

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин**  
**ім. Б.Д. Гаврилишина**  
Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

**Пивоварчук Наталія Миколаївна**  
**Управління розвитком підприємства на основі інноваційного потенціалу /**  
**Company Development Management based on Innovation Potential**

спеціальність: 073 Менеджмент  
магістерська програма – Міжнародний менеджмент  
Магістерська робота

Виконала студентка групи ММБм-21  
Пивоварчук Н.М.

Науковий керівник:  
канд. економ. наук, доцент  
С.В. Вовк

Магістерську роботу допущено до захисту:

"\_\_" \_\_\_\_\_ 2018 р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ю.П. Гуменюк

**ТЕРНОПІЛЬ – 2018**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>7</b>
1.1. Необхідність управління інноваційним розвитком підприємства та його функції.....	7
1.2. Сутність, складові та особливості оцінки інноваційного потенціалу підприємства.....	17
1.3. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства.....	27
Висновки до розділу 1.....	39
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ТДК».....</b>	<b>41</b>
2.1. Аналіз господарської діяльності ТОВ «ТДК».....	41
2.2. Діагностика інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК».....	50
2.3. Наявний потенціал та проблеми управління інноваційною активністю підприємств України.....	63
Висновки до розділу 2.....	73
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>76</b>
3.1. Заходи з підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК».....	76

3.2. Розробка стратегічної моделі інноваційного розвитку ТОВ «ТДК».....	85
3.3. Шляхи вдосконалення механізму державного регулювання інноваційної активності підприємств.....	95
Висновки до розділу 3.....	105
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>108</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>113</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>127</b>

**Актуальність теми дослідження.** За сучасних умов господарювання кожного дня підприємства стикаються з новими викликами, спричиненими динамічністю зовнішнього середовища. Щоб залишатись конкурентоздатними, суб'єктам господарювання необхідно постійно розвиватись, не тільки пристосовуючись до змін, але й впроваджуючи інновації.

Світові тенденції економічного розвитку свідчать про те, що інноваційний тип розвитку історично замінив екстенсивний. Якщо раніше основними засобами підвищення прибутковості підприємства були збільшення продаж та зниження собівартості, то в економіці сьогодення це інновації – продуктові, процесні, маркетингові, організаційні. Без інтенсивної інноваційної діяльності, ефективного стратегічного управління розвитком на основі інноваційного потенціалу підприємства ризикують втратити свої позиції на ринках в довгостроковій перспективі.

Інноваційний потенціал є комплексним та багатогранним поняттям, яким найчастіше визначають сукупність наявних на підприємстві матеріальних та нематеріальних активів, які підприємство може використати при здійсненні інноваційної діяльності. За сучасних умов господарювання інноваційний потенціал підприємства виступає основою його розвитку. Проте, можливості реалізації наявного інноваційного потенціалу підприємства визначають також чинники зовнішнього середовища, які необхідно враховувати при розробці інноваційної стратегії.

Українське підприємництво характеризується невисоким рівнем інноваційної активності, причиною чого найчастіше слугують несприятливі фактори макросередовища: недосконале нормативно-правове забезпечення, важкодоступність джерел фінансування, можливість захисту прав власності, високий рівень корупції. Головним завданням держави за таких умов постає покращення загального бізнес-клімату та забезпечення інноваційного розвитку економіки в цілому, що можливо здійснити через реалізацію загальнонаціональних та регіональних стратегій розвитку.

Питання оцінки та управління інноваційним потенціалом підприємств досліджувалися у роботах вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: Л. Федулової [116-119], Т. Янковець [131], П. Микитюка [75-76], С. Ілляшенко [46-49], А. Гриньова [35], О. Ковтун [57-58], О. Матросова [72], Т. Пілявоз [88], Ю. Шипуліної [122-125], З. Юринець [127], Ю. Бажала, Т. Писаренко [87], В. Онищенко, С. Шевчука, І. Друкера, Р. Акоффа [19], К. Фрімена, Р. Уотермена, Й. Шумпетера [126].

**Мета і завдання дослідження.** Метою написання магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методологічних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком підприємства на основі інноваційного потенціалу. Для реалізації мети дослідження виникає необхідність розв'язання таких основних завдань:

- дослідити сутність та значення управління інноваційним розвитком підприємства;
- визначити складові інноваційного потенціалу підприємства та методику проведення його оцінки;
- визначити значення інноваційного потенціалу як об'єкта стратегічного управління та роль інноваційної стратегії в портфелі стратегій підприємства;
  - здійснити аналіз господарської діяльності ТОВ «ТДК»;
  - здійснити оцінку інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК» та ефективності управління ним;
  - здійснити аналіз та виокремити проблеми інноваційної активності підприємств України;
  - розробити рекомендації з підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК»;
  - розробити інноваційну стратегію розвитку для ТОВ «ТДК»;
  - запропонувати шляхи вдосконалення механізму державного регулювання інноваційної активності підприємств.

**Об'єктом дослідження** є система управління інноваційним розвитком підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та практичних аспектів процесів управління розвитком підприємства на основі інноваційного потенціалу.

**Методи дослідження.** За основу дослідження теоретичних основ управління інноваційним розвитком використано діалектичний метод як метод пізнання, який дозволяє досліджувати економічні процеси у взаємозалежності та постійному розвитку. Для виявлення взаємозв'язків предмета дослідження із зовнішніми факторами впливу застосовано системний підхід. Застосовано метод порівняння та історичний метод для опису еволюції шляхів розвитку підприємства та їх відмінностей. При дослідженні інноваційного потенціалу застосовано аналітичний метод, а також методи кількісного та якісного аналізу для оцінки його окремих складових. Використано експертні методи для оцінки сили впливу факторів зовнішнього середовища на предмет дослідження. В процесі дослідження також використано загальнологічні методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу.

**Інформаційну базу** дослідження склали законодавчі акти України, нормативно-правові акти органів виконавчої влади, статистичні дані Державної служби статистики України, дані Євростату, спеціалізована наукова література, матеріали науково-практичних конференцій, інформаційні дані мережі Інтернет, дані експертного опитування, дані облікової звітності ТОВ «ТДК».

**Практичне значення** дослідження полягає у можливості подальшого використання розробленої системи показників оцінки інноваційного потенціалу для ТОВ «ТДК», впровадження запропонованого комплексу заходів з підвищення рівня ефективності використання інноваційного потенціалу, а також можливості використання запропонованої стратегії інноваційного розвитку підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на теми: «Стартап компанії в міжнародному бізнесі» у Збірнику тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку міжнародного бізнесу та туризму в Україні» (Тернопіль, 2015);

«Концепція «зеленої економіки» та необхідність розвитку екологічного підприємництва в Україні» у Збірнику тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Міжнародний бізнес та туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку» (Тернопіль, 2016); «Управлінські інновації у забезпеченні стійкого розвитку підприємства» у Збірнику тез доповідей «Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку» (Тернопіль, 2017).

**Обсяг та структура магістерської роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст роботи висвітлено на 127 сторінках тексту. Робота містить 24 рисунки, 7 таблиць, 6 додатків та 129 використаних наукових джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність та значення управління інноваційним розвитком підприємства

В наш час для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку вже не достатньо володіти певним об'ємом ресурсів чи технологією. Перемогу у конкурентній боротьбі здобувають лише ті компанії, які здатні, своєчасно відслідковуючи зміни зовнішнього середовища, пропонувати актуальні інноваційні рішення та ефективно й швидко їх реалізовувати. За таких умов перед вищою ланкою менеджменту компанії постає особливо важке завдання – забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Для розуміння сутності концепції управління розвитком підприємства, пропонуємо розглянути теоретичні підходи до визначення її ключових понять: «управління» та «розвиток». Категорія «управління» характеризує здатність підприємства як сукупності соціально-економічної, матеріально-технічної та організаційно-управлінської систем зберігати свою визначеність, підтримуючи стан динамічної рівноваги між внутрішніми та зовнішніми чинниками діяльності підприємства. В свою чергу, категорія «розвиток» розкриває характер змін, які відбуваються у системі підприємства, здійснення переходу підприємства як соціально-економічної системи з одного стану в інший [71].

Іноді поняття розвитку ототожнюють із терміном «зростання». Проте, американський вчений, дослідник системного підходу в управлінні організацією, Р. Акофф наголошує на відмінності цих термінів, стверджуючи, що зростання (підвищення розмірів або кількості об'єктів, розширення діяльності за



виробничими та економічними показниками) може відбуватися як з розвитком, так і за його відсутності [108].

Аналізуючи підходи вчених щодо трактування сутності поняття «розвиток підприємства» спостерігаємо відсутність одностайної позиції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Підходи вчених до визначення поняття «розвиток підприємства»

Автор	Трактування поняття «розвиток підприємства»
1	2
Розвиток як певні зміни	
Дунда С.П. [43, с. 162]	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища.
Богатирьов І. О. [24, с. 7]	Сукупність змін, які відбуваються в соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів і призводять до переходу та фіксації підприємства в різних організаційно-економічних станах.
Побережний Р.О. [90, с. 93]	Спрямована зміна якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації. При цьому розвитку організації притаманні ті ж властивості, що і «філософському розвитку», тобто циклічність і спіральність.
Розвиток як система	
В.Ф Кифяк [54, с. 193]	Динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємством, спрямованих на досягнення пріоритетів.
Розвиток як процес	
Ю.С. Погорелов [92, с. 32]	Безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти його негативним впливам.
Ю.А. Пługіна [89, с. 194]	Якісні перетворення в його діяльності за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій.

Продовження табл. 1.1

1	2
Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна [80, с. 565]	Процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним.

На основі проаналізованих трактувань поняття «розвиток підприємства», попри відсутність єдиного бачення, можемо виявити деякі спільні риси щодо поглядів науковців на визначення досліджуваної категорії. Таким чином, можна виділити три основні підходи до трактування поняття «розвиток підприємства». Згідно першого підходу, «розвиток підприємства» становить цілеспрямовані зміни, які формує внутрішнє середовище підприємства під впливом зовнішніх факторів, що приводять до набуття підприємством нового якісного стану.

Відповідно до другого підходу, розвиток підприємства є системою, в якій формуються напрямки кількісних та якісних змін відповідно до поставлених цілей підприємства. Характеризуючи цю систему, науковці відзначають, що вона є динамічною, перебуває у постійному русі та взаємодії з іншими системами, характеризується постійними змінами її внутрішніх підсистем, що потребує постійного та досконалого управління ними.

Та все ж, найчастіше можна зустріти трактування поняття розвитку підприємства з точки зору процесного підходу. Поняття «розвиток підприємства» визначається як процес зміни станів підприємства, кожен з яких обумовлений сукупним впливом факторів внутрішньої спрямованості та зовнішніх змін, коли кожен наступний стан якісно відрізняється від попереднього [120].

Таким чином, ґрунтуючись на процесному підході, вважаємо найбільш доцільним наступне визначення концепції управління розвитком підприємства: «управління розвитком підприємства являє собою сукупність процесів щодо формування та здійснення кількісних та якісних змін, здатних забезпечити стійке

економічне зростання та одночасну збалансованість бізнес-процесів підприємства всупереч впливу зовнішнього та внутрішнього середовища за рахунок ефективного використання наявного потенціалу, компетенцій та конкурентних переваг» [30].

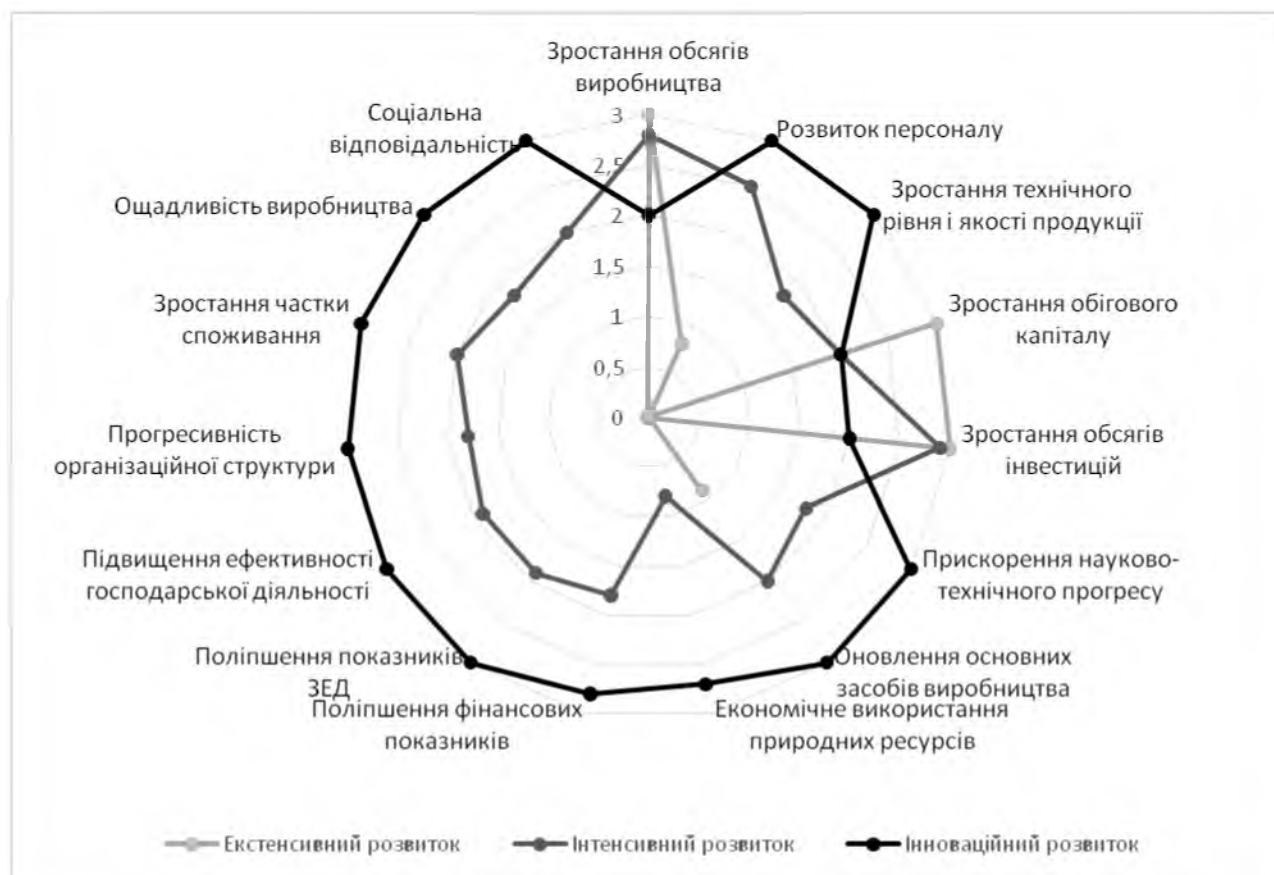
Загалом, розрізняють три основні шляхи розвитку суб'єктів господарювання. Історично першим є екстенсивний тип розвитку, який визначає можливість досягнення основних цілей підприємства шляхом кількісного наростання факторів виробництва на основі вже існуючого науково-технічного рівня. На сьогодні даний шлях розвитку вижив себе, адже є неефективним за умов високої конкуренції та, часто, невизначеності зовнішнього середовища. Окрім цього, екстенсивний тип розвитку передбачає постійно зростаючі витрати сировинних, матеріальних ресурсів, зростання кількості робітників та обсягів інвестицій, що є неможливим при фактичних умовах обмеженості ресурсів [29, с. 16].

Із зростанням насиченості ринків товарами, вичерпання дефіцитних ресурсів, підвищенням конкуренції товаровиробників відбувається перехід до другого –інтенсивного типу розвитку, який ґрунтується не на кількісному зростанні споживання ресурсів, а на їх ефективнішому використанні. Зокрема, застосовуються досконаліші організаційні структури, підвищується кваліфікація та мотивація працівників, оновлюються основні фонди підприємства, впроваджуються нові технології.

На сьогодні темпи змін в світовій економіці досягнули небачених раніше обертів і підприємства, які орієнтуються на довгострокову перспективу, змушені слідувати історично третім – інноваційним шляхом розвитку. Адже, за теперішніх умов мінливості ринкового середовища та перенаповненості світових ринків товарами та послугами, тільки інновації – в технологіях виробництва, асортиментній політиці, логістиці та маркетингу, управлінні персоналом – здатні забезпечити підприємству конкурентні позиції.

С. Ілляшенко, аналізуючи фактори економічного зростання інтенсивного типу розвитку підкреслює близькість інтенсивного та інноваційного типів

розвитку та висловлює думку про те, що інноваційний тип розвитку економіки повинен базуватися на факторах інтенсивного зростання і бути його логічним продовженням (рис. 1.1) [49, с. 178].



**Рис. 1.1. Співвідношення факторів економічного зростання для різних типів економічного розвитку [49]**

Термін «інновація» вже давно не є новим, проте досі немає єдиного бачення щодо його трактування. Поняття інновації в науковий обіг ввів австрійський економіст, автор теорії економічного розвитку, Й. Шумпетер ще в 20-х роках ХХ століття. За визначенням Й. Шумпетера, інновація – це нова комбінація виробничих факторів, мотивована підприємницьким духом [126, с. 159].

«Без розвитку немає прибутку, без прибутку немає розвитку» – стверджував вчений. Враховуючи такий підхід, інновацію визначають як «запровадження в економічний обіг результатів інтелектуальної діяльності, які включають нові наукові знання з метою задоволення суспільних потреб та (або) отримання

прибутку» [27, с. 12].

П. Друкер розглядав інновації як найкращий спосіб адаптації підприємства до змін умов господарювання, причому серед інновацій як найбільш перспективні він виділяв інновації, що ґрунтуються на знаннях. Варто зазначити, що основою розвитку підприємства вчений вважав маркетинг і інновації, адже саме поєднання цих двох факторів, на його думку, допомагає визначити пріоритетні напрямки інноваційного розвитку, створити інноваційний продукт, який здатен задовільнити запити та потреби споживачів, сформувати та простимулювати попит [124, с. 105].

У міжнародній практиці часто використовують підхід Організації економічного співробітництва і розвитку до трактування та класифікації інновацій, згідно якого інновація – це «введення у вживання будь-якого нового або значно поліпшеного продукту (товару або послуги) або процесу, нового методу маркетингу або нового організаційного методу в діловій практиці, організації робочих місць або зовнішніх зв'язках». Щодо класифікації, виділяють два основні класи інновацій на підприємстві: технологічні, які включають процесний та продуктовий тип інновацій, та нетехнологічні, які включають маркетинговий та організаційний тип інновацій [11].

Процесний тип інновації передбачає впровадження нового або значно вдосконаленого способу виробництва чи надання послуги. Продуктова інновація – це створення нового продукту чи послуги, або значне вдосконалення вже існуючого. Під маркетинговими інноваціями розуміють впровадження нової маркетингової стратегії, яка передбачає використання нових для фірми маркетингових методів, оновлення в дизайні та пакуванні продукту, зміни в підходах до ціноутворення та просування продукту. Четвертий тип – організаційні інновації – визначається вирішальним багатьма теоретиками та практиками менеджменту. Саме інновації в організації роботи на робочому місці, налагодженні зовнішніх зв'язків часто мають вирішальне значення за сучасних умов господарювання [11].

На сьогодні інноваційний шлях розвитку є невід'ємною, або навіть

визначальною складовою економічного зростання будь-якої країни світу. Як досвід інших країн, так і вітчизняний досвід засвідчує, що лише за умови слідування інноваційним шляхом розвитку підприємства здатні утримувати високі позиції на ринку, постачаючи якісні продукти та послуги.

Аналізуючи роботи українських вчених, спостерігаємо відсутність єдиного бачення щодо трактування сутності інноваційного розвитку підприємства. Так, С. Ілляшенко, визначає інноваційний розвиток підприємства як процес господарювання, що спирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і який пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту [46, с. 124].

Т. М. Пілявоз під інноваційним розвитком підприємства розуміє процес цілеспрямованого, послідовного руху підприємства до збалансованого інноваційного стану під впливом синергетичної дії зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають стійкість організаційно-функціональної системи підприємства в умовах ринкової економіки, який характеризується результатом якості, досягнутим залежно від інтенсивності та швидкості інноваційних процесів на підприємстві [88, с. 189].

На думку Микитюка П. П., інноваційний розвиток підприємства варто визначати як процес спрямованої закономірної зміни стану підприємства, що залежить від інноваційного потенціалу цього підприємства та джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї та у результаті винаходів [74, с. 141].

Згідно з підходом Подольчак Н. Ю., інноваційний розвиток підприємства являє собою ефективну реакцію протидії підприємства на виникаючі загрози втрати частки ринку, постійний тиск із боку конкурентів, появу нових технологій, зменшення життєвого циклу товарів, законодавчі обмеження й зміну ситуації на ринку [93].

Багато вчених, даючи характеристику сутності управління інноваційним розвитком підприємства, наголошують на потребі врахування не тільки наявних ресурсів та інноваційного потенціалу як здатності впроваджувати інновації, але і на врахування факторів зовнішнього середовища. При визначенні факторів зовнішнього впливу на підприємство необхідно враховувати як загальні макроекономічні процеси в державі, так і регіональні чинники, галузеву специфіку та тенденції в галузі, які визначатимуть ключові напрями розвитку підприємства в майбутньому.

Ю. С. Погорелов здійснив систематизацію способів розвитку підприємства. Результат виконаної роботи свідчить про те, що всі майже всі вони базуються на різного роду інноваціях: організаційних, управлінських, маркетингових, продуктових, або комбінаціях цих інновацій. Розглянемо найбільш поширені способи розвитку підприємства, класифіковані за типом інновацій:

- організаційні: організаційний розвиток; формування ланцюга цінності, що зароджується; аутсорсинг; цільове злиття-поглинання; інтеграція ланцюжка постачань; формування стратегічних альянсів та інтеграційних об'єднань; реінжиніринг бізнес-процесів;
- управлінські: 6 сигма; формування правил поведінки персоналу; створення ключових компетенцій; програми управління змінами; тотальне управління якістю; організація управління за операціями та процесами; управління знаннями; впровадження системи ощадливого виробництва;
- маркетингові: сегментація споживачів; бенчмаркінг; формування системи стосунків з клієнтами; франчайзинг;
- продуктові: внутрішні корпоративні проекти [91, ст. 238].

Варто зазначити, що інноваційна діяльність як вид інтелектуальної діяльності значною мірою залежить від здатності активізувати, реалізувати і розвивати інтелектуальний креативний потенціал колективу працівників підприємства, наявності сприятливого мікроклімату, тобто інноваційної культури.

Управління інноваційним розвитком підприємства необхідно розглядати як комплексне управління інноваційною діяльністю, спрямоване на формування й забезпечення досягнення економічного зростання шляхом раціонального використання, нарощування й розподілу інноваційного потенціалу, що включає матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні ресурси, з метою перетворення його в інноваційний капітал, здатний забезпечити інноваційний розвиток підприємства. При цьому основними принципами управління інноваційним розвитком виділяють: системність; пріоритетність інноваційної політики; стратегічна цілеспрямованість, рефлексорність; неперервність інноваційної діяльності; науковість, інтеграція потенціалів.

Суб'єктом управління інноваційним розвитком є колектив фахівців-менеджерів, який шляхом розроблення відповідних методів, способів і прийомів управлінського впливу організує цілеспрямоване ефективне функціонування об'єкта управління. Об'єктом управління в даній системі є інновації, інноваційний процес і економічні відносини, що виникають між суб'єктами інноваційної діяльності, а також між учасниками ринку інновацій [116, с. 128].

Ефективне управління інноваційним розвитком підприємства потребує виконання наступних функцій:

1. Аналіз зовнішнього середовища і прогнозування його розвитку. Досліджується поточна кон'юнктура ринку і її визначальні фактори, складається прогноз розвитку її ключових показників на майбутнє.

2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Виявляються сильні і слабкі сторони діяльності підприємства, вивчаються результати минулої діяльності, ефективність функціонування підприємства, тенденції його розвитку.

3. Виявлення напрямків та варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей шляхом зіставлення можливостей і небезпек, зумовлених зовнішнім середовищем, а також сильних та слабких сторін підприємства (з використанням методу SWOT-аналізу).



4. Вибір цільових ділянок ринку (сегментів чи ніш) для реалізації проектів інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів, розробка підходів до формування цільового ринку на базі визначених ділянок.

5. Аналіз і кількісна оцінка ризику на етапах інноваційного розвитку і всього процесу в цілому, коригування робіт за результатами аналізу (у разі необхідності).

6. Виділення пріоритетних напрямків діяльності. На основі аналізу обраних варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей, з урахуванням даних сегментації формується система цілей на поточний і довгостроковий періоди діяльності, визначаються пріоритетні завдання, вирішення яких сприяє досягненню поставлених цілей.

7. Формування організаційної структури управління інноваційним розвитком. Відповідно до системи цілей і складу завдань, які потрібно вирішити, формуються матричні організаційні структури, що складаються з фахівців різного профілю: маркетологів, економістів, фінансистів, конструкторів, збутових працівників для управління процесами інноваційного розвитку ринкових можливостей.

8. Контроль за виконанням заходів, спрямованих на реалізацію потенціалу інноваційного розвитку. Передбачає виконання збору та аналізу інформації, що характеризує процеси, які відбуваються як у зовнішньому середовищі, так і всередині самого підприємства, хід виконання запланованих науково-дослідних, дослідно-конструкторських і виробничо-збутових заходів. Виявляються причини відхилень фактично реалізованої програми від наміченої (за термінами, обсягами, ефективністю).

9. Підготовка рішень про своєчасну зміну пріоритетів і пошук нових напрямів інноваційної діяльності. За підсумками контролю готуються рішення про коригування і зміну пріоритетів діяльності, аж до припинення робіт над неефективними варіантами розвитку. Приймаються рішення про розробку нових варіантів інноваційного розвитку [74, с. 140].

В основі інноваційного розвитку підприємства знаходиться наявність у підприємства відповідного ресурсного забезпечення такого процесу та можливостей його впровадження, тобто наявність інноваційного потенціалу. А, отже, для побудови системи ефективного управління розвитком підприємства необхідно, насамперед, провести комплексну оцінку наявного інноваційного потенціалу підприємства та ефективності його використання.

## **1.2. Сутність, складові та особливості оцінки інноваційного потенціалу підприємства**

Інноваційний потенціал підприємства є ключовою характеристикою, яка визначає спроможність підприємства йти інноваційним шляхом розвитку. Термін «потенціал» походить від латинського слова «potential», що означає силу чи здатність, яка існує в прихованому вигляді і може проявити себе під впливом певних факторів. Іншими словами, це ступінь можливості прояву певної функції чи виникнення події. В менеджменті під інноваційним потенціалом зазвичай розуміють сукупність ресурсів та факторів внутрішнього середовища, наявність яких забезпечує можливість інноваційного процесу. За основу оцінки стану інноваційного потенціалу приймають можливості, якими володіє підприємство для успішного здійснення інноваційної діяльності [64].

Гриньов А. В. під інноваційним потенціалом розуміє сукупність усіх наявних матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що використовуються в процесі здійснення інноваційної діяльності [35, с. 6].

За визначенням Захарченко В.І., інноваційний потенціал є однією із трьох складових інноваційного простору, яка включає в себе особисті й ділові якості керівників, професійну й економічну підготовку, професійні досягнення (винаходи), матеріально-технічне і фінансове забезпечення [65, с. 140].

Матросов О. Д. та Матросова В. О. дають наступне визначення інноваційного потенціалу підприємства: «Інноваційний потенціал – це сукупність виробничих, наукових, фінансових, маркетингових, кадрових, організаційних ресурсів і можливостей, що забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати інноваційну діяльність при постійному удосконаленні системи управління нею з урахуванням факторів нестабільності ринкового середовища» [72].

За визначенням Єфімової С. А., інноваційний потенціал – це «багатоскладова динамічна система створення, накопичення й інтерпретування наукових, управлінських ідей та науково-технічних, маркетингових досліджень в інноваційні продукти на основі здійснення безперервного процесу управління підприємством» [44, с 31].

Юркевич О. М. дає наступне визначення інноваційного потенціалу: «це сукупність ресурсів, використання яких під впливом взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників, із застосуванням інноваційних стратегій, дає можливість створювати та впроваджувати новації з метою досягнення стратегічних конкурентних переваг підприємства». Згідно цього визначення, інноваційний потенціал підприємства (IP) представляється у вигляді залежності:

$$IP = f(R, F_i, F_e, S_{inn}) \quad (1.1)$$

де  $R$  – ресурси;  $F_i$  – внутрішні чинники;  $F_e$  – зовнішні чинники;  $S_{inn}$  – інноваційні стратегії [128, с. 258].

Таким чином, «інноваційний потенціал» можна трактувати як спроможність підприємства до трансформації фактичного порядку речей в новий стан задля задоволення існуючих або потенційних потреб. Саме ефективне використання інноваційного потенціалу робить можливим перехід від стану прихованої можливості до реальності, тобто з одного стану в інший, від традиційного до нового [72].

