

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра смарт-економіки

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Корпоративна економіка та міжнародний бізнес

Виконала: студентка групи МгЗКЕМБ-1-22  
Невмержицька Олена Анатоліївна  
Керівник д.е.н., проф. Ольшанська О.В.  
Рецензент Клименко К. В.

Київ 2023

# КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра смарт-економіки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Корпоративна економіка та міжнародний бізнес

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри СЕ

\_\_\_\_\_ Анна ОЛЕШКО

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## **З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

\_\_\_\_\_ Невмержицькій Олені Анатоліївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Стратегія розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній

Науковий керівник роботи Ольшанська Олександра Володимирівна, д.е.н., професор, затвержені наказом КНУТД від «12» вересня 2023 року № 210-уч.

2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи наукова, навчально-методична література, законодавчі, нормативні, правові акти України, що визначають інноваційну діяльність, звітність підприємства ТОВ «Інтермолоко» та інше.

Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно опрацювати) Вступ. Теоретичний функціонал стратегічного управління та розвитку інноваційним потенціалом міжнародних компаній. Аналіз стратегії розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко». Вдосконалення стратегічного розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній. Висновки.

4. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## 5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Олександра ОЛЬШАНСЬКА, проф. каф. СЕ	04.09.23.	12.09.23.
Розділ 1	Олександра ОЛЬШАНСЬКА, проф. каф. СЕ	13.09.23.	22.09.23.
Розділ 2	Олександра ОЛЬШАНСЬКА, проф. каф. СЕ	23.10.23.	13.10.23.
Розділ 3	Олександра ОЛЬШАНСЬКА, проф. каф. СЕ	14.10.23.	20.10.23.
Висновки	Олександра ОЛЬШАНСЬКА, проф. каф. СЕ	21.10.23.	25.10.23.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу кваліфікаційної роботи	Орієнтовний термін виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	12.09.2023	
2	Розділ 1. Теоретичний функціонал стратегічного управління та розвитку інноваційним потенціалом міжнародних компаній.	22.09.2023	
3	Розділ 2. Аналіз стратегії розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко».	13.10.2023	
4	Розділ 3. Вдосконалення стратегічного розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній.	20.10.2023	
5	Висновки	25.10.2023	
6	Оформлення (чистовий варіант)	27.10.2023	
7	Подача кваліфікаційної роботи науковому керівнику для відгуку	01.11.2023	
8	Подача кваліфікаційної роботи для рецензування (за 14 днів до захисту)	10.11.2023	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність ознак плагіату та текстових співпадінь (за 10 днів до захисту)	13.11.2023	
10	Подання кваліфікаційної роботи завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	16.11.2023	

З завданням ознайомлений:

Студент \_\_\_\_\_

Олена НЕВМЕРЖИЦЬКА

Науковий керівник \_\_\_\_\_

Олександра ОЛЬШАНСЬКА

## АНОТАЦІЯ

**Невмержицька О. А. Стратегія розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній. – рукопис.**

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 – Економіка. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Дослідження присвячено теоретичним аспектам стратегії розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній. Визначено сутність поняття інноваційний потенціал міжнародних компаній. Досліджено основні чинники формування і розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній. Визначено основні методи та підходи до оцінювання інноваційної діяльності підприємства. Проаналізовано загально-економічну характеристику діяльності ТОВ «Інтермолоко». Здійснено рейтингове оцінювання інноваційного потенціалу як елементу загальної стратегії розвитку ТОВ «Інтермолоко». Побудовано квадрати інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко». Досліджено процес формування стратегічного управління розвитком інноваційного потенціалу на ТОВ «Інтермолоко». Запропоновано шляхи удосконалення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства ТОВ «Інтермолоко». Проведено економічне обґрунтування заходів щодо стратегії розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко».

*Ключові слова: інноваційний потенціал, стратегія, розвиток, інновації, міжнародні компанії, підприємство.*

## ANNOTATION

**Nevmerzhytska O. A. Strategy for the development of the innovative potential of international companies. - manuscript.**

Qualification work on specialty 051 – Economics. – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2023.

The study is devoted to the theoretical aspects of the strategy of developing the innovative potential of international companies. The essence of the concept of innovative potential of international companies is defined. The main factors of the formation and development of the innovative potential of international companies have been studied. The main methods and approaches to the evaluation of innovative activities of the enterprise are defined. The general economic characteristics of the activity of «Intermoloko» LLC were analyzed. A rating evaluation of the innovative potential as an element of the general development strategy of «Intermoloko» LLC was carried out. Squares of innovative potential of «Intermoloko» LLC have been built. The process of forming strategic management of the development of innovative potential at «Intermoloko» LLC was studied. Ways to improve the strategic management of the innovative activity of «Intermoloko» LLC are proposed. An economic justification of the measures regarding the strategy of development of the innovative potential of «Intermoloko» LLC was carried out.

*Key words: innovative potential, strategy, development, innovation, international companies, enterprise.*

## ЗМІСТ

ВСПУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ ФУНКЦІОНАЛ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ .....	9
1.1. Сутність поняття інноваційний потенціал міжнародних компаній та наукові підходи до його визначення .....	9
1.2. Основні чинники формування і розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній .....	18
1.3. Основні методи та підходи до оцінювання інноваційної діяльності підприємства .....	34
Висновки до розділу 1.....	50
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ІНТЕРМОЛОКО».....	51
2.1. Загально-економічна характеристика діяльності ТОВ «Інтермолоко».....	51
2.2. Рейтингове оцінювання інноваційного потенціалу як елемент загальної стратегії розвитку ТОВ «Інтермолоко».....	59
2.3. Графоаналітичний метод діагностики інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко».....	67
Висновки до розділу 2.....	76
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ .....	78
3.1. Формування стратегічного управління розвитку інноваційного потенціалу на ТОВ «Інтермолоко».....	78
3.2. Шляхи удосконалення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства ТОВ «Інтермолоко».....	89
3.3. Економічне обґрунтування заходів щодо стратегії розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко».....	100
Висновки до розділу 3.....	112
ВИСНОВКИ.....	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	117
ДОДАТКИ.....	136

## ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Стрімкі глобалізаційні перетворення, які прискорилися на тлі інформатизації та цифровізації усіх сфер економіки і суспільства, позначилися на темпах розвитку різних галузей економіки та спрямували підприємства до вибору інноваційного шляху розвитку. Це проявилось у всебічній активізації інноваційної діяльності, яка пов'язана з розробкою, впровадженням і використанням нововведень, через перебудову стратегії розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній.

Інноваційно-активними та конкурентоздатними стають лише ті підприємства, які можуть генерувати та примножувати свої інновації, що розглядаються як важливе джерело конкурентних переваг, потенціалу їх сталого розвитку. Потреби забезпечення сталого розвитку на засадах реалізації інновацій визначають необхідність впровадження в компаніях концептуальних засад управління процесами формування та розвитку інноваційного потенціалу, що дозволить цілеспрямовано впроваджувати інновації, здійснювати інтегральне оцінювання інноваційного потенціалу, визначати межі його реалізації та оцінювати фактичну достатність величини інноваційного потенціалу підприємства для інтенсифікації його розвитку.

Зважаючи на сучасні реалії інноваційної діяльності міжнародних компаній, необхідність відповідати на нові виклики постійно спонукає стейкхолдерів до запровадження нових та поліпшення існуючих інноваційних процесів, введення в дію нових прогресивних, ресурсозберігаючих технологій, підтримання належної кваліфікації працівників та зменшення їх плінності, що в підсумку позначиться на збільшенні власного інноваційного потенціалу.

Теоретичні та прикладні засади розвитку інноваційного потенціалу розглядалися у працях таких учених-економістів: М. В. Адаменка, О. В. Ареф'євої, Ю. М. Бажала, М. Г. Белопольського, Л. М. Бойка,

А. Б. Бойчука, А. І. Бутенка, М. П. Войнаренка, В. Л. Вороніної, Л. М. Гаєвської, Л. М. Ганущак-Єфіменко, В. М. Гейця, І. М. Грищенко, І. А. Гнатенко, В. В. Гурочкіної, Ю. І. Данько, Л. Г. Дончака, О. Б. Жихора, Л. В. Забуранної, В. І. Захарченка, М. В. Зось-Кіора, О. С. Іванілова, С. М. Ілляшенка, М. В. Йохна, А. О. Касич, Д. В. Кабаченка, О. В. Комчатних, О. М. Кравченка, М. В. Краснокутської, С. В. Легомінової, О. М. Ложачевської, Н. В. Лохмана, В. Г. М'ячина, І. А. Маркіної, О. В. Ольшанської, І. В. Охріменка, Й. М. Петровича, С. Т. Пілецької, С. М. Порева, Н. Г. Сікетіної, Н. В. Толстої, С. В. Чоботара, О. Ю. Шиловой, С. М. Шкарлета та ін.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення й розвиток теоретичних підходів і методичних основ аналізу стратегії розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній. Для досягнення зазначеної мети автором сформульовано та вирішено такі завдання:

- визначити сутність поняття інноваційний потенціал міжнародних компаній;
- дослідити основні чинники формування і розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній;
- визначити основні методи та підходи до оцінювання інноваційної діяльності підприємства;
- проаналізувати загально-економічну характеристику діяльності ТОВ «Інтермолоко»;
- здійснити рейтингове оцінювання інноваційного потенціалу як елементу загальної стратегії розвитку ТОВ «Інтермолоко»;
- побудувати квадрати інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко»;
- дослідити процес формування стратегічного управління розвитком інноваційного потенціалу на ТОВ «Інтермолоко»;
- запропонувати шляхи удосконалення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства ТОВ «Інтермолоко»;
- провести економічне обґрунтування заходів щодо стратегії розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є господарська діяльність ТОВ «Інтермолоко».

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні, наукові, методичні та практичні аспекти аналізу та стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємства ТОВ «Інтермолоко».

Методологія дослідження. В кваліфікаційній роботі було використано спеціальні й загальнонаукові методи дослідження серед яких основними були: аналіз і синтез – для визначення понять стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємства; факторний та структурний аналіз – для дослідження чинників, що впливають на формування, управління та використання інноваційного потенціалу підприємства; групування й класифікації – для систематизації чинників, що впливають на інноваційний потенціал підприємства; аналізу й прогнозу – при оцінці інноваційної стратегії управління за різними критеріями; нормативний метод – для співставлення отриманих показників з наявною системою норм і нормативів в галузі. Також, одним із основних методів був діалектичний, оскільки всі явища розглядаються як єдине ціле, всі процеси органічно поєднані один з одним і знаходяться в безперервному русі.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи були періодична література, навчальні посібники, підручники і статистичні дані, внутрішня документація та документи фінансової звітності підприємства ТОВ «Інтермолоко».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

вперше:

– запропоновано інноваційну стратегію для ТОВ «Інтермолоко», яка є ефективною і потребує застосування ключових її складових у практичній діяльності через ціноутворення та якість продукції, які допоможуть удосконалити інноваційну діяльність підприємства та підвищити рівень інноваційного потенціалу за рахунок залучення до виробництва працівників вищої кваліфікації.



Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній через визначення стратегічних напрямів інноваційного розвитку та формування інноваційної стратегії управління, яка базується на оперативному маркетинговому плануванні та ефективному управлінні розвитком інноваційного потенціалу підприємства, що в підсумку сприятимуть загальному поліпшеному розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи обговорювалися на: III Всеукраїнській конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості» (17 листопада 2022 року, м. Київ); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях» (30 березня 2023 року, м. Київ); XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі» (11 травня 2023, м. Київ).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано дві тези доповідей та одна стаття. Загальний обсяг публікацій складає 1 друк. арк.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (який налічує 137 найменувань) і додатків. Загальний обсяг роботи становить 135 сторінок машинописного тексту, містить 30 таблиць та 32 рисунки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНИЙ ФУНКЦІОНАЛ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

### 1.1. Сутність поняття інноваційний потенціал міжнародних компаній та наукові підходи до його визначення

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

Дослідження підходів щодо визначення поняття «потенціал» виявило неоднозначність поглядів різних науковців у розумінні його сутності і структури. Крім того, досить важко простежити чітку прихильність того чи іншого дослідника до одного з підходів, адже вчені нерідко наводять декілька визначень поняття з різними акцентами. Узагальнюючи визначення дослідників, наведемо виявлені в результаті аналізу найбільш важливі, характеристики поняття «потенціал» як економічної категорії (рис. 1.1, табл.1.1) [85; 86; 87; 88; 89].



Рис. 1.1. Сутність потенціалу як економічної категорії

Джерело: побудовано автором на основі [53; 54].

Така розбіжність у визначеннях пояснюється насамперед тим, що кожний із дослідників виділяв окрему рису економічного потенціалу, не розкриваючи її в комплексі чи у зв'язку з іншими компонентами. У табл. 1.1 на підставі узагальнення розглянутих вище трактувань поняття «потенціал» пропонуємо таке їх групування.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування поняття «потенціал»

Автор	Визначення поняття
1	2
Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетняк О. О.	Потенціал – це його властива ознака та певна здатність досягти бізнес-одиницею певного ефекту (позитивного чи негативного).
Гетьман О. О., Шаповал В. М.	Виробничий потенціал – це здатність суб'єкта господарювання виробляти товари, продукцію та послуги, у тій кількості і якості, що затребувана кінцевими споживачами.

1	2
Должанська І. З., Загорна Т. О., Удалих О. О.	Потенціал підприємства – реальна або можлива здатність виконувати цілеспрямовану роботу.
Костирко Л. А.	Потенціал ефективності операційної діяльності підприємства – органічне поєднання технічних, організаційних, управлінських та результативних чинників виробництва.
Краснокутська Н. С.	Потенціал підприємства – це множина ресурсів, можливостей, здатностей та компетенцій підприємницького сектору.
Петрович Й. М.	Потенціал – це сукупність економічних ресурсів і виробничих можливостей фірми при виконанні місії та цілей підприємства.
Сафонов Ю. М., Завієна Н. С.	Потенціал підприємства – це існуючі в конкретний момент часу ресурси та можливості щодо реалізації поставлених підприємством цілей свого існування.
Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І.	Потенціал підприємства – наявність прихованих ресурсів та можливостей, які ще не виявлено і не використано.
Хомяков В. І.	Потенціал – джерела, можливості, засоби. Запаси, які можуть бути приведеними в дію, використанні для вирішення якоїсь задачі, досягнення певної цілі.
Авторське трактування	Потенціал – це накопичена сукупність ресурсів, можливостей (як використаних, так і невикористаних, нереалізованих, внутрішніх прихованих (латентних), капіталу (як матеріального, так і нематеріального), які інтегруються в діяльність суб'єктів господарювання, надаючи їм перспективи до сталого розвитку, генеруючи свої сильні сторони задля забезпечення конкурентоздатності та прибутковості в сучасних економічних мовах.

Джерело: [10; 48; 34; 47; 53; 86; 36; 37; 45].

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

Оскільки, передумовою поєднання потенціалів є їх інтеграція в різних формах міжнародних компаній необхідно дослідити поняття міжнародних компаній та їх інноваційного потенціалу [25]. Так, у сучасних реаліях господарювання та з урахуванням тенденцій реформування соціально-виробничих процесів в Україні, які відбуваються сьогодні, дослідження стану міжнародних компаній (ІСБ) має не аби яке значення для подальшого соціально-економічного розвитку нашої держави [36].

Ключова позиція у підвищенні інноваційної активності міжнародних компаній належить правильному обранню і відповідній реалізації стратегічного інноваційного розвитку міжнародних компаній. Це потребує уточненої первинної інформації щодо обсягу та стану інноваційного потенціалу, а також відповідного рівня його реалізації. Тому, діагностика, аналізування та оцінювання рівня інноваційного потенціалу є досить актуальним питанням, оскільки його дослідження допоможе прийняти відповідні правильні стратегічні й тактичні рішення щодо подальшого формування та розвитку інноваційного розвитку міжнародних компаній і, як наслідок, забезпечення стійких конкурентних позицій на ринках [47; 90; 91; 92].

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

Проте, окремі визначення поняття ґрунтуються і на структурному підході, надаючи перевагу таким основним складникам, як науково-дослідні, кадрові, інформаційні, матеріально-технічні та фінансові. Інша група науковців зосереджується на процесному підході, що ґрунтується на цільовій орієнтації інноваційного потенціалу (табл. 1.2).

## Варіанти трактування поняття «інноваційний потенціал»

Автори, джерело	Визначення поняття «інноваційний потенціал»
1	2
Захарченко В. І.	Певна сукупність різноманітних ресурсів (що забезпечують сам процес інноваційної діяльності, знаходяться у постійному русі й взаємодії), і чинників, що створюють підвалини за для ефективного їх використання та реалізації, де головною метою залишається здобуття відповідних стратегічних орієнтирів у векторі інноваційного руху і утримання/підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в цілому.
Радзівіло І. В.	Складна динамічна система з унікальним одночасним поєднанням впливу окремих чинників мікро- та макросередовища, мікро- та макроможливостей, спроможності, ефективного використання, критеріїв та принципів довготривалого інноваційного розвитку підприємств.
Шульгіна Л. М., Юхименко В. В.	Агрегована певна сукупність визначених ресурсів та факторів впливу на умови життєдіяльності та активного стану підприємств, що створюють передумови за для початкового стану та ведення підприємства за вектором інноваційного розвитку.
Войнаренко М. П., Скалюк Р. В.	Деяка критична маса ресурсів суб'єкта господарювання (інтелектуально-інноваційних, науково-дослідних, ринково-інформаційних, фінансово-виробничих), яка є необхідною умовою та достатнім чинником для його оптимального розвитку на базі активного пошуку і використання новітніх механізмів реалізації ринкової інфраструктури.
Федулова Л. І.	Міра готовності організації досягати поставлених перед собою цілей, намічених планів щодо реалізації поставленої інноваційного завдання, тобто стан готовності підприємства до реалізації.