Розглядаючи підходи різних авторів до розуміння сутності поняття «інноваційний потенціал» можемо зробити висновки про те, що більшість вчених трактує дане поняття як сукупність ресурсів підприємства та здатність їх використовувати для досягнення інноваційних цілей. Однак, навіть з точки зору ресурсного підходу немає точно визначених складових інноваційного потенціалу підприємства. Саме тому при оцінці інноваційного потенціалу використовують метод експертних оцінок, визначаючи складові інноваційного потенціалу в залежності від галузі діяльності підприємства, масштабів та інших чинників.

Зазвичай, виділяють наступні складові інноваційного потенціалу підприємства:

1. Виробнича складова. Характеризується рівнем забезпеченості основними засобами, необхідними для виготовлення інноваційної продукції, рівнем екологічності виробництва, рівнем ефективності використання наявних виробничих потужностей, рівнем прогресивності використовуваних технологій, рівнем гнучкості виробництва [35, 65, 72].

Від рівня розвитку виробничої складової інноваційного потенціалу залежить спроможність підприємства випускати конкурентоздатну продукцію з оптимальним рівнем собівартості та здатністю задовольняти потреби споживача.

2. Науково-технічна складова. Характеризується наявністю та рівнем використання наукових розробок, що забезпечують інноваційний розвиток підприємства, часткою персоналу, яка займається науковою діяльністю в загальній кількості персоналу, рівнем витрат на дослідно-конструкторські розробки.

Іноді можна зустріти ототожнення інноваційного та науково-технічного потенціалу, що є, на нашу думку, помилковим, адже поняття інноваційного потенціалу є значно ширшим. Науково-технічна складова визначає здатність підприємства адаптуватись до потреб ринку через наукові дослідження, гнучкість обладнання, оперативність роботи конструкторських служб [35, 44].

3. Кадрова складова. Характеризується рівнем мотивації персоналу до інноваційної діяльності, генерації та прийняття інноваційних ідей, наявністю

відповідної корпоративної культури, ступенем залучення творчих ініціатив персоналу, рівнем кваліфікації персоналу підприємства. Кадрову складову визнають головним елементом інноваційного потенціалу як на мікро-, так і на макрорівні, від якої залежить якість функціонування всієї інноваційної системи.

При реалізації інноваційних цілей вирішальне значення має досвід працівників, їхні підприємницькі та творчі здібності, мотивація та здатність генерувати креативні ідеї. Саме тому інноваційно активні підприємства забезпечують внутрішньофірмове навчання працівників, програми перепідготовки, доступ до фахової літератури, проводять заходи для підвищення їх зацікавленості в інноваціях. Важливу роль у розвитку кадрової складової має інноваційна культура підприємства, яка заохочує ініціативу працівників, сприяє їх співробітництву, забезпечує толерантне сприйняття висловлених працівниками ідей [35,44,72].

4. Маркетингова складова. Характеризується гнучкістю цінової політики підприємства, ефективністю заходів з просування товарів на ринку, раціональністю використання каналів розподілу товару та системи збуту, використанням інноваційних маркетингових інструментів. Поряд з маркетинговою іноді виділяють інформаційну складову як характеристику рівня забезпеченості підприємства точною та своєчасною інформацією про стан зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на інноваційну діяльність підприємства.

Маркетингова складова інноваційного потенціалу визначає здатність підприємства реагувати на зміни вподобань та потреб споживачів, використовуючи при цьому сучасний маркетинговий інструментарій. Часто основним завданням маркетингової складової інноваційного потенціалу визначають формування ринку потенційних споживачів інноваційного товару. Однак, для забезпечення успішної реалізації інноваційного продукту інноваційний маркетинг повинен пронизувати весь його життєвий цикл – від первинних науково-дослідних робіт (вивчення ринку та потенційних споживачів) до фази реалізації (організація цінової, комунікаційної, збутової політики) [65,128].

5. Організаційна складова. Характеризується рівнем відповідності організаційної структури інноваційним цілям розвитку підприємства, рівнем компетентності та інноваційної спрямованості управлінського персоналу, рівнем розвитку інноваційної корпоративної культури.

Організаційна складова визначає ефективність взаємозв'язків окремих підрозділів, функціональних служб та працівників підприємства, а також застосовуваних методів менеджменту, які б якомога повніше відповідали інноваційним цілям та стратегії розвитку підприємства [104,120].

6. Фінансова складова. Відображає рівень забезпеченості суб'єкта господарювання фінансовими ресурсами для здійснення інноваційної діяльності, можливість залучення зовнішніх інвестицій, ефективність використання наявних фінансових ресурсів, та оцінюється за допомогою таких показників, як коефіцієнти ліквідності, ділової активності, показники рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

Фінансова складова інноваційного потенціалу, насамперед, характеризує доступність підприємства до фінансових ресурсів, рівень його інвестиційної привабливості, адже для здійснення інноваційної діяльності підприємство часто потребує значних інвестицій [44, 104].

Оцінювання інноваційного потенціалу, як інноваційний інструмент управління, включає етапи:

1. Планування: участь ключових зацікавлених сторін у створенні показників, які допомагають ідентифікувати джерела створення цінностей та реалізацію бізнес-стратегії.

2. Реалізація оцінювання та моніторинг: структурована оцінка та оцінка діяльності інноваційних бізнес-параметрів та порівняння з цілями. Дозволяє визначити необхідні модифікації стратегій та проектів.

3. Зворотній зв'язок та навчання: постійний зворотній зв'язок дозволяє оцінити прогрес та виявити нові можливості для інновацій [74].

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства повинна не просто виражати його кількісне значення, а визначати фактори, які впливають на його формування

та розвиток. Оцінка інноваційного потенціалу ускладнюється тим, що на більшості підприємств не ведеться облік інноваційної діяльності, фінансова та управлінська звітність не містить всіх необхідних даних для проведення аналізу. А передумовою діагностики інноваційного потенціалу підприємства є забезпеченість інформацією щодо всіх аспектів діяльності підприємства.

В наш час існують розроблені підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємств окремих галузей, проте універсального підходу до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства немає. Узагальнюючи вже наявні підходи, оцінку інноваційного потенціалу будь-якого підприємства можемо провести в наступній послідовності:

1. Визначити структуру інноваційного потенціалу підприємства.
2. Оцінити ступінь використання кожної складової інноваційного потенціалу підприємства.
3. Провести підсумкову оцінку рівня інноваційної активності підприємства [104].

Саме визначення структури інноваційного потенціалу є першим етапом при оцінці інноваційного потенціалу підприємства. Далі необхідно оцінити рівень інноваційної активності підприємства, а значить, оцінити ступінь використання кожної складової інноваційного потенціалу підприємства.

Варто зазначити, що оцінка інноваційного потенціалу підприємства є складним і трудомістким завданням. Оцінку певних складових інноваційного потенціалу неможливо оцінити кількісно, що викликає потребу у використанні методу експертних оцінок, який характеризується достатньою мірою суб'єктивності.

З іншої сторони, реалізація інноваційних проектів без попередньої оцінки інноваційного потенціалу може призвести до збиткових результатів. Оцінка ж інноваційного потенціалу дає можливість визначити готовність підприємства до впровадження інновацій, визначити сильні та слабкі сторони підприємства, і, відповідно до цього, визначити стратегічний напрям діяльності підприємства, оптимально розподілити наявні ресурси за інноваційними проектами, оцінити

ефективність вже проведених інновацій та мотивувати працівників до подальшого інноваційного розвитку.

Таким чином, після визначення структури інноваційного потенціалу конкретного підприємства, необхідно приступити до оцінки попередньо розроблених показників до кожної окремої складової. Оцінка інноваційного потенціалу проводиться, як правило, групою експертів. Кожен експерт приймає рішення щодо оцінки самостійно, без обговорення з іншими членами групи. Стан кожного з елементів інноваційного потенціалу можна оцінити за допомогою використання наступної шкали:

- 0 балів – потенціал елемента зовсім не використовується;
- 1 бал – низький рівень використання потенціалу елемента;
- 2 бали – середній рівень використання потенціалу елемента;
- 3 бали – високий рівень використання потенціалу елемента [35, 104].

У результаті, чим вищий рівень використання кожного із складових елементів інноваційного потенціалу, тим більше у підприємства конкурентних переваг для здійснення ефективної інноваційної діяльності.

У табл. 1.2 сформовано орієнтовні параметри оцінки інноваційного потенціалу підприємства за допомогою методу експертних оцінок.

**Таблиця 1.2**

**Параметри експертної оцінки стану елементів інноваційного потенціалу підприємства [складено автором на основі 35, 46, 65]**

Елемент	Параметри
1	2
1. Виробнича складова	1.1. Рівень використання виробничої потужності 1.2. Рівень прогресивності застосовуваних технологій 1.3. Ступінь гнучкості виробництва 1.4. Фондовіддача, матеріаломісткість, коефіцієнт оновлення продукції



2.Кадрова складова	2.1. Рівень кваліфікації персоналу 2.2. Частка працівників зі спеціальною освітою 2.3. Рівень готовності персоналу до змін на підприємстві 2.4. Розвиненість системи мотивації персоналу 2.5. Рівень творчої ініціативності персоналу
3.Науково- технічна складова	3.1. Рівень прогресивності використовуваних технологій 3.2. Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень в собівартості товарної продукції 3.3. Рівень використання наукових розробок 3.4. Частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній чисельності персоналу

Продовження табл. 1.2

1	2
4.Маркетингова складова	4.1. Раціональність використання каналів розподілу товарів 4.2. Гнучкість цінової політики 4.3. Рівень використання реклами 4.4. Ефективність системи збуту
5.Організаційна складова	5.1. Ступінь інноваційної спрямованості організаційної структури; 5.2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства; 5.3. Рівень компетенції керівників 5.4. Розвиненість системи інформаційного забезпечення
6.Фінансова складова	6.1. Коефіцієнти ліквідності 6.2. Коефіцієнти платоспроможності 6.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами. 6.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу

На завершальному етапі оцінки рівня використання інноваційного потенціалу підприємства необхідно вивести узагальнюючий показник –

коефіцієнт інноваційної активності підприємства, розрахунок якого здійснюється за наступною формулою:

$$P_{\text{ін.акт.}} = \sum(P_i \times W_i)/n \quad (1.2)$$

де:  $P_{\text{ін.акт.}}$  – рівень інноваційної активності підприємства;

$P_i$  – експертна оцінка використання  $i$ -того елемента інноваційного потенціалу, бали;

$W_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -того елемента інноваційного потенціалу;

$n$  – кількість складових інноваційного потенціалу [37].

Відповідно, чим більше коефіцієнт інноваційної активності підприємства наближається до максимальної оцінки, в даному випадку 4, тим більшим є рівень інноваційної активності підприємства. Результати оцінки інноваційного потенціалу часто стають основою вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства, адже дають можливість всебічно дослідити готовність підприємства до реалізації інноваційних проектів, виявити його слабкі та сильні сторони і спрогнозувати тенденції їх розвитку.

На практиці підприємства стикаються з проблемою активізації інноваційної діяльності, що пов'язано з відсутністю механізму формування та ефективного використання інноваційного потенціалу. Звичайно, якщо підходити до визначення інноваційного потенціалу як сукупних можливостей підприємства (у тому числі ресурсних) до створення, впровадження та поширення інновацій, то можна встановити пряму залежність між величиною потенціалу підприємства та рівнем його інноваційної активності. Але тут варто зазначити, що інтенсивність інноваційної діяльності підприємства визначається не розміром наявного потенціалу, а ефективністю його використання [109, с. 135].

Дійсно, підприємство може володіти значним інноваційним потенціалом, але під впливом певних внутрішніх і зовнішніх чинників (низька мотивація наукових співробітників, несприятливий інноваційний клімат, відсутність

правового забезпечення інноваційної діяльності тощо) використовувати його лише частково, що, в поєднанні з іншими чинниками, призводитиме до низького рівня інноваційної активності та, як наслідок, слабкої конкурентної позиції підприємства на ринку [109, с. 135]. При оцінці інноваційного потенціалу підприємства важливо також оцінити інноваційний клімат, який може як сприяти, так і перешкоджати інноваційному розвитку підприємства.

Варто зазначити, що, зазвичай, вирішальне значення для формування та ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства має потенціал інноваційного менеджменту. Світова практика бізнесу свідчить, що рівень розвитку підприємства є відображенням здатності керівництва планувати та впроваджувати стратегічні зміни, реалізуючи наявний потенціал, визначати правильні інноваційні цілі, ефективно розподіляти фінансові ресурси, розвивати інноваційну культуру, залучати персонал до спільної творчої праці та координувати виконання поставлених завдань [120, с.402].

Саме менеджмент компанії покликаний забезпечити ефективний механізм формування, нарощування та реалізації інноваційного потенціалу. При формуванні інноваційного потенціалу визначаються сильні сторони підприємства та наявні ресурси, які можуть бути використані для реалізації інноваційних проектів, а також здійснюється залучення ресурсів, які потрібні для досягнення інноваційної мети. Процес нарощування інноваційного потенціалу передбачає пошук фінансових можливостей, раніше не виявлених резервів, покращення показників стану інноваційного потенціалу. З цієї точки зору, реалізація інноваційного потенціалу є процесом досягнення інноваційної мети через використання наявних та залучених інноваційних ресурсів підприємства [109, с.135].

Управління інноваційним потенціалом підприємства, як і управління будь-якою економічною системою, передбачає виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю. При плануванні інноваційної діяльності оцінюють фактичні умови господарювання, рівень забезпеченості ресурсами та стан зовнішнього середовища. Організація інноваційної діяльності передбачає

розробку конкретних планів та заходів з інноваційного розвитку та їхню імплементацію. Мотивація при управлінні інноваційним розвитком підприємства дозволяє подолати опір змінам, заохотити до ефективної реалізації поставлених завдань та викликати творчу ініціативу. Заключна функція контролю дозволяє перевірити відповідність досягнутих результатів запланованим, виявити слабкі місця та, при необхідності, уточнити інноваційні цілі та завдання. Ефективний механізм управління інноваційним потенціалом підприємства ґрунтується на принципах системності, науковості, орієнтації на інноваційний шлях розвитку.

Чим вищим є рівень використання інноваційного потенціалу підприємства, тим успішніше підприємство досягає поставлених інноваційних цілей. Для забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємства оцінка його інноваційного потенціалу має вирішальне значення, адже дозволяє поставити обґрунтовані стратегічні цілі та програми інноваційного розвитку.

### **1.3. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства**

Ефективна реалізація наявного інноваційного потенціалу підприємства за сучасних умов господарювання потребує розроблення стратегії інноваційного розвитку. Дієва стратегія інноваційного розвитку підприємства повинна бути спрямована на мінімізацію слабких сторін, які перешкоджають успішному здійсненню інноваційної діяльності та використанню потенційних можливостей, а також фокусуватися на сильних сторонах, які є основою створення конкурентних переваг.

Часто інноваційну стратегію підприємства обирають на основі оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Відповідно до такого підходу, для підприємств з високим рівнем інноваційного потенціалу обирають наступальні стратегії, які сприяють інтенсивному розвитку підприємства. Особливістю наступальної інноваційної стратегії є активна участь працівників у створенні та просуванні інновацій, адже інноваційні рішення не почерпають у чистому вигляді із зовнішнього середовища. Інноваційні рішення при наступальній стратегії

найчастіше генеруються всередині компанії і часто патентуються для захисту прав на новостворений продукт чи послугу [99, с. 180].

Наступальна стратегія передбачає виконання комплексу заходів, необхідних для освоєння нових сфер діяльності підприємства і визначення шляхів виходу на нові ринки. Ці заходи повинні визначати:

- характеристику нових видів продукції, якими необхідно доповнити номенклатуру продукції підприємства, та їх частку серед основної продукції підприємства;
- прогнозований рівень попиту на продукцію чи послугу;
- обсяг необхідних ресурсів для розроблення нових товарів та послуг;
- способи мінімізації ризиків при інвестуванні в радикальні інновації;
- характеристики стану внутрішніх елементів підприємства, достатніх для забезпечення його розвитку;
- організаційні способи створення нової продукції: поглинання інших підприємств шляхом їх придбання, злиття з організаціями, що виготовляють потрібні продукти чи створення нових виробництв власними силами через наукові дослідження і розробку та реалізацію підприємницьких проектів [58, с. 94].

На практиці наступальна інноваційна стратегія характерна для малих інноваційних компаній. Часто дану стратегію використовують і великі підприємства, які володіють потужними науково-дослідними відділами, ретельно вивчають ринок для поширення свого впливу на інші привабливі сфери діяльності.

Якщо ж підприємство володіє середнім рівнем інноваційного потенціалу, вибирають одну з оборонних стратегій. Одними із основних завдань, які постають перед керівництвом підприємства при реалізації стратегії даного типу, є ефективне опанування нових технологій, розвиток та навчання персоналу, проведення відповідної маркетингової політики. Захисні інноваційні стратегії спрямовані на утримання конкурентних позицій компанії на ринку і все ж

потребують значних зусиль у науково-дослідній сфері. Підприємству потрібно володіти достатнім ресурсним потенціалом, щоб мати змогу відповісти на нововведення на ринку [99, с. 181].

Якщо рівень інноваційного потенціалу низький, підприємство націлене на вирішення оперативних проблем. Підприємства з низьким рівнем інноваційного потенціалу зазвичай копіюють споживчі властивості інновацій, які вже існують на ринку. Керівництву такого підприємства потрібно терміново вжити заходів, спрямованих на підвищення потенціалу, заради отримання можливості вибору інноваційної стратегії відповідно до цілей розвитку підприємства.

Серед інноваційних стратегій підприємства виділяють також традиційну та стратегію ніші. Традиційна стратегія, або ж умовно інноваційна, притаманна підприємствам, які створюють унікальні продукти чи послуги протягом тривалого часу та не відчувають потреби з боку споживачів та ринку у зміні характеристик власного товару. Та навіть за таких обставин, підприємство, як відкрита система, ретельно аналізує стан зовнішнього середовища та поступово вдосконалює якість обслуговування, характеристики товару, пакування, зовнішню логістику, провадячи інновації на існуючій технологічній базі.

Інноваційна стратегія ніші може бути частиною захисної чи наступальної стратегії. Вона передбачає знаходження ніш на вже існуючих ринках, які мають потенціал для зростання, та на даному етапі не є привабливими для конкурентів; задоволення вузьких чи нетипових потреб споживачів [57, с. 32].

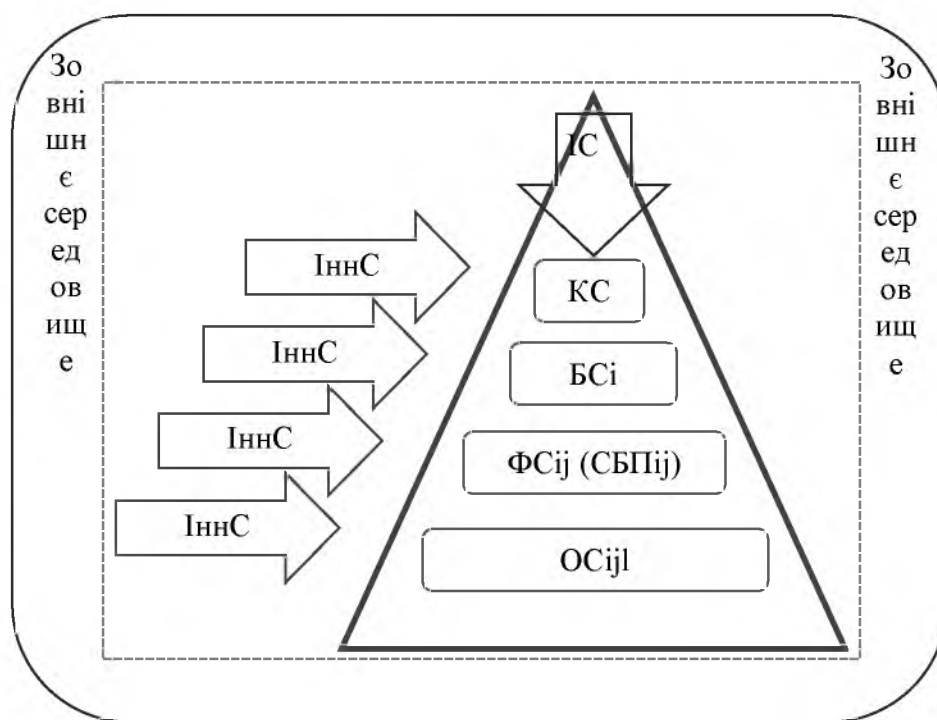
Диверсифіковані підприємства часто використовують одразу декілька інноваційних стратегій для різних продуктів та ринків ведення бізнесу. Відповідно, стратегічний аналіз диверсифікованого підприємства отримав назву портфельного аналізу. В результаті такого аналізу формують портфель стратегій – набір стратегій трьох рівнів (загальнокорпоративний, діловий (стратегії окремих бізнес-напрямків) та функціональний). Портфельний аналіз слугує основою для прийняття найбільш ефективних управлінських рішень завдяки визначенню перспективних та неефективних напрямків діяльності, а управління на основі

портфелю стратегій дозволяє досягти диверсифікованій компанії найбільш збалансованого розвитку [10, с. 94].

При цьому, зважаючи на сучасну динаміку глобальних економічних процесів, вважаємо доцільним підхід до визначення інноваційної стратегії підприємства не як частини загальнокорпоративної, а як такої, яка пронизує всі рівні управління стратегічним розвитком підприємства: корпоративну стратегію, як стратегію підприємства в цілому, стратегії бізнес-одиниць підприємства, функціональні стратегії, операційні стратегії.

Погоджуємося із підходом, який визначає інноваційну стратегію підприємства як надстратегію, тобто таку, яка визначає логіку загальної (корпоративної, портфельної) і бізнес-поведінки підприємства на основі інновацій (рис. 1.2) [57, с. 90]. Мається на увазі, що обґрунтування напрямів і втілення системи інновацій на підприємстві з метою забезпечення його конкурентоспроможності відбуваються через певний стратегічний набір (портфель), в якому, на відміну від його класичного варіанта, стратегії інновацій належить особлива роль надстратегії з власним стратегічним набором.

Інноваційна стратегія визначає логіку та принципи поведінки підприємства, пропонує методи конкуренції та ведення бізнесу, задає напрями діяльності та розвитку на основі інновацій, а точніше інвестицій в інновації, за ключовими факторами успіху в бізнесі, визначеними в процесі конкурентного аналізу, на різних ланках ланцюжка формування вартості продуктів цього бізнесу, тобто в межах різних, формуючих певний вид/напрямок діяльності підприємства, бізнес-процесів (логістики поставок і збуту, маркетингу, виробництва, науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок, фінансування, технологій, загального управління та інших), з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, і на цій основі його тривалої прибутковості [57, с. 92].



**Рис. 1.2. Структура стратегічного набору підприємства в контексті інноваційної надстратегії (КС – корпоративна стратегія, БСі – бізнес-стратегії, ФСіj (СБПіj) – функціональні стратегії (стратегії бізнес-процесів), ОСіjл – операційні стратегії, ІннС – інноваційна стратегія підприємства) [57, с. 90]**

Сучасному підприємству доводиться функціонувати за умов нестабільності середовища господарювання. Фактори зовнішнього впливу можуть як сприяти реалізації наявного внутрішнього потенціалу, так і перешкоджати. Водночас, саме умови та стан ринку визначають, які інновації слід впроваджувати, та масштаби і швидкість можливих перетворень. Саме тому, щоб ефективно поєднати внутрішні сильні сторони підприємства із зовнішніми можливостями, при оцінюванні інноваційного потенціалу підприємства необхідно враховувати фактори зовнішнього впливу, як макро- (законодавчо-нормативна база, стан економіки; науково-технічні, екологічні, соціально-культурні, демографічні фактори), так і мікрорівня (конкуренти, постачальники, споживачі, інвестори). З цією метою найчастіше використовують методи PEST-аналізу та модель Портера [12].

PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент відстеження змін чотирьох основних факторів макросередовища, які здійснюють непрямий вплив на



діяльність підприємства, але мають важливе значення при прийнятті рішень щодо стратегічного напрямку розвитку, а саме політичних (Political), економічних (Economic), соціально-культурних (Socio-cultural) і технологічних (Technological) [106, с. 87].

Політичний аспект вивчається для аналізу стану та очікуваних змін в галузі політичної стабільності та правового регулювання. Зокрема, оцінюється рівень державної підтримки галузі, в якій функціонує підприємство, а також підтримки інноваційної діяльності, стан справ у податковій та фінансовій системах держави, інформаційна свобода, рівень бюрократизації та корупції, адміністративна політика держави, міжнародна політика у взаємовідносинах з іншими державами та організаціями. Оцінюються законодавчі норми, які безпосередньо стосуються галузі діяльності підприємства, а також податкове, трудове, екологічне законодавство. Враховується також політична стабільність країн-сусідів [81, с.338].

Аналізуючи економічний аспект вивчають динаміку валютного курсу, рівень безробіття, ВВП на душу населення, рівень інфляції, загальну динаміку розвитку економіки, перспективи економічного зростання, рівень розвитку банківського сектора, інноваційну активність підприємств в державі.

Особливу роль відіграє соціально-культурний аспект, адже відображає загальний рівень культури та освіченості населення (у тому числі, наявність достатньої кількості кваліфікованих кадрів), соціальну структуру населення, зміну смаків та вподобань споживачів, вимоги до якості продуктів та послуг, етичні та релігійні переконання, рівень життя та зміни в способі життя, зміни системи цінностей [12].

Технологічний аспект відображає рівень розвитку технологій, створення нових продуктів, нові відкриття, дослідження та розробки в галузі, а також загальний рівень науково-технічного прогресу країни [51, с. 26].

PEST-аналіз зазвичай виконують у вигляді матриці або таблиці із чотирьох квадратів. Фактори впливу записують в порядку сили їх впливу на діяльність підприємства та імовірності виникнення [22, с. 16]. Здійснюючи PEST-аналіз,

важливо не тільки описати стан кожного з факторів у даний момент часу, але й відстежити його динаміку та спрогнозувати можливі зміни на найближчі роки (3-5 років). Окрім цього, існують розширені варіанти PEST-аналізу, завдяки яким можна провести детальнішу оцінку макроекономічних факторів впливу (табл. 1.3) [14].

Таблиця 1.3

## Різновиди PEST-аналізу [14]

Різновиди PEST-аналізу	Оцінювані фактори макросередовища
PEST	Політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні
PESTEL	Політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні, екологічні, правові
PESTLIED	Політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні, екологічні, міжнародні, демографічні
STEEP	Політичні, економічні, етичні, соціально-культурні, технологічні
LONGPEST	Політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні разом з детальним аналізом факторів впливу на місцевому, національному та глобальному рівнях

При аналізі макроекономічних факторів впливу також часто використовують міжнародні індекси. Так, Індекс легкості ведення бізнесу оцінює якість державної регуляції підприємницької діяльності порівняно з іншими країнами світу. В динаміці Індекс дозволяє відслідкувати, як впроваджувались законодавчі зміни з метою покращення умов для ведення бізнесу та захисту прав власності. Також, вагомими показниками, вартими врахування, є Міжнародний інноваційний індекс, який оцінює рівень ефективності інноваційної політики держави, та Індекс сприйняття корупції.

Методика Портера дозволяє визначити ключові сили зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства та формування його стратегії розвитку. Портер виділив п'ять таких сил: загроза появи нових конкурентів в галузі, ринкова влада покупців, ринкова влада

постачальників, загроза появи товарів чи послуг замінників, рівень конкурентної боротьби між підприємствами в галузі (рис. 1.3) [95, с. 38].



**Рис. 1.3. П'ять конкурентних сил Портера [95, с. 38]**

Загроза появи нових конкурентів значною мірою залежить від бар'єрів входу в галузь, якими можуть бути перевага на витратах або економія на масштабах вже існуючих великих підприємств, лояльність покупців до існуючого бренду, високі витрати входження в галузь, труднощі доступу до каналів розподілу та джерел постачання, особливості державного регулювання.

При оцінці ринкової влади покупців аналізують, насамперед, їхню кількість (чим більша кількість покупців, тим менша сила їх впливу), обсяги замовлень покупців, здатність впливати на рівень цін в галузі, цінову еластичність товару, кількість альтернативних пропозицій на ринку [10, с. 86].

Чим більша ринкова влада постачальників, тим більша загроза для підприємства підняття цін на сировину, а також погіршення її якості. Найбільшою силою володіють постачальники, чий товар має мало замінників на ринку, або ж перехід виробника на товар-замінник коштуватиме надто дорого. Малі

підприємства, які не становлять особливого зацікавлення з боку постачальника, також зазнаватимуть значного впливу [77, с. 164].