Джерело: узагальнено систематизовано автором на підставі [15; 29; 36; 39].

Однак у більш глибокому сенсі інноваційний потенціал є більш широким поняттям, ніж ресурси, що може використовуватись для його реалізації та збагачення. Маючи в наявності різну кількість певних ресурсів, не всі міжнародні компанії повністю використовують свій власний інноваційний потенціал. Для ефективного конкурентоспроможного економічного розвитку міжнародна компанія має достатньо повно та ефективно використовувати свій власний інтегрований потенціал під неминучим впливом чинників зовнішнього й внутрішнього середовища (економічна політика держави, політична

стабільність, наявність існуючих в повній мірі і обмежених ресурсів, загальний стан економіки, соціальна інфраструктура, відповідність попиту і пропозиції, витрати виробництва, фінансові результати і т. ін. (рис. 1.2) [21].

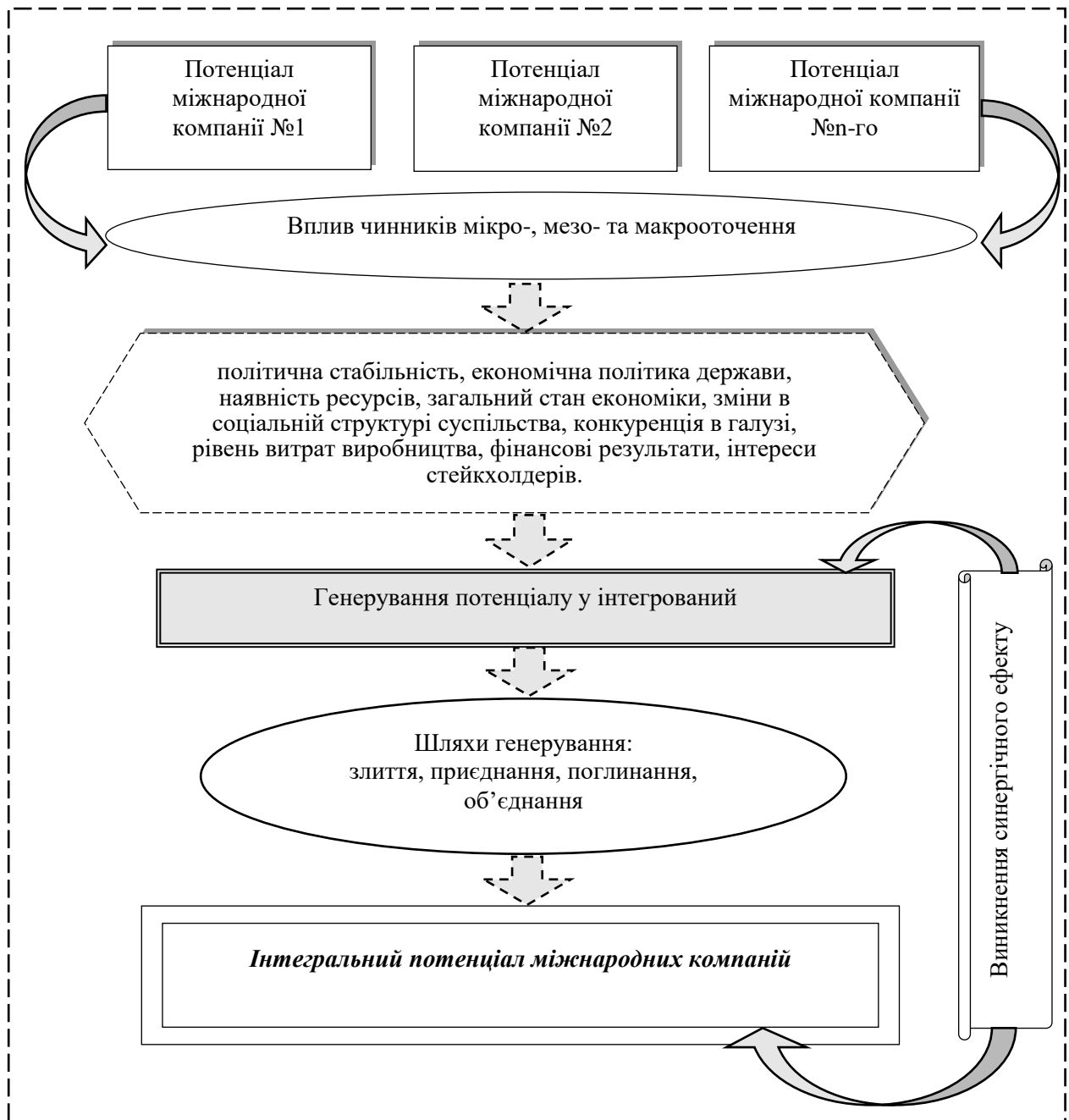


Рис. 1.2. Інтегральний потенціал міжнародних компаній

Джерело: [авторська розробка]

Наступним складовим компонентом інноваційного потенціалу міжнародних компаній повинні бути саме методи ефективного управління та розвитку, що необхідні для виконання своєї місії, а також комплексу системи

завдань тактичного й стратегічного напрямку. Проте, наявність лише цього компонента не дає повного уявлення про існуючі можливості аналізування, оцінювання та реалізації інноваційного потенціалу міжнародних компаній, оскільки це потребує наявності у своєму арсеналі не лише інструментів/важелів впливу, але й ресурсів, як базису прийняття ефективних управлінських рішень міжнародних компаній.

Авторський підхід до стратегічного управління та розвитку інноваційним потенціалом міжнародних компаній передбачає застосування процесно-системного наукового підходу.

Так, імплементація системного підходу через призму стратегічного управління інноваційним потенціалом міжнародних компаній полягає у виокремленні ресурсів, що необхідні для створення інновацій та інших новаторських процесів, які виникають відповідно до даних ресурсів задля виконання запланованих завдань. Тобто ресурси та різні типи нововведень є об'єктами управління стратегічними (забезпечення інноваційного розвитку міжнародних компаній) і тактичними завданнями. Імплементація процесного підходу потребує дослідження механізмів реалізації поставлених завдань, що передбачає декомпозицію функцій управління – організації, планування, мотивації, контролю – крізь призму чинників мікро- і макрооточення міжнародних компаній [92; 93; 94; 95].

Оскільки, інноваційний потенціал міжнародних компаній формується в межах інноваційних процесів на макро-, мезо- та мікро рівнях, попри тривалий науковий дискурс, чимало аспектів інноваційної діяльності дотепер залишаються невизначеними та викликають неоднозначність інтерпретацій, а роль провідного виробничого чинника все більше відіграють активи інтелектуального характеру.

Включення в інноваційний потенціал міжнародних компаній можливостей певного підприємства є абсолютно прийнятним, оскільки фінішна реалізація ключових завдань крізь призму існуючих методів управління за існуючої обмеженості певного виду ресурсів уможлиблюється лише при



стовідсотковому виконанні своїх функціональних обов'язків усіх працівників, незалежно від їх інтеграції у виробничому/інноваційному процесах. Інший аспект інноваційного потенціалу полягає в урахуванні всебічного розвитку інноваційної діяльності, що проявляється у побудові нових перспектив для реалізації інноваційного потенціалу [73; 74; 75].

У цьому контексті, інноваційний потенціал міжнародних компаній має розглядатися як сукупність потенціалів, пов'язаних своїм формуванням та синергетичним розвитком через призму створення та забезпечення ефективного процесу функціонування бізнес-одиниць в поточному та стратегічному періодах, що у свою чергу, вимагають залучення як фінансових, кадрових, технологічних, управлінських, так і інноваційних ресурсів, які використовуються для максимізації синергії реалізації інноваційного потенціалу, і, як кінцевий ефект, – створення системи інновацій/нововведень різного рівня.

Аналіз наявного теоретичного базису надає змогу визначити поняття «інноваційного потенціалу міжнародних компаній», в якому доцільно виокремити ресурсно-процесний та поведінково-інтегральний підходи. Згідно з першим підходом, якого дотримуються, зокрема, такі вчені, як І. Т. Балабанов, В. І. Захарченко та Ю. С. Шипуліна, інноваційний потенціал міжнародних компаній трактується як сукупність різноманітних ресурсів, а також їх комбінацій, декомпозицій в процесі здійснення інноваційної діяльності [105; 114]. Нині широкий діапазон досліджень підтримує цілком обґрунтовану думку про формування інтегрального підходу до визначення інноваційного потенціалу. У цьому контексті інноваційний потенціал - це цілеспрямоване використання ресурсів. Цього підходу дотримуються, зокрема, такі вчені, як О. І. Олексюк, І. М. Репіна, Л. М. Ганущак-Єфіменко, С. В. Вовчок, О. С. Федонін, Т. О. Соболева, І. В. Федулова, Н. В. Чаленко, В. А. Верба, І. С. Новікова та В. С. Ціпурінда.

Як бачимо, наведені вище підходи та визначення оперують такими важливими для сучасної економіки поняттями, як ресурси та здатності. Тобто

інноваційний потенціал міжнародних компаній являє собою поєднання ресурсів, можливостей та компетенцій в інноваційній діяльності з подальшим виникненням синергетичного ефекту (рис. 1.3).

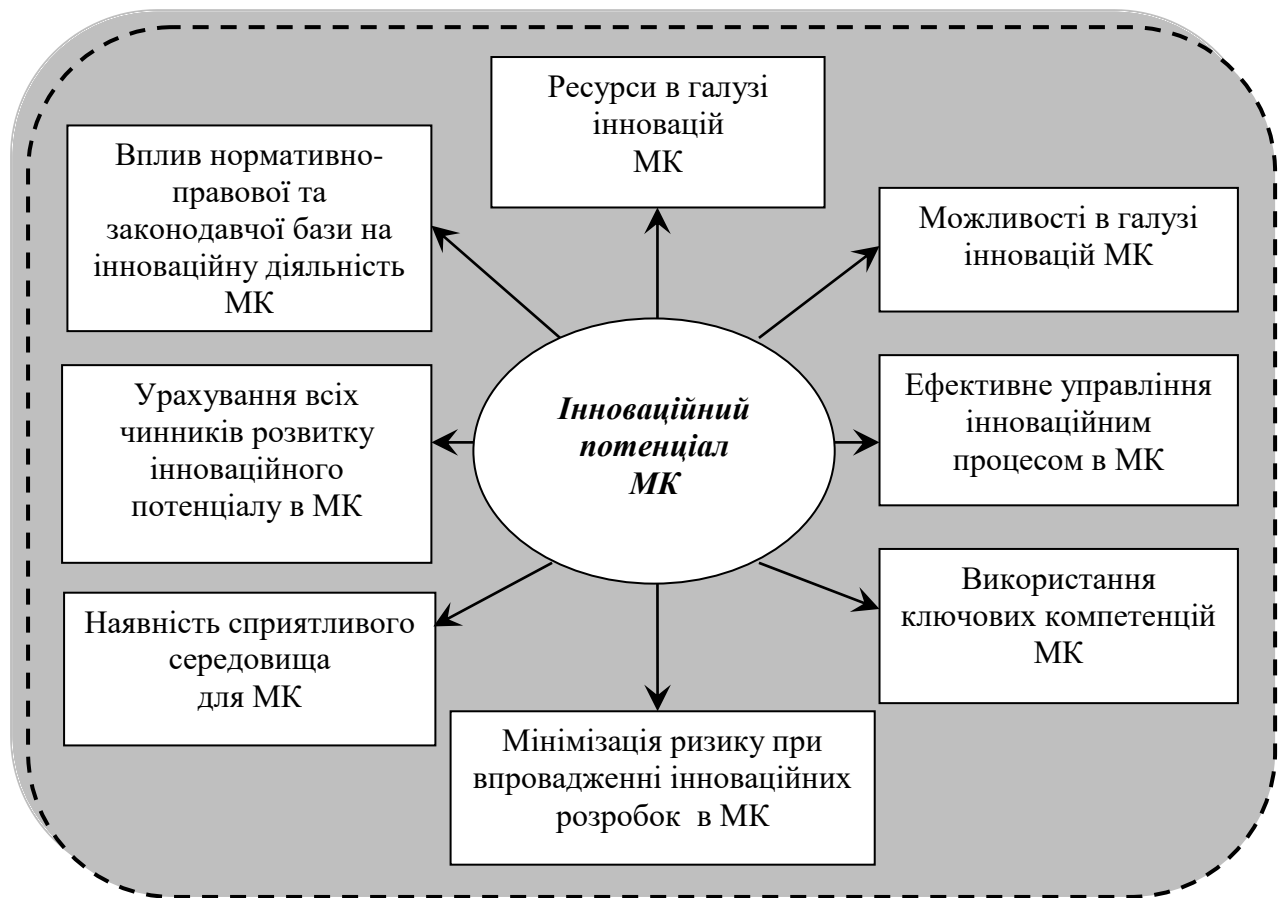


Рис. 1.3. Елементний склад інноваційного потенціалу міжнародних компаній (МК)

Джерело: [авторська розробка]

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

потенціалу, і, як кінцевий результат, передбачає створення системи інновацій/нововведень різного рівня.

## 1.2. Основні чинники формування і розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній

У нестабільному зовнішньому середовищі міжнародні компанії мають генерувати свої потужності на утримання/забезпечення конкурентних позицій на всіх типах ринків, при цьому вони повинні постійно перебувати у стані виявлення все більш нових і потужних, ефективних механізмів ведення загальноекономічної й господарської діяльності, відкриття потенційних та наявних резервів збільшення своєї діяльності й розвитку, а також стратегічно розробляти й впроваджувати інноваційні розробки, що нададуть перевагу міжнародним компаніям в сучасних глобалізаційних умовах постіндустріальної економічної системи. Це все призводить до постійного відстеження стану своєї ефективної інноваційної активності міжнародних компаній і як наслідок забезпечення з подальшим утриманням інноваційної конкурентоспроможності через формування та розвиток інноваційного потенціалу міжнародних компаній [28]. Також, особливим аспектом при цьому виступає збагачення/максимізація інноваційного складника в загальному інноваційному потенціалі, який можна вважати головною умовою сталого розвитку міжнародних компаній в сучасних динамічних реаліях, що вимагає від них точності та адаптування механізмів, технологій та концепцій в управлінні свої власним інноваційним потенціалом [28; 95; 96; 97; 98; 99].

Необхідною умовою формування і розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній в Україні є формування та розвиток відповідного інституційного середовища, що стимулює створення, освоєння і використання інновацій. Комплексний аналіз стану інноваційної діяльності міжнародних компаній в Україні дозволив виявити основні зовнішні та внутрішні чинники,

що впливають на реалізацію і розвиток інноваційного потенціалу міжнародних компаній [28].

Досліджуючи проблеми інноваційного розвитку та його потенціалу, науковці виділяли низку різних чинників і умов, що прискорюють або гальмують просування та впровадження інновацій. Так, Б. Твісс виділяє такі чинники, що «визначають успіх інновацій: орієнтація на ринок, відповідність цілям організації, ефективна система відбору та оцінки проєктів, управління проєктами і контроль, джерела нових ідей, сприйнятливість організації до нововведень, індивідуальна і колективна відповідальність» [38]. Л. І. Федулова у своїй праці [39] також робить акцент на чинники генерації нововведень на підприємствах, підрозділяючи їх на зовнішні і внутрішні.

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

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

В. М. Геєць виокремлює чинники, що визначають інноваційну діяльність підприємства як самостійну економічну одиницю [47]: місце господарюючого суб'єкта на ринку; економічне становище підприємства і його фінансовий стан; поєднання власних ресурсів підприємства; пільги, що підприємство одержує від держави; умови страхування й отримання гарантій від ризиків. Інші вчені, зокрема О. Кузьмін, Т. Кужда [18] виділяють такі чинники, які мають позитивний вплив на інноваційний потенціал підприємства: фінансові, економічні, інноваційні, інформаційні, інтелектуальні, технічні, соціальні, наукові, технологічні та безліч інших.

Найбільш повну і чітку класифікацію чинників впливу на інноваційний потенціал міжнародних компаній, можна представити зосереджуючи увагу на

чинниках внутрішнього і зовнішнього середовища. Запропонований поділ чинників представлено на рис. 1.4.

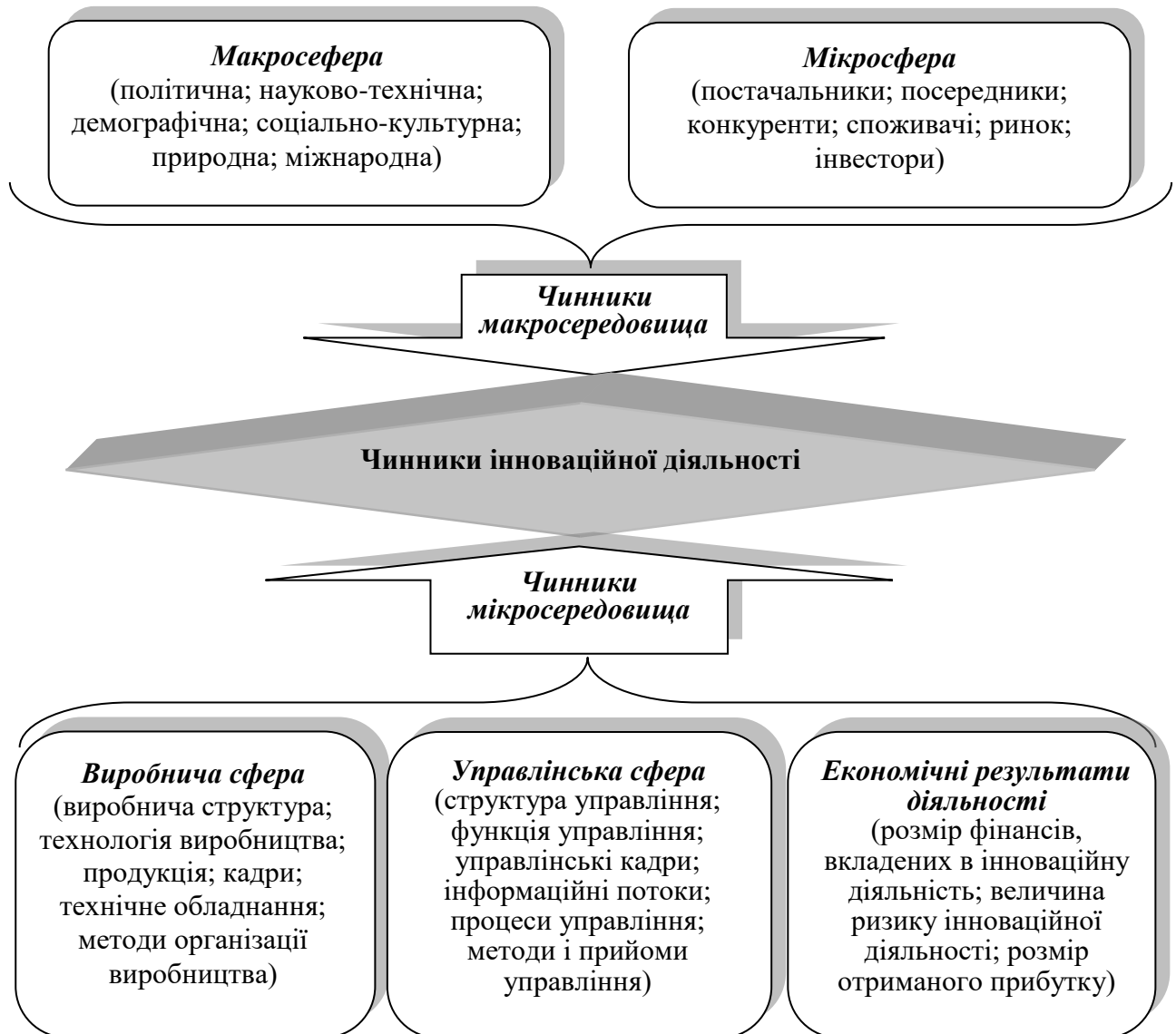


Рис. 1.4. Чинники, що впливають на інноваційну діяльність

Джерело: узагальнено систематизовано автором на підставі [39; 28; 19; 18].

Продовжуючи дослідження впливу чинників на інноваційний потенціал такі вчені як О. В. Комчатних [19], О. Кузьмін та Т. Кужда [20] окремо ідентифікують чинники, що сприяють чи перешкоджають інноваційній діяльності. Ці чинники впливу представлено в табл. 1.3.

## Чинники впливу на інноваційну діяльність ІСБ

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

Джерело: узагальнено автором на підставі [19; 15].

На підставі вивчення наукової літератури з проблем дослідження середовища інноваційної діяльності, здійснено критичний аналіз чинників впливу на інноваційну діяльність, представлених різними науковцями [13; 18; 28]. Варто також зауважити, що виявлені під час такого аналізу певні обмеження наявних досліджень відкривають перспективи для подальших наукових розвідок, а також дають змогу вдосконалити класифікацію чинників впливу на інноваційну діяльність міжнародних компаній. Узагальнені результати аналізу відображено в табл. 1.4.

Результати критичного аналізу чинників впливу на інноваційну діяльність міжнародних компаній представлених різними науковцями

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

Джерело: складено автором за [38; 39; 47; 58].

Варто підкреслити відсутність чіткої системи й однозначності в існуючих підходах до класифікації чинників впливу на інноваційну діяльність. Тому, враховуючи результати проведеного критичного аналізу, на підставі розглянутих вище класифікацій та доповнивши їх, зокрема, слід використовувати такі групи чинників, що впливають на процес формування та розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній:

– чинники зовнішнього впливу – включають чинники ділового середовища міжнародних компаній, які не залежать від нього, мають прямий або опосередкований вплив, а також визначають напрями й обмеження інноваційного розвитку;

– чинники внутрішнього впливу – впливають на здійснення інноваційної діяльності міжнародних компаній, залежать від його цілей і стратегії, обсягу та якості доступних ресурсів, інноваційного потенціалу, ефективності системи управління тощо.

Очевидно, що під час формування концепції розвитку міжнародних компаній необхідно врахувати вплив усіх зовнішніх і внутрішніх чинників. Слід особливо підкреслити, що практично всі чинники зовнішнього середовища відносяться до неконтрольованих з боку міжнародних компаній і його підрозділів, тобто навіть самий вигідний інноваційний проєкт може зазнати поразки через негативний вплив «стихійних» чинників [68; 100; 101; 102; 103]. Проте, варто розглянути й чинники, що уповільнюють (стримують) або стимулюють (прискорюють) розробку та впровадження інновацій, а також ті, що мають вплив на глобальному, макро-, мезо- та мікрорівнях (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Система чинників, що уповільнюють (стримують) або стимулюють (прискорюють) інноваційну діяльність міжнародних компаній  
Джерело: запропоновано (складено) автором на основі [26; 39; 58; 68].



Система чинників, що впливають на формування та розвиток інноваційного потенціалу міжнародних компаній, залежить, насамперед, від обраних класифікаційних ознак. З огляду на це, виникає необхідність класифікації основних чинників впливу на процес формування і розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній, яку складено з використанням методу багатокритеріальної класифікації (табл. 1.5) [14; 19; 26; 38; 58; 68].

Таблиця 1.5

Класифікація основних чинників впливу на формування інноваційного потенціалу міжнародних компаній

Класифікаційна ознака	Тип чинників	Характеристика чинників
1	2	3
За ступенем контролюваності	Зовнішні (не контролюються)	Вплив міжнародної конкуренції, наростаючий вплив НТП, державна інноваційна політика, глобальні структурні зрушення, тенденції розвитку української економіки, соціально-економічні процеси.
	Внутрішні (контролюються)	Науковий, техніко-технічний, ринково-маркетинговий, кадрово-управлінський, фінансово-інформаційний потенціал, інноваційні здібності менеджменту організації.
За тривалістю впливу	Довгострокові	Тривалий вплив на стан та рівень інноваційного розвитку (міжнародний поділ праці, позитивна державна інноваційна стратегія та політика, динамічний розвиток економіки, ринку, споживання, попиту і т. ін.).
	Короткострокові	Впливають на рівень інноваційного розвитку протягом невеликого проміжку часу (коливання ринкової кон'юнктури, отримання короткострокових преференцій).
За ступенем впливу на рівень інноваційного розвитку підприємства	Ті, що мають визначальний вплив	Чинники, що мають певний вплив на рівень інноваційного розвитку організації залежно від конкретних соціально-економічних умов.
	Ті, що мають значний вплив	
	Ті, що мають помірний вплив	
За джерелом виникнення	Науково-технічні	Чинники, що формують науково-технічний потенціал.
	Організаційно-управлінські	Інноваційні здатності менеджерів, можливість реалізації механізму управління інноваційним розвитком.

1	2	3
	Економічні	Можливості і здібності організації з фінансування інноваційного розвитку.
	Природно-екологічні	Закономірності функціонування біосфери; стратегія природокористування на базі перспективних напрямів зменшення енерго-, матеріало- та трудомістких процесів.
	Соціальні	Соціально-демографічні, соціально-культурні, соціально-освітні, соціально-психологічні.
За характером впливу на інноваційний розвиток	Чинники, що стримують інноваційний розвиток	Несприятливе інституційне середовище, низький попит на інноваційну продукцію, брак ресурсного забезпечення.
	Чинники, що сприяють інноваційному розвитку	Ефективна державна інноваційна політика, розвинена інноваційна інфраструктура, сприятливе інституційне середовище, високий інноваційний потенціал.
	Чинники, що мають двоякий вплив на інноваційний розвиток	Кризові явища в економіці, конкуренція.
За характером міжфакторної взаємодії	Незалежні	Державна політика у галузі інновацій, управлінський потенціал організації.
	Взаємопов'язані	Якісна освіта, кадровий потенціал підприємства.
За ступенем передбачуваності	Випадкові	Зміна кон'юнктури ринку.
	Закономірні	Ефективна державна політика, інституційне середовище, структурні зрушення в економіці.
За характером прояву	Прямого впливу	Заходи щодо прямого регулювання інноваційного розвитку.
	Непрямого впливу	Інституційне регулювання інноваційного розвитку підприємства.

Джерело: систематизовано автором на основі [96; 25].

Дослідивши різні підходи науковців до виділення чинників, що впливають на процес формування і стратегічного розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній, можна зробити висновок про те, що лише детальне вивчення кожного з чинників забезпечить повну та об'єктивну інформацію, необхідну для досягнення стійкого, ефективного розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній [28].

Варто зазначити, що дослідження поняття «інноваційного потенціалу» спирається на притаманні йому чинники впливу зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на інноваційний потенціал міжнародних компаній

Джерело: сформовано автором на основі [96; 39; 58; 68].

Дослідження впливу внутрішніх чинників на інноваційний потенціал міжнародних компаній виявили, що ефективність менеджменту інноваційної діяльності значно залежить від рівня сформованості інноваційної культури компанії. У цьому контексті інноваційна культура розглядається як ступінь сприйнятливості компанії до нововведень, наявність дієвої стратегії організації

щодо інноваційного розвитку, практика впровадження нових проєктів, ставлення персоналу та його готовність до інновацій тощо. Роль інноваційної культури важко переоцінити – компанії з високим рівнем інноваційної культури зазвичай досягають вищого рівня залучення інвестицій, прискорених темпів зростання ефективності впровадження новітніх технологій, стають стійкішими до будь-яких викликів, всіляко сприяють розкриттю інноваційного потенціалу кожного працівника тощо.

Традиційно, всі чинники, що визначають рівень інноваційного потенціалу, поділяють на такі групи: чинники інноваційного процесу як окремого об'єкта управління; чинники зовнішнього середовища; чинники внутрішнього середовища. Перша група чинників, за якими оцінюють рівень інноваційного потенціалу підприємства, включає такі: стан системи управління; рівень розвитку виробництва; тип і фокус організаційної структури; напрями економічної та інноваційної політики підприємства; розуміння необхідності змін і готовність до них менеджменту та персоналу організації.

Вплив зовнішнього середовища на рівень інноваційного розвитку підприємства представлено такими чинниками, як: система регулювання і координації на державному, галузевому та регіональному рівнях; стан економічного розвитку країни; законодавчо-нормативна база; науково-технологічний прогрес; політичні, демографічні, природні, культурні та інші чинники. Від чинників внутрішнього середовища значно залежить потенційні можливості організації до ефективної організації інноваційної діяльності, встановлення та підтримання партнерських відносин і т. ін. [107; 108; 109].

Глобалізаційні перетворення в економіці, багатоваріантність механізмів створення, прийняття та реалізації рішень створюють безліч можливостей для функціонування міжнародних компаній. Якщо за умов централізовано-планової системи економіки мета діяльності суб'єктів господарювання мала за мету дотримання та реалізацію чітко регламентованих завдань, і саме з цією метою створювався/формувався їх потенціал (потужність), то в сучасному інформатизованому суспільстві міжнародні компанії мають право та повинні

незалежно і самостійно обирати свою виробничу потужність та визначати виробничу програму, обирати стейкхолдерів.

Саме автономія вимагає від управлінського складу міжнародних компаній спочатку встановити стратегічні цілі, мету, стратегію її реалізації, а вже потім, як похідну цих складових формувати, аналізувати, вдосконалювати та розвивати відповідний інноваційний потенціал. Реалізацію поставлених цілей інноваційної діяльності міжнародних компаній в умовах глобалізаційних перетворень та постійної динаміки ринкових змін зумовлює наявність різноманітних чинників – макро-, мікро- та мезосередовища підприємства (рис. 1.7).

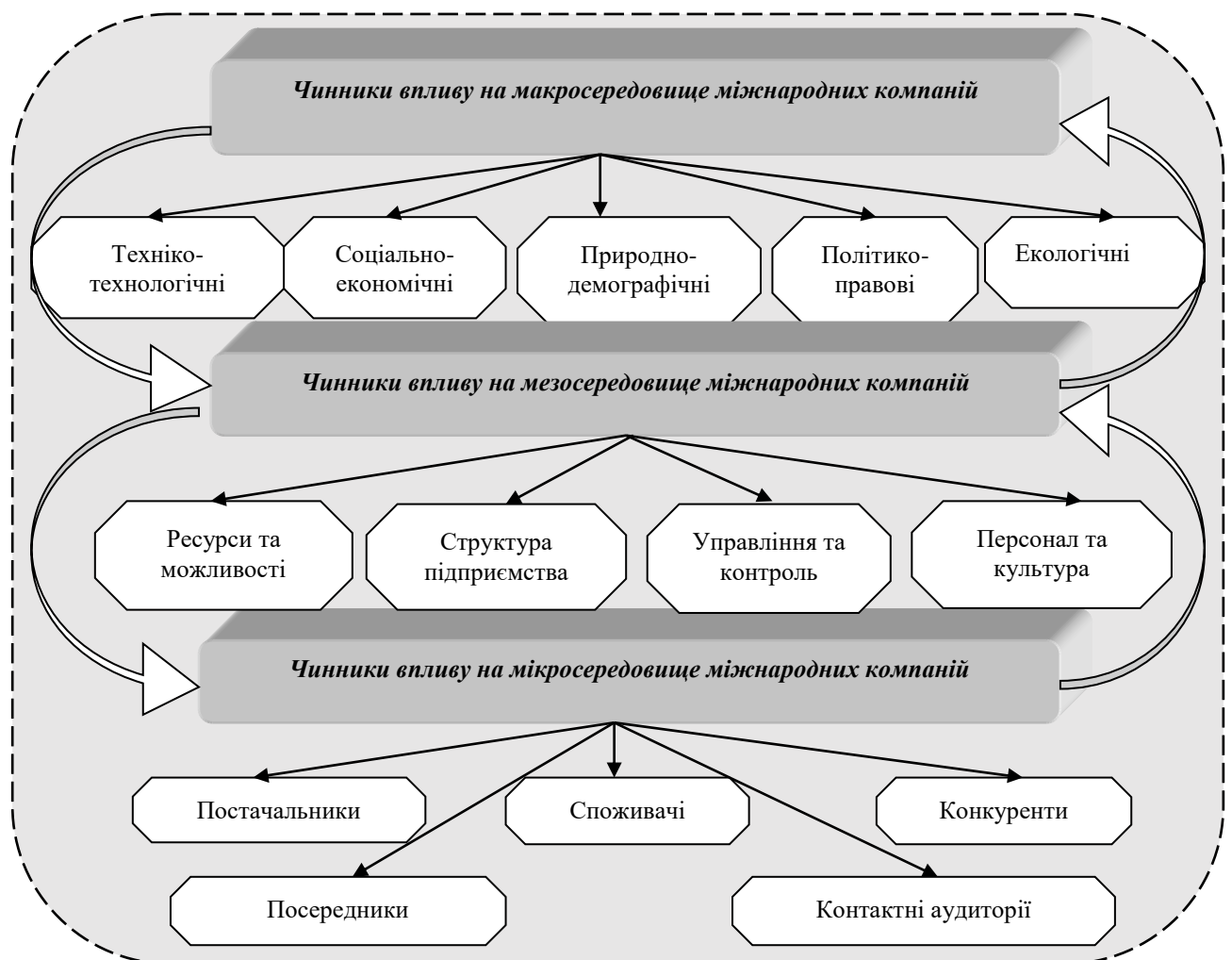


Рис. 1.7. Чинники макро-, мезо- та мікросередовища міжнародних компаній

Джерело: побудовано автором на основі [75; 88].

Макросередовище представлено сукупністю чинників, які формують стратегічне, довготривале функціонування міжнародних компаній на ринку, забезпечуючи при цьому тривалу прибутковість. До цих чинників відносяться техніко-технологічні, соціально-економічні, природно-демографічні, політико-правові та екологічні [109; 110; 111; 112; 113]. Так, техніко-технологічні чинники описують та конкретизують чинники пов'язані з всебічним удосконаленням техніки, технологій, обладнання та інструментів, що мають місце в процесі створення товару (робіт, послуг), а також ноу-хау. Соціально-економічні чинники охоплюють чинники, що справляють прямий вплив на стан, рівень, якість та тривалість життя населення, а також сприяють формуванню їх ціннісної орієнтації.

Природно-демографічні чинники характеризують групу чинників, пов'язаних із розташуванням, геолокацією, топографією відповідної місцевості, кліматичними умовами, природними копалинами, а також місцевими ринками збуту. Варто зазначити, що високі темпи росту чисельності населення сприяють зростанню попиту на товари та послуги першої необхідності, збільшуючи при цьому нові робочі місця й відповідно ринок праці. Проте, низькі темпи – навпаки, зменшують ринок споживання товарів та послуг й відповідно сам ринок праці. Політико-правові чинники включають сукупність чинників, що впливають на політичні та правові погляди й поділяють суспільство на різноманітні політико-правові групи і знаходять своє місце в реалізації законопроектів, прийнятті правових рішень місцевими та регіональними органами влади, парламенту та уряду країни.

У цілому складові компоненти чинників макросередовища можна визначити як такі, що спроможні здійснювати беззаперечний вплив на формування та розвиток інноваційного потенціалу міжнародних компаній, і водночас є комплексною системою логічно побудованих взаємовідносин, що проявляються крізь динамічний стан доходів населення, споживчих витрат, мінливий рівень зайнятості, нестабільний рівень цін, агреговану податкову ставку, ціну кредиту, курсу національної валюти тощо [114]. Окремі чинники

макросередовища серед наведених вище надають можливість чіткіше визначати їх вплив на формування та розвиток інноваційного потенціалу підприємства.

Також, варто наголосити, що чинники, які здійснюють вплив на формування та розвиток інноваційного потенціалу міжнародних компаній, мають достатньо міцний діалектичний взаємозв'язок. Можна констатувати той факт, що в Україні загалом вибудовано макроекономічне середовище – як ключовий зовнішній чинник формування та розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній. За своєю сутнісною характеристикою воно є прямим оточенням, де відбувається процес функціонування та життєдіяльності всіх бізнес-одиниць.