Загроза появи товарів чи послуг-замінників полягає в тому, що споживач зможе обрати товар підприємства іншої галузі, який задовольняє ту ж потребу. Важливе значення тут має ціна товару та лояльність споживача.

Конкурентна боротьба в галузі часто розглядається як основний зовнішній фактор впливу на стратегію розвитку підприємства. За сучасних ринкових умов ця конкуренція часто виходить за рамки цінової – в такому випадку вирішальне значення отримує інноваційна та маркетингова політика підприємства. Особливо гострою є конкурентна боротьба на ринках, що розширюються, адже тоді підприємство активно змагається за частку ринку. Також високий рівень конкуренції панує в галузях, де сили суперників приблизно рівні, або ж з незначними можливостями диференціювання [95, с. 41-42].

На нашу думку, поєднання оцінки інноваційного потенціалу підприємства із оцінкою факторів зовнішнього впливу, за допомогою PEST-аналізу та оцінки п'яти конкурентних сил Портера у моделі SWOT-аналізу дає можливість найповніше оцінити можливості інноваційного розвитку підприємства та сформулювати з цією метою ефективну стратегію.

Метод SWOT-аналізу (в перекладі з англ. – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) та загрози (threats)) базується на одночасному вивченні зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства і є одним з найефективніших інструментів стратегічного управління [26]. Даний метод передбачає виявлення сильних та слабких сторін в роботі підприємства (внутрішнє середовище), а також можливостей та загроз, які приносить підприємству зовнішнє середовище (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Формування матриці SWOT – аналізу [26]**

Всі зовнішні фактори впливу ранжують, оцінюючи силу їхнього впливу та ймовірність виникнення. Так само ранжують фактори внутрішнього середовища, оцінюючи кількість взаємозв'язків та поточний стан кожного із факторів. Обрахувавши оцінки параметрів по кожній з чотирьох категорій, визначають стратегічний вектор розвитку підприємства відповідно до того, у якому полі оцінка виявилась найбільшою.

Згідно з таким підходом, якщо найбільшу оцінку виявлено у полі «SO-OS», підприємство повинно дотримуватись стратегій реалізації сильних сторін для використання можливостей, які створило зовнішнє середовище. Якщо вектор спрямованості визначив поле «ST-TS», це означає, що підприємству потрібно, насамперед, зменшити вплив загроз зовнішнього середовища за рахунок наявних сильних сторін. Поле «OW-WO» характеризує підприємство як таке, що функціонує за сприятливих ринкових обставин і потребує нарощення внутрішньої сили для використання можливостей зовнішнього середовища. Поле «TW-WT» визначає ситуацію, в якій підприємство не має достатньо сильних сторін, щоб протистояти негативному впливу зовнішнього середовища. За таких обставин,

підприємству потрібно відмовитись від неприбуткових напрямків діяльності аж до повної ліквідації.

Згідно методики SWOT-аналізу, за кожним полем закріплений відповідний набір стратегій (рис. 1.5).

Зовнішнє середовище		Можливості		Загрози	
		Ранг	Фактор	Ранг	Фактор
Внутрішнє середовище	1.			1.	
	2.			2.	
	3.			3.	
<b>Сильні сторони</b>		<b>Поле «SO-OS»</b>		<b>Поле «ST-TS»</b>	
Ранг	Фактор	Стратегії концентрованого росту (освоєння нових ринків), горизонтальної інтеграції або концентрованої диверсифікації.		Стратегії концентрованого зростання, горизонтальної та концентрованої диверсифікації, стратегії скорочення.	
1.					
2.					
3.					
<b>Слабкі сторони</b>		<b>Поле «OW-WO»</b>		<b>Поле «TW-WT»</b>	
Ранг	Фактор	Стратегія скорочення (оптимізація бізнес-процесів, структури підприємства, підтримка найбільш прибуткових напрямків діяльності), при посиленні слабких сторін – стратегія зростання.		Стратегії скорочення (ліквідація неприбуткових напрямків діяльності, відмова від неприбуткових продуктів, скорочення витрат), стратегії виживання.	
1.					
2.					
3.					

**Рис. 1.5. Результативна матриця SWOT-аналізу [20, с. 10].**

Таким чином, можемо узагальнити процес стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства як циклічну послідовність наступних етапів (рис. 1.6):

- 1) проведення SWOT-аналізу для комплексної оцінки стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- 2) визначення ключових напрямів розвитку підприємства, формування його інноваційних цілей відповідно до результатів проведеного аналізу;
- 3) розроблення найбільш доцільної стратегії розвитку підприємства, яка спрямована на реалізацію його інноваційного потенціалу та досягнення обраних інноваційних цілей;

4) реалізація розробленої інноваційної стратегії на основі акумульованих ресурсів;

5) проведення проміжного контролю в процесі реалізації інноваційної стратегії, аналіз ефективності досягнення поставлених цілей, корегування стратегії відповідно до нових обставин, що виникають [28, с. 48].



**Рис. 1.6. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства як циклічний процес [28, с. 48].**

Ефективність сформованої інноваційної стратегії Тарасенко І. О. пропонує оцінювати за наступними критеріями:

- спрямованість стратегії, з одного боку, на максимальне використання існуючих можливостей, а з іншого – на формування і розвиток можливостей, необхідних для успіху в майбутньому;
- перехід від реактивного (заснованого на минулому) до інтерактивного планування, яке розглядається як проектування майбутнього підприємства, передбачає участь персоналу у процесі планування та можливість контролю майбутнього;

- високий ступінь гнучкості стратегії та організаційної структури підприємства;
- чітка узгодженість пріоритетів керівників вищої ланки менеджменту щодо напрямів інноваційного розвитку;
- компетентність загального керівництва, відповідальність та орієнтація на результат на всіх рівнях менеджменту;
- наявність високого лідерського потенціалу;
- донесення стратегії співробітникам організації, роз'яснення необхідності та позитивних наслідків змін;
- дотримання правильної послідовності дій при реалізації стратегічних змін, що дозволяє мінімізувати можливий опір системи [109, с. 137].

Отже, інноваційна стратегія повинна орієнтуватися на передбачення глобальних змін в економічній ситуації на підприємстві та навколо нього, а також стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства за рахунок інновацій. Інноваційна стратегія має задати напрям руху, за якого нововведення стають неодмінною складовою управління всіма структурними підрозділами підприємства (від загальнокорпоративного рівня до рівня окремих бізнес-одиниць та їх функціональних і операційних підрозділів з організації конкретних бізнес-процесів).

### **Висновки до розділу 1**

Дослідження теоретичних основ управління інноваційним розвитком підприємства дає нам змогу сформулювати наступні висновки:

1. В результаті проведеного аналізу та систематизації підходів до визначення поняття «розвиток підприємства» встановлено, що інноваційний тип розвитку історично прийшов на заміну екстенсивному та інтенсивному типу розвитку.



2. Проведено аналіз підходів українських вчених до трактування поняття інноваційного розвитку підприємства. З'ясовано основні фактори, які впливають на процес управління інноваційним розвитком підприємства. Встановлено суб'єкт та об'єкт управління інноваційним розвитком підприємства. Визначено основні функції, які реалізують в процесі управління інноваційним розвитком підприємства.

3. З'ясовано, що за сучасних умов господарювання саме інновації виступають найкращим способом адаптації підприємства до постійних змін зовнішнього середовища. Згідно методології Організації економічного співробітництва і розвитку інновацією слід вважати введення підприємством у вживання будь-якого нового або значно поліпшеного продукту або процесу, нового методу маркетингу або нового організаційного методу в діловій практиці, організації робочих місць або зовнішніх зв'язках. Таким чином, виділяють чотири основні типи інновацій: продуктові, процесні, маркетингові, організаційні.

4. На основі аналізу підходів вчених до трактування сутності інноваційного потенціалу встановлено, що інноваційний потенціал підприємства являє собою сукупність ресурсів підприємства та здатність до їх реалізації. Визначено основні складові інноваційного потенціалу та особливості проведення його оцінки. Встановлено, що результат оцінки рівня інноваційного потенціалу підприємства є основою для формування його інноваційної стратегії.

5. При розробленні інноваційної стратегії підприємства рекомендовано визначати інноваційну стратегію як надстратегію, яка повинна визначати сутність загальної та функціональних стратегій підприємства, враховувати екзогенні чинники макро- та мікрорівня (зокрема, через проведення PEST-аналізу та аналізу п'яти конкурентних сил за Портером).

6. Визначено, що метод SWOT-аналізу є оптимальним інструментом, який через аналіз переваг та недоліків підприємства, а також аналіз позитивних та негативних чинників зовнішнього середовища дозволяє оцінити можливості інноваційного розвитку підприємства та сформуванню для цього ефективну стратегію.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ТДК»**

#### **2.1. Аналіз господарської діяльності ТОВ «ТДК»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТДК» – диверсифіковане підприємство з двома основними напрямками діяльності – торгова діяльність

(оптова торгівля продукцією побутової хімії та продуктами харчування) і поліграфічна діяльність (виробництво упаковки для харчової та нехарчової промисловості). Засновано компанію 28 березня 2002 року, як дистриб'ютора компанії Henkel у Тернопільській області (Додаток А). Компанія розпочала свою діяльність з дистрибуції продукції побутової хімії таких відомих брендів, як Persil, Perwoll, Silan, Dixan, Losk, Rex, Somat, Pur, Clin та інших.

З кожним роком підприємство розширювало свою діяльність в сфері продажу товарів побутової хімії, а згодом і харчової продукції (Tess, Yaguch, Greenfield, Jardin, Start, Elvan, Караван, Чарівний вечір, Сонечко та інші). Продуктовий напрямок було започатковано на початку 2005 року. У 2008 підприємство розширило свою діяльність на територію Івано-Франківської області – спочатку було відкрито представництво м. Івано-Франківську щодо продажу продуктів харчування, а через рік – і побутової хімії.

Поліграфічний напрямок роботи підприємства був започаткований у 2003 році. Тоді підприємством була придбана перша друкарська флексографічна машина і розпочата діяльність з реалізації невеликих партій паперової етикетки для продуктів харчування. З кожним роком поліграфічний відділ підприємства модернізувався та розширювався і тепер ТОВ «ТДК» має значні потужності для виготовлення високоякісної гнучкої упаковки в короткі терміни для різноманітних галузей промисловості і претендує на лідерство в західному регіоні країни у напрямку флексодруку.

Згідно з Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД-2005) основними видами діяльності ТОВ «ТДК» є:

51.90 Інші види оптової торгівлі

22.22 Інша поліграфічна діяльність

51.19 Посередництво в торгівлі товарами широкого асортименту

52.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту

60.24 Діяльність автомобільного вантажного транспорту

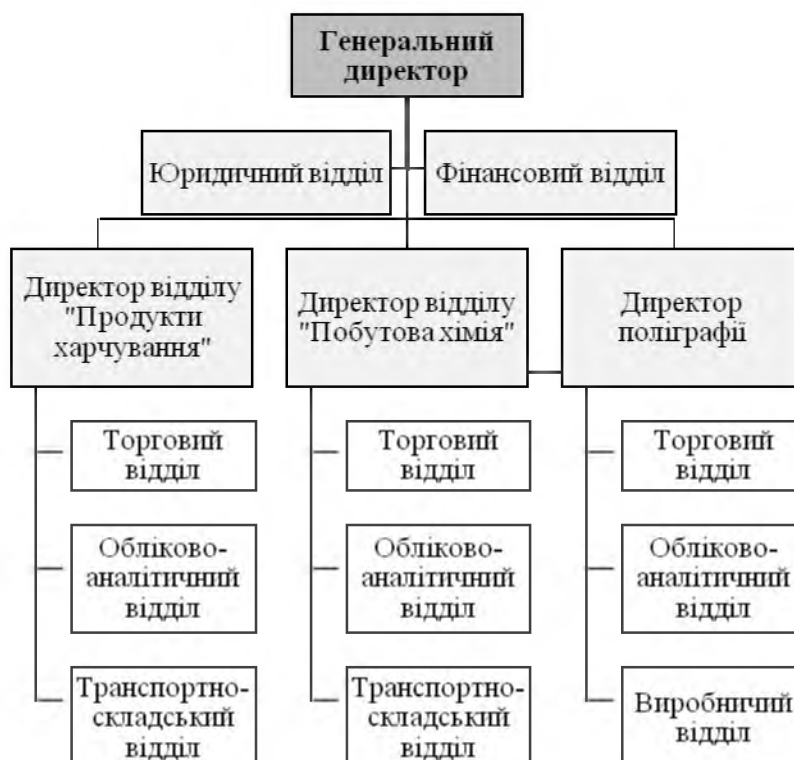
74.13 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення суспільної думки (Додаток Б).

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТДК» діє на підставі статуту. Згідно статуту підприємства, управління і контроль діяльністю ТОВ «ТДК» здійснюють Загальні збори учасників товариства, директор товариства, ревізійна комісія. В статуті зазначається, що виконавчим органом товариства є директор, який одноосібно здійснює керівництво його поточною діяльністю.

На даний момент ТОВ «ТДК» – це фінансово стабільна компанія з понад п'ятнадцятирічним досвідом роботи та потужною матеріально-технічною базою. Станом на 2017 рік на підприємстві працювало близько 150 осіб. Підприємство здійснює облік усієї своєї діяльності, контроль за ходом виробництва продукції і надання послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність у порядку, встановленому законодавством.

Одним із найважливіших елементів внутрішнього середовища підприємства є його організаційна структура. Організаційна структура є одним з ключових понять менеджменту, яке тісно пов'язане з цілями, функціями, процесом управління. ТОВ «ТДК» розпочинало свою діяльність з найпростішої лінійної оргструктури, будучи невеликим дистриб'ютором товарів побутової хімії в Тернопільській області. З розширенням діяльності підприємства лінійна структура втрачала свою ефективність, адже на керівника покладалось все більше обов'язків, та подальше розширення підприємства за таких умов було неможливим. Тому лінійну оргструктуру замінила дивізійна структура управління.

Організаційна структура Товариства з обмеженою відповідальністю «ТДК» зображена на рис. 2.1.

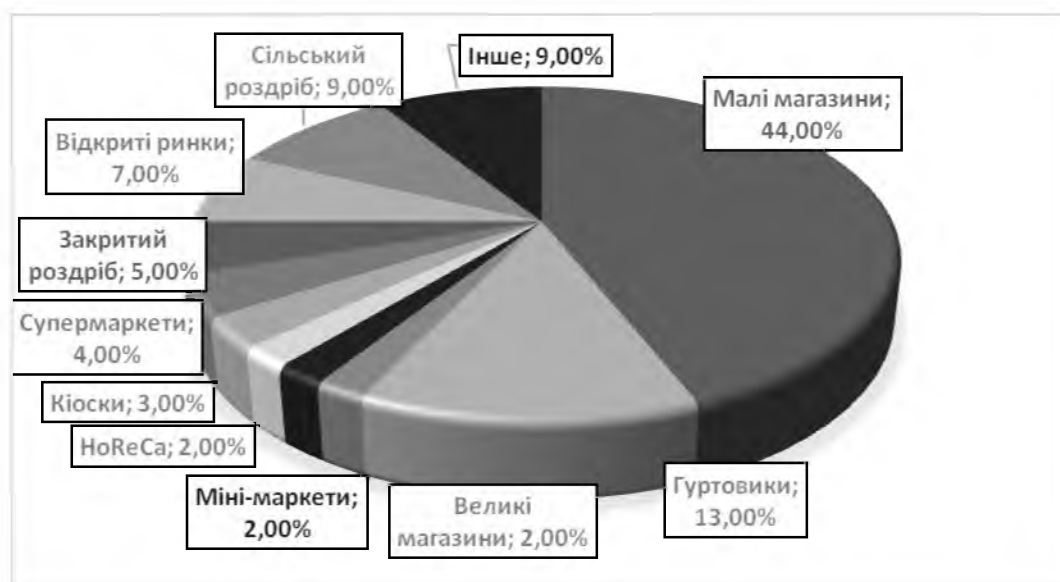


**Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ТДК» [складено автором]**

Таким чином, на підприємстві «ТДК» можемо виділити три основних відокремлених організаційних підрозділи: продуктивний відділ, відділ побутової хімії та поліграфічний відділ.

Здійснивши аналіз роботи дистрибутивного підрозділу компанії «ТДК» ми з'ясували, що найбільша частка продаж у 2016 році припадала на малі, роздрібні магазини та гуртовий продаж (рис. 2.2).

У підприємства також є декілька власних роздрібних магазинів в Тернополі та Івано-Франківську. Загалом, на території двох областей (Тернопільської та Івано-Франківської), компанія обслуговує понад 5 200 торгових точок. Як



**Рис. 2.2.** Долі каналів продажу ТОВ «ТДК» [складено автором]

дистриб'юторська компанія, ТОВ «ТДК» в питаннях цінової політики дотримується вимог виробників. Крім цього, при ціноутворенні, ТОВ «ТДК» керується традиційною формулою ринку – співвідношення попиту і пропозиції, а також позицією конкурентів на ринку.

Логістичний центр компанії розміщений у м. Тернопіль, що зумовлено зручним географічним розташуванням – відстань до будь-якого обласного центру Західної України не перевищує 200 км. Загальна площа складів в Тернопільській області – близько 6 000 м<sup>2</sup>. Склади працюють в цілодобовому режимі. Також є регіональні склади в м. Івано-Франківськ.

Для забезпечення безперебійної (упродовж 24 годин з моменту замовлення) доставки товарів клієнтам компанія використовує виключно власний автопарк. Вантажний автопарк складається з 46 автомобілів Mercedes-Benz, що відомі своєю надійністю і витривалістю. Це різнотонні (1-10 тон) вантажівки з об'ємними фургонами (до 40 м<sup>3</sup>) і значним запасом ходу (до 800 км без дозаправки). Автомобілі оснащено стелажми для уникнення пошкоджень продукції під час транспортування.

Торговим представникам підприємства надаються службові автомобілі. Станом на 2017 рік службовим автотранспортом забезпечено 62% торгової команди. На підприємстві функціонує власна ремонтна база з цілодобовим режимом роботи. Загальна чисельність автопарку - близько 70 автомобілів.

В Україні розвиток оптової торгівлі демонструє позитивну динаміку. Варто зазначити, що сфера оптової торгівлі, будучи зв'язковою ланкою між виробниками та споживачами, формує суттєву частку ВВП країни. За даними Мінекономрозвитку України, зростання обороту оптової торгівлі у 2016 році становило 4,9%. На діяльність підприємств оптової торгівлі значним чином впливають купівельна спроможність населення та активність переробних і виробничих підприємств, а також ефективність функціонування банківської системи. Для подальшого розвитку ТОВ «ТДК», як торгового підприємства, важливе значення має впровадження інновацій на всіх етапах господарської діяльності – від закупівлі до збуту товару кінцевому споживачу.

Щодо роботи поліграфічного напрямку, ТОВ «ТДК» здійснює друк гнучкої упаковки в рулонах, яка найчастіше використовується для фасування харчових та нехарчових продуктів в різні види пакетів (саше, дойпак, флоупак). Головне завдання такої упаковки – забезпечити захист та збереження якостей товару протягом терміну, зазначеного виробником. Та не менш важливе завдання – привертати увагу покупця і спонукати його до здійснення покупки. Завдяки роботі команди дизайнерів продукція компанії успішно справляється з цим завданням.

У 2016 році підприємство значно оновило своє обладнання – була придбана планетарна флексографічна друкарська машина SOLOFLEX 8L фірми Windmoeller & Hoelscher (Німеччина), яка призначена для друку на плівках, паперових і різних комбінованих матеріалах, і володіє значними перевагами для підприємства:

- Гідравлічний привід автоматичного відведення формних циліндрів при зупинці друку, що виключає засихання фарби як на циліндрі, так і на друкуючих елементах форми і робить можливим їхню чистку;

- Поздовжня і поперечна приводка без зупинки друку забезпечує максимальну приводку фарб;
- Надає можливість максимально швидкої зміни формних валів з різними довжинами друку [84].

Гнучка упаковка є напівфабрикатом, який створюється для подальшої обробки на пакувальних лініях замовника. Саме тому велике значення має не тільки якість друку, але і якість намотування і нарізання рулонів. У 2017 році підприємством оновлено машину для різання на модель PLUTO III 1350, яка характеризується більшою стабільністю і більш високою швидкістю роботи зі складним в обробці матеріалом. Машина також обладнана автоматичним позиціонуванням ножів, удосконаленою системою намотування, лазерним наведенням бобін [84].

На підприємстві використовується друкарська машина SOMA OPTIMA 820, оптимізована для друку невеликих тиражів упаковки в короткі терміни, що дозволяє заощадити кошти і знизити собівартість готової продукції. За допомогою традиційних спиртових і водних фарб можна виконувати повнокольоровий друк з рулону в рулон на гнучких плівках, ламінаті та папері.

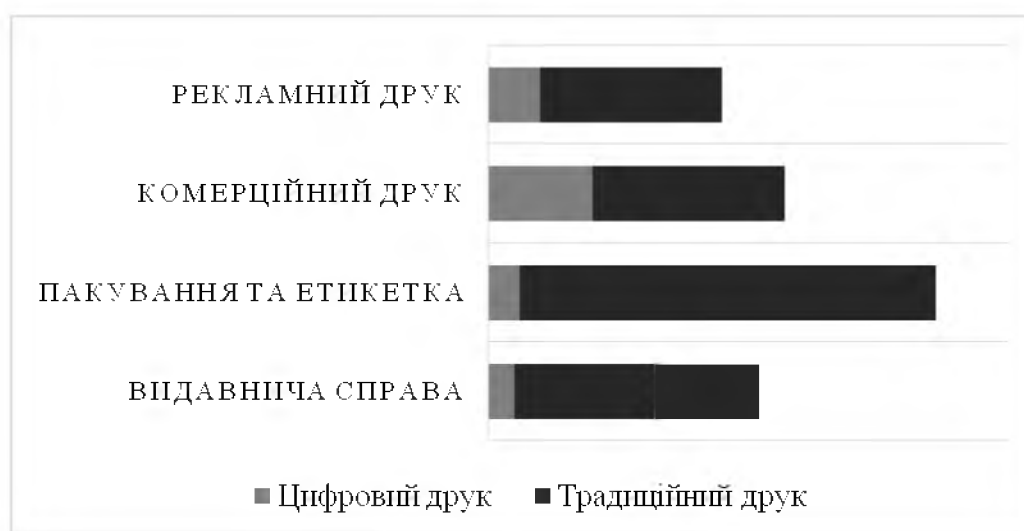
Універсальний верстат для різання пакетів OZM 70 LS дозволяє підприємству, окрім етикеток, виробляти пакети з такими розмірами і характеристиками: продуктивність - до 200 пакетів на хвилину, довжина пакета - від 7 до 200 см, ширина – до 68 см, товщина плівки: від 0.025 до 0.25 мм.

На даний час виробнича потужність поліграфічного комплексу складає 4000т готової продукції в рік. Поліграфічний підрозділ працює цілодобово – у три зміни – для забезпечення максимального навантаження виробничої техніки. Із новим обладнанням, яке значно посилює виробничі можливості підприємства та забезпечує найвищу якість готової продукції, підприємство планує виходити на міжнародний ринок.

У виробництві етикеток та пакування підприємство використовує технологію флексодруку – різновиду традиційного високого способу друку, що передбачає використання високоеластичних фотополімерних форм та рідких



швидковисихаючих друкарських фарб. На сьогоднішній день флексоdruk є найпопулярнішим видом друку в сфері упаковки та етикетки (рис. 2.3), оскільки забезпечує можливість нанесення зображення на матеріали різних типів (поліетилен, поліпропілен, папір, фольга та інші). Цим способом друку можна передавати безліч відтінків і півтонів, а також чітко поєднувати кольори при кольоровому друці за допомогою автоматичної приводки форм у друкарській машині [94, с. 86].



**Рис. 2.3. Співвідношення використання цифрового та традиційного методів друку в різних напрямках поліграфії [13]**

Технологія флексографічного друку є високопродуктивною, адже характеризується відносно низькими витратами, високою тиражостійкістю друкарських форм, є простою у використанні завдяки нескладному друкарському апарату, а, отже, потребує небагато робітників. Важливою перевагою технології флексодруку є те, що вона є екологічно чистою, адже дозволяє використовувати фарби на водяній основі або з малим вмістом розчинника. Устаткування для флексодруку має низьку енергомісткість (на 50% меншу у порівнянні з офсетним способом друку).

Флексографічний друк характеризується поточністю виробництва – всі операції, починаючи від розмотування рулону та закінчуючи розрізанням або фальцюванням готових виробів, виконуються за один прогін. Потреба у виробничих площах є на 50–60% меншою, ніж в офсетному друці. Капіталовкладення є меншими, ніж у традиційних видах друку: машини виконують друк, оброблення і, в той самий час, коштують дешевше від офсетних. Завдяки агрегуванню машин усуваються сторонні операції, відсоток макулатури є низьким за рахунок спрощеної конструкції друкарського апарата. Можливість застосування фарб ультрафіолетового затвердження підвищує якість продукції та швидкість друку. Також фарби ультрафіолетового затвердження не засихають в апараті для фарб, що дозволяє скоротити час простою друкарської машини на змивання та чищення [33, с. 38].

Поліграфічний підрозділ ТОВ «ТДК» здійснює друк на матеріалах наступних типів:

- Плівка поліпропіленова прозора (для круп, насіння, цукру, заморожених напівфабрикатів, хлібобулочних виробів);
- Плівка поліпропіленова перлинна (для пудри, кукурудзяних паличок, морозива, напоїв, спецій);
- Плівка поліпропіленова металізована (для цукерок, кукурудзяних паличок, морозива, снєків);
- Плівка поліетиленова прозора (для насіння, ґрунтосумішей);
- Плівка поліетиленова чорно-біла (для молока та кисломолочної продукції);
- Плівка термозбіжна (для пакування кількох одиниць одночасно);
- Пергамент (для масложирової продукції);
- Еколін (для сиру кисломолочного, масла);
- Папір ламінований (для цукру, спецій, таблеток) [84].

За дослідженнями консалтингової компанії Smithers Pira, яка є світовим авторитетом в галузі упаковки, у 2017 році об'єм поліграфічного ринку склав 832 млрд. дол., а прогнозний показник до 2022 року – 886 млрд. дол. Найбільшим

сегментом традиційно залишається ринок друку етикетки та упаковки із об'ємом 421 млрд. дол. у 2017 році та прогнозованим об'ємом у 471 млрд. грн. у 2022 році. Чинником такої динаміки слугує, насамперед, зростання попиту на дану продукцію азійських, східноєвропейських та африканських країн з перехідною економікою. За результатами досліджень Smithers Pira, технології традиційного друку, в тому числі флексодруку, ще довгий час будуть переважаючими в сфері упаковки та етикетки, що пояснюється, насамперед, економічною доцільністю, порівняно з технологією цифрового друку. Проте, компаніям в галузі слід брати до уваги повільно наростаюче проникнення цифрових технологій, які постійно вдосконалюються та творять інновації на ринку [13].

Варто зазначити, що на сегмент друку етикеток та упаковок великий вплив мають економічні та демографічні фактори, а також спосіб життя покупців – популярність споживання їжі в зручній упаковці, розробка екологічно безпечної упаковки та зменшення відходів. Ринки продуктів харчування та напоїв є найбільшою групою споживання пакувальних матеріалів та машин, саме тому прогнозована позитивна динаміка розвитку цих галузей служить причиною очікування приросту попиту на пакувальну продукцію.

Щодо структури ринку етикеток за методами їх друку, у 2016 році на метод флексодруку припадало 37,4% від світового об'єму виробництва етикеток, на офсетний спосіб друку - 25,9%, на ротодрук - 14,3%, трафаретний - 9,2%. У регіональній структурі у 2016 році на ринки Азії припадало 40,7% світового споживання етикеток, на Північну Америку - 2,4%, на Західну Європу - 19,9% [13].

Загалом, поліграфічна галузь вважається однією з найпривабливіших в світі для здійснення інвестицій, знаходиться в десятці лідерів за прибутковістю, стрімко розвивається та характеризується високими показниками інноваційної активності. В Україні поліграфічна галузь посідає друге місце в інвестиційному рейтингу після галузі харчової промисловості [38].

Попри непевну макроекономічну ситуацію, ринок упаковки в Україні поступово розвивається. Адже, саме упаковка служить потужним маркетинговим

інструментом, зростає попит на ексклюзивну упаковку преміум класу, розроблення ексклюзивних дизайнів та застосування інноваційних технологій. Повільно зростає попит на цифрове обладнання з додатковими можливостями.

Підприємство приймає замовлення та здійснює доставку друкованої продукції по всій Україні. Основними конкурентами ТОВ «ТДК» на ринку флексодруку в Україні є ПАТ «Укрпластик», ПрАТ «Бліц-Інформ», ТОВ «Трелакс-ПАК», ТОВ «Монопак», ТОВ «ЕККО», ТОВ «Полімердрук», ТОВ «Флексо Формат Україна», ТОВ «Дніпропластавтомат», ТОВ «Пластикс-Україна», ТОВ «ЗАХІДПАК».