Мікросередовище характеризується як сукупність чинників, які дають основу формуванню прибутковості та стабільності функціонування міжнародних компаній лише за сприятливих умов впливу на них консолідованих потужностей, генерованих стейкхолдерами. Мезосередовище (стан між макро- та мікросередовищем) визначається як сукупність чинників, що формують підвалини стратегічної ефективності в бізнес-діяльності міжнародних компаній і перебувають під постійним контролем та впливом топ-менеджменту й стейкхолдерів. До цих чинників відносяться, насамперед, різні види ресурсів, структура та механізм управління, кваліфікація персоналу та їх соціокультура.

Оскільки міжнародні компанії є відкритою системою, яка залежить від взаємообміну різного роду ресурсами, результатами діяльності та інформацією із зовнішнім середовищем, то вона має постійно враховувати прямий або опосередкований вплив цього середовища. Для забезпечення успішної діяльності, розвитку інноваційного потенціалу та досягнення поставлених цілей і завдань міжнародні компанії мають максимально ефективно трансформуватись до змін зовнішнього середовища. У процесі розроблення та реалізації загальної стратегії деякі підприємства чітко дотримуються стратегічних цілей незалежно від впливу чинників зовнішнього середовища, інші – вносять певні зміни тільки в разі вимушеної необхідності, коли зовнішнє

середовище змушує їх це робити. Втім, деякі підприємства намагаються спонукати суспільство рухатися у вигідному для них напрямку, гармонізувавши власні цілі з потребами і очікуваннями суспільства. Можна виділити дві групи чинників, які визначають сферу управління формуванням та розвитком інноваційного потенціалу, і як результат – висококонкурентну перевагу діяльності міжнародних компаній. Призначення першої групи – створення умов для розвитку інноваційного потенціалу і формування адаптивного механізму управління ним (чинники внутрішнього мікросередовища). Друга група – це набір зовнішніх чинників, які здійснюють вплив на інноваційну діяльність у галузі в цілому (чинники макросередовища). Ключові зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на стан формування та розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній, представлено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Чинники впливу на стан формування та розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній**

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
1	2
Загальний стан економіки країни	Цілі і завдання підприємства в управлінні розвитком інноваційного потенціалу
Політична ситуація	Стратегія інноваційної діяльності підприємства
Правова база інноваційної діяльності	Якісний склад і кваліфікаційний рівень працівників
Стан екології	Система управління та організаційна структура підприємств
Прискорення науково-технічного прогресу та його ефект на поліпшене функціонування галузей економіки	Інформаційне і ресурсне забезпечення
Доходи споживачів	Оцінювання внутрішніх і зовнішніх можливостей розвитку інноваційного потенціалу та обмежень
Податкове стимулювання	Стан та частка витрат на науко-технічні дослідження і наробки підприємств-інноваторів
Видача/отримання пільгових кредитів для подальшого формування та розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній	Швидкість впровадження інновацій та розвитку наявного інноваційного потенціалу, що забезпечує першість у просуванні товару-новинки на ринок та гарантує переваги в уподобаннях споживачів
Розбалансування попиту і пропозиції на ринку інновацій	Ціна на інноваційну продукцію підприємств досліджуваної галузі



Неконтрольований іноземних технологій потік	Використання піару, реклами, комунікаційних механізмів пропаганди продукції-новинки
Витік інтелектуального капіталу	Рівень розвитку підприємницької науки та інфраструктури трансферу технологій у промисловості та готовність наукового сектора підприємництва до супроводу інновацій протягом усього їхнього життєвого циклу
Транснаціональний рівень галузі	Споживчий чинник
Спеціалізація і кооперування	Висока якість нового продукту
	Чинники інноваційного ризику

Джерело: складено автором на основі [29; 36; 39; 58; 68].

Зовнішні чинники впливу характеризують умови, які, як правило, не можна змінити, але їх слід прогнозувати і враховувати, оскільки вони істотно впливають на інноваційну діяльність бізнес-одиниць та обумовлюють взаємодію міжнародних компаній з економіко-соціальним середовищем [40; 89]. Внутрішні чинники впливу – це наявні елементи, які відносяться до бізнес-одиниць та здійснюють ефект на створення позитивної атмосфери інноваційної діяльності міжнародних компаній [115; 116; 117; 118; 119].

Для подальшого дослідження чинників впливу мікросередовища на формування і розвиток інноваційного потенціалу міжнародних компаній необхідно представити їх структурований склад, оскільки саме вони визначають прямий вплив на ефективність реалізації заходів спрямованих на керування бізнес-одиницям під час інтеграції до ІСБ (рис. 1.8).

Варто зазначити, що проаналізовані чинники максимально пов'язані, де модифікація одних спричиняє генерацію інших. Більшість із них мають прямих вплив на результати інноваційно-економічної активності бізнес-одиниць і потребують аналізування як на якісному, так і на кількісному рівнях міжнародних компаній.



Рис. 1.8. Базові чинники мікросередовища при формуванні і розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній

Джерело: побудовано автором на основі [55; 67; 68; 72; 82; 92].

Підсумовуючи, слід зазначити, що чинники, які мають безпосередній вплив на інноваційну діяльність та інноваційний потенціал міжнародних компаній, зокрема, ідентифіковано чинники, що уповільнюють (стримують) інноваційний розвиток, а також ті, що прискорюють (стимулюють) розробку та впровадження інновацій, є рушійною силою інноваційних процесів.

Таким чином, на основі аналізу наукових підходів та літературних джерел доповнено класифікацію та характеристику чинників формування та розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній, де було встановлено та доведено, що для міжнародних компаній важливо нівелювати вплив дестимулюючих чинників і максимально підсилити дію чинників, які сприяють активізації інноваційної діяльності залежно від стадії розвитку міжнародних компаній.

### 1.3. Основні методи та підходи до оцінювання інноваційної діяльності підприємства

Питанням оцінки інноваційної діяльності підприємства займаються такі науковці як А. Гриньов, О. Федонін, В. Чабан, Н. Чухрай, Л. Федулова та інші. Але й досі не сформувався загальний підхід до сутності інноваційної діяльності підприємств, розробки методів і критеріїв її оцінки.

Дослідження економічних праць як зарубіжних, так і вітчизняних авторів, виявило різноманітність підходів до визначення показників ефективності науково-технічного прогресу, інноваційної діяльності. Так, М. Голік вважає, що визначати ефективність науково-технічного прогресу слід за допомогою системи показників: а) науково-технічного рівня, до визначальних факторів якого належать рівень удосконалення обладнання технічних процесів, ступінь механізації та автоматизації виробництва, технічний рівень продукції тощо; б) економічного рівня, визначення якого полягає в економії витрат виробництва [123].

Іншу точку зору висловлює Ю. Бажал, який пропонує економічний ефект інновацій вимірювати абсолютними і відносними показниками. Абсолютний показник прибутку від упровадження інновацій включає економію від зниження собівартості та від підвищення ціни внаслідок нової якості техніки чи

продукції, а відносні показники оцінюють цей прибуток обсягами витрат, інвестицій, продукції, терміном окупності витрат тощо [120].

Згідно з поглядами російського представника управлінської науки Р. Фатхутдінова, результати науково-технічного прогресу і інноваційної політики на рівні фірми виражаються в організаційно-технічному рівні виробництва. На його думку, показники організаційно-технічного рівня виробництва слід поділити на власні, узагальнюючі, комплексний, значення яких використовується як для його оцінки й аналізу, так і для стратегічного прогнозування [121].

Автори навчального посібника «Аналіз ефективності інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства» Е. Крилов, І.Журавкова пропонують проводити оцінювання ефективності інновацій за такими показниками: народногосподарська ефективність, виробнича, фінансова і інвестиційна ефективність, бюджетна ефективність [122].

В Україні відсутній комплексний підхід до розроблення показників ефективності використання інноваційного потенціалу, ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності. У процесі активізації інноваційної діяльності виникають складні економічні проблеми, розв'язування яких неможливо обмежити застосуванням загальновідомої методології економічного аналізу.

Будь-яка цілеспрямована діяльність потребує певних обмежень (конкретизації).

Слід зазначити, що для того, щоб провести аналіз впливу всієї сукупності науково-технічних заходів на ефективність діяльності підприємства в цілому, необхідно попередньо розрахувати показники виробничої, фінансової, інвестиційної діяльності і потім визначити вплив ефективності науково-технічних заходів на зміну виробничої, фінансової і інвестиційної ефективності підприємства в цілому. Кінцевим розрахунком повинно стати визначення інтегрального впливу певної сукупності нововведень на досягнуту результативність діяльності підприємства.

Інноваційний потенціал у світовій практиці управління оцінюється показником “ТАТ”, під яким розуміють час з моменту усвідомлення потреби або попиту на новий продукт до моменту його відвантаження на ринки у значних кількостях. Так, на ринку побутової техніки рекорд ТАТ належить фірмі “Мацусіта” – період від появи потреби до насичення ринку склав 4,7 місяців.

Однак в сучасних умовах з метою розробки ефективного механізму управління інноваційним потенціалом доцільно використовувати систему показників, які більш детально і всебічно характеризують стан і рівень використання інноваційного потенціалу підприємства.

Слід відзначити, що в ході проведення діагностики інноваційного потенціалу підприємства виникає ряд проблем. Основна проблема пов’язана з недостатністю необхідної аналітичної інформації. Існування цієї проблеми викликано відсутністю діючого механізму статистичного обліку інноваційної діяльності підприємств різних галузей. Так на сьогодні тільки для підприємств передбачається звіт з форм: №1-інновація «Обстеження технологічних інновацій промислового підприємства» та №2-інновація «Інноваційна активність підприємств». Але цього недостатньо для ретельного аналізу. Для торгових підприємств зовсім не передбачається жодної статистичної звітності з інноваційної діяльності, що ускладнює проведення аналітичного обстеження цього напрямку діяльності торгових підприємств. Слід відмітити, що на більшості досліджуваних підприємств в управлінському і фінансовому обліку не виділяються дані з інноваційної діяльності, що також ускладнює діагностику інноваційного потенціалу.

Друга проблема пов’язана безпосередньо з оцінкою інноваційного потенціалу. Слід зазначити, що подібний аналіз досить складний і трудомісткий. Складність розглянутої проблеми полягає в тому, що оцінку окремих елементів інноваційного потенціалу неможливо здійснити кількісно і в цьому випадку застосовується метод експертних оцінок, який базується на

суб'єктивних думках експертів і не супроводжується традиційними розрахунками.

Оцінку інноваційного потенціалу підприємства доцільно здійснювати в наступній послідовності:

- аналіз структури інноваційного потенціалу;
- виявлення ступеня використання внутрішніх інноваційних можливостей підприємства;
- оцінка рівня інноваційної активності підприємства.

Перший етап оцінки інноваційного потенціалу - аналіз структури інноваційного потенціалу припускає вивчення стану кожного його елемента на основі методу експертних оцінок.

Бальна оцінка використання підприємством потенціалу кожного з елементів інноваційного потенціалу здійснюється з використанням розробленої шкали:

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

Заключний етап оцінки інноваційного потенціалу передбачує визначення рівня інноваційної активності підприємства за допомогою узагальнюючого показника - коефіцієнту інноваційної активності підприємства, розрахунок якого здійснюється за наступною методикою:

$$P_{\text{ін.акт.}} = (P_i * W_i), \quad (1.1)$$

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.

Оцінку рівня інноваційної активності підприємства доцільно здійснювати за наступною шкалою: від 0 до 4,0 – низький рівень, від 4,1 – до 8,0 – середній рівень, від 8,1 до 11,55 – високий рівень.

Результати оцінки є підставою для прийняття управлінських рішень:

1. Спрямованих на розвиток інноваційного потенціалу. Результати оцінки є підставою для розробки системи заходів, що сприятимуть розвитку інноваційного потенціалу, та визначення їх конкретного спрямування (шляхом оцінки і порівняння окремих показників).

2. Формулювання висновків про його достатність (недостатність) для реалізації певних інноваційних проєктів. Так у ситуації, коли підприємство планує розробити (наприклад, на основі запитів споживачів) і вивести на ринок нові моделі продукції, оцінка інтелектуального інноваційного потенціалу підприємства і її порівняння з основними конкурентами, як у комплексі, так і за окремими складовими, визначає шанси на успіх у боротьбі з конкурентами, які виконують аналогічні роботи [124; 125; 126].

Ще одним з методів, який використовується для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, є SWOT-аналіз. Цей спосіб не лише дає можливість оцінити здатність підприємства реалізувати інновації, а й показує, як зовнішнє середовище впливає на здатність підприємства реалізувати інновації. SWOT-аналіз характеризує інноваційні можливості, які надає середовище господарювання та потенціал підприємства. В процесі SWOT-аналізу фіксуються:

– сильні сторони потенціалу підприємства. Сильні сторони підприємства забезпечують використання його можливостей, що є в зовнішньому середовищі. Це допомагає визначити стратегію використання сильних сторін потенціалу підприємства;

– слабкі сторони потенціалу організації. Слабкі сторони не дають підприємству використовувати свої можливості і створюють загрози для його існування [127; 128; 129; 130].

Якщо організація має високий інноваційний потенціал, то вона може оперативніше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, відповідно до змін в зовнішньому середовищі організація проводить організаційні зміни, веде інноваційний пошук. Якщо фірма має низький інноваційний потенціал то інновації на ній вводяться рідко, і лише тоді, коли підприємство відчуває труднощі зі збутом своєї продукції.

Також для оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу користуються графоаналітичним методом «Квадрат потенціалу».

Метод дозволяє системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності і на основі цього своєчасно обґрунтувати та реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства. Він має декілька теоретичних аспектів, які необхідно враховувати при обґрунтуванні управлінських рішень.

Алгоритм графоаналітичного методу оцінки потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу»:

1. Вихідні дані подаються у вигляді матриці ( $a_{ij}$ ), тобто таблиці, де в рядках записані номери показників ( $i = 1, 2, 3, \dots, n$ ), а у стовпцях — назви підприємств, що розглядаються ( $j = 1, 2, 3, \dots, m$ ).

2. По кожному показнику визначається оптимальне значення при урахуванні коефіцієнта чутливості  $k_{ч}$  і здійснюється ранжування підприємств, з визначенням зайнятого місця.

3. Для кожного підприємства знаходять суму місць ( $P_j$ ), отриманих у ході ранжування, за формулою:

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times k_{ч} \quad (1.2)$$

4. Отриману в ході ранжування суму місць ( $P_j$ ) трансформують у довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства (рис. 1.9). Квадрат потенціалу підприємства має чотири зони відповідно до розділів (к),



які застосовані в розглянутій системі показників, та чотири вектори (В), що створюють його.

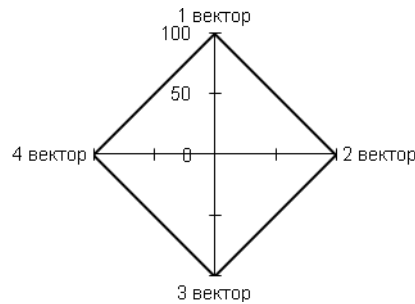


Рис. 1.9. Квадрат потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [34; 57]

Отже, довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства ( $V_k$ , де  $k = 1, 2, 3, 4$ ), знаходять за допомогою формули:

$$V_k = 100 - (P_j - \sum k_q \cdot n) \frac{100}{\sum k_q \cdot n(m-1)} \quad (1.3)$$

5. Визначивши довжину всіх векторів, створюється квадрат потенціалу підприємства і вробляється відповідні висновки:

1. Форма квадрата потенціалу може бути двох типів. Перший тип має правильну форму квадрата – і якщо в результаті аналізу ми будемо мати фігуру, візуально близьку до квадрата, то розглянуте підприємство має збалансований потенціал, що є основою успіху його діяльності. Другий тип має викривлену форму квадрата, причина цього може бути двояка: один вектор розвинутий більше за другий («проблемний» вектор) або всі вектори розвинуті по-різному (дисгармонія векторів). Якщо підприємство має другий тип форми квадрата, то його потенціал потребує негайних перетворень, що дозволить покращити збалансованість елементів потенціалу.

2. Потенціали підприємств можуть бути класифіковані за розміром як великі, середні та малі. Великий потенціал мають підприємства, коли довжина векторів, що створюють квадрат потенціалу підприємства, знаходиться в межах 70 - 100 у. о.; середній – у межах 30 - 70 у. о.; малий – до 30 у. о.

3. Зовнішній контур квадрата окреслює можливості підприємства для розвитку потенціалу до оптимальних параметрів.

4. Другий та третій вектори квадрата потенціалу («Організаційна структура та менеджмент» і «Маркетинг») виступають передумовою подальшого розвитку потенціалу підприємства.

5. Четвертий вектор - «Фінанси» - є результативним і характеризує успішність функціонування підприємства.

Для оцінки інноваційно – інвестиційного потенціалу враховують фінансово-економічні ресурси на підприємстві, що забезпечують ефективну виробничу діяльність. Для аналізу економічних можливостей підприємств використовують методика оцінки фінансової стійкості підприємства. Найзагальнішим показником фінансової стійкості є надлишок або недостатність джерел, засобів для формування запасів і витрат. Характеризуючи джерела формування запасів і витрат, використовують такі показники:

– наявність власних оборотних засобів визначається:

$$\text{Озвл} = \text{Двлк} - \text{Ан} \quad (1.4)$$

Де Озвл – власні оборотні засоби;

Двлк – джерела власного капіталу;

Ан – необоротні активи;

– наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів і витрат:

$$\text{Озвлд} = (\text{Двлк} + \text{Дк}) - \text{Ан}, \quad (1.5)$$

де Дк – довгострокові зобов'язання;

– загальна величина основних джерел формування запасів та витрат розраховується за формулою:

$$Oz = (Двлк + Дк + Ккр) - Ан, \quad (1.6)$$

де  $Oz$  – загальна величина джерел формування запасів і витрат;

$Ккр$  – короткострокові кредити і позикові засоби [5, с.145-147].

Джерелам формування запасів і витрат відповідають три показники рівня забезпечення запасами і рівня витрат:

– надлишок (+) або недостатність (-) власних оборотних засобів:

$$\pm Ozвл = Ozвл - Aо, \quad (1.7)$$

де,  $Aо$  – запаси і витрати;

– надлишок (+) або недостатність (-) власних і довгострокових позичкових джерел формування запасів і витрат:

$$\pm Ozвлд = Ozвлд - Aо, \quad (1.8)$$

– надлишок (+) або недостатність (-) загальної величини основних джерел формування запасів і витрат:

$$\pm Oz = Oz - Aо, \quad (1.9)$$

Розрахунки цих трьох показників дають змогу класифікувати фінансові ситуації за ступенем стійкості. Для визначення стійкості використовують такий показник:

$$S = \{S1(x_1); S2(x_2); S3(x_3)\}, \quad (1.10)$$

де  $x_1 = \pm Ozвл$ ;

$x_2 = \pm Ozвлд$ ;

$x_3 = \pm Oz$ ,

Функція  $S(x)$  визначається так:  $S(x) = 1, x \geq 0;$   
 $S(x) = 0, x \leq 0.$

Виділяють чотири типи фінансової стійкості:

1) абсолютна стійкість фінансового стану, коли джерелами покриття є власні засоби. Забезпечується за таких умов:  $\pm OЗ_{вл} \geq 0; \pm OЗ_{влд} \geq 0; \pm OЗ \geq 0;$   
 $S=(1;1;1);$

2) нормальна стійкість фінансового стану за якої джерелами покриття витрат є власні засоби та довгострокові кредити і позичкові засоби. Забезпечуються за умови:  $\pm OЗ_{вл} < 0; \pm OЗ_{влд} \geq 0; \pm OЗ \geq 0; S=(0;1;1);$

3) нестійке фінансове становище, коли джерелами покриття витрат є власні засоби, довгострокові та короткострокові кредити і позичкові засоби;  $\pm OЗ_{вл} < 0; \pm OЗ_{влд} < 0; \pm OЗ \geq 0; S=(0;0;1);$

4) кризовий фінансовий стан, коли у підприємства відсутні джерела покриття витрат і підприємство знаходиться на межі банкрутства. Визначають за умови:  $\pm OЗ_{вл} < 0; \pm OЗ_{влд} < 0; \pm OЗ < 0; S=(0;0;0)$  [131; 132; 133].

Для того, щоб оцінити інноваційний потенціал підприємства, необхідно в дану методику включити витрати, які пов'язані з нововведеннями на підприємстві. Дати комплексну оцінку інноваційного потенціалу досить складно. Якщо у формули розрахунку абсолютної, нормальної стійкості та нестійкого фінансового стану підставити витрати, необхідні для впровадження на підприємстві нововведень, то отримаємо оцінку потенціалу джерел, які використовуються під час реалізації інноваційних проектів.

Розрахунок формування запасів та витрат, які забезпечують інноваційний розвиток, має вигляд:

– надлишок (+) або недостатність (-) власних оборотних засобів для забезпечення впровадження базисних та технологій поліпшення:

$$\pm OЗ_{вл} = OЗ_{вл} - A_0 - A_b(A_n), \quad (1.11)$$

де  $A_b$ ,  $A_p$  – витрати необхідні для освоєння базисних або технологій поліпшення;

– надлишок (+) або недостатність (-) власних і довгострокових позичкових джерел формування інноваційних витрат:

$$\pm O_{Звд} = O_{Звл} - A_o - A_b(A_p), \quad (1.12)$$

– надлишок (+) або недостатність (-) загальної величини джерел формування запасів та витрат:

$$\pm O_3 = O_3 - A_o - A_b(A_p), \quad (1.13)$$

Дані показники використовуються для класифікації фінансово-інноваційної стійкості або інноваційного потенціалу підприємства. Для визначення інноваційного потенціалу використовують наступний показник:

$$S = \{S_1(x_1); S_2(x_2); S_3(x_3)\}, \quad (1.14)$$

де  $x_1 = \pm O_{Звл}$ ;  $x_2 = \pm O_{Звд}$ ;  $x_3 = \pm O_3$ .

Функція  $S(x)$  визначається так:  $S(x) = 1, x \geq 0$ ;  $S(x) = 0, x \leq 0$ .

Ця методика дозволяє визначити, наскільки ефективним для підприємства є введення нової технології. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства дозволяє визначити його інноваційну стратегію та проаналізувати фінансову стійкість підприємства.

Необхідно відзначити, що в сучасних умовах господарювання при визначенні ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства необхідно врахувати насамперед соціальний і екологічний фактор. Як відомо, інтенсивність проходження інноваційних процесів істотно загострює екологічні проблеми. І тільки за соціально й екологічно допустимими варіантами нововведень слід визнавати їх економічно ефективними.

На нашу думку, інноваційно-інвестиційна стратегія розвитку є сукупністю заходів для досягнення мети інноваційного розвитку промислового виробництва в складних умовах зовнішнього середовища на основі впровадження нових технологій, нових способів організації виробництва й управління. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства, під яким розуміємо сукупність виробничо-технологічних, матеріально-технічних, організаційно-управлінських, фінансово-економічних ресурсів, які дають можливість підприємству розробляти та впроваджувати нововведення, є підґрунтям ефективного вибору інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку виробництва.

Це означає, що на початку такої діяльності потрібно визначити її предмет і обрати об'єкти, вивченням і перетворенням яких ця діяльність буде обмежена; сформулювати мету діяльності і перелік завдань, вирішення яких дасть змогу досягти поставленої мети; визначити методи і засоби, що будуть використані для вирішення поставлених завдань.

Одним із засобів формалізації економічного аналізу є розробка його організаційно-інформаційної моделі, яка об'єднує питання організації аналізу та його інформаційного забезпечення, що мають бути вирішені на попередньому етапі аналізу будь-якого об'єкту фінансово-господарської діяльності підприємства.

Організаційні питання, що вирішуються на рівні розробки моделі економічного аналізу, включають вибір об'єктів, суб'єктів та методів аналізу.

Організаційно-інформаційна модель аналізу інноваційної діяльності підприємства включає:

- перелік та характеристику об'єктів і суб'єктів аналізу;
- систему показників, за допомогою яких має здійснюватися оцінка стану і динаміки об'єктів;
- характеристику інформаційного забезпечення аналізу;
- перелік та характеристику методичних прийомів обробки інформації та узагальнення результатів аналізу [134; 135; 136; 137].

Об'єктами аналізу інноваційної діяльності є безпосередньо об'єкти інновацій; фінансові та інші ресурси, що спрямовуються на інновації; фактори, що впливають на визначення напрямків, видів та обсягів інновацій; функції управління інноваційною діяльністю.

Суб'єктами аналізу інноваційної діяльності можуть бути фінансова, бухгалтерська, планова служби або керівництво підприємства, а також зовнішні користувачі інформації щодо об'єктів інновацій або інноваційних проектів.

Інформаційна база аналізу інновацій складається з господарських та фінансових законодавчих актів, нормативно-планової документації, інформації бухгалтерського та статистичного обліку, позаоблікова інформація щодо об'єктів інновацій.

Оцінка інноваційного потенціалу дає можливість проаналізувати фінансову стійкість підприємства до інноваційного розвитку та визначити інноваційну стратегію. Впровадження нових технологій на підприємствах без попередньої оцінки його інноваційного потенціалу може спричинити негативні наслідки.

Для того, щоб підприємство вважалось зорієнтованим на інноваційну діяльність, воно має відповідати низці критеріїв інноваційності. Дехто з авторів пропонує різний набір таких параметрів, але, на мою думку, найповніший їх перелік дав О. Длугопольський представлений у табл. 1.7 [122].

Таким чином, результати оцінки стану елементів інноваційного потенціалу повинні лягти в основу розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення інноваційної активності підприємства.

Необхідно зазначити, що поряд з проведенням оцінювання інноваційного потенціалу, важливого значення набуває і визначення його впливу на функціонування та розвиток підприємства.

Оцінку загальної готовності організації (фірми) до сприйняття інновацій можна здійснювати за допомогою матриці інноваційного потенціалу, де ресурси підприємства визначаються як засоби, необхідні для досягнення цілей опанування нововведень та їх реалізації. Із взаємодії всіх складових матриці

отримують нові характеристики, які не є властивими для кожного окремого елемента матриці, і свідчать про додаткові можливості підприємства, що створює поле інноваційної діяльності, формуючи інноваційний потенціал зони ймовірного опору інноваційним змінам.

Таблиця 1.7

## Комплекс параметрів інноваційності підприємства

Вид параметру	Показники, що характеризують (входять у) параметр
Параметри наукомісткості виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>– чисельність науково-технічних кадрів у загальній кількості зайнятих (не менш як 15%);</li> <li>– річний приріст витрат на НДДКР;</li> <li>– обсяг фактично проведених і нормативних витрат на НДДКР (не менш як 5% обсягу продукції);</li> <li>– обсяг витрат на оплату праці, послуг суб'єктів інноваційної інфраструктури щодо маркетингу, реклами, підготовки кадрів;</li> <li>– частка прибутку, спрямована на НДДКР(не менш як 5%)</li> </ul>
Параметри якості й конкурентоспроможності продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>– якість і диференціація продукту;</li> <li>– чисельність каналів постачання й збуту готової продукції;</li> <li>– частка ринку, його структура;</li> <li>– обсяг витрат на проведення випробувань, сертифікацію продукції, строк чинності дії сертифікатів</li> </ul>
Параметри техніко - економічного рівня продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відповідність товарів національним і світовим стандартам;</li> <li>– фондоозброєність;</li> <li>– середній життєвий цикл інновацій (не більш як 3 роки);</li> <li>– наявність у складі промислової продукції принципово нових товарів, які не випускаються іншими підприємствами</li> </ul>
Параметри оновлення продукції (технології)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– частка принципово нової продукції у загальному обсязі виробництва (не менш як 10%);</li> <li>– частка науково-технічних витрат у собівартості виробів (не менш як 30%);</li> <li>– коефіцієнт оновлення продукції (не менш як 5% на рік);</li> <li>– наявність технологічних інновацій (нових технологічних процесів);</li> <li>– співвідношення інновацій-продуктів та інновацій-процесів (не менш ніж 2:1)</li> </ul>
Параметри експортоспроможності продукції, виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>– питома вага виробів, що знаходять збут за кордоном;</li> <li>– обсяги зарубіжних ринків, їх сегментація;</li> <li>– частка виробів, реалізованих за ВКВ</li> </ul>

Джерело: побудовано автором на основі [34; 57]



Оснoву інноваційного потенціалу підприємства складають кадрові та матеріально-технічні складові, а також наявність науково-технічної й інтелектуальної власності. Особливо важливою є наявність кадрів спеціалістів і вчених, що забезпечують інноваційний процес новими знаннями, ідеями, винаходами, ноу-хау, новими технологіями. Саме цій складовій інноваційного потенціалу має приділятися головна увага в стратегії її підтримки, розвитку і перебудови.

Важливе значення для формування інноваційного потенціалу організації має потенціал інноваційного менеджменту. Накопичений досвід у різних за рівнем розвитку країнах світу свідчить, що серед усіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових) найважливішим є саме ресурс управління, тобто здатність управлінської ланки оперативно приймати рішення, визначати правильні інноваційні цілі, ціннісні орієнтири та координувати виконання завдань і функцій, об'єднавши колектив людей з різним рівнем кваліфікації, освіти, досвіду, з творчою цільовою орієнтацією на розроблення та впровадження нових ідей, тобто спільну творчу працю. Приймаючи інноваційні рішення, слід урахувувати не тільки внутрішні, а й зовнішні чинники.

Тому, процес прийняття інноваційних рішень являє собою систему з багатьма зв'язками, де вихідним пунктами є порівняння запланованих цільових настанов з досягнутими (наприклад, зміна ринкової ситуації, витрат, прибутку тощо). Управління інноваційним процесом спричиняє проблеми, які потребують більших зусиль, ніж інші сфери виробництва. Це, як уже раніше зазначалось, зумовлено особливістю інноваційного циклу (процесу), оскільки він охоплює цілий спектр видів діяльності й робіт — від фундаментальних досліджень через прикладні до розроблення зразка, експериментування, проектування, виробництва, упровадження на ринок і знову вдосконалення. Кожна стадія має свої специфічні риси і вносить в загальний процес управління відповідні вимоги до методів управління. Така специфіка, з одного боку, передбачає гнучкість процедури управління, а з іншого — потребує відносно

стабільної системи, нормативної, стандартизованої бази, обов'язкової при створенні складних науково-технічних продуктів.

Узагальнюючи існуючі підходи, можемо визначити завдання аналізу інноваційної діяльності підприємства (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Алгоритм аналізу інноваційної діяльності

Джерело: побудовано автором на основі [34; 57]

Отже, ми можемо зробити такий висновок, що інноваційний потенціал характеризує можливості використання виробничою системою власних, позикових та куплених інноваційних ресурсів, а також організаційних форм взаємодії учасників інноваційної діяльності. Використання інноваційного потенціалу як об'єкту управління дозволяє формувати плани, організаційні форми і проекти застосування різних інноваційних ресурсів з включенням їх в програми розвитку, підтримувати оптимальний баланс системи інноваційних

ресурсів, збільшувати можливості використання фінансових ресурсів в інновації і знизити ризик в процесі використання інновацій.

### Висновки до розділу 1

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

На основі аналізу наукових підходів та літературних джерел доповнено класифікацію та характеристику чинників формування та розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній, де було встановлено та доведено, що для міжнародних компаній важливо нівелювати вплив дестимулюючих чинників і максимально підсилити дію чинників, які сприяють активізації інноваційної діяльності залежно від стадії розвитку міжнародних компаній.

Інноваційний потенціал характеризує можливості використання виробничою системою власних, позикових та куплених інноваційних ресурсів, а також організаційних форм взаємодії учасників інноваційної діяльності. Використання інноваційного потенціалу як об'єкту управління дозволяє формувати плани, організаційні форми і проекти застосування різних інноваційних ресурсів з включенням їх в програми розвитку, підтримувати оптимальний баланс системи інноваційних ресурсів, збільшувати можливості використання фінансових ресурсів в інновації і знизити ризик в процесі використання інновацій.

РОЗДІЛ 2  
АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ТОВ «ІНТЕРМОЛОКО»

2.1. Загально-економічна характеристика діяльності ТОВ «Інтермолоко»

ТОВ «Інтермолоко» займається переробкою молока, виробництвом масла та сиру, виробництвом морозива, маргарину і подібних харчових продуктів, оптовою торгівлею молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами. За даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР), станом на 22.11.2022р. ТОВ «Інтермолоко» зареєстровано за адресою: 04123, місто Київ, вулиця Бестужева, будинок 36-А.

Результати розрахованих показників майнового стану (коефіцієнти зносу основних засобів, коефіцієнти оновлення основних засобів, коефіцієнти вибуття основних засобів) за 2018-2022 рр. наведено у зведеній таблиці 2.1, з яких видно, що ТОВ «Інтермолоко» показало себе як життєздатне та конкурентоспроможне підприємство.

Таблиця 2.1

Показники майнового стану за 2018-2022 рр.

	Роки	Коефіцієнт зносу основних засобів	Коефіцієнт оновлення основних засобів	Коефіцієнт вибуття основних засобів
ТОВ «Інтермолоко»	2018	0,51	0,481	0,023
	2019	0,43	0,321	0,026
	2020	0,42	0,330	0,056
	2021	0,45	0,301	0,015
	2022	0,32	0,311	0,028

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Інтермолоко»

Так, для ТОВ «Інтермолоко» коефіцієнт зносу основних засобів зменшився з 0,51 до 0,33; коефіцієнт оновлення основних засобів – з 0,481 до 0,311; коефіцієнт вибуття основних засобів – з 0,023 до 0,028, що є позитивною динамікою (рис. 2.1).

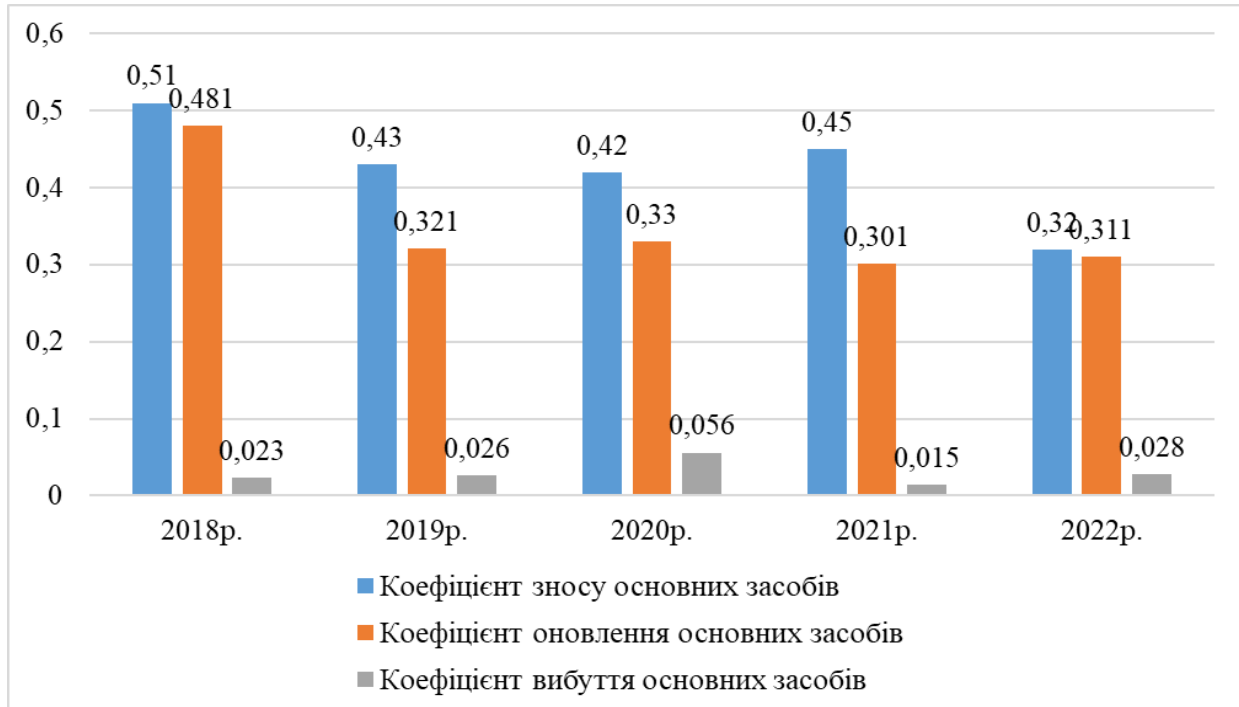


Рис. 2.1. Динаміка зміни показників майнового стану ТОВ «Інтермолоко» за 2018-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Інтермолоко»

Розраховані показники ліквідності (коефіцієнт поточної, швидкої та абсолютної ліквідності) за досліджуваний період 2015 – 2021 рр. ТОВ «Інтермолоко» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності підприємства за 2018-2022 рр.