Основною конкурентною перевагою підприємство визначає свою цінову політику. Окрім цього, у поліграфічному підрозділі ТОВ «ТДК» працюють фахівці, які надають додрукарські послуги щодо розробки дизайну упаковки, проводять консультації щодо вибору матеріалу для пакування. Робота штатних працівників дозволяє підприємству виконувати весь комплекс робіт в максимально короткі терміни, а використання нового обладнання найвідоміших світових виробників забезпечує високу якість продукції.

## **2.2 Діагностика інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК»**

За сучасних умов ведення бізнесу підприємства, які орієнтовані на утримання стійких позицій на ринку та довгострокове зростання розглядають впровадження інновацій не як додатковий фактор конкурентоспроможності, а як об'єктивну необхідність. Інноваційні стратегії розвитку стають не просто частиною загальнокорпоративної стратегії, а пронизують її, оскільки орієнтовані на якомога повніше використання наявного внутрішнього потенціалу у відповідності до зовнішніх умов. При цьому, основою побудови успішної стратегії інноваційного розвитку підприємства виступає оцінка рівня інноваційного потенціалу. Саме завдяки наявному інноваційному потенціалові

організація може оперативнo реагувати на зміни зовнішнього середовища, вносячи необхідні зміни до своїх внутрішніх процесів.

Під інноваційним потенціалом підприємства ми розуміємо сукупність ресурсів підприємства, які підприємство спроможне використати для забезпечення стійкого розвитку, реалізації наявних та прогнозованих ринкових можливостей. На основі інтегрального підходу до аналізу структури інноваційного потенціалу, враховуючи диверсифікованість напрямків діяльності ТОВ «ТДК», застосовуючи метод експертних оцінок, вважаємо за доцільне виділити такі його складові: кадрова, виробничо-технічна, фінансова, маркетингова та організаційно-управлінська. Проведемо їх детальну оцінку.

В наш час багато вчених та практиків бізнесу розглядають кадрову складову основою інноваційного потенціалу підприємств. ТОВ «ТДК» налічує близько 150 працівників різних спеціальностей. Очолює ТОВ «ТДК» генеральний директор, який є одночасно і засновником підприємства. Він здійснює загальне керівництво підприємством з метою ефективного використання можливостей для отримання позитивних результатів у виробничій, економічній, маркетинговій діяльності. Директори трьох основних відділів підприємства – поліграфічного, продуктового та відділу побутової хімії є організаторами, провідниками фінансово-економічної, господарської, соціальної і, насамперед, інноваційної політики підприємства у своїх підрозділах.

Оскільки підприємство зосереджує свою діяльність в сфері оптової торгівлі, саме торговий відділ є найбільш чисельним. Зокрема, він налічує близько 100 торгових представників, які працюють в різних регіонах Тернопільської та Івано-Франківської області.

У 2016 році фонд оплати праці становив 5345 тис. грн. в порівнянні з 4142 тис. грн. у 2015 році, тобто збільшився на 22,5% порівняно з попереднім періодом. Також здійснюються матеріальні доплати та видаються премії найкращим працівникам. На кінець 2016 року обсяг заохочувальних та компенсаційних виплат склав 546 тис. грн. Оплата праці на підприємстві регулюється, з одного боку, шляхом установлення державного розміру

мінімальної заробітної плати, норм, гарантій і компенсацій, оподаткування прибутків працівників, з другого боку – ситуацією на ринку оплати праці. Мотивація працівників, головним чином, матеріальна.

На підприємстві функцію менеджера з персоналу виконують керівники кожного з підрозділів, або частково працівники обліково-аналітичного відділу та секретар керівника (кожного з продуктових напрямів). При відсутності професійного менеджера з персоналу відсутня і кадрова стратегія компанії, а функція управління персоналом зводиться до номінального обліку співробітників, виплати зарплати та матеріальних доплат. Добір персоналу проводиться за наявними вакансіями. Вважаємо таку політику безперспективною, оскільки вона суттєво знижує конкурентоспроможність підприємства, призводить до відтоку висококваліфікованих фахівців та значно знижує інноваційний потенціал підприємства в цілому.

Для оцінки фінансової складової інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК» використаємо дані річної звітності підприємства за 2016 рік, а саме: форми №1 «Баланс підприємства» (Додаток В), №2 «Звіт про фінансові результати» (Додаток Г). Аналіз фінансового стану ТОВ «ТДК» розпочнемо з оцінки активів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Динаміка активів ТОВ «ТДК» за 2016 рік [складено автором]

Показник	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне відхилення, %
Загальна вартість активів (майна)	61 678	97 792	36 114	36,93%
Вартість необоротних активів	9 705	15 513	5 808	37,44%
Вартість оборотних активів	51 973	82 279	30 306	36,83%
Дебіторська заборгованість	18 439	25 328	6 889	27,20%
Грошові кошти	109	247	138	55,87%
Запаси	31 480	34 903	3 423	9,81%

Станом на 2016 рік спостерігаємо позитивну динаміку активів підприємства. Відповідно до проведеної оцінки основних аналітичних показників фінансового стану підприємства (див. Додаток Д), при значному зростанні загальної вартості активів, в тому числі необоротних активів на 37,44%, рентабельність активів за чистим прибутком зросла на 18,47%, що свідчить про зростання чистого прибутку на одиницю інвестованих в активи коштів. Зростання рентабельності власного капіталу у 2016 році в порівнянні з 2015 до 13,8% обумовлена зростанням показника чистого прибутку на більш як 40%. Проте, зазнали спаду коефіцієнти фінансування та автономії, чому послужило значне зростання довгострокових та короткострокових зобов'язань підприємства.

Проаналізуємо основні економічні показники діяльності підприємства «ТДК» у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «ТДК» за  
2016 рік [складено автором]**

Показники	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне відхилення, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	362907	288249	74658	20,57%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	334428	265189	69239	20,70%
Валовий прибуток	28479	23060	5419	19,03%
Адміністративні витрати	5667	4128	1539	27,16%
Витрати на збут	9908	11683	-1775	-17,91%
Прибуток від операційної діяльності	8241	5084	3157	38,31%
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	5268	3063	2205	41,86%
Чистий прибуток	3967	2040	1927	48,58%

Згідно проведеного аналізу основних показників діяльності за даними Звіту про фінансові результати, можна побачити значне зростання виручки від реалізації продукції у 2016 році, порівняно з 2015 роком (на 20,57 %), а зростання валового прибутку становить 19,03%. При цьому, собівартість реалізованої продукції зросла всього на 69 039 тис. грн., або ж на 20,7%, що вдвічі менше за попередній період. Адміністративні витрати також зазнали вдвічі меншого зростання, порівняно з попереднім періодом – всього на 1 539 тис. грн., а витрати на збут зменшились майже на 18%. Також збільшились адміністративні витрати (на 45, 28%) та витрати на збут (33, 76%). Прибуток до оподаткування та чистий прибуток збільшились у 2016 на 41,86% та 48,58% відповідно. При цьому значення чистого прибутку за 2016 рік становить 3967 тис. грн.

У 2016 році показники ліквідності не тільки знаходяться в межах нормативних значень, але й демонструють позитивну динаміку у порівнянні з 2015 роком. Так, коефіцієнт покриття досягнув позначки 1,24, а значення коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2016 становить 0,3, що свідчить про достатні платіжні можливості підприємства як щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами, так і здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання перед кредиторами [49, с.17].

Результати горизонтального, вертикального аналізу фінансової звітності, а також аналіз на основі коефіцієнтів разом із позитивною комерційною репутацією підприємства свідчать про інвестиційну привабливість ТОВ «ТДК», що важливо для реалізації інноваційних проектів.

Щодо характеристики виробничо-технічного потенціалу, варто розглянути його у відповідності до двох основних напрямків діяльності підприємства – торгівлі та друку упаковки. Щодо торгового напрямку, а аналізований період підприємство не нарощувало площу складів, автопарк систематично оновлюється, таким чином, середній вік автомобілів становить не більше 10 років. Велика роль приділяється інформаційним технологіям. Робота всієї торгової команди повністю автоматизована, 100% торгових представників забезпечені портативними ПК.



Реалізовано інтеграцію з інформаційними системами виробників (Henkel, Mars, Colgate-Palmolive). Інформаційна система на базі 1С ( спеціалізована конфігурація для дистрибуційної компанії) дозволяє отримувати різноманітні аналітичні звіти будь-якої складності в режимі реального часу.

За період 2015-2017 років підприємство значно оновило свої виробничі потужності у сфері поліграфії. На сьогодні підприємство володіє високотехнологічними флексографічними машинами та паяльно-різальними верстатами, ламінаторами та верстатами для різання, виготовляючи упаковки та етикетки на матеріалах різного типу для товарів харчової та нехарчової промисловості. Нарощення виробничих потужностей та, відповідно, обсягів виробництва, потребувало розширення виробничого приміщення. Тому, у 2017 році поліграфічний підрозділ підприємства переїхав у нове приміщення. На даний час, виробничі потужності підприємства дозволяють виготовляти близько 4 000 т різної упаковки в рік для потреб українських виробників продукції, а також на зарубіжні ринки. Це робить підприємство одним з найпотужніших гравців на ринку поліграфії західного регіону.

Аналіз організаційно-управлінської складової інноваційного потенціалу дає можливість виявити ефективність функціонування організаційної структури підприємства, організаційної культури, ступінь налагодженості інформаційно-комунікаційних зав'язків, системи цілей та стратегій підприємства [27, с. 84]. Підприємство ТОВ «ТДК» є диверсифікованим, що дає компанії переваги в досягненні стратегічних орієнтирів. Насамперед, компанія значно мінімізує ринкові ризики, оперуючи двома різними напрямками в дистрибуції та оптовій торгівлі, а також поліграфічним підрозділом. Окрім цього, компанія успішно здійснює перерозподіл фінансових ресурсів, завдяки чому, зокрема, було значно модернізовано обладнання для друку пакування та етикеток і розширено виробничі потужності напряму флексодруку.

Організація роботи підприємства за дивізіональним типом надає компанії можливість здійснювати управління за основними бізнес-напрямами, краще адаптуючись до змін зовнішнього середовища, а також приймати ефективні

управлінські рішення керівникам підрозділів завдяки наближеності до місця виникнення проблеми [50, с.39]. Та слід врахувати, що на підприємстві не налагоджена ефективна система стратегічного планування, немає чітко сформульованої місії, яка б відображала погляди вищого керівництва на розвиток організації в цілому, стимулювала працівників до більшої відповідальності та ефективності, сприяла зниженню ризику прийняття необґрунтованих рішень.

Як наслідок, на підприємстві невисокий рівень корпоративної культури, працівники не мають чіткого бачення майбутнього організації та свого місця в ній. В інформаційному потоці переважає низхідний характер.

Під маркетинговим потенціалом ТОВ «ТДК» ми розуміємо сукупність засобів та можливостей підприємства для здійснення збору та обробки інформації, аналізу та прогнозування ринків збуту, аналізу конкуренції, цінової політики в галузі, підготовки даних для прийняття управлінських рішень, формування попиту і стимулювання збуту продукції [45, с.10]. Маркетингові функції у ТОВ «ТДК» виконують менеджери з продажу, які працюють в поліграфічному підрозділі, торгові представники, які працюють у підрозділах «Продукти харчування» та «Побутова хімія», а також їх керівники та, частково, логісти, генеральний директор.

У зв'язку з орієнтацією ТОВ «ТДК» на конкретні ринки товарів, активно проводиться вивчення ринку, визначається сезонність продукції, здійснюється планування обсягу і складу товарообігу, спостереження за діями конкурентів, ціновий моніторинг, нормування і планування товарного запасу, планування обсягу і складу закупок для організації ефективного збуту товарів.

Проаналізувавши структуру інноваційного потенціалу підприємства та стан його окремих складових, проведемо безпосередньо оцінку стану кожного елемента інноваційного потенціалу на основі методу експертних оцінок [88, с. 78].

Для оцінки ефективності використання підприємством потенціалу кожного з елементів інноваційного потенціалу використаємо шкалу, згідно якої:

0 - зовсім не використовується потенціал елемента;

0 - 4,0 балів - низький рівень використання потенціалу елемента;

4,1 – 7,5 балів - середній рівень використання потенціалу елемента;  
7,6 – 10,0 балів - високий рівень використання потенціалу елемента.

Таблиця 2.3

**Оцінка ефективності управління інноваційним потенціалом ТОВ  
«ТДК» [розроблено автором]**

Група	Показники	Умовне позначення	Значення
1	2	3	4
1. Показники кадрової складової (КС)	Соціально-психологічний клімат	К1	6,8
	Рівень мотивації до творчої інноваційної активності	К2	2,5
	Рівень ротації кадрів	К3	2,1
2. Показники виробничо-технічної складової (ВТС)	Рівень використання виробничої потужності	ВТ1	8,9
	Рівень залучення нематеріальних активів	ВТ2	4,2
	Екологічність технологій та обладнання	ВТ3	8,4
	Якість технологічного устаткування	ВТ4	9,2
3. Показники фінансової складової (ФС)	Співвідношення власних та залучених фінансових ресурсів	Ф1	7,2
	Рентабельність вкладеного капіталу	Ф2	7,7
	Можливість залучення додаткового капіталу	Ф3	8,1
4. Показники організаційно-управлінської складової (ОУС)	Ефективність організаційної структури підприємства	ОУ1	7,0
	Рівень організаційної культури	ОУ2	3,0
	Ефективність комунікаційних зв'язків	ОУ3	4,5
	Система стратегічного планування	ОУ4	4,8
5. Показники маркетингової складової (МС)	Дослідження маркетингового середовища	М1	5,3
	Дослідження споживачів та цін	М2	6,8
	Темпи розширення частки ринку	М3	6,5
	Ефективність каналів просування	М4	6,1

Кількісні значення ефективності використання окремих складових інноваційного потенціалу визначимо як суму значень відповідних показників:

1. Оцінка кадрової складової:

$$КС = (К1+К2+К3)/3 = (6,8+2,5+2,1)/3 = 3,8$$

2. Оцінка виробничо-технічної складової:

$$ВТС = (ВТ1+ВТ2+ВТ3+ВТ4)/4 = (8,9+4,2+8,4+9,2)/4 = 7,68$$

3. Оцінка фінансової складової:

$$ФС = (Ф1+Ф2+Ф3)/3 = (7,2+7,7+8,1)/3 = 7,67$$

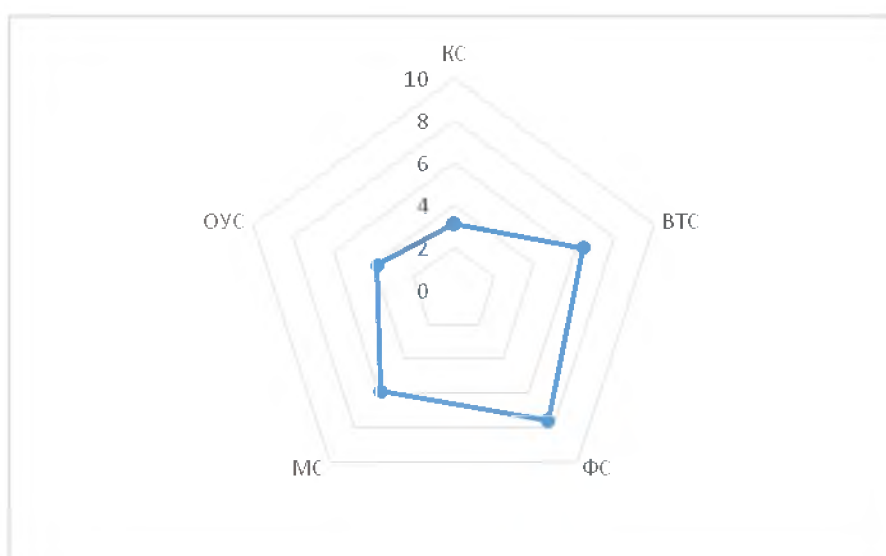
4. Оцінка маркетингової складової:

$$МС=(М1+М2+М3+М4)/4 = (5,3+6,8+6,5+6,1)/4 = 6,1$$

5. Оцінка організаційно-управлінської складової:

$$ОУС=(ОУ1+ОУ2+ОУ3+ОУ4)/4 = (7,0+3,0+4,5+4,8)/4 = 4,8$$

Отримані результати відобразимо в діаграмі (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Результат експертної оцінки ефективності управління інноваційним потенціалом ТОВ «ТДК» [розроблено автором]**

Для комплексної оцінки ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства використовуємо інтегральний показник, що розраховується як середнє арифметичне із суми всіх складових інноваційного потенціалу:

$$ІП = (КС+ВТС+ФС+МС+ОУС)/5 = (3,8+7,68+7,67+6,1+4,8)/5 = 6,01$$

За результатами оцінки, ефективність управління інноваційним потенціалом знаходиться на середньому рівні. Найбільш ефективно підприємством

реалізується виробничо-технічна та фінансова складова інноваційного потенціалу. Цьому послугувала, насамперед, закупівля та встановлення на підприємстві високотехнологічних машин для здійснення флексодруку, які значно підвищили якість та продуктивність виробничого напрямку підприємства. Найменша роль приділяється кадровій, організаційно-управлінській та маркетинговій складовій. А це саме ті складові інноваційного потенціалу підприємства, яким провідні теоретики менеджменту та практики бізнесу відводять ключову роль у стратегічному розвитку підприємства та забезпеченні його конкурентних позицій на ринку.

Для комплексного аналізу можливостей інноваційного розвитку ТОВ «ТДК» недостатньо лише внутрішнього аналізу інноваційного потенціалу. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку, необхідно враховувати також макроекономічні фактори впливу. Одним із найефективніших інструментів оцінки факторів впливу зовнішнього середовища на інноваційну діяльність організації є PEST-аналіз.

При проведенні PEST-аналізу нами було визначено основні політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні фактори, які зможуть вплинути на діяльність підприємства у найближчі 3 роки. Кожному фактору присвоєно ваговий коефіцієнт, оцінено ймовірність зміни його стану методом експертних оцінок та на основі цього виведено середню оцінку (додаток Е). Результати дослідження узагальнимо, побудувавши матрицю PEST-аналізу із найбільш вагомими факторами впливу(рис. 2.5).

Політичні	Економічні
1. Політична нестабільність	1. Валютні коливання (сировина)
2. Стан правового середовища	2. Рівень інфляції
3. Ризик військового конфлікту	3. Рівень розвитку бізнес-середовища
4. Рівень корупції та бюрократизації	4. Доступність кредитування
Соціально-культурні	Технологічні

1.Зміна способу життя та зміна харчових вподобань	1.Розвиток технологічних інновацій в галузі друку упаковки
2.Зниження реального доходу споживачів	2.Загальний рівень НТП в країні (державне стимулювання інновацій)
3.Динаміка розвитку ІТ сфери та електронної торгівлі	3.Зростання використання мережі Інтернет
4.Рівень екологічної свідомості	

**Рис. 2.5. Результативна матриця PEST-аналізу [розроблено автором]**

Аналізуючи політичні фактори впливу на діяльність підприємства, виділяємо фактор впливу рівня корупції та бюрократизації. У світовому Індексі сприйняття корупції Україна займає 131 місце за підсумками 2017 року, що свідчить про незначне покращення порівняно з попередніми роками [6].

Позитивними є зміни в сфері державних закупівель завдяки роботі систем ProZorro та Dozorro, проте використання службового становища в органах виконавчої влади, корумпованість судової системи і правова незахищеність призводять до порушення конкурентних ринкових механізмів та суперечать можливості інноваційного розвитку суб'єктів господарювання. Негативно впливає на розвиток підприємництва в Україні бюрократизація, зокрема, значні витрати часу на проходження офіційних процедур та сплату податків. Загрозу для розвитку підприємства становлять політична нестабільність та ситуація на сході України. Політичні ризики також становлять вибори у 2019 році.

На діяльність ТОВ «ТДК» значним чином впливає ризик валютних коливань, зокрема, при дистрибуції товарів побутової хімії, а також при закупівлі матеріалів та устаткування для флексодруку. Ці ризики тільки зростатимуть при виході підприємства на міжнародний ринок. Інфляція в річному вираженні станом на листопад 2017 року сягнула 13,6%, прогноз експертів на 2018 рік – 10,2%. Для інноваційного розвитку підприємства важливе значення має можливість залучення зовнішніх фінансових ресурсів, а саме через інвестування і кредитування, та середня відсоткова ставка підприємницьких кредитів в Україні залишається досить високою, а нормативні акти щодо державної підтримки в сфері кредитування зазвичай носять декларативний характер.

Щодо соціально-культурних факторів, великий вплив матиме зростання електронної комерції, зокрема, темпи зростання продаж в Україні у 2016 році становили 35% і продовжують зростати [21]. Даний чинник впливає на діяльність ТОВ «ТДК» не тільки як торгового підприємства, але і виробника упаковки, попит на яку зростає завдяки збільшенню продаж через Інтернет. Також варто врахувати збільшення попиту на еко-продукти та підвищення екологічної свідомості споживачів.

За прогнозом Департаменту економічної стратегії та макроекономічного прогнозування у 2018 році ВВП зросте на 3%, рівень безробіття – знизиться до 9,1%, реальна заробітна плата зросте на 9,6 відсотка [98]. Проте, за прогнозом Міжнародного рейтингового агентства Moody's в Україні купівельна спроможність у 2018 залишиться на рівні попереднього року, ВВП на душу населення не зазнає значних змін і залишиться найменшим серед країн СНД у 2018 році.

Серед технологічних факторів варто зазначити подальше зростання інноваційної інфраструктури, збільшення користувачів мережі Інтернет. Обсяг державного фінансування інноваційної діяльності залишається незначним. Сучасні тенденції на ринку упаковки призводять до постійних технологічних інновацій в даній галузі, адже саме привабливість упаковки є одним з вирішальних факторів впливу на здійснення покупки споживачем [111, с. 12]. Враховуючи цей факт, поліграфічному підрозділу потрібно своєчасно відстежувати тенденції на ринку, щоб мати змогу відповідати на запити замовників.

Таким чином, аналіз соціокультурних факторів може слугувати основою для планування продуктових інновацій, адже виявляє споживчі потреби і вподобання, а аналіз технологічного фактора дозволяє вчасно на них реагувати та задовольняти завдяки сучасним технологіям.

Для того, щоб провести аналіз конкурентоспроможності продукції, що виготовляється ТОВ «ТДК», а саме його поліграфічним підрозділом, використаємо метод п'яти сил Портера. Ринок гнучкої упаковки

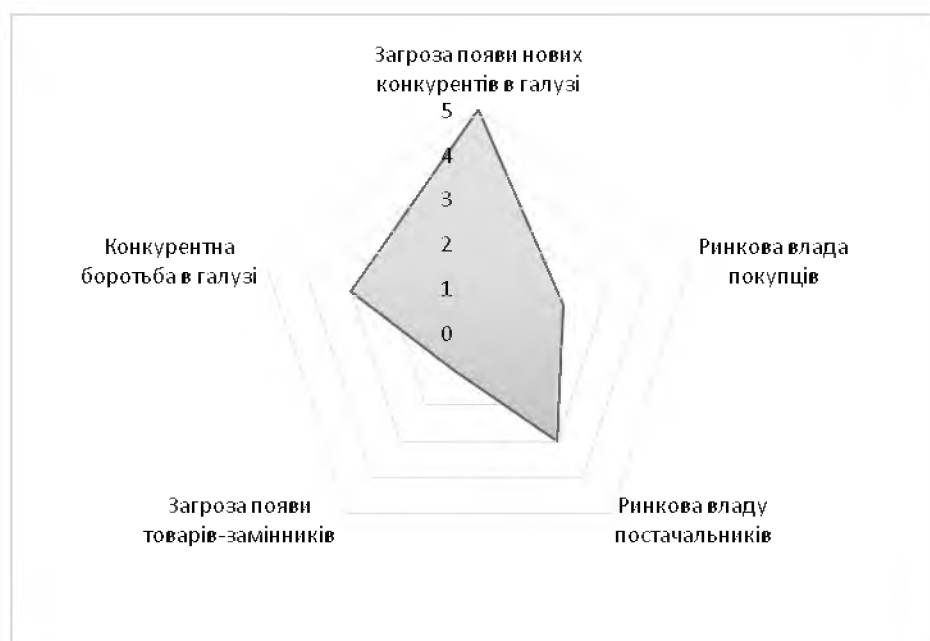
характеризується динамічним зростанням, як в Україні, так і на світовому ринку. В Україні функціонує близько 10 великих підприємств в галузі, декілька середніх, та високий попит на продукцію пакувальної галузі, значна диференціація товару, наявність вузьких ніш стимулюють появу нових компаній. Входу на ринок сприяє також відносно швидкий термін окупності інвестицій та перехід конкуренції з суто цінової площини у площину якості. Отже, ризик появи нових конкурентів в галузі оцінюємо як високий. А от ризик появи товарів замінників – практично відсутній. Проте, варто звернути увагу на зростання попиту на послуги з цифрового друку упаковки.

Оцінимо ринкову владу покупців. Ціни на товар з однаковими якісними характеристиками практично рівні у виробників, тому перехід покупця до іншого виробника може бути скоріш спричинений потребою у продукції іншої якості. Об'єм замовлень покупців ТОВ «ТДК» практично рівно розподілений між покупцями, тому відсутній ризик втрати великого клієнта. Загалом, рівень ринкової влади покупців оцінимо нижче середнього. А от рівень ринкової влади постачальників як середній, адже на ринку склалася ситуація, коли темпи появи нових виробників упаковки вищі, ніж темпи зростання постачальників сировини.

Оцінюючи рівень внутрішньогалузевої конкуренції, варто звернути увагу на те, що темпи росту ринку високі, а кількість гравців на ринку середня. Також зростає диверсифікація самого товару (упаковки), ціни на який залежать від його якісних характеристик. Тому рівень внутрішньогалузевої конкуренції оцінюємо середній.

Отримані результати аналізу зображено на рис. 2.6.





**Рис. 2.6. Результати оцінки за методом п'яти сил Портера [розроблено автором]**

Аналіз конкурентних загроз допоміг нам визначити найбільші загрози для підприємства на ринку флексодруку, а PEST-аналіз оцінити ризики та можливості макросередовища. Загалом, політика управління інноваціями на підприємстві зводиться до періодичного оновлення основних засобів та ситуативного впровадження нових технологій. Менше значення приділяється розвитку маркетингу та навчанню персоналу. Саме тому отримані результати діагностики внутрішньої та зовнішньої складових інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК» може використати для формування ефективної стратегії розвитку.

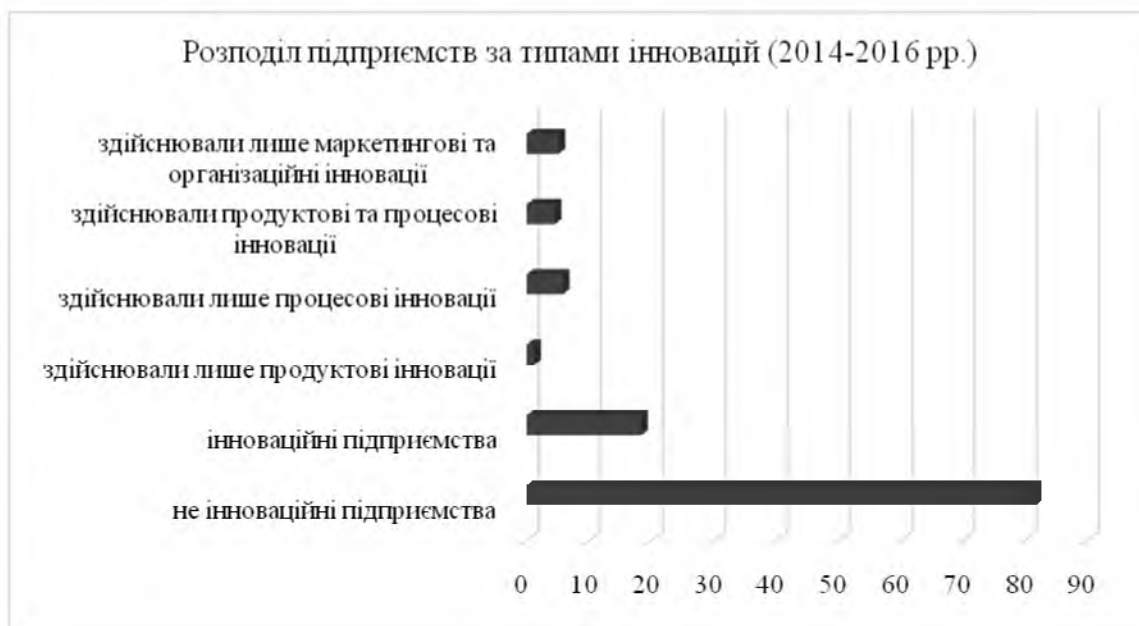
### **2.3 Найвний потенціал та проблеми управління інноваційною активністю підприємств України**

Сучасний розвиток світової економічної системи характеризується переходом до інноваційного типу розвитку. Тільки рухаючись шляхом інноваційного розвитку Україна зможе посісти своє місце серед розвинутих країн світу. На даний час Україна значно відстає за рівнем інноваційної активності підприємств порівняно з високорозвинутими країнами та, насамперед, сусідніми країнами-членами ЄС.