ТОВ «Інтермолоко»	Роки	Коефіцієнт поточної ліквідності	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності
	2018	1,11	0,658	0,13
2019	1,26	0,510	0,11	
2020	1,59	0,578	0,16	
2021	1,95	0,624	0,18	
2022	2,05	0,687	0,15	

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Інтермолоко»

З даної табл. 2.2 видно, що ТОВ «Інтермолоко» закріпило своє становище зміцнивши свої показники ліквідності, серед яких:

- коефіцієнт поточної ліквідності збільшився з 1,11 до 2,05;
- коефіцієнт швидкої ліквідності – з 0,658 до 0,687;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності – з 0,13 до 0,15.

Оскільки показники абсолютної ліквідності знаходяться в межах норми (від 0,1-0,2), то це характеризує ТОВ «Інтермолоко» як підприємство, яке веде ефективну політику управління фінансовими ресурсами. З метою зручного наочного сприйняття інформації про динаміку зміни показника абсолютної ліквідності за 2018-2022 рр. наведемо рис. 2.2.

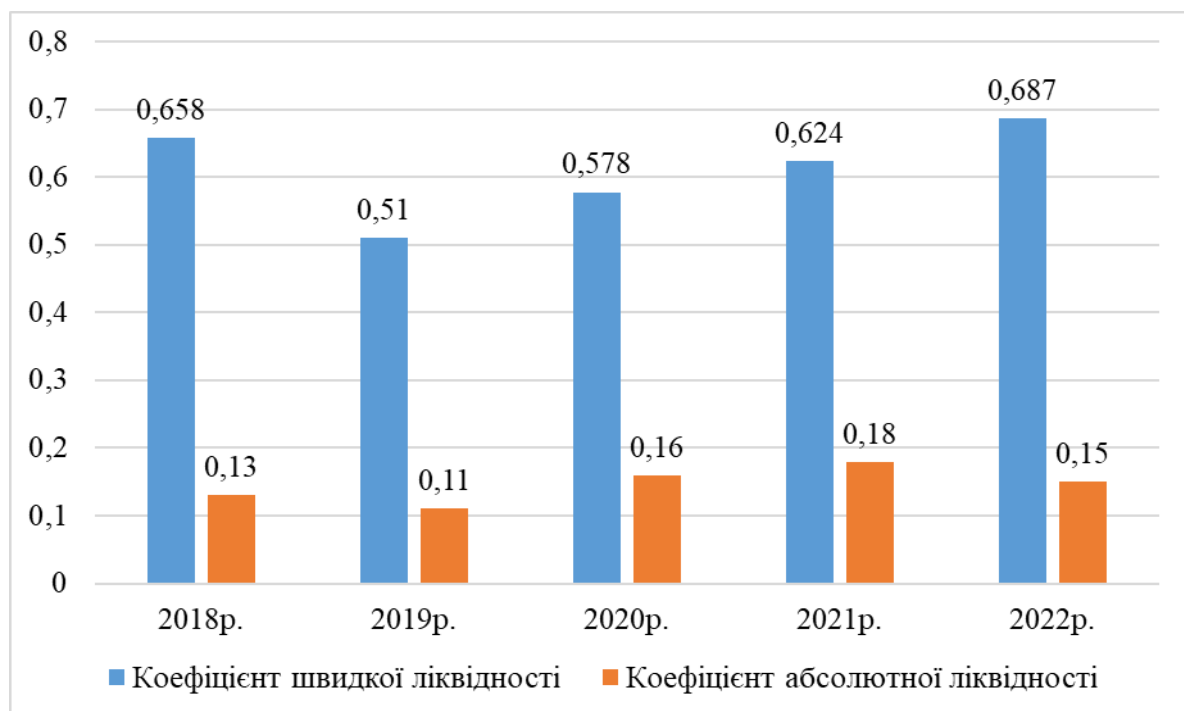


Рис. 2.2. Динаміка зміни показників ліквідності ТОВ «Інтермолоко» за 2018-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Інтермолоко»

Здійснено аналіз показників платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «Інтермолоко» (коефіцієнт платоспроможності (автономії), коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами) за 2018-20221 рр. Результати наведено у табл.2.3.

## Показники платоспроможності підприємства за 2018-2022 рр.

ТОВ «Інтермолоко»	Роки	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	Коефіцієнт фінансової стабільності	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами
	2018	0,294	1,12	0,89
	2019	0,321	1,23	0,86
	2020	0,201	1,23	0,85
	2021	0,305	1,36	0,98
	2022	0,312	1,54	0,99

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Інтермолоко»

З табл. 2.3 видно, що ТОВ «Інтермолоко» протягом 2018 – 2022 рр. покращило свою фінансову стійкість, зміцнивши такі показники: коефіцієнт автономії з 0,294 до 0,312; коефіцієнт фінансової стабільності – з 1,12 до 1,54; коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами – з 0,89 до 0,99. З метою зручного наочного сприйняття інформації про динаміку зміни показника платоспроможності за 2018-2022 рр. наведемо рис. 2.3.

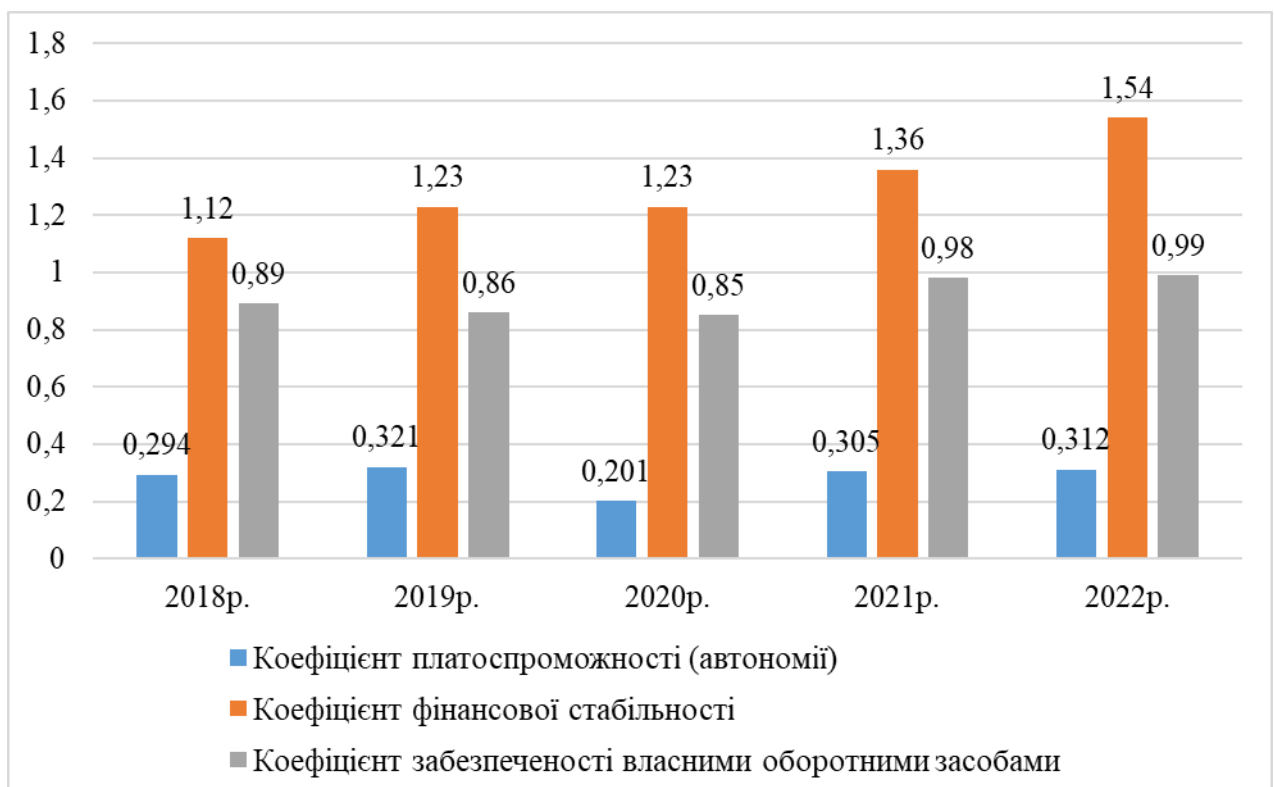


Рис. 2.3. Динаміка зміни показників платоспроможності ТОВ «Інтермолоко» за 2018-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Інтермолоко»

Результати розрахунку показників ділової активності (коефіцієнт оборотності активів; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнт оборотності матеріальних запасів; фондвіддача; коефіцієнт оборотності власного капіталу) за досліджуваний період (2018 – 2022 рр.) наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Показники ділової активності підприємства за 2018-2022 рр.

ТОВ «Інтермолоко»	Роки	Коефіцієнт оборотності активів	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Фондвіддача	Коефіцієнт маневреності власного капіталу
	2018	0,78	0,3	3,8	4,4	29,56	0,25
	2019	0,87	0,3	3,7	4,2	36,45	0,20
	2020	0,92	0,3	3,0	4,6	39,45	0,16
	2021	0,95	0,2	2,5	5,5	54,89	0,14
	2022	0,92	0,1	1,7	5,6	49,56	0,19

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Інтермолоко»

З табл. 2.4 видно, що ТОВ «Інтермолоко» утрималось у доброму стані, окрім незначних відхилень. Так, ТОВ «Інтермолоко» отримала на 2023 рік такі значення: коефіцієнт оборотності активів – 0,92; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості - 0,1; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості - 1,7; коефіцієнт оборотності матеріальних запасів - 5,6; фондвіддача - 49,56; коефіцієнт оборотності власного капіталу - 0,19.

Загальний стан показників ділової активності підприємства ТОВ «Інтермолоко» за 2018-2022 рр. можна побачити на рис. 2.4- рис. 2.5.



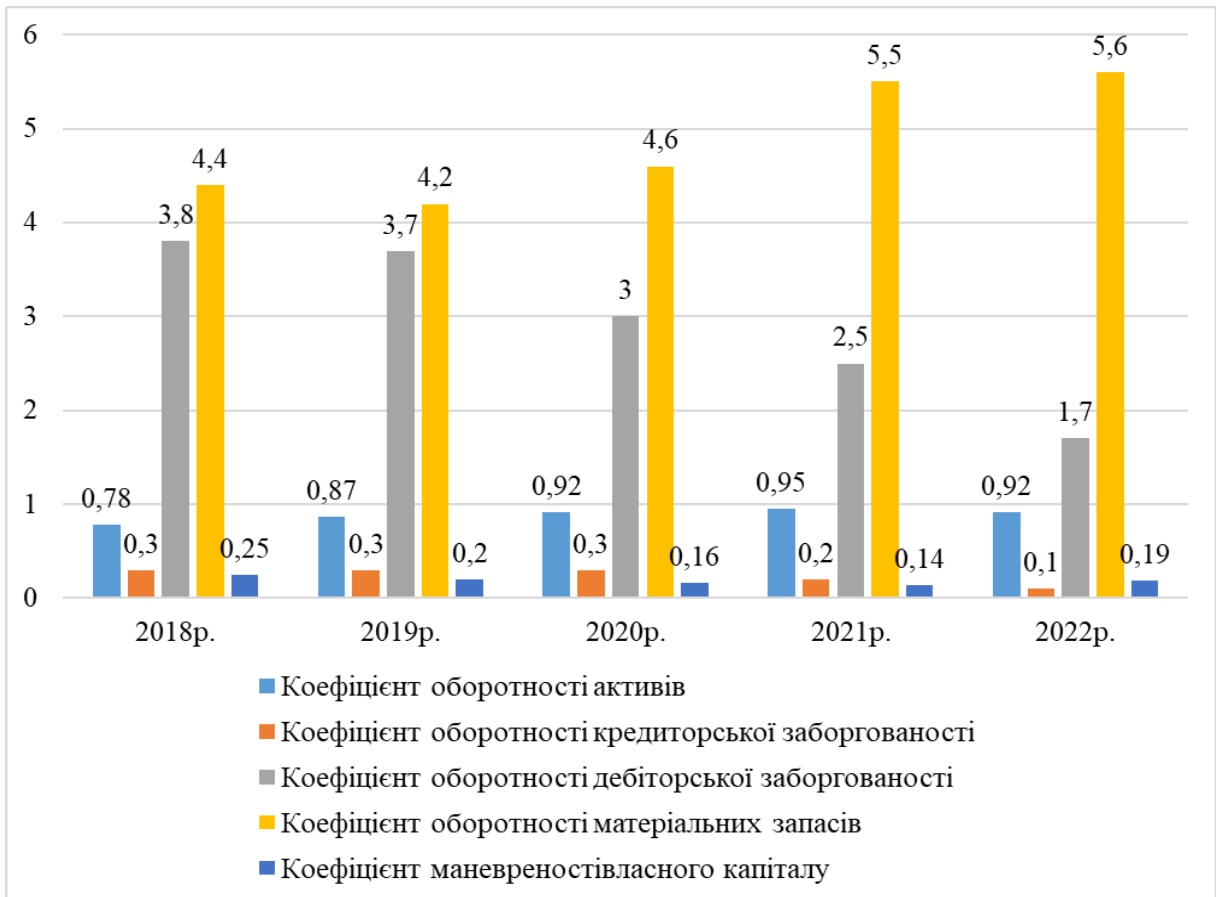


Рис. 2.4. Динаміка зміни показників ділової активності підприємства за 2018-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Інтермолоко»

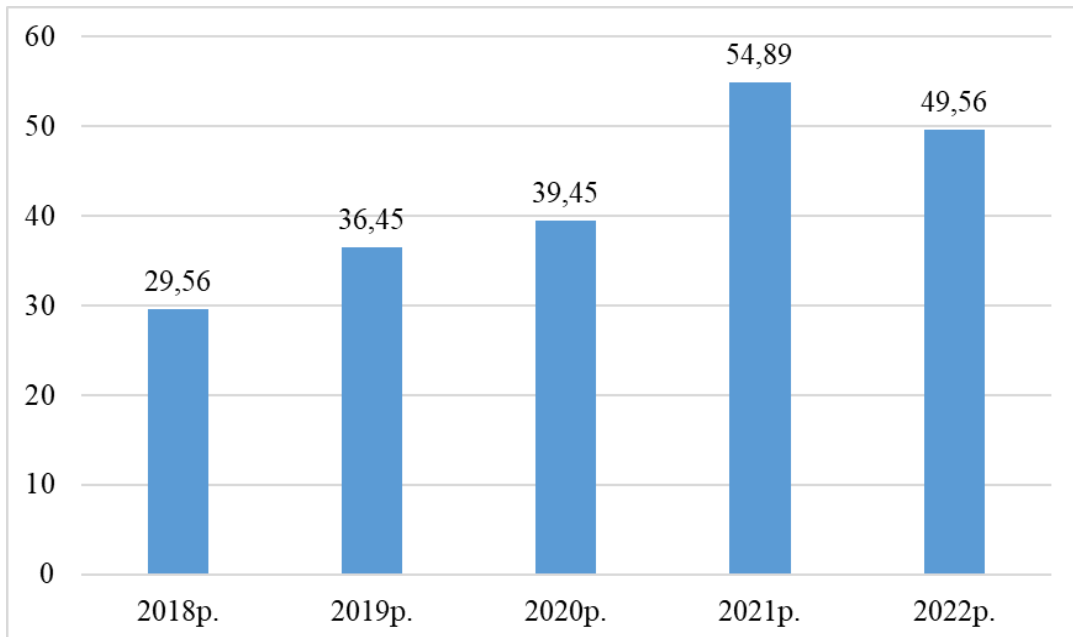


Рис. 2.5. Динаміка зміни показника фондовіддачі підприємства за 2018-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Інтермолоко»

Результати розрахованих показників рентабельності (коефіцієнт рентабельності активів; коефіцієнт рентабельності власного капіталу; коефіцієнт рентабельності діяльності; коефіцієнт рентабельності продукції) за 2018 – 2022 рр. ТОВ «Інтермолоко» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Показники рентабельності підприємства за 2018-2022 рр.

ТОВ «Інтермолоко»	Роки	Коефіцієнт рентабельності активів	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Коефіцієнт рентабельності діяльності	Коефіцієнт рентабельності продукції
	2018	0,11	0,26	0,24	0,16
	2019	0,10	0,23	0,23	0,14
	2020	0,11	0,32	0,16	0,13
	2021	0,12	0,35	0,47	0,13
	2022	0,14	0,45	0,58	0,52

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Інтермолоко»

З табл. 2.5. видно, що протягом аналізованого періоду ТОВ «Інтермолоко» має стійкі показники рентабельності.