У Глобальному індексі інноваційної активності за 2016 рік Україна посіла 50 місце, отримавши оцінку у 37,6 балів [15]. Хоча цей показник є кращим, порівняно з попередніми роками і Україна піднялась на другу сходинку серед країн з доходом нижче середнього, до яких вона належить, та все ж він залишається одним із найнижчих серед Європейських країн. Найбільш низькі оцінки Україна отримала за критерієм політичної стабільності та безпеки, легкості вирішення питань банкрутства, а також критеріями ринкової капіталізації національних компаній та простотою захисту міноритарних акціонерів у категорії «Інвестиції».

Інноваційну активність підприємств на макроекономічному рівні зазвичай оцінюють завдяки визначенню питомої ваги підприємств, що впроваджують інновації, кількості впроваджених інноваційних процесів, питомої ваги реалізованої інноваційної продукції. Станом на сьогодні рівень інноваційної активності більшості підприємств України є низьким, зокрема середня частка реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі продукції промисловості становить близько 6%, а частка інноваційно-активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств не перевищує 19%, тоді як середній показник серед країн-членів Європейського Союзу становить майже 50% [38]. Крім того, більш як половина так званої інноваційної продукції, якою звітують вітчизняні товаровиробники, – це продукція нова лише для підприємства, тобто є інноваційною на локальному рівні.

Проаналізуємо дослідження інноваційної діяльності в економіці України, що проводиться Державною службою статистики України згідно методології Організації економічного співробітництва і розвитку (рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Розподіл підприємств за типами інноваційної діяльності в Україні [38]**

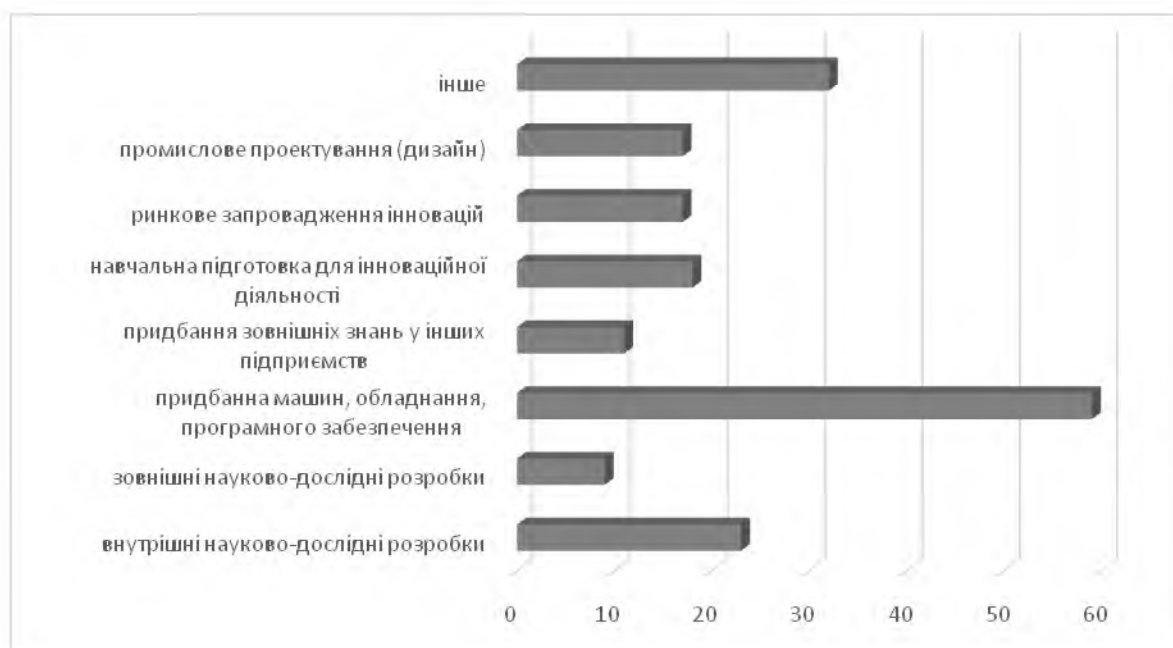
Упродовж 2014–2016 рр. частка підприємств, які займались інноваційною діяльністю, за рекомендованими видами економічної діяльності становила 18,4%, демонструючи зростання на 3,8% в порівнянні з попереднім дворіччям. Зокрема, технологічні інновації здійснювало 11,8% підприємств (5,7% – продуктові інновації та 10,3% – процесові), нетехнологічні – 13,4% (8,7% – організаційні інновації та 10,2% – маркетингові). Слід зазначити, що існує прямий зв'язок між розміром підприємства і його рівнем інноваційності, оскільки для впровадження інновацій необхідно мати певну кількість ресурсів, в тому числі людських. Відповідно, найвища частка як технологічно інноваційних, так і нетехнологічно інноваційних підприємств була серед великих підприємств (31,4% і 28,1% відповідно) [38].

Різноманітність інструментів впровадження технологічних та нетехнологічних інновацій дозволяє як малим, так і великим українським компаніям вибрати та впроваджувати інноваційний механізм, який відповідає обсягу ресурсів, внутрішнім корпоративним особливостям та управлінським

уподобанням, незважаючи на несприятливі чинники макросередовища. Зокрема, компанією Forbes було проведено дослідження з визначення рівня інноваційної активності українських підприємств [59]. Лідерами у 2016 році стали наступні компанії: ПриватБанк (фінанси), Южмаш (машинобудування), НоваПошта (вантажні перевезення), Фармак (фармацевтика), Турбоатом (машинобудування), Grammarly (інформаційні технології), Rozetka (електронна торгівля).

За глобальним дослідження аудиторської компанії PwC, більше половини керівників інноваційних компаній зазначили, що ознакою ефективності впровадження вони вбачають ріст продаж, 43% вказало значне зростання задоволеності клієнта товарами чи послугами компанії, 36% провадить інновації, насамперед, для збільшення частки ринку [18].

Дослідження напрямів інноваційної діяльності підприємств України показало, що більше половини підприємств, які провадили технологічні інновації придбали машини, обладнання та програмне забезпечення для виробництва нових або значно поліпшених продуктів та послуг. Майже третина підприємств впроваджувала інновації через впровадження нових або значно вдосконалених продуктів чи процесів, зокрема, розробляли програмне забезпечення для потреб операційної діяльності, проводили тестування та здійснювали техніко-економічне обґрунтування, здійснювали організацію виробництва, або ж технічне переоснащення (рис. 2.8) [38].



**Рис. 2.8. Розподіл підприємств із технологічними інноваціями у 2016 р. за напрямками інноваційної діяльності, у % до усіх підприємств із технологічними інноваціями [38]**

Та все ж, як бачимо з результатів дослідження, більше 80% українських підприємств не провадять інноваційну діяльність. На більшості підприємств управління інноваційним розвитком не розглядається як окремий вид управлінської діяльності, управління інноваційною діяльністю здійснює або керівник підприємства, або керівники структурних підрозділів, на підприємствах відсутня систематична методологія використання інноваційного потенціалу, немає розроблених стратегій інноваційного розвитку та більшість інновацій здійснюється не на основі проведених досліджень і прогнозів, а як оперативна реакція на виникнення певних подій [69, с.33].

Серед факторів, які суттєво впливали на рішення щодо розвитку інноваційних проектів, у 2014-2016 рр. підприємці відзначили наступні:

- відсутність коштів у межах підприємства;
- зависокі витрати на інновації;
- відсутність кредитів;

- труднощі в отриманні державної допомоги;
- нормативні акти, що створили додаткове навантаження;
- відсутність партнерів по співпраці;
- низький попит на інновації на ринку;
- відсутність ідей для інновацій [38].

Як бачимо, більшість українських підприємств стикаються з проблемою фінансування інноваційної діяльності. Аналізуючи дані Державної служби статистики України, наведені за результатами державного статистичного спостереження за формою № ІНН «Обстеження інноваційної діяльності підприємств за період 2014-2016 років» бачимо, що у 2016 році майже 95% інноваційної діяльності підприємств було профінансовано за рахунок власних коштів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Структура джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні [складено автором на основі 38]**

Рік	Джерела фінансування інноваційної діяльності			
	За рахунок власних коштів	За рахунок коштів державного бюджету	За рахунок коштів іноземних інвесторів	Інші джерела фінансування
2014	84,98%	4,47%	1,80%	8,74%
2015	97,20%	0,40%	0,42%	1,98%
2016	94,86%	0,77%	0,10%	4,27%

Значно зменшилося фінансування інноваційної діяльності підприємств за рахунок коштів іноземних інвесторів, яких стримує, насамперед, високий рівень корупції, політична нестабільність, низький рівень захисту прав власності. Ті ж інвестиції, які вдалось залучити, найчастіше спрямовані на розвиток вже існуючих компаній, а відсоток вкладень в стартапи відносно малий.

Багато українських стартап-проектів беруть участь у виставках і конференціях міжнародного масштабу, залучають багатомільйонні фінансування і розвиваються за кордоном, в країнах зі сприятливою екосистемою для інноваційних підприємств, де законодавство захищає права акціонерів і пропонує стартапам придатну систему оподаткування.

З метою поширення інформації про можливості здійснення інвестування в Україні та забезпечення потенційних інвесторів необхідною підтримкою, в тому числі, аналітичною та статистичною інформацією та допомогою у взаємодії з виконавчими органами влади, була створена Українська асоціація венчурного та приватного капіталу UVCA [112]. За даними Асоціації, у 2016 році в Україні було укладено 87 інвестиційних угод з українськими інноваційними компаніями. На сьогодні в Україні діє 19 активних венчурних фондів, 8 фондів прямих інвестицій і 1 корпоративний фонд (HP Tech Ventures).

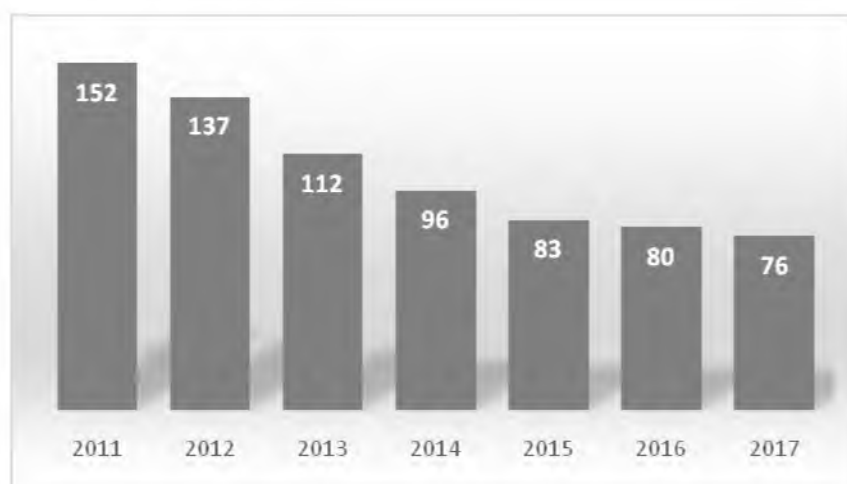
Значення венчурного інвестування для економіки держави яскраво прослідковується на прикладі США, досвід яких визначає венчурне інвестування як один з найбільш впливових факторів на становлення світового економічного лідерства країни, тобто лідерства на основі інновацій. В Україні існує безліч проблем, які гальмують розвиток венчурного бізнесу, серед яких фахівці виділяють складну систему оподаткування, слабкий розвиток інноваційної інфраструктури, низький рівень менеджменту інноваційних проектів.

Стає очевидно, що здатність підприємств провадити інноваційну діяльність залежить і від багатьох макроекономічних чинників. Зовнішнє середовище підприємства може як обмежувати, так і спонукати його до інноваційної активності.

Насамперед, на рівень розвитку інноваційної діяльності впливає безпосередня галузева приналежність підприємства та зовнішні регіональні фактори: частка регіону в інноваційній діяльності держави, обсяг і структура інноваційних інвестицій регіону, його інноваційна інфраструктура, підтримка інновацій регіональними органами влади, інвестиційна привабливість регіону.

Відзначимо, що кількість інноваційно активних підприємств в Україні значно відрізняється за регіонами.

За даними обстеження 2014–2016 рр., найвищий рівень інноваційної активності спостерігався на підприємствах Рівненської, Харківської областей та м. Києва [38]. Найвища частка технологічно інноваційних підприємств – у Рівненській (19,1%), Харківській (18,7%) та Кіровоградській (14,7%) областях; нетехнологічно інноваційних підприємств – в Івано-Франківській та Київській областях (по 15,1%). Та найбільший вплив на інноваційну активність підприємств чинить загальний бізнес-клімат в державі, який можна проаналізувати за допомогою рейтингу країни у міжнародному Індексі легкості ведення бізнесу (Doing Business). У рейтингу 2017 року Україна посіла 76 місце, піднявшись на 4 позиції вище порівняно з попереднім роком (рис. 2.9) [7].



**Рис. 2.9. Динаміка позиції України у рейтингу Doing Business [ складено автором на основі 7]**

Найбільший прогрес України показала у спрощенні відкриття бізнесу (20-е місце зі 190). Найменший — у сфері боротьби з корупцією (140-е місце із 190). Саме корупція чинить найбільш згубний вплив на економічний добробут країни, порушуючи конкурентні ринкові механізми, викривляючи структуру міжнародної



торгівлі, погіршуючи інноваційно-інвестиційний клімат, неефективно використовуючи бюджетні ресурси.

Легкості ведення бізнесу в Україні не сприяють процедури з вирішення неплатоспроможності, отримання дозволів на будівництво, реєстрації власності, отримання кредитів, оподаткування, міжнародної торгівлі. Зменшення позицій за складовою «Отримання кредитів» пов'язано з низьким індексом рівня захисту кредитних операцій, тобто ступенем захисту прав позичальника та кредитора на законодавчому рівні, що не сприяє кредитуванню [7].

Наявна система оподаткування послаблює інвестиційну привабливість України. І хоча номінальне значення податкового навантаження суб'єктів господарювання приблизно таке ж, як і у розвинутих країнах, реальне податкове навантаження, яке враховує рівень задоволення потреб платників за рахунок податків, в середньому є більш як вдвічі більшим [62]. Операції з міжнародної торгівлі значно ускладнюють фактори вартості та часу, необхідних для оформлення потрібних документів. Наприклад, вартість оформлення документів для експорту в Україні становить 292 дол. США, а в країнах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) – 36 дол. США; оформлення документів для імпорту в Україні становить 212 дол. США, а в країнах ОЕСР – 26 дол. США [16].

За оцінками експертів Світового банку, ефект від підвищення позицій у рейтингу «Ведення бізнесу» вимірюється додатковими інвестиціями в країну в обсязі 500-600 млн. дол. США за 1 позицію. Тому для залучення таких інвестицій Україна повинна провести ґрунтовні реформи в проблемних ділянках, щоб піднятися у рейтингу [105].

Важливе значення для активізації інноваційного розвитку підприємств мають прямі заходи державного впливу, серед яких: державні цільові програми розвитку інноваційної діяльності, пільгові кредити, субсидії, дотації, податкові канікули, оподаткування прибутку за зниженими ставками. До прикладу, податкове законодавство ряду країн дозволяє компаніям відраховувати з оподаткованого доходу поточні витрати на науково-дослідні та дослідно-

конструкторські розробки. В Японії діють державні програми щодо зниження ризиків і відшкодування ризикових збитків. Слід зазначити, що у Податковому кодексі України відсутні такі терміни як «інновації», «інноваційна діяльність», «інноваційна продукція/продукт», «комерціалізація об'єктів права інтелектуальної власності», «інноваційно-активне підприємство» тощо, що не дозволяє реальним новаторам знаходити своє місце у податкових правовідносинах [5]. І це за умови, що економіка України реалізує державну стратегічну політику переходу на інноваційну модель розвитку.

Щодо інституційного забезпечення інноваційного розвитку в Україні, центральний орган виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності, Державне агентство України з інвестицій та інновацій, було ліквідоване 12 травня 2011 року. Зараз в Україні працюють декілька інститутів, що покликані сприяти активізації інноваційної діяльності, серед яких Рада з розвитку інновацій, Офіси залучення інвестицій та просування експорту, Фонд підтримки стартапів.

Найавторитетнішим науковим підрозділом в Україні, який постійно займається науковим аналізом-дослідженням проблематики інноваційної діяльності, є відділ інноваційної політики, економіки і організації високих технологій Інституту економіки та прогнозування НАН України.

Офіс із залучення та підтримки інвестицій UkraineInvest було створено у 2016 році з метою надання інформації потенційним інвесторам про можливості України, а також роботі з інвесторами у вирішенні їх поточних проблем. Основними напрямками комунікативної стратегії UkraineInvest є представлення виробничих можливостей України, інфраструктурних проектів, потужностей агросектору, енергетики та презентація програм з енергоефективності. Наразі Офіс бере активну участь у формуванні нормативної бази ведення бізнесу в Україні, проводить експертний аналіз середовища, формує порядок денний ключових проблем формування ділового клімату в Україні [17].

У 2017 році утворено Раду з розвитку інновацій, що є тимчасовим консультативно-дорадчим органом Кабінету Міністрів України. Завданням Ради є визначення проблем, які виникають при реалізації державною політики

інноваційного розвитку, та пошук можливих шляхів їх вирішення. Діяльність Ради повинна сприяти ефективній співпраці суб'єктів господарювання, науковців, органів виконавчої влади та громадянського суспільства задля забезпечення інноваційного розвитку національної економіки. Рада з розвитку інновацій повинна розробляти та координувати заходи з реформування інноваційної діяльності в Україні.

Позитивним сигналом в контексті реалізації державної підтримки розвитку інноваційної економіки є те, що в державному бюджеті України на 2018 рік вперше передбачено фінансування Фонду підтримки інновацій у розмірі 50 млн грн [2]. Однак, в цей же час, видатки на субсидії громадянам збільшено до 55 млрд грн. у 2018 році, що пов'язують із зростанням цін на енергоносії. Варто зазначити, що енергомісткість ВВП України в середньому у 4 рази вища, ніж в економічно розвинутих країнах. Саме тому, державна підтримка енергозбереження повинна стати одним з найголовніших завдань в інноваційній політиці держави [119].

Щодо правового забезпечення інноваційної діяльності, на сьогодні законодавство України про інноваційну діяльність складають численні закони, серед яких: «Про інноваційну діяльність», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про наукову і науково-технічну експертизу», «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків», «Про наукові парки», «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки», «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», а також Господарський кодекс України. Так, статтею 329 Господарського кодексу України держава гарантує суб'єктам інноваційної діяльності:

- підтримку інноваційних програм і проектів, спрямованих на реалізацію економічної та соціальної політики держави;
- підтримку створення та розвитку суб'єктів інфраструктури інноваційної діяльності;

- охорону та захист прав інтелектуальної власності, захист від недобросовісної конкуренції у сфері інноваційної діяльності;
- вільний доступ до інформації про пріоритети державної економічної та соціальної політики, про інноваційні потреби та результати науково-технічної діяльності, крім випадків, передбачених законом;
- підтримку щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері здійснення інноваційної діяльності [1].

На жаль, іноді нормативні акти носять декларативний характер, не маючи дієвих механізмів їх реалізації. Дослідження свідчить, що в Україні досі не налагоджений ефективний механізм державної політики з питань забезпечення розвитку національної інноваційної системи. Та в умовах глобалізації інвестиційних процесів для України немає іншого вибору, як розробляти модель інноваційного розвитку економіки, розвивати інноваційне підприємництво, посилювати інноваційний характер виробничої діяльності.

## **Висновки до розділу 2**

Проведена оцінка господарського стану та інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК» дозволяє зробити наступні висновки:

1. ТОВ «ТДК» є диверсифікованим підприємством, що здійснює свою основну діяльність в Тернопільській області за трьома основними напрямками: оптова торгівля продукцією побутової хімії, оптова торгівля продуктами харчування, поліграфічна діяльність з виробництва упаковок та етикеток для товарів харчової та нехарчової промисловості методом флексодруку. На даний час основні зусилля підприємства направлені на розвиток поліграфічного напрямку, оскільки ринок друку етикетки та упаковки розвивається дуже динамічно у світі та в Україні, і є одним з найбільш привабливих для здійснення інвестицій.

2. Аналіз ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства продемонстрував, що потребує вдосконалення ефективність використання кадрового потенціалу, маркетингового та організаційно-управлінського потенціалу. Зокрема, працівники мало мотивовані до здійснення творчої, інноваційної діяльності, відсутня система управління розвитком підприємства. Аналіз можливостей впровадження інновацій та прийняття відповідних рішень є функціями вищого керівництва компанії та стосуються, зазвичай, технічних та продуктових інновацій.

3. При розгляді виробничо-технічної складової інноваційного потенціалу встановлено, що ТОВ «ТДК» постійно здійснює інвестиції, переважно за рахунок власних коштів, в технічну модернізацію, оновлення виробничих потужностей. Завдяки ефективному перерозподілу фінансових ресурсів між бізнес-напрямами, підприємству за два останні роки вдалось значно модернізувати обладнання для друку упаковок і етикеток та розширити виробничі потужності напряму флексодруку до 4 000 т продукції в рік, що робить підприємство одним із лідерів в західному регіоні України.

4. Результат проведеного горизонтального, вертикального аналізу фінансової звітності, а також аналізу на основі коефіцієнтів засвідчив задовільний фінансовий стан підприємства. Чистий прибуток підприємства за 2016 рік становить 3967 тис. грн., що свідчить про значне зростання порівняно з попереднім роком. Позитивну динаміку продемонстрували показники ліквідності, зокрема, коефіцієнт покриття за 2016 рік становить 1,24, а коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0,3, що свідчить про здатність підприємства погасити свої зобов'язання. В аналізованому періоді зросла рентабельність активів, витрати на збут знизилась на 17%. Дійсний фінансовий стан підприємства, а також позитивна комерційна репутація робить його інвестиційно привабливим.

5. Дані здійсненого PEST-аналізу свідчать про високий рівень впливу економічних ризиків, в тому числі валютних коливань, адже підприємство здійснює закупівлю багатьох груп товарів у валюті, а також матеріали та устаткування для флексодруку. Безпосередньо на інноваційний розвиток

підприємства впливає загальний несприятливий бізнес-клімат в країні та недостатність практичних заходів стимулювання інноваційної діяльності з боку держави. Проведений аналіз конкурентоспроможності продукції ТОВ «ТДК» на ринку з використанням методу п'яти сил Портера допоміг виявити високий ризик появи нових конкурентів в галузі та значну ринкову владу постачальників.

6. Дослідження інноваційної активності підприємств в Україні засвідчило про низький рівень інноваційної активності підприємств, порівняно з економічно розвинутими країнами. Найбільше труднощів виникає з фінансуванням інноваційної діяльності. Часто підприємства не готові ризикувати власними фінансовими ресурсами в умовах макроекономічної нестабільності. На національному та регіональному рівні не реалізуються належні прямі заходи державного впливу на інноваційну активність підприємств.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Заходи підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК»

Інноваційний потенціал є ключовим джерелом розвитку сучасного підприємства. Проведений аналіз інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК» дав змогу нам визначити ефективність його використання. Нами з'ясовано, що підприємство доцільно реалізовує фінансовий потенціал, в тому числі, використовуючи переваги диверсифікації, постійно оновлюючи матеріально-технічну базу, та ефективно використовує наявні виробничо-технічні можливості. Втім, рівень використання кадрової та організаційно-управлінської складових інноваційного потенціалу, які визначаються як основоположні дослідниками концепції інноваційного розвитку підприємства, потребує раціональнішого використання.

За результатами експертної оцінки, наведеними у другому розділі, рівень використання підприємством організаційно-управлінської складової інноваційного потенціалу є низьким. Такий результат спричинений, насамперед, відсутністю комплексної стратегії інноваційного розвитку підприємства та низьким рівнем корпоративної культури. Для того, щоб іти інноваційним шляхом розвитку, потрібен корпоративний дух інновацій, який би пронизував все підприємство, і вирішальну роль у постановці такого процесу відіграє топ-менеджмент компанії. Саме тому вирішення проблем інноваційної діяльності слід розпочати з управлінських перетворень в організації.

За дослідженнями McKinsey Global Institute (MGI), однією з умов досягнення конкурентних переваг на ринку є одночасний розвиток технологічних

та управлінських інновацій: технології самі по собі не збільшують продуктивність, вона зростає завдяки управлінським інноваціям, тобто змінам у бізнес-процесах. Технологічні нововведення, що не супроводжуються управлінськими інноваціями, неефективні [74, с. 204].

Практика підприємництва засвідчила, що найвищі позиції займають не стільки компанії, що зробили прорив в прикладних дослідженнях, а саме ті, які застосовують інновації у сфері менеджменту. Під управлінськими інноваціями слід розуміти новітні методи та технології, впроваджені у систему менеджменту та спрямовані на досягнення поставлених цілей та підвищення продуктивності й ефективності функціонування підприємства.

Інновації в сфері управління повинні носити не разовий, а періодичний характер. Тільки тоді їх втілення призведе до успіху підприємства. Існує три умови, при яких інновації у сфері управління створюють довгострокові переваги:

- управлінські інновації повинні базуватися на нових принципах, відмінних від принципів традиційного управління;
- управлінські інновації повинні бути системними, тобто, включати широкий спектр методів і процесів;
- управлінські інновації повинні стати частиною безперервного процесу інновацій на підприємстві [93, с. 69].

Окрім цього, управлінські інновації є значно дешевшими за технологічні, технічні чи продуктові інновації. В загальному, виділяють три основні групи управлінських інновацій: інноваційні методи ведення підприємницької діяльності, інновації в організації робочих місць, новації в організації зовнішньоекономічних зв'язків. З метою підвищення ефективності реалізації організаційно-управлінської складової інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК» вважаємо необхідним впровадження змін в його організаційній структурі як основі підприємства, яка поєднує його служби, що знаходяться між собою в стійкій взаємодії, і визначають розвиток підприємства в цілому.

Як ми вже визначили у другому розділі, організаційна структура ТОВ «ТДК» побудована за дивізіональним типом, що дає можливість зосередити



зусилля на розвитку трьох основних напрямків бізнесу – дистрибуції побутової хімії, оптовій торгівлі продуктами харчування та друку пакування, вносити інновації у відповідності до стану і вимог ринкового сегменту, при цьому мінімізуючи вплив зовнішніх ризиків та даючи можливість для перерозподілу фінансових ресурсів. Проте, дана організаційна структура більш ефективна при стабільному зовнішньому середовищі, їй притаманні жорстка владна ієрархія та централізоване прийняття рішень. За такої структури розвивати інноваційну культуру дуже складно. Ми вважаємо доцільним здійснити перехід підприємства від механістичної до органічної організаційної структури, яка була б чутливішою до змін зовнішнього середовища і здатною швидко реагувати на них, сприяла обміну досвідом та знаннями між працівниками функціональних підрозділів.

Однією з найбільш ефективних структур організації роботи підприємства у даному випадку ми вважаємо проектну структуру, суть якої полягає в тому, що на час виконання певного інноваційного проекту створюється проектна команда. Керівником такої команди може бути як спеціально найнятий ззовні фахівець, так і менеджер компанії, який на деякий час буде звільнений від основних обов'язків у своєму відділі. До реалізації проекту, на чолі з проектним менеджером, залучаються працівники різних служб, навиків та досвід яких необхідні для вирішення поставленого завдання.

Процес формального визнання необхідності здійснення проекту називають ініціацією. Ініціація проекту передбачає виконання наступних кроків:

- визначення проблеми, яку необхідно вирішити;
- позначення вимірного очікуваного результату проекту;
- аналіз досяжності цілей проекту;
- доведення проектних ініціатив до керівництва підприємства
- ухвалення рішення про старт/скасування проекту;
- визначення пріоритетності проекту;
- призначення головного менеджера проекту;
- фіксація часових рамок виконання проекту [39, с. 56].

На відміну від звичного функціонального підходу до управління, управління за проектами спрямоване на досягнення конкретного результату в заданих часових рамках та при визначених ресурсних обмеженнях. Кожен проект має свою модель розвитку в часі, тобто життєвий цикл, що визначає різні стадії в процесі його реалізації. Зазвичай, виділяють наступні стадії життєвого циклу проекту: розробка концепції проекту, планування проекту, організація, виконання, реалізація, завершення та закриття проекту (рис. 3.1) [74].



**Рис. 3.1. Життєвий цикл проекту [складено автором на основі 74]**

Стадія розробки концепції інноваційного проекту передбачає постановку мети розробки проекту. Стадія планування передбачає проведення виконання наступних робіт: маркетингове дослідження життєздатності проекту, аналіз технічних характеристик проекту (масштаби проекту, термін реалізації проекту, достатність сировинних ресурсів, робочої сили), фінансовий аналіз (встановлення обсягу інвестиційних потреб, джерел їх фінансування, прогноз прибутків та грошових потоків в процесі реалізації проекту, аналіз точки беззбитковості), інституціональний аналіз (аналіз політичних, правових, адміністративних чинників зовнішнього середовища реалізації проекту, а також внутрішніх можливостей, враховуючи трудові ресурси, організаційну структуру), аналіз ризиків (розробка трьох сценаріїв реалізації проекту – базового, песимістичного та оптимістичного), соціальний аналіз (соціокультурна характеристика населення), екологічний аналіз (аналіз ризиків завдання шкоди навколишньому середовищу та шляхи їх мінімізації).

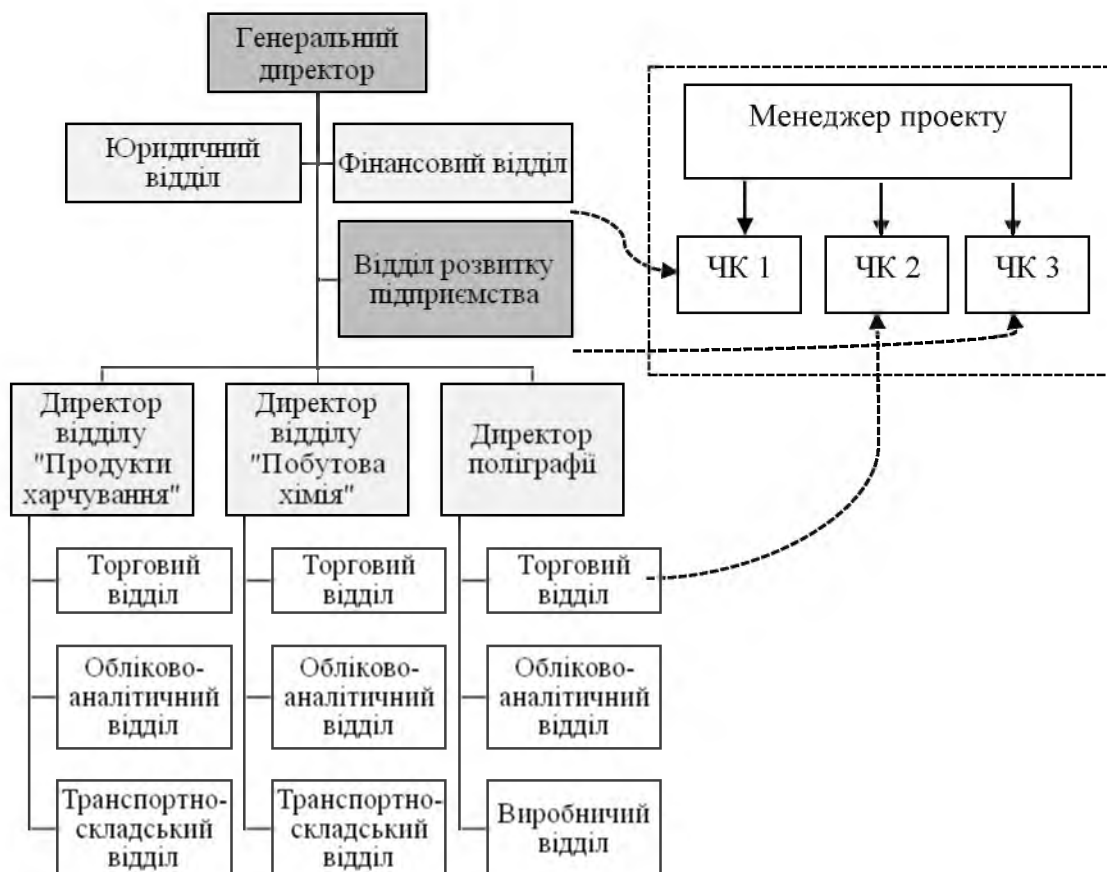
В процесі реалізації проекту менеджери використовують відповідне програмне забезпечення, яке дозволяє прослідковувати план виконання робіт, фіксувати виконані роботи та корегувати першочергові завдання. В наш час існує безліч продуктів для проектного менеджменту, в тому числі безкоштовних: Microsoft Project, Open Workbench, GanttProject, Redmine, Time Line, Primavera Project Planner, Project View, Project Expert. У більшості програм використовується діаграма Ганта – спеціальний тип діаграми, який демонструє графік виконання робіт за проектом з конкретними часовими рамками для кожного завдання і підзавдання. Побудувати діаграму Ганта можна і за допомогою звичного інструмента Microsoft Excel.

Успіх кожного проекту залежить від професійного управління ним на кожній стадії його втілення, а також від того, наскільки залучені в нього співробітники підприємства, наскільки вони поділяють філософію цього підходу, яким чином побудовані комунікації між ними.

Інноваційна структура підприємства повинна відповідати умовам внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та його стратегічним цілям розвитку. На даному етапі пропонуємо також доповнити проектну організаційну структуру ТОВ «ТДК» відділом розвитку підприємства, який, на відміну від проектної групи, функціонував би на постійній основі (рис. 3.2).

Головним завданням новоствореного відділу має бути забезпечення постійного розвитку підприємства та зростання ефективності реалізації його потенціалу. Поряд із цим, створення підрозділу розвитку підприємства надасть підприємству наступні можливості:

- істотно знизити фінансові витрати і терміни на збір, первинну обробку, експертизу і відбір найбільш перспективних пропозицій співробітників за рахунок автоматизації більшості рутинних операцій;
- знизити трудовитрати експертів на обробку пропозицій за рахунок проведення первинної оцінки пропозиції автоматизованими способами і виявлення явно безперспективних на поточний момент пропозицій від фахівців;



**Рис. 3.2. Пропонована проектна організаційна структура ТОВ «ТДК»  
[розроблено автором]**

- знизити ризик прийняття неправильного рішення за рахунок залучення компетентних фахівців у процес первинної оцінки пропозицій;
- збільшити кількість спеціалістів і робітників, залучених в інноваційний процес організації;
- збільшити потік пропозицій співробітників;
- виявити коло найбільш активних «генераторів ідей» в організації;
- збільшити кількість горизонтальних зв'язків між фахівцями різних підрозділів організації;
- здійснювати обмін знаннями та досвідом між співробітниками різних підрозділів організації.

На даний час підприємством використовується стратегія «ситуативних» інновацій, коли рішення про їх проведення надходять «зверху», значно обмежує

можливості стійкого розвитку підприємства. Провідні міжнародні компанії називають своїх працівників найважливішими партнерами з інновацій, цінуючи їхній досвід, інтуїцію, ретельне судження та свіже мислення. Залучення персоналу до творення інновацій в результаті призводить до кращої результативності та сприяє зменшенню опору змінам на підприємстві. Для того, щоб якомога повніше використовувати потенціал робочої сили, необхідно створити відповідну культуру на робочих місцях, яка сприятиме інноваціям. Виявлення цих людей та охоплення їхніх ідей та таланту є одним із найбільших викликів для керівництва.

Пошук і добір кадрів на підприємстві не повинен розглядатися як пошук придатної людини для виконання конкретної роботи; пошук і добір повинні бути ув'язані з загальним контекстом програм, реалізованих у сфері управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей підприємства й успіх у реалізації інноваційної стратегії підприємства. Саме тому вважаємо необхідним започаткування на підприємстві посади менеджера з підбору та розвитку персоналу.

Одним із основних завдань менеджера з підбору та розвитку персоналу повинно бути розроблення та проведення заходів для одержання інформації щодо психологічного клімату в колективі, ступеня задоволеністю кожного співробітника роботою, умовами праці, відпочинку, задоволеністю рівнем зарплати, виявлення працівників з високим творчим потенціалом, креативним типом мислення, а також розроблення інноваційної корпоративної культури спільно з керівником відділу розвитку та директором підприємства. Окрім цього, фахівець зможе розробити стратегію забезпечення підприємства трудовими ресурсами у відповідності до перспектив розвитку підприємства, організувати роботу з навчання персоналу та розвитку ділової кар'єри працівників, забезпечити керівництво аналітичною інформацією щодо ефективності використання трудових ресурсів.

На підприємстві «ТДК» маркетингову функцію виконують керівники, логісти, торгові представники, менеджери з продажу. На нашу думку, для подальшого нарощення інноваційного потенціалу та його ефективного

використання як в галузі дистрибуції, так і поліграфічному напрямку, підприємство «ТДК» також потребує роботи професійного маркетолога. Адже, відсутність розвитку маркетингу підприємства спричиняє гальмування темпів розвитку підприємства загалом та, зокрема, зростання його ринкової частки, і призводить до великих збитків від втрачених можливостей. Також без ґрунтовних досліджень маркетингового середовища неможливо будувати ефективні інноваційні стратегії.

Ефективні маркетингові заходи допоможуть збільшити прибуток, розширити частку ринку, збільшити кількість клієнтів, покращити імідж підприємства, підвищити ефективність використання потенціалу підприємства. Маркетингова діяльність здатна дати не лише високий матеріальний результат, але й нематеріальний ефект, який пов'язаний з питаннями соціального маркетингу, брендингу, іміджу [30].

Таким чином, на даному етапі розвитку підприємства, до відділу управління розвитком підприємства входить маркетолог та менеджер з персоналу, а очолюватиме відділ керівник з розвитку, який підпорядковуватиметься безпосередньо директору підприємства.

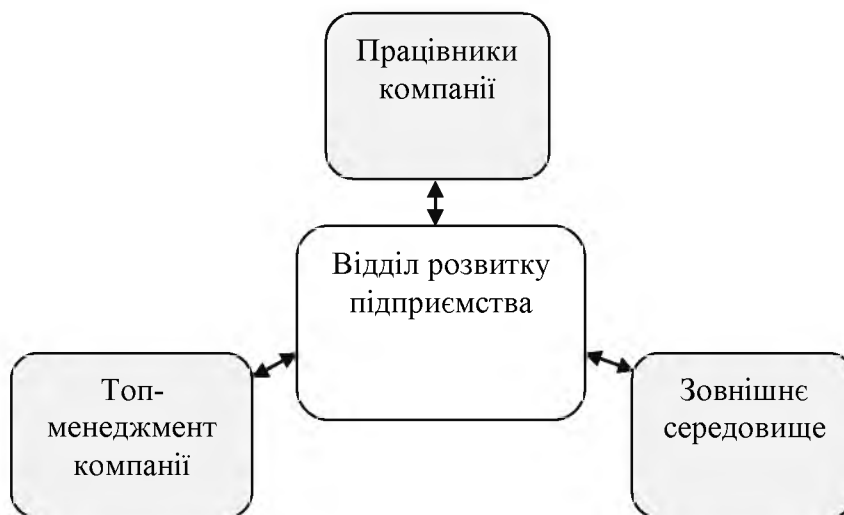
До основних обов'язків маркетолога входить аналіз кон'юнктури ринку, оцінка потенційно нових ринків збуту, виявлення передових тенденцій існуючих ринків збуту, організація просування послуг та продукції компанії на ринку, координація дій всіх відділів компанії і, відповідно, побудова маркетингової стратегії у відповідності до отриманої інформації та загальної інноваційної стратегії розвитку підприємства. Менеджер з маркетингу безпосередньо відповідатиме за проведення маркетингових інновацій, до прикладу, інтернет-маркетинг, освоєння нових ринків збуту, використання нових методів та каналів продажів, формування нових цінових стратегій.

Особливу увагу слід звернути на необхідність впровадження на підприємстві дієвого інтернет-маркетингу, зокрема, вдосконалення роботи сайту компанії, адже в епоху інформаційних технологій сайт є одним із головних інструментів просування товарів та послуг компанії. У ТОВ «ТДК» функціонує

сайт поліграфічного підрозділу, на якому міститься загальна інформація про компанію, виробничі потужності та дизайн студію, детально описані види упаковки та етикетки, які виготовляє підприємство, також є колонка з новинами технологій друку. Також непоганою є SEO-оптимізація сайту (Search Engine Optimization). SEO-оптимізація сайту полягає в комплексі заходів, спрямованих на появу сайту у видачі пошукової системи (наприклад, Google) на тих позиціях, де б потенційний споживач міг їх побачити за набору певних ключових фраз. Так, за запитами «флексодрук», «виготовлення упаковки», «промислова упаковка», «друк етикетки» у пошуковій системі Google сайт ТОВ «ТДК» знаходиться у ТОП-15. Інформація на сайті доступна українською, російською та англійською мовами. Проте, на сайті мало графічних елементів, а ті, які є, не дуже хорошої якості. Окрім того, сторінки сайту перенасичені технічною інформацією щодо технології та способів друку, натомість мало інформації про саму компанію та її переваги; колонка новин вже давно не оновлювалась. Немає інформації про історію створення компанії, її місію, а також новин компанії. Отже, сайт компанії, як потужний інструмент інтернет-маркетингу, потребує постійного оновлення.

Ще одним аспектом розвитку маркетингової складової інноваційного потенціалу є участь у спеціалізованих виставках (до прикладу, T-REX - виставка сучасного друку) та членство в професійних організаціях (до прикладу, Клуб пакувальників України – громадська некомерційна організація, яка об'єднує більш ніж 80 виробників пакувальних матеріалів і обладнання, тари та упаковки). Загалом, участь підприємства у професійних виставках та конференціях дає можливість пошуку нових ринкових сегментів, отримання інформації про зміни ринкових тенденцій, спостереження за конкурентами, налагодження контактів з потенційними клієнтами, пошук торгових партнерів, отримання замовлень, презентація нового товару.

Таким чином, відділ розвитку підприємства стане важливою ланкою зв'язку між працівниками, топ-менеджментом компанії та зовнішнім середовищем (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Роль відділу розвитку підприємства у взаємозв'язку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [розроблено автором]**

Керівник відділу розвитку забезпечуватиме вище керівництво підприємства інформацією про стан кон'юнктури ринку, перспективні шляхи розвитку підприємства, стан внутрішніх ресурсів та потенціалу підприємства, відбиратиме найкращі інноваційні пропозиції працівників, генеруватиме можливості впровадження інновацій та братиме безпосередню участь у розробці стратегії розвитку підприємства. Отже, новостворений відділ стане ключовим органом координації інноваційної діяльності та забезпечення стійких показників конкурентоспроможності компанії в майбутньому.

### **3.2 Розробка стратегічної моделі інноваційного розвитку ТОВ «ТДК»**

В наш час ключовою характеристикою, яка визначає конкурентну позицію підприємства на ринку, є рівень інноваційної активності. Сучасне підприємство зможе здобути стійкі конкурентні переваги тільки при наявності ефективно



організованої системи інноваційного менеджменту на підприємстві, одним із основних завдань якої є розроблення стратегічних планів розвитку підприємства.

Одним із найчастіше застосовуваних способів стратегічного управління, який дозволяє оцінити рівень інноваційного потенціалу підприємства, здатність підприємства до його реалізації у відповідності до чинників впливу зовнішнього середовища, є SWOT-аналіз. Узагальнюючи отримані у другому розділі результати аналізу інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК», а також результати проведеного PEST-аналізу та оцінки впливу на діяльність підприємство п'яти конкурентних сил Портера, побудуємо результативну матрицю SWOT-аналізу (рис. 3.4).



<b>Сильні сторони</b>	<b>Оц.</b>	<b>Можливості</b>	<b>Оц.</b>
1.Забезпеченість ресурсами	5	1.Залучення нових клієнтів в поліграфії	4
2.Збалансований продуктовий портфель	4	2.Нові ринки збуту	3
3.Висока рентабельність вкладеного капіталу	4	3.Міжнародна сертифікація з друку	5
4.Ділова репутація	5	4.Експорт пакувальної продукції	4
5.Стабільна клієнтська	4	5.Залучення інвестицій	4
	<b>22</b>		<b>20</b>
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Оц.</b>	<b>Загрози</b>	<b>Оц.</b>
1. Відсутність системи стратегічного планування	-4	1.Інфляція	-4
2.Слабка корпоративна культура	-2	2.Посилення конкуренції	-3
3.Слабкий маркетинг	-4	3.Зростання цін на продукцію, сировину	-3
4.Низька мотивація персоналу до інновацій	-3	4. Валютні ризики	-4
5.Довгострокова заборгованість	-3	5.Соціально-політична нестабільність в країні	-4
	<b>-16</b>		<b>-18</b>

**Рис. 3.4. SWOT-аналіз ТОВ «ТДК» [розроблено автором]**

Здійснивши загальний аналіз господарської діяльності, а також оцінивши основні складові елементи інноваційного потенціалу ТОВ «ТДК», можемо виділити наступні сильні сторони підприємства: потужна матеріально-технічна база: забезпеченість екологічно-безпечним, високопродуктивним обладнанням поліграфічного підрозділу, забезпеченість торгового напрямку власним автопарком та складами; висококваліфікований персонал; диверсифікований товарний портфель торгового напрямку; висока рентабельність вкладеного капіталу; конкурентоздатна цінова політика; наявність постійних клієнтів по всій Україні; диверсифікований продуктивний портфель, як в торговому напрямку, так і в напрямку друку упаковки; диверсифікація діяльності підприємства, що значно мінімізує ризики бізнесу; ділова репутація.

До слабких сторін підприємства відносимо відсутність системи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства, слабку маркетингову діяльність, слабку корпоративну культуру та рівень мотивації персоналу до інноваційної активності, зростання довгострокових зобов'язань підприємства, вузька спеціалізація у напрямку друку упаковки, відсутність сертифікації за міжнародними стандартами у сфері друку упаковки.

Зовнішнє середовище господарювання відкриває перед підприємством наступні можливості: розширення ринків збуту за рахунок зростання ринку упаковки в світі та, безпосередньо, зростання сегменту флексодруку (як в Україні, так і в світі), зростання попиту на високоякісну упаковку, розширення товарного асортименту відділів торгівлі, експорту упаковки завдяки сприятливій державній експортній політиці, розширення ринку збуту, використання нових технологій друку. Зростання ринку упаковки забезпечується, насамперед, зростанням ринку харчової промисловості, яка становить 70% попиту упаковки, зокрема, молочної галузі.

Щодо загроз, значно вплинути на діяльність може інфляція та зростання цін на комплектуючі до устаткування, сировину для упаковки та товари. Також загрозу становлять: активна інноваційна політика підприємств-лідерів у сфері

друку упаковки, висока ймовірність появи нових конкурентів на поліграфічному ринку, зростання сегменту «пакування на вимогу», відсутність належної державної підтримки впровадження інновацій, зміна законодавства в сфері екології.

За методологією проведення SWOT-аналізу, описаною нами у першому розділі, проводимо оцінку параметрів по кожній з чотирьох категорій, завдяки чому зможемо визначити стратегічний вектор розвитку підприємства. Підсумовуючи експертні оцінки сильних та слабких сторін підприємства, а також оцінки можливостей та загроз зовнішнього середовища, отримуємо наступні підсумкові бали: сильні сторони – «22», слабкі сторони «-16», можливості «20», загрози «-18». Підсумуємо загальні оцінки в чотирьох полях матриці: поле «SO-OS» (сильні сторони-можливості) отримує в підсумку 42 бали, поле «OW-WO» (слабкі сторони-можливості) - 36 балів, поле «ST-TS» (сильні сторони-загрози) – 40 балів, поле «TW-WT» (слабкі сторони-загрози) – 34 бали.

Як бачимо за результатами оцінки, стратегічний вектор підприємства спрямований в поле «SO-OS», що визначає доцільність слідування стратегією концентрованого зростання. Стратегія концентрованого зростання передбачає завоювання кращих позицій на ринку із вже існуючим продуктом чи послугою компанії, або диверсифікацію продуктового портфеля та розробку нових продуктів. А це, в першу чергу, потребує підвищення активності маркетингової діяльності.

Наявні ресурси та сприятлива кон'юнктура ринку роблять можливим успішний вихід підприємства на зовнішні ринки. Тому, здійснивши перехід до проектної організаційної структури, підприємство може ініціювати створення проектної групи для організації виходу поліграфічної продукції підприємства на зовнішній ринок. В склад такої групи повинен ввійти маркетолог, фахівець фінансової служби, фахівець юридичної служби, очолювати групу може керівник з розвитку підприємства. При необхідності до роботи над проектом можна залучити фахівця зовні, наприклад, спеціаліста із зовнішньоекономічної діяльності у даному товарному напрямку чи на ринках визначених країн.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що найбільшу кількість балів підприємство отримало за стратегічним напрямком «сильні сторони-можливості», а це означає, що потрібно якомога повніше скористатись можливостями, які створює зовнішнє середовище, використовуючи всі свої сильні сторони. Як бачимо, однією з найбільших переваг ТОВ «ТДК» є забезпеченість ресурсами, в тому числі кадровими. Впроваджуючи управлінські та кадрові інновації, підприємство має великі шанси здобути високі позиції на національному ринку, а також започаткувати зовнішньоекономічний напрямок роботи. Зараз слабкою стороною підприємства є відсутність корпоративної культури та відсутність мотивації персоналу до творення інновацій. Саме цю слабку сторону ТОВ «ТДК» має в першу чергу перетворити на конкурентну перевагу.

Практика бізнесу доводить, що інвестиції в людський капітал дають велику віддачу при тому, що потребують значно менших фінансових затрат, порівняно з технологічними нововведеннями. Корпоративна культура часто виступає значною конкурентною перевагою, особливо при кризових явищах, забезпечуючи відданість та лояльність працівників. Корпоративна культура є потужним рушійним чинником ефективного впровадження нововведень, оскільки сприяє якісній зміні у свідомості та поведінці людей і сприяє зміні характеру взаємодії керівників і персоналу підприємств, зміні укладу організаційних цінностей та норм. За своєю природою корпоративна культура є соціальною інновацією, сприяючи здійсненню соціальних змін відповідно до вимог інноваційного розвитку підприємства та формуючи у працівників мотивацію до ефективної реалізації запланованих змін [55, с. 174].

Серед заходів, які доцільно використати на підприємстві для формування інноваційної корпоративної культури, варто виділити:

- навчальні семінари з метою створення у персоналу настрою на ініціацію та сприйняття інновацій;
- тренінги для керівників підприємства, адже перехід до інноваційного типу розвитку забезпечується, насамперед, наявністю інноваційного стилю управління. Вони дозволяють топ-менеджерам краще зрозуміти ситуацію в

компанії і, відповідно, розробляти конкретні інструменти підвищення інноваційної корпоративної культури;

- розробка і проведення корпоративних заходів, спрямованих на прискорення і зростання ефективності впровадження інноваційної корпоративної культури.

Інноваційне підприємство заохочує всебічний розвиток працівників, усвідомлення ними змін, що відбуваються на макрорівні та в глобальному середовищі, забезпечує доступність інформації для всіх співробітників, створює стимули, щоб зацікавити співробітників в корпоративних нововведеннях [107, с.101].

Інновації на ТОВ «ТДК» носять, скоріше, ситуативний характер, адже відсутня система стратегічного планування. Відповідно, не проводиться належний аналіз виконаних інноваційних проектів. Вважаємо, що на підприємстві, поряд із зміною організаційної структури підприємства, необхідно запровадити не просто систему оцінки інноваційної діяльності, а повноцінну систему управління інноваційним розвитком на базі нової проектної організаційної структури та заходів з розвитку інноваційної корпоративної культури.

Підприємству потрібно своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адже, своєчасно не використані можливості можуть стати загрозами, якщо ними оперативніше чи ефективніше скористаються конкуренти.

Інноваційний розвиток підприємства, як і розвиток загалом, є безперервним процесом. Якщо контролювати зміни, які відбуваються як всередині підприємства, так і зовні, їх можна направити в потрібне для компанії русло. Саме тому ми розглядаємо процес управління інноваційним розвитком підприємства з точки зору системного підходу, адже підприємство є «відкритою системою», яка володіє складною внутрішньою будовою і перебуває у взаємодії із зовнішнім середовищем.

В моделі управління інноваційним розвитком ТОВ «ТДК» ми виділили зовнішнє та внутрішнє середовище (рис. 3.5). Безпосередній вплив на діяльність підприємства та прийняття керівництвом стратегічних рішень здійснюють

фактори прямого та опосередкованого впливу зовнішнього середовища. Їх можна оцінити за допомогою вже використаних нами методів PEST аналізу, аналізу конкурентних сил Портера, а також безлічі інших методів, серед яких метод «5x5», функціонально-вартісний аналіз, конкурентні порівняння, морфологічний аналіз.



**Рис. 3.5. Пропонована модель управління інноваційною діяльністю ТОВ «ТДК» [розроблено автором]**

Варто зазначити, що функція стратегічного аналізу макрооточення покладається не тільки на керівництво компанії чи відділ розвитку підприємства. Моніторинг і первинний аналіз чинників макросередовища повинні здійснювати функціональні підрозділи підприємства за своїми напрямками, що забезпечить

керівництво компанії найбільш повною та актуальною інформацією для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Внутрішнє середовище системи управління інноваційним розвитком утворюють, насамперед, керуюча та керована підсистема, тобто суб'єкт та об'єкт управління. Саме керуючу систему визначаємо найбільш складною та значущою в системі управління інноваційним розвитком. Насамперед, керуюча підсистема повинна очолювати виконання функцій з:

- планування інноваційної діяльності з урахуванням стратегічних цілей підприємства,
- організації роботи з виконання інноваційних проектів, що передбачає, насамперед, побудову відповідної організаційної структури,
- мотивації виконавців проекту,
- обліку та аналізу ходу та результатів інноваційної діяльності,
- контролю – оперативного, кінцевого, вибіркового - щодо відповідності отриманих результатів поставленим цілям [60, с. 93].

Об'єктом управління є працівники, які реалізують процес виконання інноваційних проектів. Командою фахівців також здійснюються роботи з прогнозування розвитку зовнішнього середовища, вибору ринкових ніш для реалізації інноваційних проектів, аналіз ризиків до і в процесі виконання робіт.

При прийнятті рішень з реалізації інноваційного проекту керівники керуються станом внутрішніх ресурсів (кадрових, фінансових, технічних та інших), які визначають інноваційний потенціал підприємства. При цьому часто менеджерами допускається помилка, коли увагу акцентують на слабких сторонах і недоліках, які потрібно усунути. При аналізі внутрішніх ресурсів важливо виявити прихований потенціал, який підприємство зможе розвинути для досягнення конкурентних переваг.

На основі оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів впливу потрібно визначити цілі підприємства. ТОВ «ТДК» як диверсифікована компанія в інноваційній діяльності повинна опиратись на так званий «портфель стратегій»,

тобто набір стратегій трьох рівнів: загальнокорпоративного, стратегії окремих бізнес напрямків та функціональні стратегії (рис. 3.6).



**Рис. 3.6. «Портфель стратегій» ТОВ «ТДК» [розроблено автором]**

За даними дослідження аудиторської компанії PwC, 54% інноваційних компаній намагаються подолати розрив між інноваційною стратегією та загальною бізнес-стратегією. Ми пропонуємо розглядати інноваційну стратегію не як одну з функціональних стратегій, а як таку, яка задає основні принципи діяльності підприємства та ключові напрямки його розвитку на загальнокорпоративному рівні. Такий підхід визначає, що окрім загальної інноваційної стратегії на ТОВ «ТДК» повинні бути розроблені стратегії для підрозділів з торгівлі продуктами харчування, побутовою хімією та поліграфічного підрозділу, а також маркетингова, фінансова та стратегія розвитку персоналу.

Для ефективного управління стратегічним розвитком підприємства пропонуємо використовувати бенчмаркінг – метод стратегічного управління підприємства, який передбачає виявлення та застосування найкращих практик компаній-лідерів на ринку. Завдання, які ставить перед собою підприємство, використовуючи інструментарій бенчмаркінгу, можуть бути різними, а саме:

- мінімізувати витрати;
- задовольнити потреби сучасного споживача;



- підвищити конкурентну позицію відносно підприємства-конкурента;
- визначити слабкі місця виробничого процесу;
- розробити та використати нові ідеї;
- підвищити якість продукції;
- підвищити ефективність діяльності [79, с.81].

При планування заходів із бенчмаркінгу необхідно насамперед визначити конкретні цілі підприємства, його пріоритети та місію. Процес проведення бенчмаркінгу слід проводити з виконанням наступних етапів:

1. Визначення об'єкта бенчмаркінгу – визначаються потреби підприємства у змінах та ключові параметри, за якими проводитиметься оцінка.