Так, ТОВ «Інтермолоко» за 2018-2022 рр. збільшило показник рентабельності власних активів з 0,11 до 0,14; показник рентабельності власного капіталу збільшився з 0,26 до 0,45; показник рентабельності діяльності збільшився з 0,24 до 0,58; показник рентабельності продукції збільшився з 0,16 до 0,52. Дані розрахунки свідчать про стабільне та прибуткове функціонування підприємства ТОВ «Інтермолоко».

Загальний стан показників рентабельності ТОВ «Інтермолоко» за 2018-2022 рр. проілюстровано на рис. 2.6.

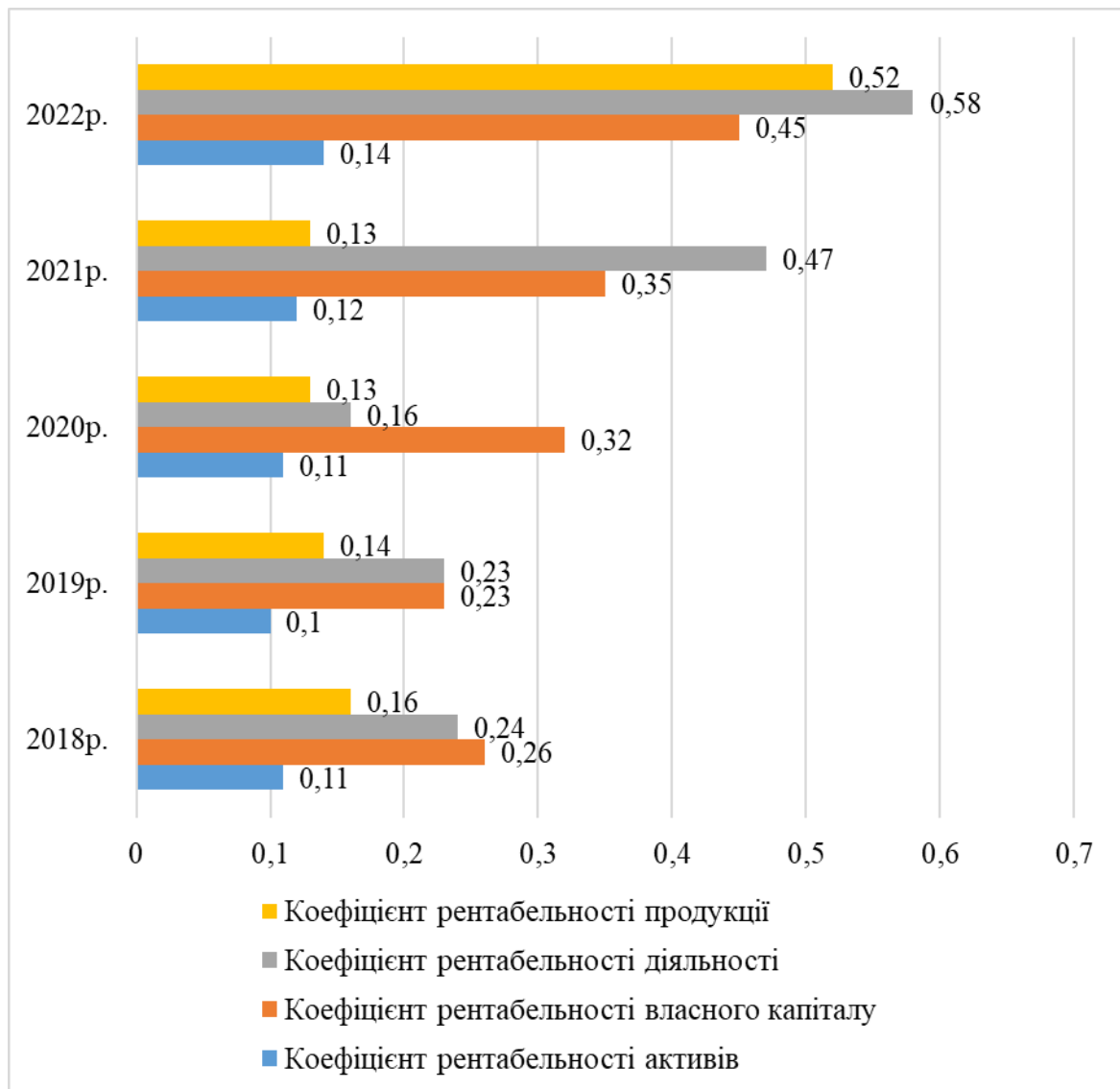


Рис. 2.6. Динаміка зміни показників рентабельності ТОВ «Інтермолоко» з 2018 по 2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Інтермолоко»

Отже, за результатами фінансового аналізу та динаміки стану основних ключових показників за 2018-2022 рр., що характеризують фінансово-господарський стан ТОВ «Інтермолоко», можна дійти висновку про те, що ТОВ «Інтермолоко» є фінансово стабільним підприємством, знаходяться у доброму фінансовому стані, вдало веде свою фінансову стратегію та ефективно використовує свої фінансові ресурси. Результати оцінювання фінансово-господарської діяльності ТОВ «Інтермолоко» за 2018-2022 рр. може слугувати основою та подальшим підґрунтям для визначення та оцінювання

інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко», оскільки фінансовий складник може бути покладений в основу фінансування інноваційних розробок та реалізації інноваційної продукції.

## 2.2. Рейтингове оцінювання інноваційного потенціалу як елемент загальної стратегії розвитку ТОВ «Інтермолоко»

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

Інноваційний потенціал підприємства важко визначити однозначно, тому під час дослідження варто застосувати комплексний підхід, використовуючи як методології ресурсного підходу, так і переваги фінансового, кадрового, інформаційного та науково-технологічного підходів. У цьому контексті, інноваційний ТОВ «Інтермолоко» можна розглядати як поєднання та збільшення в його загальній структурі таких складників, що представлено на рис. 2.7.

Традиційно, загальний потенціал підприємства включає фінансовий, виробничий, технологічний, економічний, науково-технічний, кадровий, інформаційний, ринковий та організаційний потенціали, що в поєднанні з інноваційним потенціалом, утворюють поліструктурну єдність, яка сприятиме створенню надійного фундаменту для подальшого ефективного управління та розвитку інноваційним потенціалом підприємств. З іншого боку, інноваційний потенціал неможливий без врахування особливостей інноваційної діяльності та інноваційних процесів на підприємстві, які створюють можливості та подальші перспективи для ефективного управління та основ формування інноваційного потенціалу. Отже, інноваційний потенціал – це поєднання сутнісних складників

ресурсного забезпечення та інших компонентів, таких як фінансове, виробниче, технологічне, економічне, ринкове, науково-технічне, кадрове, інформаційне та організаційне забезпечення.

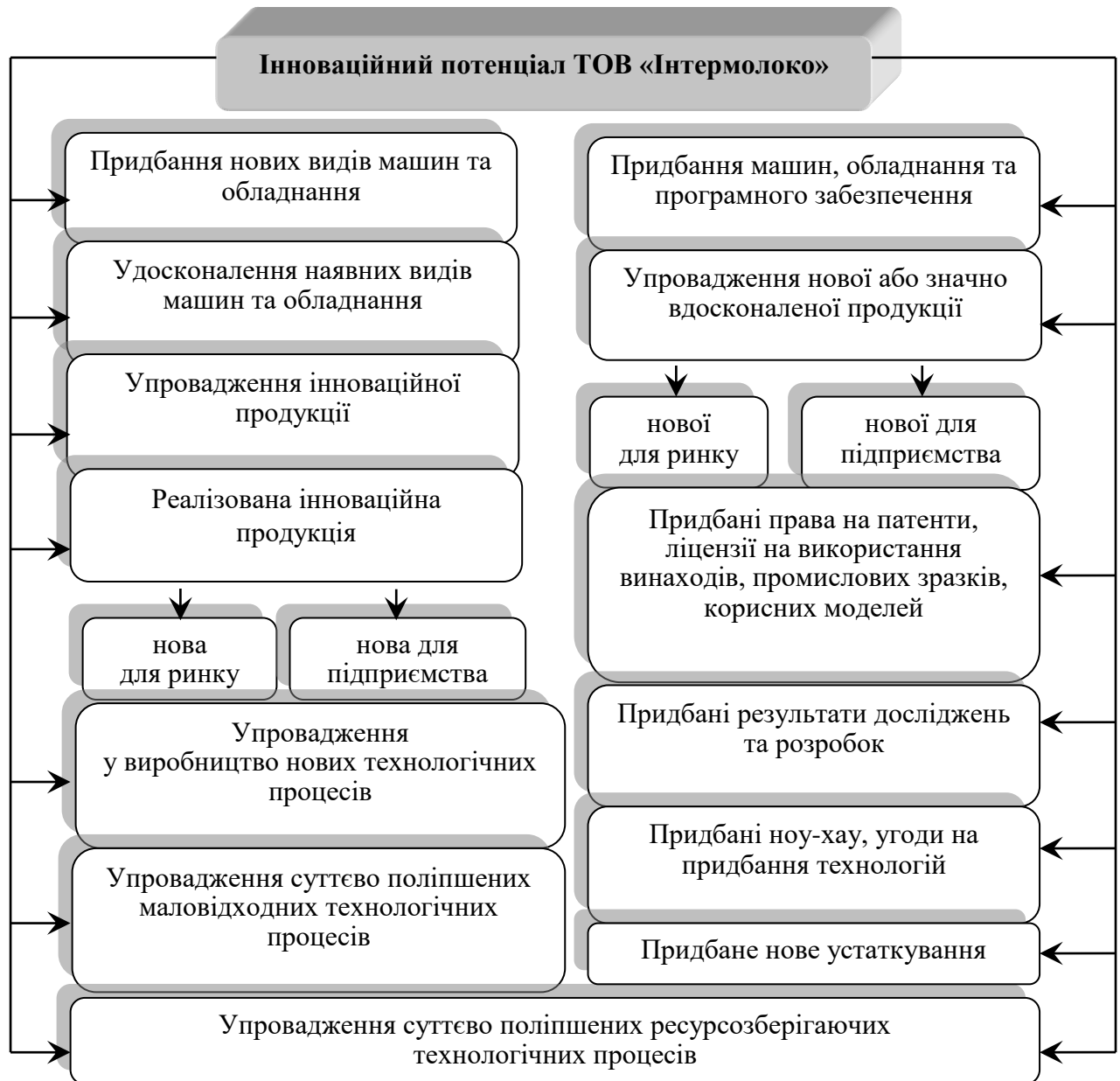


Рис. 2.7. Сутнісний склад інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко»  
(за ресурсним підходом)

Джерело: структуровано автором на основі [132-137].

Щодо фінансового, кадрового, інформаційного та науково-технологічного підходів, то можна визначити такі складники інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко» (рис. 2.8):



Рис. 2.8. Сутнісний склад інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко» (за фінансовим, кадровим, інформаційним та науково-технологічним підходами)

Джерело: авторська розробка з використанням [107-137].

Поєднавши зазначені вище підходи до розкриття сутнісного складу інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко», можна констатувати, що з погляду вагомості та впливовості, ключовим виступає ресурсний підхід.

Так, розглядаючи ресурси як основний чинник розвитку інноваційного потенціалу, варто наголосити, що далеко не всі підприємства, які володіють значними ресурсами, повністю реалізують свій інноваційний потенціал. Разом з тим, ретельно продуманий менеджмент людських ресурсів, підвищення кваліфікації персоналу до належного ринкового рівня відповідності інноваційним змінам, інформаційне та науково-технічне забезпечення як структурні елементи інноваційного потенціалу відіграють не останню роль.

Так, сучасні чинники ефективної стратегії управління підприємством визначають ефективність реалізації головної мети підприємства – задоволення попиту споживачів та досягнення конкурентоспроможності на ринку завдяки здійсненню інноваційної активності та використанню прогресивних інноваційних технологій.

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

Резюмуючи, можна стверджувати, що інноваційний потенціал підприємства ТОВ «Інтермолоко» є поєднанням наявних ресурсів та можливостей (залучених та запозичених) для досягнення головної мети діяльності бізнесу за допомогою використання усіх компонентів сутнісного складу кадрового, фінансового, інформаційного та науково-технічного забезпечення.

Іншими словами, це ресурсна, фінансова, кадрова, інформаційна та науково-технічна готовність ТОВ «Інтермолоко» здійснювати ефективне управління інноваційною діяльністю, і як результат, – інноваційним потенціалом.

Разом з тим, дослідження сутності інноваційного потенціалу неможливе без розгляду його взаємозв'язку й взаємозалежності від інших складників загального потенціалу ТОВ «Інтермолоко».

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

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

Обробка отриманих експертних оцінок відбувається економіко-математичними та статистичними методами. Так, загальна кількість наявних ресурсів та можливості ТОВ «Інтермолоко» встановлено експертно-бальним методом, де спочатку було визначено ранги критеріїв, які потім переведено в бали.

Експертами виступили кваліфіковані фахівці та спеціалісти ТОВ «Інтермолоко». Загалом було залучено 20 фахівців, погодженість думок експертів перевірялася за допомогою коефіцієнта конкордації. Оскільки значення коефіцієнта конкордації перевищує 0,7, то воно є істотним, відповідно, варто вважати, що думка експертів є погодженою.

Так, за ресурсним підходом оцінено інноваційний потенціал ТОВ «Інтермолоко» (табл. 2.6).



## Інноваційний потенціал ТОВ «Інтермолоко» за комплексним підходом

Показники сутнісного складу ресурсів та можливостей підприємства ТОВ «Інтермолоко»	Наявність
<b><i>Техніко-технологічне (ІННОВАЦІЙНЕ) забезпечення інноваційного потенціалу</i></b>	
Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	+
Нові види машин та обладнання	
Удосконалення наявних видів машин та обладнання	
Упровадження нової або значно вдосконаленої продукції (товарів, послуг), які є новими для ринку	+
Упровадження інноваційної продукції	
Реалізована інноваційна продукція, що є новою лише для ринку	
Реалізована інноваційна продукція, що є новою лише для підприємства	+
Упровадження у виробництво нових технологічних процесів	+
Упровадження суттєво поліпшених маловідходних технологічних процесів	
Упровадження суттєво поліпшених ресурсозберігаючих технологічних процесів	
Техніко-технологічне обладнання, що планується оновити*	
<b><i>ФІНАНСОВЕ забезпечення інноваційного потенціалу</i></b>	
Власні кошти підприємств	+
Кошти стейкхолдерів	+
Кошти місцевих бюджетів	
Ресурси фінансово-кредитних установ	+
Залучення інвестицій (під боргові зобов'язання), на впровадження інновацій*	
<b><i>КАДРОВЕ забезпечення інноваційного потенціалу</i></b>	
Наявність висококваліфікованого персоналу	+
Мінімальна плінність кадрів	+
Здатність адаптуватися до змін	+
Розвиненість системи мотивації персоналу	
Ступінь творчої ініціативності персоналу	+
Частка персоналу залученого до системи безперервної освіти*	
<b><i>МАРКЕТИНГОВЕ забезпечення інноваційного потенціалу</i></b>	
Відстеження сучасних трендів	+
Виробництво товарів сталою попиту	+
Створення брендів і виведення їх на ринок	
Наявність ефективних каналів розподілу товарів	
Гнучкість цінової політики	+
Ефективна реклами	
Ефективність системи збуту	+
Частка акційної продукції в загальній кількості інноваційної продукції підприємства*	
<b><i>ІНФОРМАЦІЙНЕ забезпечення інноваційного потенціалу</i></b>	
Зовнішня і внутрішня інформація	+
Повнота, значущість та вартість інформації	+
Вірогідність та достовірність інформації	+
Частка порушень комерційної таємниці*	
<b><i>НАУКОВО-ТЕХНІЧНЕ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНЕ забезпечення інноваційного потенціалу</i></b>	
Внутрішні НДР	+
Зовнішні НДР	
Придбані права на патенти, ліцензії на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей	
Придбані результати досліджень та розробок	
Придбані ноу-хау, угоди на придбання технологій	
Придбане нове устаткування	+
Придбання інших зовнішніх знань	
Частка власних ноу-хау в загальній інноваційній продукції підприємства*	
<b><i>Загальна кількість наявних ресурсів та можливостей у підприємства</i></b>	<b>20</b>

\* - показники введені автором особисто, розрахунок яких наведено в табл. 2.7.

Джерело: побудовано автором на основі документації даних підприємств.

## Показники запропоновані автором особисто для ТОВ «Інтермолоко»

Показники оцінювання	Формула розрахунку	Позначення
<b>Техніко-технологічне (інноваційне) забезпечення інноваційного потенціалу</b>		
Техніко-технологічне обладнання, що планується оновити*	$T - T_{обл} = \frac{Обл. рем.}{Обл. заг.}$	Обл.рем. – обладнання, що потребує втручання та ремонту в найближчі 3 місяці (од.); Обл.заг. – загальна кількість обладнання, що перебуває на балансі підприємства (од.).
<b>Фінансове забезпечення інноваційного потенціалу</b>		
Залучення інвестицій (під боргові зобов'язання), на впровадження інновацій*	$I_{цп} = \frac{БЗ інв.}{В інв. заг.}$	БЗ інв. – боргові зобов'язання, що необхідні для впровадження інноваційних розробок та випуску інноваційної продукції (грн.); В інв.заг. – Загальні витрати на реалізації інноваційного впровадження (грн.).
<b>Кадрове забезпечення інноваційного потенціалу</b>		
Частка персоналу залученого до системи безперервної освіти*	$П_{бо} = \frac{П по}{П заг.} * 100\%$	П по – кількість персоналу підприємства, що потребує підвищення кваліфікації та здобуття освіти (чол.); П заг. – загальна чисельність персоналу підприємства (чол.)
<b>Маркетингове забезпечення інноваційного потенціалу</b>		
Частка акційної продукції в загальній кількості інноваційної продукції підприємства*	$П_{а} = \frac{А п}{Пр. заг.} * 100\%$	А п – кількість продукції, що реалізується за акційними цінами (шт.); Пр. заг. – загальна кількість продукції, що реалізована за «нормальними» цінами (шт.).
<b>Інформаційне забезпечення інноваційного потенціалу</b>		
Частка порушень комерційної таємниці*	$К_{т} = \frac{Т п}{Ін. заг.} * 100\%$	Т п – кількість випадків розголошення комерційної таємниці (шт.); Ін. заг. – кількість інформації, що містить комерційну таємницю (шт.).
<b>Науково-технічне та інтелектуальне забезпечення інноваційного потенціалу</b>		
Частка власних ноу-хау в загальній інноваційній продукції підприємства*	$Вл. н - х = \frac{НХ вл.}{ІП. заг.} * 100\%$	НХ вл. – кількість власно винайдених ноу-хау (шт.); ІП заг. – кількість загальної інноваційної продукції підприємства (шт.).