2. Вибір компанії для порівняння. Визначаються еталонні підприємства, з якими проводитиметься оцінка відповідно до об'єкта бенчмаркінгу. Часто за об'єкт бенчмаркінгу приймають гіпотетичну компанію з середньогалузевими показниками або кращими досягненнями в галузі. Також функціонують спеціальні сайти, наприклад, [benchnet.com](http://benchnet.com), [globalbenchmarking.com](http://globalbenchmarking.com), [clubbenchmarking.com](http://clubbenchmarking.com), які об'єднують менеджерів для проведення бенчмаркінгових досліджень. Набирають популярності індустріальні бюро знайомств, де будь-яка компанія може знайти партнера по обміну нововведеннями.

3. Встановлення контактів з еталонними підприємствами та узгодження критеріїв, за якими здійснюватиметься оцінка й аналіз.

4. Аналіз. Відбувається безпосереднє опрацювання інформації. Її класифікація та систематизація. Визначаються найкращі практики, оцінюються можливості їх впровадження та розробляється план впровадження.

5. Впровадження. В процесі впровадження здійснюється контроль та оцінюються поточні результати нововведень.

6. Нова оцінка. Бенчмаркінг — це безперервний процес, тому, після впровадження необхідних нововведень, бенчмаркінг не зупиняється. Здійснюється оцінка досягнутих результатів, повторний аналіз слабких місць та

моніторинг найкращих практик підприємств в заданих функціональних областях [40, с. 93].

Процес безперервного удосконалення процесів підприємства можна реалізовувати із використанням циклу Демінга, або циклу PDCA, що розшифровується як «Plan – Do – Check - Act»: Плануй – Виконуй – Перевірйай – Дій. Варто зазначити, що принципи циклу Демінга застосовуються в деяких нормах ISO - Міжнародної організації зі стандартизації.

Важливе значення при впровадженні бенчмаркінгу на підприємстві має культурний аспект, а саме забезпечення з боку керівництва компанії активної підтримки політики постійних удосконалень. У компаніях, де керівники надають значну підтримку у проведенні бенчмаркінгу, результативність проектів значно вища, ніж в компаніях, де така підтримка не спостерігається.

Таким чином, застосовуючи запропонований системний підхід в управлінні розвитком підприємства, ТОВ «ГДК» потрібно направити всі зусилля на реалізацію стратегії концентрованого зростання, що допоможе йому вийти на якісно новий рівень розвитку.

### **3.3. Шляхи вдосконалення механізму державного регулювання інноваційної активності підприємств**

Підприємництво та держава є основними складовими національної інноваційної системи. Підприємство, яке провадить інноваційну діяльність, керується, в основному, чинниками ринкового середовища, коли інноваційна активність дає йому змогу бути конкурентоспроможним та нарощувати прибуток. Держава, в свою чергу, визначає фактори макросередовища, в якому функціонує підприємство, і національну стратегію розвитку, використовуючи при цьому ринкові та неринкові інструменти. Аналіз рівня інноваційної активності підприємств в Україні показав, що частка інноваційно активних підприємств

надзвичайно мала, а причиною цьому слугує як загальне несприятливе макросередовище бізнесу, так і відсутність чіткої стратегії і стимулів з боку держави до інноваційного розвитку.

Для забезпечення умов зростання частки інноваційного підприємництва в загальнонаціональній структурі, необхідне вдосконалення результативності всіх елементів національної інноваційної системи: інформаційної та інноваційної інфраструктури, підсистеми державного управління та регулювання, підсистеми освіти та професійної підготовки. Завданням держави постає розвиток інноваційної інфраструктури разом із стимулюванням попиту на інноваційні продукти та послуги.

Основою забезпечення дієвої інноваційної політики держави є досконале нормативно-правове забезпечення. Сучасна нормативно-правова база в сфері інноваційної діяльності включає закони, укази Президента, постанови Кабінету Міністрів, накази центральних органів виконавчої влади, та загалом налічує близько 200 документів.

Основним законом, який регулює інноваційну діяльність в Україні, є Закон України «Про інноваційну діяльність», який визначає головною метою державної інноваційної політики «створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоздатної продукції». Законодавство визначає можливість реалізації даної мети шляхом:

- формування і реалізації державних, галузевих, регіональних і місцевих інноваційних програм;
- створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки і стимулювання інноваційної діяльності;
- захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності;
- фінансової підтримки виконання інноваційних проектів;

- стимулювання комерційних банків та інших фінансово-кредитних установ, що кредитують виконання інноваційних проектів;
- встановлення пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності;
- підтримки функціонування і розвитку сучасної інноваційної інфраструктури.

Хоча чинне законодавство визначає орієнтацію економіки України на інноваційний шлях розвитку, навіть законодавчо визначені процедури не мають чітких механізмів їх реалізації. Окрім того, у нормативно-правовій базі часто зустрічаються суперечності та прогалини. Так, в Законі України «Про інноваційну діяльність» інноваційне підприємство визначається як «підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг». По-перше, згідно такого визначення значно обмежується кількість підприємств, які можна віднести до інноваційних. По-друге, законодавець не надає алгоритм визначення вартості інноваційної продукції, до прикладу, в стартап-компаніях, де продукт перебуває на посівній стадії. Таким чином, через неточність визначення, інноваційні компанії, які могли б претендувати на певні преференції, визначені Законом, не зможуть їх отримати. З іншої сторони, відсутність чіткого понятійного апарату в законодавстві призводить до зловживань з боку деяких підприємств і відсутності об'єктивного спостереження та державного контролю за реалізацією інноваційних проектів.

Фінансова підтримка суб'єктів інноваційної діяльності в Україні може бути надана шляхом безвідсоткового кредитування, повної чи часткової сплати відсотків за кредитування інноваційних проектів, надання державних гарантій банкам, які здійснюють кредитування інноваційних проектів, майнового страхування реалізації інноваційних проектів. В цей же час, відсутній чіткий механізм визначення підприємств, які могли б одержати пільги, а у разі

отримання пільги неможливо провести заходи для визначення правомірності її застосування.

Комерційні банки та страхові компанії в Україні володіють незначним потенціалом в фінансуванні інноваційних проектів. Основними причинами, які стримують процес кредитування, є високі кредитні ставки, висока ступінь невизначеності та ризику неповернення довготермінових кредитів, недостатній ресурсний потенціал банків. Серед заходів, проведення яких зможе значно покращити ситуацію на ринку кредитування інноваційних проектів, можна виділити наступні:

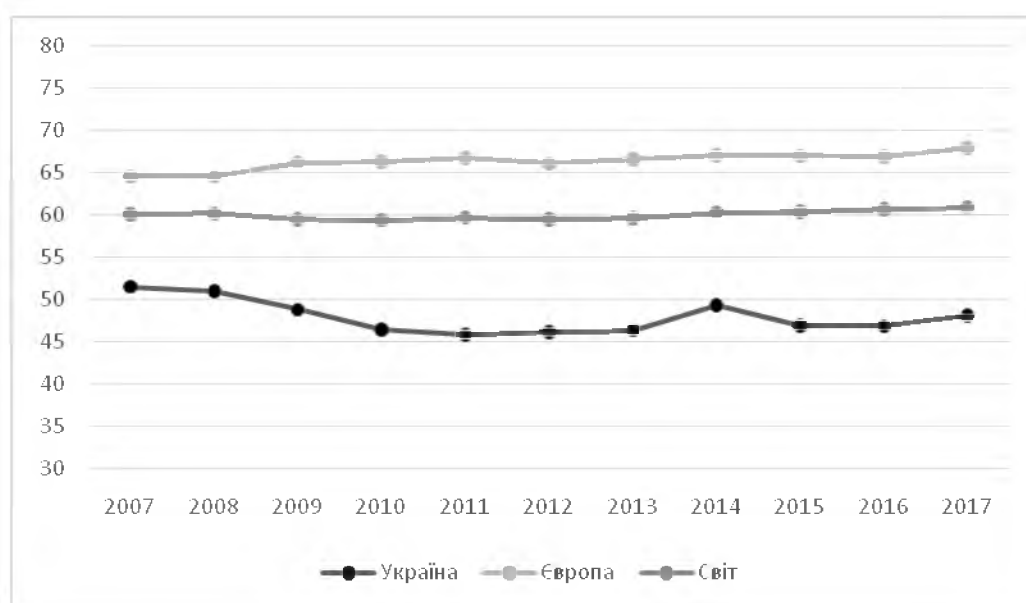
1. Надання податкових пільг підприємствам, які інвестують позикові кошти в інноваційні проекти.
2. Надання банкам податкових пільг на прибуток, отриманий від операцій з довгострокового кредитування інноваційних проектів.
3. Державне страхування кредитів, які видаються на інноваційні проекти.
4. Розвиток інвестиційних банків довгострокового кредитування. [86, с. 23].

В наш час особливу роль в фінансуванні інноваційних проектів, особливо стартап-проектів, відіграють приватні інвестори (так звані «бізнес-ангели») та венчурні фонди, які здатні фінансувати інноваційні проекти з високим ступенем ризику, довгими термінами окупності. В Україні ринок венчурного капіталу тільки починає формуватися, в той час як у країнах ЄС, США, Китаї венчурні інвестиції є основним джерелом фінансування інноваційного розвитку підприємств.

Факторами, які слугують найбільшою перешкодою для інвесторів в Україні досі залишаються високий рівень корупції та слабка судова система. Так, за Індексом економічної свободи у 2017 році Україна посіла 166 місце у світовому рейтингу, отримавши всього 48,1 бали та опинившись поруч із Анголою та Суринамом. На рисунку 3.7 можемо прослідкувати динаміку значення Індексу для

України порівняно з середньоєвропейськими та середньосвітовими показниками [8].

У 2017 для визначення Індексу враховували 12 показників: захист прав власності, сумлінність уряду, судова ефективність, державні видатки, податковий тягар, фіскальна система, свобода бізнесу, свобода трудової діяльності, грошова свобода, свобода торгівлі, інвестиційна свобода, фінансова свобода. Найнижчу кількість балів Україна отримала за показником судової ефективності, що свідчить про слабкість верховенства закону, а також за показниками інвестиційної свободи та сумлінності уряду [8].



**Рис. 3.7. Динаміка Індексу економічної свободи, 2007-2017рр. [8]**

Отже, нормативно правова база інноваційної діяльності повинна бути узгоджена та забезпечувати ретельно продумані механізми її реалізації. Зважаючи на високу динаміку зовнішнього середовища у сфері нововведень, стратегії та програми інноваційного розвитку повинні бути актуальними. Для цього в Україні повинно проводитись комплексне обстеження інноваційної активності.

В Україні статистичне спостереження інноваційної діяльності проводиться за двома формами:

- формою № 1-інновація «Обстеження інноваційної діяльності промислового підприємства»;
- формою № ІНН «Обстеження інноваційної діяльності підприємства».

Спостереження за кожною з форм проводяться почергово, один раз в два роки. Відповідно до Методологічних положень зі статистики інноваційної діяльності, інноваційно активним визначається підприємство, «що в період обстеження займалося діяльністю, пов'язаною зі створенням інновацій, незалежно від того, чи призвела така діяльність до реального впровадження інновацій». Статистичне спостереження за формою № 1-інновація надає інформацію щодо кількості інноваційно-активних промислових підприємств, обсягів витрат на інноваційну діяльність та джерела фінансування [73].

Спостереження № ІНН проводиться щодо всіх видів економічної діяльності за спеціальною анкетною, розробленою за європейською методологією щодо обстеження інновацій у ЄС – Community Innovation Survey (CIS), що дає можливість порівняти отримані дані з результатами інших європейських країн. Спостереження збирає інформацію про продуктиві, процесні, маркетингові та організаційні інновації, видатки на інновації, інноваційні цілі, чинники, що перешкоджають впровадженню інновацій тощо [73].

Наявна система статистичної звітності про інноваційну діяльність не здатна надати вичерпної інформації про інноваційну активність українських підприємств. Так, не вистачає інформації про кількість інноваційно активних малих і середніх підприємств, державно-приватне партнерство, ліцензійні та патентні доходи, венчурний капітал, міжнародне наукове співробітництво. В країнах ЄС з цією метою використовують інструмент моніторингу реалізації інноваційної політики ІУС (Шкала інноваційного союзу). У трьох розділах: «Можливості», «Діяльність фірм» та «Результати» визначаються відповідно інноваційний потенціал країни; інвестиції, зв'язки та інтелектуальні активи підприємств; економічні результати підприємств, одержані завдяки інноваціям [68, с. 193].

Використовуючи досвід країн ЄС, Україні потрібно розширити види економічної діяльності, за якими збирається статистична звітність щодо інноваційної діяльності, ввести показники оцінки інноваційного потенціалу України у регулярні форми державної звітності, а загалом – постійно адаптувати систему статистичного спостереження за інноваційною діяльністю до міжнародних реалій та змін на ринку.

Значний вплив на інноваційну активність українських підприємств має податкове середовище. Податковий кодекс України передбачає податкові пільги тільки для вузького кола підприємств. Так, можливе звільнення від оподаткування прибутку підприємств – суб'єктів літакобудування, що здійснюють розробку та/або виготовлення з кінцевим складанням літальних апаратів та двигунів до них. Не оподатковується сума коштів, яка надається підприємству у зв'язку із здійсненням заходів щодо енергоефективності та енергозбереження в рамках реалізації в Україні відповідного проекту. Передбачається знижена ставка податку на прибуток для суб'єктів, що функціонують в галузі комп'ютерної програмної продукції до 2023 р. у розмірі 5 %. До 1 січня 2023 року, звільняються від оподаткування податком на додану вартість операції з постачання програмної продукції.

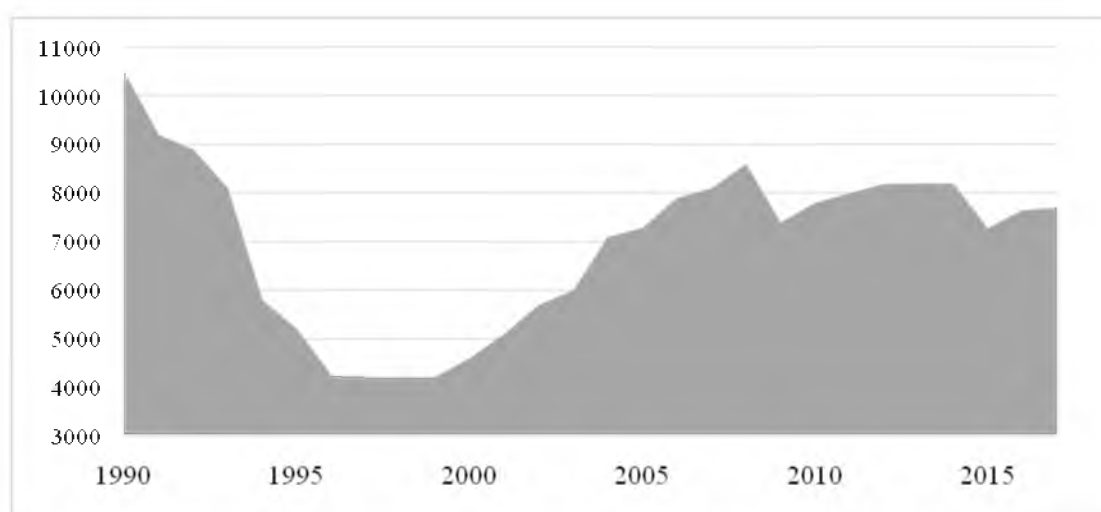
Такий підхід є малоефективним, адже система пільгового оподаткування, прописана в українському законодавстві, не реалізується на благо інноваційного розвитку країни. Часто податкові пільги використовуються не за призначенням, що призводить до неефективного перерозподілу грошових надходжень та відсутності мотивації підприємств, особливо представників малого та середнього бізнесу, впроваджувати інновації. Тому, в податковому законодавстві потрібно скасувати пільги, які використовуються неефективно та уточнити перелік сфер економіки, в яких застосування податкових пільг матиме значний економічний чи соціальний результат для країни. Для забезпечення ефективного та цільового використання пільг потрібно також створити дієвий механізм оцінювання ефекту від використання пільг.



Україні потрібно переймати досвід високорозвинутих країн, які використовують об'ємний портфель інструментів стимулювання інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Зокрема, широкого застосування в країнах ЄС набули податкові кредити, які не оподатковуються та повернення податків. Ірландія, Данія, Великобританія надають податкові знижки, які дорівнюють витратам на закупівлю машин, устаткування, будівництва лабораторія для проведення дослідно-конструкторських розробок [32, с. 56].

Погоджуємось з думкою вчених, які підтримують ухвалення Інноваційного кодексу України. Це дозволить розробити і закріпити в одному нормативному документі стратегію інноваційного розвитку України та механізми її реалізації, врегулювати відносини суб'єктів національної інноваційної системи.

Країни, що слідують шляхом інноваційного розвитку, визнають людський капітал найціннішим нематеріальним активом. На даний час, однією з найсильніших конкурентних переваг України, яку необхідно сповна використати для забезпечення інноваційного розвитку економіки держави, є саме людський капітал. За Індексом людського капіталу Україна у 2017 році посіла високе 24 місце, отримавши 71.27 балів та обігнавши деякі європейські країни. Проте, за рівнем ВВП на душу населення Україна займає 104 місце і належить до групи країн з доходом нижче середнього (рис. 3.8).



**Рис. 3.8.** Динаміка ВВП на душу населення в Україні, дол. США [8]

Зважаючи на такі обставини, постає необхідність вирішення таких проблем, як низький рівень оплати праці та високий рівень міграції високоосвічених фахівців закордон, недостатні обсяги фінансування системи освіти, науки, охорони здоров'я, культури.

Україні потрібно забезпечити постійне навчання для посилення інноваційної активності працівників та роботодавців, перейняти світову практику взаємодії держави, науки та бізнесу. Практика доводить, що така взаємодія дає великий ефект

синергії, а відсутність взаємозв'язків, навпаки, призводить до гальмування інноваційного та економічного розвитку держави.

Саме взаємодія науки, підприємництва та держави здатна забезпечити перехід України до інноваційної моделі розвитку через впровадження наукових знань, а не експлуатацію ресурсів. Україні необхідно прийняти заходи щодо запобігання виїзду науковців за кордон та сприяння поверненню молоді, яка навчається за кордоном, на Батьківщину. Співпраця вищих навчальних закладів та підприємств забезпечить освоєння студентами сучасних технологій, дасть можливість визначити проблеми, слабкі місця та можливості їх розв'язання.

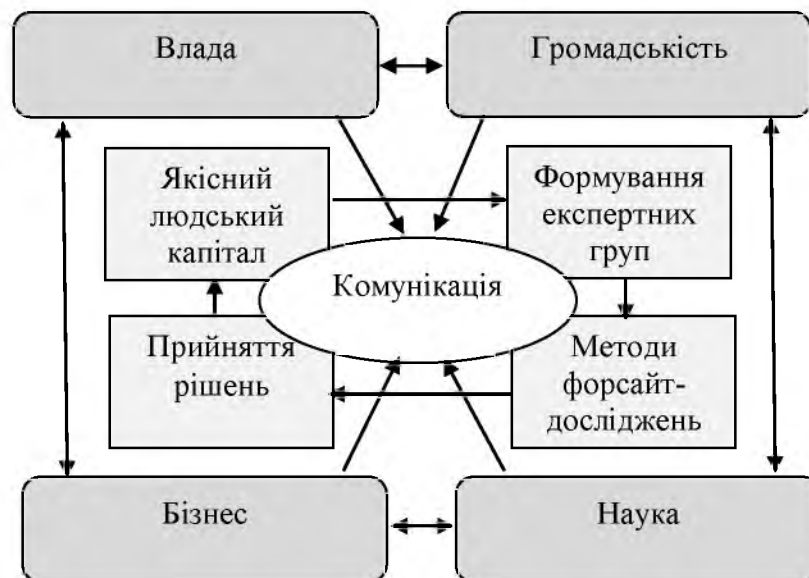
Важливу роль відіграє діяльність органів місцевої влади, які повинні реалізовувати політику стимулювання інноваційної активності суб'єктів господарювання на місцях, використовуючи для цього законодавчо визначені методи та найкращі світові практики в процесі державного забезпечення інноваційного розвитку.

Аналізуючи інноваційну активність підприємств в Україні ми помітили, що розподіл інноваційно активних підприємств за регіонами не є рівномірним. У більшості регіонів переважає ресурсний тип розвитку, значну частку експорту становить сировинна продукція. Місцеві органи влади не проводять консультації з громадянами щодо бюджетів, порушуються терміни їх оприлюднення [53].

Для подолання цих та інших проблем і забезпечення стійкого розвитку регіонів, регіональна політика повинна сприяти взаємодії органів державної влади, наукових установ, громадськості, бізнесу. Необхідно організувати спеціалізовані виставки, круглі столи, семінари, створювати бізнес-інкубатори та інші інноваційні структури, проводити конкурси серед новаторів.

Одним із найефективніших сучасних методів інноваційного розвитку, який забезпечує активізацію співпраці державних органів влади, наукової спільноти, підприємців та представників громадськості як на загальнодержавному, так і регіональному рівні, є метод форсайту (з англ. foresight – передбачення). Форсайт є засобом визначення довгострокових перспектив розвитку науки, технологій, економіки та реалізується за допомогою методів: Дельфі, SWOT-аналізу, методу сценаріїв, оцінки експертних груп, «мозкового штурму», громадські панелі, розроблення майбутнього [100].

Модель проведення форсайту зобразимо на рис. 3.9.



**Рис. 3.9. Модель проведення форсайту [складено автором]**

Форсайт допомагає передбачити технології та галузі, розвиток яких може принести значну економічну вигоду. Форсайт передбачає активне залучення

інформаційного забезпечення, проведення великої кількості конференцій, семінарів, презентацій, завдяки чому формується позитивне ставлення суспільства до можливих нововведень[56]. Застосування форсайту на рівні регіонального управління допоможе:

1. Визначити альтернативні напрями розвитку регіону.
2. Визначити необхідність активації певних ресурсів.
3. Створити мотивацію для змін, нові поведінкові моделі в суспільстві.
4. Розвивати інноваційне середовище.
5. Забезпечити довготривалу співпрацю представників громади, бізнесу, влади, науки у напрямку забезпечення інноваційного розвитку.
6. Визначити способи зменшення негативного впливу зовнішнього середовища в процесі управління інноваційним розвитком регіону.
7. Розробити дієву стратегію розвитку регіону.
8. Розробити довгострокові інноваційні плани підприємств регіону.
9. Забезпечити системність та комплексність управління інноваційним розвитком регіону.

Таким чином, Україні потрібно перейти від номінального декларування курсу інноваційного розвитку до його реального втілення. Володіючи достатнім ресурсним потенціалом та багатогалузевою інфраструктурою, Україна повинна повністю переорієнтуватися на інноваційний шлях розвитку, створивши для цього належну законодавчу базу та дієві механізми її реалізації. Нова інноваційна модель розвитку повинна бути побудована на ефективній взаємодії передової освіти, свідомої громадськості, конкурентоздатної науки, високотехнологічного бізнесу.

### **Висновки до розділу 3**

Узагальнюючи розроблені нами напрями вдосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства, можемо сформулювати наступні висновки:

1. Наявна дивізіональна організаційна структура не пристосована до швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища та не сприяє інноваційному розвитку підприємства. У зв'язку з цим пропонуємо здійснити перехід до проектної організаційної структури. Дана організаційна культура передбачає створення проектних команд для розроблення та реалізації інноваційних проектів. Такий підхід до управління інноваційним розвитком підприємства є високоефективним, оскільки забезпечує досягнення конкретного результату у визначені часові рамки. ТОВ «ТДК» запропоновано реалізувати перший інноваційний проект з організації виходу поліграфічної продукції підприємства на зовнішній ринок.

2. При управлінні проектами важливо розуміти їх основні життєві цикли та особливості робіт, які виконуються на кожному етапі. Щоб досягти найкращих результатів при роботі над інноваційним проектом доцільно застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення: Microsoft Project, Open Workbench, GanttProject, Redmine, Time Line, Primavera Project Planner, яке дозволяє планувати, прослідковувати та коригувати роботи на кожному етапі виконання проекту.

3. Вважаємо доцільним доповнити проектну організаційну структуру відділом розвитку підприємства, до якого входить маркетолог та менеджер з підбору та розвитку персоналу, а очолюватиме відділ керівник з розвитку. Фахівець з маркетингу відповідатиме за проведення маркетингових інновацій (наприклад, інтернет-маркетинг, освоєння нових ринків збуту, використання нових методів та каналів продажів, формування нових цінових стратегій). Менеджер з підбору та розвитку персоналу допоможе підвищити рівень інноваційної культури на підприємстві, організувати роботи з навчання та розвитку персоналу, забезпечуватиме керівництво аналітичною інформацією щодо ефективності використання трудових ресурсів. Керівник відділу визначатиме та створюватиме

найкращі можливості для впровадження інновацій на підприємстві. Таким чином, новостворений відділ стане двигуном для забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

4. Забезпечити стійкий розвиток підприємства на основі інновацій можливо тільки із застосуванням комплексної стратегії розвитку. Методом SWOT-аналізу, на основі даних аналітичної частини роботи визначено, що підприємству доцільно слідувати стратегією концентрованого зростання. При реалізації запропонованих нами заходів з підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства, підприємству доцільно використати можливості, які створює зовнішнє середовище, застосувавши свої сильні сторони.

5. Розглядаючи підприємство як відкритий та динамічний організм, ми розробили систему управління інноваційною діяльністю ТОВ «ТДК». Основу системи становить внутрішнє середовище: суб'єкт управління, який крізь призму функцій, використовуючи наявні ресурси в межах встановлених цілей, здійснює вплив на об'єкт управління. Зовнішнє середовище підприємства є його оболонкою, тому система управління інноваційною діяльністю ТОВ «ТДК» передбачає врахування екзогенних факторів прямої та опосередкованої дії.

6. Оскільки ТОВ «ТДК» є диверсифікованою компанією, в управлінні її розвитком запропоновано використовувати «портфель стратегій», що передбачає, окрім загальної інноваційної стратегії, формування стратегій для трьох окремих бізнес-напрямків.

7. Бенчмаркінг є сучасним методом управління розвитком підприємства, який передбачає визначення та імплементацію найкращих практик зразкових компаній на ринку. Застосування даного методу на ТОВ «ТДК» допоможе підвищити його конкурентні позиції на ринку, розробляти та використовувати нові ідеї, визначати слабкі місця та підвищувати ефективність діяльності.

8. На інноваційну активність ТОВ «ТДК» та інших підприємств України значний вплив чинить державна інноваційна політика. Для покращення інноваційного макроклімату в державі потрібно, насамперед, удосконалити нормативно-правове забезпечення, адже деякі, визначені законом процедури не

мають чітких механізмів їх реалізації, або ж містять суперечності. Потрібно налагодити ситуацію з кредитуванням інноваційних проектів через надання різних податкових пільг підприємствам та банкам, державне страхування кредитів, розвиток інвестиційних банків. Необхідно вдосконалити обстеження інноваційної активності українських підприємств, і на основі комплексної інформації, розробити дієву стратегію розвитку.

9. Для забезпечення стійкого інноваційного розвитку держави на засадах взаємодії влади, бізнесу, громади та науки запропоновано використовувати метод форсайту для формування дієвої національної стратегії розвитку та стратегій розвитку кожного регіону.

Таким чином, можемо підсумувати, що ТОВ «ТДК» постійно розвивається, насамперед, здійснюючи технологічні інновації. Реалізація запропонованих нами заходів з вдосконалення управління інноваційним потенціалом, а також перехід до системної моделі управління інноваційним розвитком допоможе підприємству постійно утримувати стійку конкурентну позицію на ринку. Реалізація завдань з покращення інноваційного клімату в державі значно підвищить інтерес українських підприємств до інноваційної діяльності.

## **ВИСНОВКИ**

У магістерській роботі проведено дослідження теоретичних і методологічних засад управління розвитком підприємства та визначено, що за сучасних умов господарювання основою такого розвитку повинен виступати інноваційний потенціал. У роботі проведено аналіз господарської та інноваційної діяльності ТОВ «ТДК» та надано практичні рекомендації щодо вдосконалення управління його інноваційним потенціалом; визначено роль держави у забезпеченні інноваційної активності підприємств, виявлено основні проблеми управління інноваційним розвитком підприємств в Україні та сформульовано шляхи їх вирішення. Зокрема:

1. Розвиток підприємства є незворотним процесом, що пояснюється неможливістю повного повторення різноманітності, якості, кількості та сили впливу факторів, які його визначили. Управління розвитком підприємства являє собою сукупність процесів щодо формування та здійснення кількісних та якісних змін, що здатні забезпечити стійке економічне зростання та одночасну збалансованість бізнес-процесів підприємства, за рахунок ефективного використання наявного потенціалу, компетенцій та конкурентних переваг.

2. Основою розвитку сучасного підприємства є його інноваційний потенціал. Інноваційний потенціал являє собою сукупність ресурсів, наявність яких дає можливість підприємству впроваджувати інновації. Структура інноваційного потенціалу залежить від безлічі факторів зовнішнього і внутрішнього впливу. Для визначення складових інноваційного потенціалу та оцінки ефективності використання кожної з них зазвичай застосовують метод експертних оцінок. На загальний рівень інноваційного потенціалу найбільше впливає інноваційна культура на підприємстві.

3. Для ефективної реалізації наявного інноваційного потенціалу велике значення має обрана стратегія розвитку. Дієва стратегія інноваційного розвитку повинна фокусуватися на усуненні слабких сторін підприємства та використанні потенційних можливостей зовнішнього середовища. Стратегія інноваційного розвитку повинна бути не просто однією з функціональних стратегій підприємства, а бути основоположною та пронизувати всі інші.

4. Обрати стратегію інноваційного розвитку можна застосувавши SWOT-аналіз, методика якого дозволяє, оцінивши внутрішні сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози ззовні, правильно обрати стратегічний вектор розвитку.

5. ТОВ «ТДК» є диверсифікованим підприємством, що здійснює свою основну діяльність в Тернопільській області за трьома основними напрямками: оптова торгівля продукцією побутової хімії, оптова торгівля продуктами харчування, поліграфічна діяльність з виробництва упаковок та етикеток для товарів харчової та нехарчової промисловості методом флексодруку. На даний час



основні зусилля підприємства направлені на розвиток поліграфічного напрямку, оскільки ринок друку етикетки та упаковки розвивається дуже динамічно у світі та в Україні, і є одним з найбільш привабливих для здійснення інвестицій.

6. Здійснений аналіз ефективності використання підприємством інноваційного потенціалу свідчить про задовільний стан використання його фінансової складової. Чистий прибуток підприємства за 2016 рік становив 3967 тис. грн., що свідчить про значне зростання порівняно з попереднім роком. Позитивну динаміку продемонстрували показники ліквідності, зокрема, коефіцієнт покриття за 2016 рік становить 1,24, а коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0,3, що свідчить про здатність підприємства погасити свої зобов'язання. В аналізованому періоді зросла рентабельність активів, витрати на збут знизились на 17%. Дійсний фінансовий стан підприємства, а також позитивна комерційна репутація робить його спроможним залучати фінансові ресурси для реалізації інноваційних проектів.

7. Виробничо-технічної складова інноваційного потенціалу реалізовується ефективно. ТОВ «ТДК» постійно здійснює інвестиції, переважно за рахунок власних коштів, в технічну модернізацію, оновлення виробничих потужностей. Завдяки ефективному перерозподілу фінансових ресурсів між бізнес-напрямами, підприємству за два останні роки вдалось значно модернізувати обладнання для друку упаковок і етикеток та розширити виробничі потужності напряму флексодруку до 4 000 т продукції в рік, що робить підприємство одним із лідерів в західному регіоні України.

8. Потребує вдосконалення ефективність використання кадрового потенціалу, маркетингового та організаційно-управлінського потенціалу. Тут варто зауважити, що інноваційна діяльність, як вид інтелектуальної діяльності, значно залежить від наявності інноваційної культури на підприємстві. На ТОВ «ТДК» працівники мало мотивовані до здійснення творчої, інноваційної діяльності, відсутня система управління розвитком підприємства та незначна роль приділяється формуванню інноваційного мікроклімату. Аналіз можливостей впровадження інновацій та прийняття відповідних рішень є функціями вищого

керівництва компанії та стосуються, зазвичай, технічних та продуктових інновацій.

9. Дані здійсненого PEST-аналізу свідчать про високий рівень впливу економічних ризиків на діяльність підприємства, в тому числі валютних коливань, адже ТОВ «ТДК» здійснює закупівлю багатьох груп товарів у валюті, а також матеріали та устаткування для флексодруку. Безпосередньо на інноваційний розвиток підприємства впливає загальний несприятливий бізнес-клімат в країні та недостатність практичних заходів стимулювання інноваційної діяльності з боку держави. Проведений аналіз конкурентоспроможності продукції ТОВ «ТДК» на ринку з використанням методу п'яти сил Портера свідчить про високий ризик появи нових конкурентів в галузі та значну ринкову владу постачальників.

10. Дослідження інноваційної активності підприємств в Україні засвідчило про низький рівень інноваційної активності підприємств, порівняно з економічно розвинутими країнами. Найбільше труднощів виникає з фінансуванням інноваційної діяльності. Значно зменшилося фінансування інноваційної діяльності підприємств за рахунок коштів іноземних інвесторів, яких стримує, насамперед, високий рівень корупції, політична нестабільність, низький рівень захисту прав власності. Ті інвестиції, які все ж вдалось залучити, найчастіше спрямовані на розвиток вже існуючих компаній, а відсоток вкладень в стартапи відносно малий. На національному та регіональному рівні не реалізуються належні прямі заходи державного впливу на інноваційну активність підприємств.

11. Проаналізувавши наявні недоліки в управлінні інноваційним потенціалом підприємства, пропонуємо, насамперед, здійснити перехід від механістичної дивізійної організаційної структури управління до проектної. Дана організаційна культура передбачає створення проектних команд для розроблення та реалізації інноваційних проектів. Такий підхід до управління інноваційним розвитком підприємства є високоефективним, оскільки забезпечує досягнення конкретного результату у визначені часові рамки. ТОВ «ТДК»

запропоновано реалізувати перший інноваційний проект з організації виходу поліграфічної продукції підприємства на зовнішній ринок.

12. Щоб покращити якість управління кадровою та маркетинговою складовими інноваційного потенціалу, проектну організаційну структуру потрібно доповнити відділом розвитку підприємства, до якого входить маркетолог та менеджер з підбору та розвитку персоналу, а очолюватиме відділ керівник з розвитку. Фахівець з маркетингу відповідатиме за проведення маркетингових інновацій (наприклад, інтернет-маркетинг, освоєння нових ринків збуту, використання нових методів та каналів продажів, формування нових цінових стратегій). Менеджер з підбору та розвитку персоналу допоможе підвищити рівень інноваційної культури на підприємстві, організувати роботи з навчання та розвитку персоналу, забезпечуватиме керівництво аналітичною інформацією щодо ефективності використання трудових ресурсів. Керівник відділу визначатиме та створюватиме найкращі можливості для впровадження інновацій на підприємстві. Таким чином, новостворений відділ стане двигуном для забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

13. Провівши SWOT-аналіз ми визначили, що підприємству доцільно слідувати стратегією концентрованого зростання для забезпечення подальшого стійкого розвитку. При реалізації запропонованих нами заходів з підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства, ТОВ «ТДК» потрібно використати можливості, які створює зовнішнє середовище, застосувавши свої сильні сторони.

14. Розглядаючи підприємство як відкритий та динамічний організм, ми розробили систему управління інноваційною діяльністю ТОВ «ТДК». Основу системи становить внутрішнє середовище: суб'єкт управління, який крізь призму функцій, використовуючи наявні ресурси в межах встановлених цілей, здійснює вплив на об'єкт управління. Зовнішнє середовище підприємства є його оболонкою, тому система управління інноваційною діяльністю ТОВ «ТДК» передбачає врахування екзогенних факторів прямої та опосередкованої дії.

15. На інноваційну активність ТОВ «ТДК» та інших підприємств України значний вплив чинить державна інноваційна політика. Для покращення інноваційного макроклімату в державі потрібно, насамперед, удосконалити нормативно-правове забезпечення, адже деякі, визначені законом процедури не мають чітких механізмів їх реалізації, або ж містять суперечності. Потрібно налагодити ситуацію з кредитуванням інноваційних проектів через надання різних податкових пільг підприємствам та банкам, державне страхування кредитів, розвиток інвестиційних банків. Необхідно вдосконалити обстеження інноваційної активності українських підприємств, і на основі комплексної інформації, розробити дієву стратегію розвитку.

16. Для забезпечення стійкого інноваційного розвитку держави на засадах взаємодії влади, бізнесу, громади та науки запропоновано використовувати метод форсайту для формування дієвої національної стратегії розвитку та стратегій розвитку кожного регіону.

Таким чином, реалізація запропонованих нами заходів з вдосконалення управління інноваційним потенціалом, а також перехід до системної моделі управління інноваційним розвитком допоможе ТОВ «ТДК» постійно розвиватись, покращуючи свою конкурентну позицію на ринку, а позитивні зміни в інноваційній політиці держави тільки сприятимуть цьому.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Закон України «Про Державний бюджет України на 2018 рік» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2246-19>.

3. Закон України «Про інвестиційну діяльність» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.
4. Закон України «Про інноваційну діяльність» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
5. Податковий кодекс України [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
6. Corruption Perceptions Index. Transparency International [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.transparency.org>.
7. Doing Business, The World Bank [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.doingbusiness.org>.
8. Index of Economic Freedom. The Heritage Foundation [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.heritage.org>.
9. McGee J., Thomas H., Wilson D. Strategy: Analysis and Practice. - London: McGraw-Hill Higher Education, 2010. – P. 67-81.
10. Michael E. Porter «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», Harvard Business Review, January, 2008. – P. 86.
11. Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3rd edition, OECD 2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oecd-ilibrary.org>.
12. Sammut-Bonnici T., Galea D. PEST analysis. – 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/257303449\\_PEST\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/257303449_PEST_analysis).
13. Smithers Pira. Packaging Industry Market Reports [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.smitherspira.com/industry-market-reports/packaging>.
14. Strategic management insight. PEST and PESTEL analysis [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [/www.strategicmanagementinsight.com](http://www.strategicmanagementinsight.com).
15. The Global Innovation Index [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.globalinnovationindex.org>.
16. The World Bank. Data & Research [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http:// data.worldbank.org/](http://data.worldbank.org/).

17. Ukraine Investment Promotion Office [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ukraineinvest.com/>.
18. Volker Staack, Branton Cole PwC's Innovation Benchmark Report [Електронний ресурс] Режим доступу : <https://www.pwc.com/ua/uk.html>.
19. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1985. – 328 с.
20. Акулюшина М. О. Застосування методики SWOT-аналізу при плануванні інвестиційно-інноваційних процесів на підприємстві / М. О. Акулюшина // Технологический аудит и резервы производства. – 2015. – № 1(6). – С. 8-14.
21. Асоціація Рітейлерів України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/>
22. Багорка М. О. Стратегічний аналіз основних факторів макро- і мікросередовища аграрного виробництва на шляху до екологізації / М. О. Багорка // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. - Вип. 12(1). – С. 14-19.
23. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу / Д. Берницька // Економічний аналіз. – 2012. – Т. 11(2). – С. 41–45.
24. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / І. О. Богатирьов. – Київ, 2004. – 22 с.
25. Бугаєнко В. А. Формування потенціалу інноваційного розвитку харчової промисловості регіону : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.05 / Бугаєнко Владислав Анатолійович. – Херсон, 2011. – 176 с.
26. Войтко С. В. Застосування SWOT-аналізу для розробки стратегічних напрямів кластероутворення поліграфічних підприємств / С. В. Войтко, І. Ю. Воронкова // Регіональна економіка. – 2016. – № 1. – С. 165–171. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2016\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2016_1_21).

27. Волынкіна М. Правовая сутність терміна «Інновація» / Волынкіна М. // Інновація – 2006. – №1. – С. 11 – 22.
28. Гаврилко П. Теоретичні засади та механізм формування стратегії інноваційного розвитку підприємства / П. Гаврилко, А. Колодійчук, М. Лалакулич // Світ фінансів. - 2012. – Вип. 1. – С. 44-50.
29. Галиця І. О. Концептуальні підходи до стратегії інноваційного розвитку суб'єктів господарювання / І. О. Галиця // Проблеми науки. – 2006. – №8. – С. 14–21.
30. Гаркуша О. Особливості управління розвитком виноробних підприємств на основі процесного підходу [Електронний ресурс] / О. Гаркуша // Науковий вісник. – 2014. – № 2. – С. 31–43. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2014\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2014_2_5).
31. Гірська О. Місце і роль інноваційної стратегії у стратегічному наборі підприємства / О. Гірська, Д. Гирич // Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку», 25 березня 2016 року – Т., 2016 – С. 31–32.
32. Гончаренко О. А. Законодавче забезпечення науково-технічної та інноваційної діяльності в державах – членах ЄС / О. А. Гончаренко // Право та інновації. – 2015. – № 1. – С. 55-61.
33. Грабовський Є. М. Технології поліграфічного виробництва: Конспект лекцій для студентів напряму підготовки 0927 "Видавничо-поліграфічна справа" всіх форм навчання / Є. М. Грабовський. – Х.: ХНЕУ, 2007. – 139 с.
34. Гринько Т. В. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // Економіка розвитку. – 2017. – № 3. – С. 59-66.
35. Гриньов А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / А. В. Гриньов // Проблеми науки. – 2003. – № 12. – С. 12–17.
36. Давила Т. Работающая инновация / Т. Давила, Марк Дж. Эпштейн, Р. Шелтон; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.

37. Давимука С. А. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні : монографія / С. А. Давимука, Л. І. Федулова, Н. М. Попадинець та ін. // ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України”. – Львів, 2016. – 432 с.
38. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
39. Довгань Л.Є. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Г.А.Мохонько, І.П. Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
40. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
41. Дуб А. Р. Джерела фінансування стартапів та можливості їх залучення в Україні / А. Р. Дуб, М.-С. Б. Хлопецька // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2016. – Вип. 1. – С. 87-92 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2016\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2016_1_22).
42. Думанська І. Ю. Формування ефективної системи управлінських інновацій для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності / І. Ю. Думанська // Інноваційна економіка. – 2014. – № 4. – С. 67-71.
43. Дунда С. П. Розвиток підприємств харчової промисловості України: сучасний стан та проблеми / С. П. Дунда // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 4. – С. 161-164.
44. Єфімова С. А. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства сфери послуг / С. А. Єфімова, Т. В. Гринько // Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Менеджмент інновацій. – 2015. – Т. 23, вип. 5. – С. 30-37. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumi\\_2015\\_23\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumi_2015_23_5_7).



45. Жегус О. В. Чинники ефективності маркетингової діяльності торговельного підприємства / О. В. Жегус // Проблеми економіки. – 2014. – №2. – С. 8-11.
46. Ілляшенко С. М. Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія / за заг. ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. – 616 с.
47. Ілляшенко С. М. Перспективи та основні проблеми розвитку інтернет-торгівлі в Україні / С. М. Ілляшенко, Т. Є. Іванова // Mechanism of Economic Regulation. - 2014. - № 3. - С. 72-81. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre\\_2014\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2014_3_10).
48. Ілляшенко С. М. Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Харків: ТОВ «Діса плюс», 2015. – С.42-46.
49. Ілляшенко С. М. Формування стратегій інноваційного розвитку підприємств України у нестабільній економіці / С.М. Ілляшенко // Збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки». 12-13 квітня 2016 р. м. Дніпропетровськ. – Дніпропетровськ : НМЕТАУ, 2016. – С. 175-180.
50. Кабанов В. Г. Оцінка ефективності організаційної структури управління / В. Г. Кабанов // Економічний вісник. – 2009. - №3 – С. 34-42.
51. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Анд-реєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
52. Касьянова Н. В. Управління інноваційним потенціалом промислового підприємства / Н. В. Касьянова // Інтелект XXI. – 2013. – № 3-4. – С. 42-50.
53. Кваша Т. К. Визначення пріоритетів інноваційної діяльності та моніторинг результативності цих пріоритетів: світовий досвід / Т. К. Кваша, Л. В. Лях // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 12. – С. 59-64 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2014\\_12\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_12_16).

54. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії розвиток підприємства" / В. Кифяк // Економічний аналіз. – Тернопіль, 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 190-194.
55. Кицак Т. Г. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах / Т. Г. Кицак, І. Ф. Коваленко // Соціально-трудова відносина: теорія та практика . - 2014. - № 1. - С. 171-177.
56. Ключнікова К. Г. Впровадження форсайту в управління інноваційним розвитком регіону: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / К. Г. Ключнікова ; СНУ ім. В. Даля. – Сєверодонецьк, 2016. – 236 с.
57. Ковтун О. І. Імператив інноваційної стратегії в системі управління конкурентоспроможністю для вітчизняних підприємств в умовах перманентної кризи національної економіки / О. І. Ковтун // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. – 2013. – № 1. – С. 86-101.
58. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади / О. І. Ковтун // Економіка України. – 2013. – № 4. – С. 44–56.
59. Корнилюк Р. Врятувати майбутнє: перший рейтинг інноваційних компаній України / Р. Корнилюк, П. Харламов, Є. Шишацький // №5, 2016 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://forbes.net.ua>.
60. Коткова Н. С. Формування системи управління інноваційною активністю підприємств з позиції їх життєвого циклу / Н. С. Коткова // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6. – С. 93-100.
61. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
62. Крисоватий А. І. Домінанти гармонізації оподаткування: національні та міжнародні вектори : [монографія] / А. І. Крисоватий, В. А. Валігура. – Тернопіль : Підручники і посібники, 2010. – 248 с.
63. Кудріна О. Ю. Інновації в промисловості: ретроспективний аналіз розвитку деяких регіонів України / О. Ю. Кудріна // Молодий вчений. – 2015. – № 2(2). – С. 132-136.

64. Кучерова Г. Ю. Формалізація інноваційної та маркетингової складових потенціалу машинобудівного підприємства / Г. Ю. Кучерова // Прометей. – 2014 – № 3. – С. 67-71 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom\\_2014\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom_2014_3_13).

65. Кучинський В. А. Оцінка і розвиток інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Кучинський, А. Д. Гайдукова // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2014. – № 65. – С. 139-147.

66. Лях Л. В. Інновації як фактор зростання конкурентоспроможності України / Л. В. Лях // Науково-технічна інформація. – 2015. – № 2. – С. 34-40 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NTI\\_2015\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NTI_2015_2_7).

67. Лях Л. В. Інновації як фактор зростання конкурентоспроможності України / Л. В. Лях // Науково-технічна інформація. – 2015. – № 2. – С. 34-40.

68. Ляшенко В. І. Європейська система моніторингу інноваційної діяльності: особливості та можливості використання в Україні / Ляшенко В. І. Землянкін А. І. Підоричева І. Ю. // Економічний вісник Донбасу. – 2013. – № 2. – С. 191-199.

69. Мазнев Г. Є. Управління інноваційним розвитком аграрних підприємств / Г. Є. Мазнев // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2017. – № 2. – С. 32-41.

70. Мазоренко О. В. Основні моделі розвитку підприємства / О. В. Мазоренко // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика – матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – Харків: Видавець ФОП Панов А. М., 2017. – С. 60-62.

71. Мазоренко О. В. Розвиток підприємства: дефініція, ознаки та властивості / О. В. Мазоренко // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., – Х. : Вид-во «НТМТ», 2016. – С. 70 – 72.

72. Матросов О. Д. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства, як основа стратегії розвитку підприємства / О.Д. Матросов, В.О. Матросова //

Сборник научных трудов «Вестник НТУ «ХПИ»: Технічний прогрес та ефективність виробництва № 62. – Вестник НТУ «ХПИ», 2010.

73. Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

74. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність: навч. посібник / П. П. Микитюк, Б. Г. Сенів. – К.: Центр навч. літ., 2009. – 320 с.

75. Микитюк П. П. Інноваційний розвиток промислового підприємства / П. П. Микитюк // Економічний аналіз. – 2013. – Т. 12(3). – С. 339–343.

76. Мороз О. С. Формування системи показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства / О. С. Мороз // Економіка Криму. – 2012. – № 3 (40). – С. 263 – 266.

77. Муллабаев Р. Ю. Анализ пяти сил конкуренции Портера // Гуманитарные научные исследования. – 2015. – №4. – С. 162–168.

78. Мусіна Л. А. Еко-інновації як шлях до зеленої модернізації економіки: міжнародний досвід і перспективи України / Л. А. Мусіна // Науково-технічна інформація. – 2015. – № 2. – С. 26-34 [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NTI\\_2015\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NTI_2015_2_6).

79. Навольська Н. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств / Н. В. Навольська // Причорноморські економічні студії. - 2016. – Вип. 6. – С. 79-82.

80. Надтока Т.Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління // Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем : монографія / Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна, О.В. Мартякова та ін. – Донецьк : Вид-во ДонНТУ, 2011. – 744 с. – С. 564-569.

81. Нижник В. М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств / В. М. Нижник, О. М. Полінкевич // Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. – 2012. – Вип. 9(2). – С. 334-345

82. Никифорова В. Г. Інструменти впливу на управлінський персонал в умовах інноваційних перетворень / В. Г. Никифорова, В. О. Кравченко // Socio-economic aspects of economics and management: scientific journal «Economics and finance». – 2015. – С. 312-316.

83. Никифорова В. Г. Чинники сприяння інноваційній активності персоналу / В. Г. Никифорова, В. О. Кравченко // Вісник Східноукраїнського національного університету. – 2013. – № 7 (196), Ч. 1. – С. 152-155.

84. Офіційний сайт компанії ТОВ «ТДК» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://flexo.com.ua>.

85. Пальчевич Г. Т. Джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності та механізми їх залучення Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2010, В.18, ч-1. – С. 23-28.

86. Пальчевич Г. Т. Джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності та механізми їх залучення / Г. Т. Пальчевич // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2012. – № 18. – Ч. I. – С. 23–26.

87. Писаренко Т. В. Інноваційна діяльність та її вплив на економічний розвиток в Україні: Монографія / Т. В. Писаренко, Т. К. Кваша, Г. В. Карлюк, Л. В. Лях. – К.: УкрІНТЕІ, 2015. – 116 с.

88. Пілявоз Т. М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки / Т. М. Пілявоз // Інноваційна економіка. – 2012. – № 4 (30). – С. 185 – 190.

89. Плузіна Ю. А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття / Ю. А. Плузіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків, 2011. – № 36. – С. 193-196.

90. Побережний Р. О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування / Р. О. Побережний // Вісник національного технічного університету «ХП». – Харків, 2012. – №13. – С. 90-100.

91. Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : монографія. – Харків: АдвАТМ. 2010. – С. 238-241.

92. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю.С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – К., 2012. – Вип. 27, т. 1. – С. 30-34.

93. Подольчак Н.Ю. Інноваційний розвиток як елемент економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Ю.О. Блинда // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 4 (20). – С. 6-11. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n4.html>.

94. Полиграфия: технология, оборудование, материалы: матер. IV заоч. науч.-практ. конф. с междунар. участием. Омск, 13–15 мая 2013 г. / Науч. ред. С. Н. Литунов. Отв. ред. И. А. Сысуев: в 2 кн. – Омск : Изд-во ОмГТУ, 2013. – С. 83-89. 64

95. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер // Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

96. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / пер с англ. – М.: Вильямс, 2010 – С. 194-218.

97. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: X Міжнародний бізнес-форум (Київ, 21 березня 2017р.) / відп. ред. Мазаракі А. А. – Київ:Київ.нац.торг. – екон. ун-т, 2017. – 198 с.

98. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2018-2020 роки. Департамент економічної стратегії та макроекономічного прогнозування [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>.

99. Радинський С. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком сільськогосподарських машинобудівних підприємств. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / С. В. Радинський – Тернопіль, 2014. – 25 с.

100. Рибінцев В. О., Клопов І. О. Форсайт як технологія реалізації стратегії розвитку економіки / В. О. Рибінцев, І. О. Клопов // Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI № 3, 2017 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_3/12.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/12.pdf).

101. Рудь Н. Т. Інноваційна інфраструктура регіону: теорія, методологія, практика: монографія / Н. Т. Рудь. – Луцьк, РВВ ЛНТУ, 2011. – 492 с.

102. Савчук Л. М. Інноваційні, фінансові та технічні аспекти діяльності підприємств: колективна монографія / Л. М. Савчук // Дніпро: Пороги, 2017. – 384с.

103. Саніна І. С. Оцінка рівня податкового навантаження в Україні / І. С. Саніна, Л. П. Ткачик // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 13. – С. 211-216.

104. Сидорчук І. П. Сутність, структура та особливості оцінювання інноваційного потенціалу промислового підприємства / І. П. Сидорчук // Економіка і регіон. – 2014. – № 2. – С. 97-101 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2014\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2014_2_18).

105. Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання : аналітична доповідь / За заг. ред. Я. А. Жаліла. – Київ : НІСД, 2014. – 132 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=401711&cat\\_id=397854](http://minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=401711&cat_id=397854).

106. Ситник М. Ю. PEST-аналіз як інструмент розробки фінансової стратегії підприємств м'ясопереробної галузі / М. Ю. Ситник // Управління розвитком. – 2014. – №14. – С. 87 – 89.

107. Смирнова Т. А. Використання принципів інноваційного менеджменту у процесі формування корпоративної культури / Т. А. Смирнова, Ю. М. Голей // Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Менеджмент інновацій. – 2014. – Т. 22, вип. 3. – С. 100-106.

108. Ставицький В. Управління стратегічним розвитком підприємств хлібопекарської галузі : дисертація на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : 08.00.04 / В. Ставицький; Нац. ун-т харч. технол. – К., 2015. – 251 с.

109. Тарасенко І. О. Оцінка інноваційної активності підприємства в системі стратегічного управління / І. О. Тарасенко, О. М. Королько, К. С. Беявська // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 9 (99). – С. 133-141.

110. Тарнавський Р. В. Господарсько-правове стимулювання венчурного інвестування в Україні : автореф. дис. канд. юрид. наук : 12.00.04 / Р. В. Тарнавський // Нац. ун-т "Одес. юрид. акад.". – Одеса, 2017. – 22 с.

111. Телетов О. С. Упаковка як об'єкт інноваційного маркетингу / О. С. Телетов, В. М. Шатова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – № 2. – С. 11-20.

112. Українська асоціація венчурного та приватного капіталу [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://uvca.eu/ua>.

113. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посіб.] / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 316 с.

114. Федулова І. В. Синергетична еволюційна модель інноваційного розвитку підприємства / І. В. Федулова // Наук. пр. Нац. ун-ту харчових технологій. – 2010. – № 36. – С. 114 – 118.

115. Федулова Л. І. Інноваційний фактор забезпечення сталого розвитку регіонів України / Л. І. Федулова // Економічний вісник університету. – 2017. – Вип. 33(1). – С. 62-71 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2017\\_33\(1\)\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2017_33(1)_10).

116. Федулова Л. І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств / Л. І. Федулова // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2014. - № 2. - С. 122-135.

117. Федулова Л. І. Організація взаємодії учасників процесу управління інноваційним розвитком економіки / Л. І. Федулова, І. Г. Яненкова // Бізнес Інформ. - 2012. - № 10. - С. 12-16. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2012\\_10\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_10_3).



118. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток: еволюція поглядів та проблеми сучасного усвідомлення / Л. Федулова // Економічна теорія. - 2013. - № 2. - С. 28-45 [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte\\_2013\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_2_4).

119. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020 – 2030 роки) часові горизонти / наук. керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський // Міжнародна рада з науки (ICSU); Комітет із системного аналізу при Президії НАН України; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Інститут прикладного системного аналізу НАН України і МОН України; Світовий центр даних з гео-інформатики та сталого розвитку. — Київ : НТУУ «КПІ», 2015. — 136 с.

120. Чернобай Л. І. Інноваційний потенціал системи управління: структура і принципи формування / Л. І. Чернобай, П. Б. Кишеня // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 725 : Проблеми економіки та управління. – С. 398–404.

121. Шипуліна Ю. С. Інноваційна культура як основа сприятливого середовища інноваційного розвитку організації: методичні засади оцінки / Ю. С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 1. – С. 236-246.

122. Шипуліна Ю. С. Методичні засади діагностики стану інноваційної культури підприємства / Ю. С. Шипуліна // Економічний аналіз. – 2014. – Т. 18(2). – С. 269-279.

123. Шипуліна Ю. С. Організаційно-економічні передумови формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві / Ю. С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 100-113 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2013\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_3_12).

124. Шипуліна Ю. С. Розвиток теоретико-методологічних засад переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку / Ю. С. Шипуліна, С. М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4, Т. 1. – С. 103-112.

125. Шульгіна Л. М., Юхименко В.В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія / Л. М. Шульгіна, В. В. Юхименко; Нац. техн. ун-т України «КПІ». – К.: Univest PrePress, 2015. – С. 35-69.

126. Брич В. Я., Гевко Б. Р. Проблеми застосування сонячної енергії в сфері житлово-комунального господарства // Інноваційна економіка. – 2016. – №. 1-2. – С. 152-157.

127. Брич В.Я., Федірко М.М., Артемчук Т.О. Трансформація організаційної структури енергокомпанії // Економічний аналіз. – 2017. – Т. 27. – №. 3. – С. 166-172.

128. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – С. 156-160.

129. Юринець З. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика: монографія / З. Юринець // Львів : Сполом, 2016. – С. 53-86.

130. Юркевич О. Формування системи показників інноваційної спрямованості підприємства / О. Юркевич // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. 2017 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.] ; оргком.: Г. О. Швиданенко (голова) [та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2017. – С. 258–260.

131. Янковець Т. М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку / Т. М. Янковець // Проблеми науки. – 2009. – №6. – С. 26-32.84.