Джерело: розроблено автором на основі [4; 8; 11; 15; 17; 20; 24; 27; 30; 48; 50]

Дані табл. 2.6 свідчать, що ТОВ «Інтермолоко» має достатньо не поганий стан забезпечення інноваційними ресурсами та потенціалом.

З метою визначення рівня інноваційного потенціалу ми запропонували використати ранжування підприємства відповідно до його інноваційного потенціалу, яке відбувалось за допомогою експертно-бального методу (методу експертних оцінок та встановлення максимального балу від 24 до 1), що полягає в дослідженні, аналізі, оцінюванні та вивченні, а потім розподілі балів керівниками та відповідними спеціалістами підприємства із залученням думки стейкхолдерів задля виявлення наявних і потенційних можливостей інноваційних ресурсів, інноваційного потенціалу підприємства, що стане запорукою сталого конкурентоспроможного інноваційно активного розвитку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Ранжування ТОВ «Інтермолоко» відповідно до його рівня інноваційного потенціалу у 2022р.

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

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.6 та [107-137].

Отже, ТОВ «Інтермолоко» у 2022 р. зарекомендувало себе як інноваційно стабільне, з достатньо високим рівнем інноваційного потенціалу завдяки придбанню машин, обладнання та програмного забезпечення; вдосконаленню та впровадженню нової або значно вдосконаленої продукції (товарів, послуг), нових для ринку; впровадженню та реалізації інноваційної продукції, впровадженню у виробництво нових технологічних, маловідходних та

ресурсозберігаючих процесів; придбанню прав на патенти; отриманню ліцензій на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей; упровадженню результатів досліджень та розробок, ноу-хау; укладеним угодам на придбання технологій та ін.

### 2.3. Графоаналітичний метод діагностики інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко»

Графоаналітичний метод діагностики інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко», названий «Квадрат інноваційного потенціалу», надає можливість встановити актуальний кількісно-якісний взаємозв'язок між окремими складниками інноваційного потенціалу, визначити рівень розвитку цих складників, рівень загального інноваційного потенціалу, а також забезпечити конкурентоспроможність та обґрунтувати питання стейкхолдерів у сфері забезпечення результативного функціонування ТОВ «Інтермолоко» у галузі інноваційної діяльності. Цей метод має кілька теоретичних особливостей, що потрібно дослідити та проаналізувати при реалізації управлінських стратегічних рішень. У загальному вигляді графічна модель інноваційного потенціалу має собі за мету одну єдину ціль – здійснити діагностику можливостей ТОВ «Інтермолоко», вона має форму багатокутника, яка репрезентує всі напрями діяльності ТОВ «Інтермолоко» і таким чином ілюструє діалектику інноваційного потенціалу.

Діагностику інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко» проведено методом порівняльної комплексної рейтингової оцінювання з використанням системи показників за такими напрями: фінансові складники; ринкові складники; інноваційні складники; інтелектуальні складники. В основу розрахунку кінцевого рейтингової оцінювання покладено метод балів, застосований за кожним складником із чотирьох названих функціональних

блоків. Перелік обраних показників задовольняє вимогу найповнішого охоплення різних сторін інноваційного потенціалу (табл. 2.9.-2.12).

Таблиця 2.9

Елементи фінансового складника інноваційного потенціалу ТОВ  
«Інтермолоко» [розраховано автором]

	Показник	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
1.	Питома вага витрат для купівлі машин та обладнання й програмного забезпечення в загальній сумі витрат підприємства	0,10	0,11	0,14	0,11	0,14
2.	Питома вага витрат для купівлі новітніх або поліпшених машин, обладнання в загальній частці витрат підприємства	0,11	0,11	0,12	0,11	0,12
3.	Питома вага власних коштів у загальних активах підприємства	0,75	0,70	0,70	0,70	0,70
4.	Коефіцієнт фінансової незалежності діяльності підприємства в інноваційній площині	20,82	27,37	30,54	27,37	30,54
5.	Коефіцієнт платоспроможності підприємства	0,18	0,20	0,21	0,20	0,21

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємств.

Таблиця 2.10

Елементи ринкового складника інноваційного потенціалу ТОВ  
«Інтермолоко» [розраховано автором]

	Показник	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
1.	Коефіцієнт впровадження інноваційних чи/та суттєво поліпшених товарів, що є новинкою на ринку	0,01	0,01	0,02	0,01	0,02
2.	Кількість упроваджених у виробництво нових технологічних процесів, суттєво поліпшених маловідходних та ресурсозберігаючих технологічних процесів	-	-	1	-	1
3.	Коефіцієнт повноти, значущості та достовірності зовнішньої і внутрішньої інформації	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємств.

Таблиця 2.11

Елементи інноваційного складника інноваційного потенціалу ТОВ  
«Інтермолоко» [розраховано автором]

	Показник	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
1.	Придбані права на патенти, ліцензії на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей	-	-	1	-	1
2.	Придбані результати досліджень та розробок	-	-	1	-	1
3.	Придбані ноу-хау, угоди на придбання технологій та нового устаткування	-	-	1	-	1

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємств.

Таблиця 2.12

Елементи інтелектуального складника інноваційного потенціалу ТОВ  
«Інтермолоко» [розраховано автором]

	Показник	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
1.	Питома вага висококваліфікованого персоналу в загальній чисельності штатних працівників підприємства	0,60	0,62	0,67	0,62	0,67
2.	Питома вага чисельності технологів та дизайнерів із науковим ступенем, у загальній їх кількості	0,43	0,44	0,45	0,44	0,45
3	Середній вік працівників і дослідників у галузі НДР	43,4	43,9	43,9	43,9	43,9
4.	Коефіцієнт плинності працівників підрозділів інноваційного спрямування до середньооблікової чисельності персоналу	4,4	3,9	9,9	3,9	9,9

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємств.

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

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

формулу (2.1):

Результати розрахунків зведено в табл. 2.13-2.16.

Таблиця 2.13

Ранжування показників за елементами фінансового складника  
інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко» [розраховано автором]

	Показник	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
1.	Питома вага витрат для купівлі машин та обладнання й програмного забезпечення в загальній сумі витрат підприємства	1	1	2	1	2
2.	Питома вага витрат для купівлі новітніх або поліпшених машин, обладнання в загальній частці витрат підприємства	2	2	2	2	2
3	Питома вага власних коштів у загальних активах підприємства	2	1	1	1	1
4.	Коефіцієнт фінансової незалежності діяльності підприємства в інноваційній площині	2	2	2	2	2
5.	Коефіцієнт платоспроможності підприємства	1	2	2	2	2
	Загальна сума $\Sigma$	8	8	9	8	9

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємств.

Ранжування показників за елементами ринкового складника  
інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко» [розраховано автором]

	Показник	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
1.	Коефіцієнт впровадження інноваційних чи/та суттєво поліпшених товарів, що є новинкою на ринку	1	1	2	1	2
2.	Кількість упроваджених у виробництво нових технологічних процесів, суттєво поліпшених маловідходних та ресурсозберігаючих технологічних процесів	2	2	2	2	2
3	Коефіцієнт повноти, значущості та достовірності зовнішньої і внутрішньої інформації	2	1	1	1	1
	Загальна сума $\Sigma$	2	2	2	2	2

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємств.

Таблиця 2.15

Ранжування показників за елементами інноваційного складника  
інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко» [розраховано автором]

	Показник	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
1.	Придбані права на патенти, ліцензії на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей	0	0	1	0	1
2.	Придбані результати досліджень та розробок	0	0	1	0	1
3	Придбані ноу-хау, угоди на придбання технологій та нового устаткування	0	0	1	0	1
	Загальна сума $\Sigma$	0	0	3	0	3

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємств.

Таблиця 2.16

Ранжування показників за елементами інтелектуального складника  
інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко» [розраховано автором]

	Показник	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
1.	Питома вага висококваліфікованого персоналу в загальній чисельності штатних працівників підприємства	1	1	2	1	2
2.	Питома вага чисельності технологів та дизайнерів із науковим ступенем, у загальній їх кількості	1	2	2		
3	Середній вік працівників і дослідників у галузі НДР	1	2	2		
4.	Коефіцієнт плинності працівників підрозділів інноваційного спрямування до середньооблікової чисельності персоналу	2	1	2		
	Загальна сума $\Sigma$	5	6	8		

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємств.

Сума місць ( $A_j$ ), що ми отримали як результат в процесі ранжування трансформується в довжину вектора, що формує квадрат інноваційного потенціалу підприємства, якому притаманно чотири основні зони еквівалентні розділам ( $k$ ) та чотири вектори ( $V$ ), що і становлять його базис як такий.

Отже, довжина вектора, що формує квадрат інноваційного потенціалу бізнес-одиниці ( $V_k$ , де  $k = 1; 2; 3; 4$ ), обчислюється за такою формулою:

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

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

Проведемо розрахунки за роками, результати яких зведемо в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Динаміка векторів графоаналітичної моделі інноваційного потенціалу підприємства ТОВ «Інтермолоко» [розраховано автором]

	Елементи інноваційного потенціалу	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
1.	Фінансовий складник	75	80	80	80	80
2.	Ринковий складник	63	65	70	65	70
3.	Інноваційний складник	0	0	35	0	35
4.	Інтелектуальний складник	55	60	75	60	75

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємств.

Після визначення довжини всіх векторів будується «Квадрат інноваційного потенціалу» підприємства для кожного року (рис. 2.9-2.13).



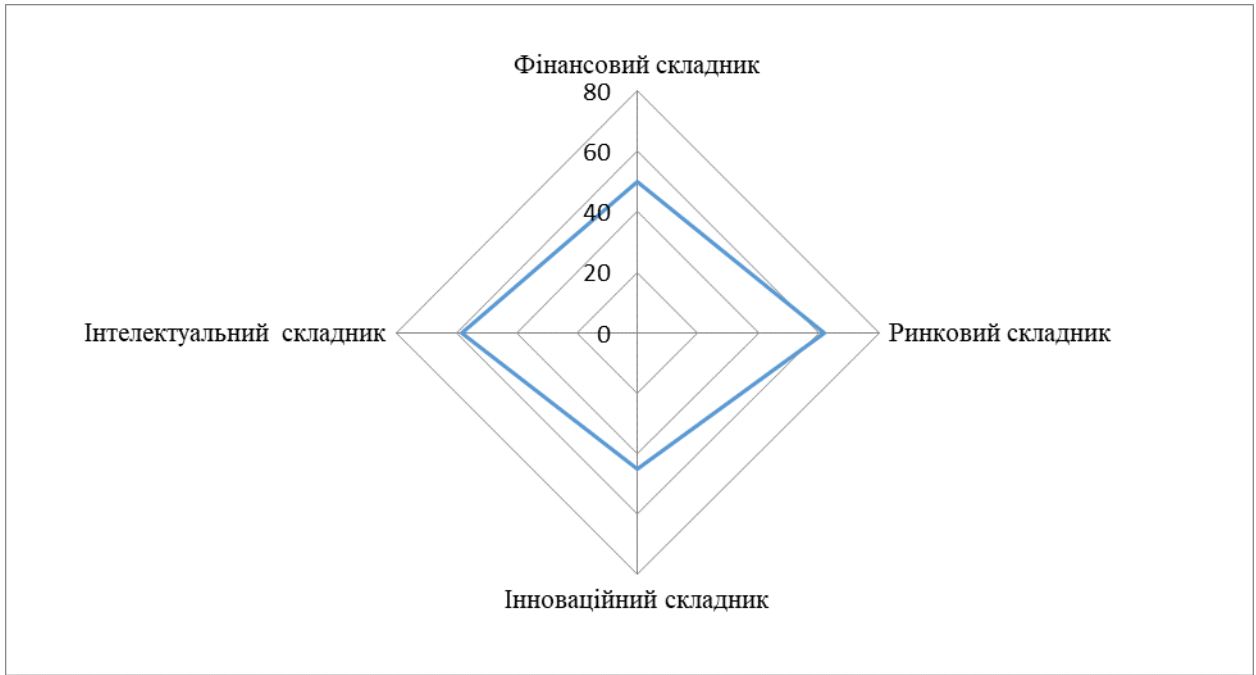


Рис. 2.9. Квадрат інноваційного потенціалу підприємства ТОВ «Інтермолоко» за 2018 р. [побудовано автором]

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємств.

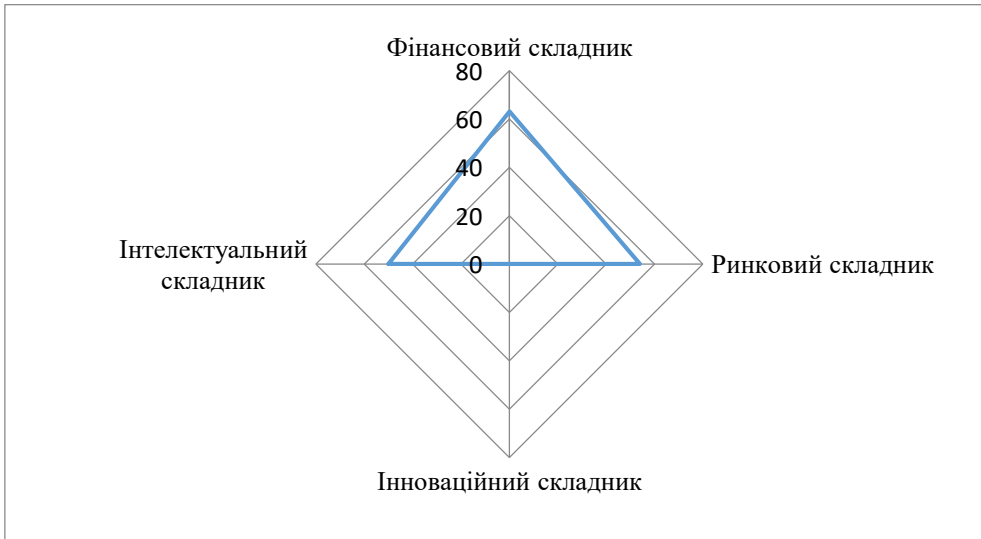


Рис. 2.10. Квадрат інноваційного потенціалу підприємства ТОВ «Інтермолоко» за 2019 р. [побудовано автором]

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємств.

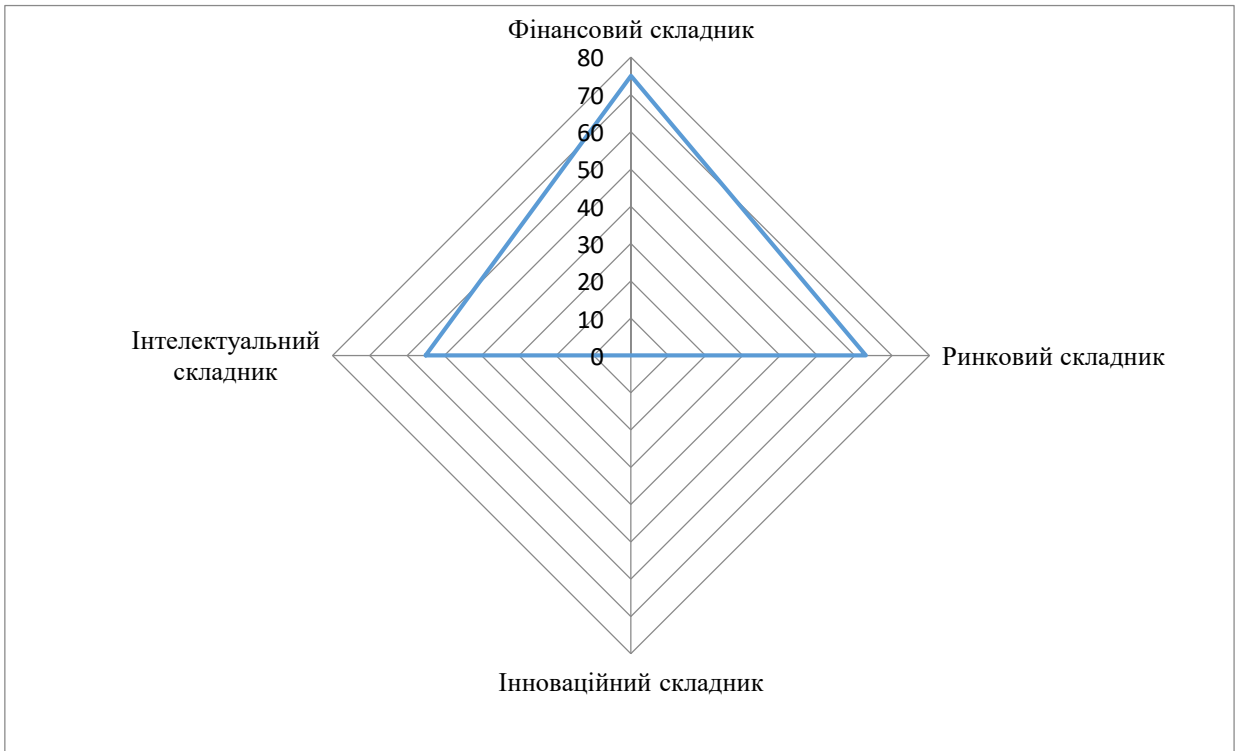


Рис. 2.11. Квадрат інноваційного потенціалу підприємства ТОВ «Інтермолоко» за 2020 р. [побудовано автором]

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємств.

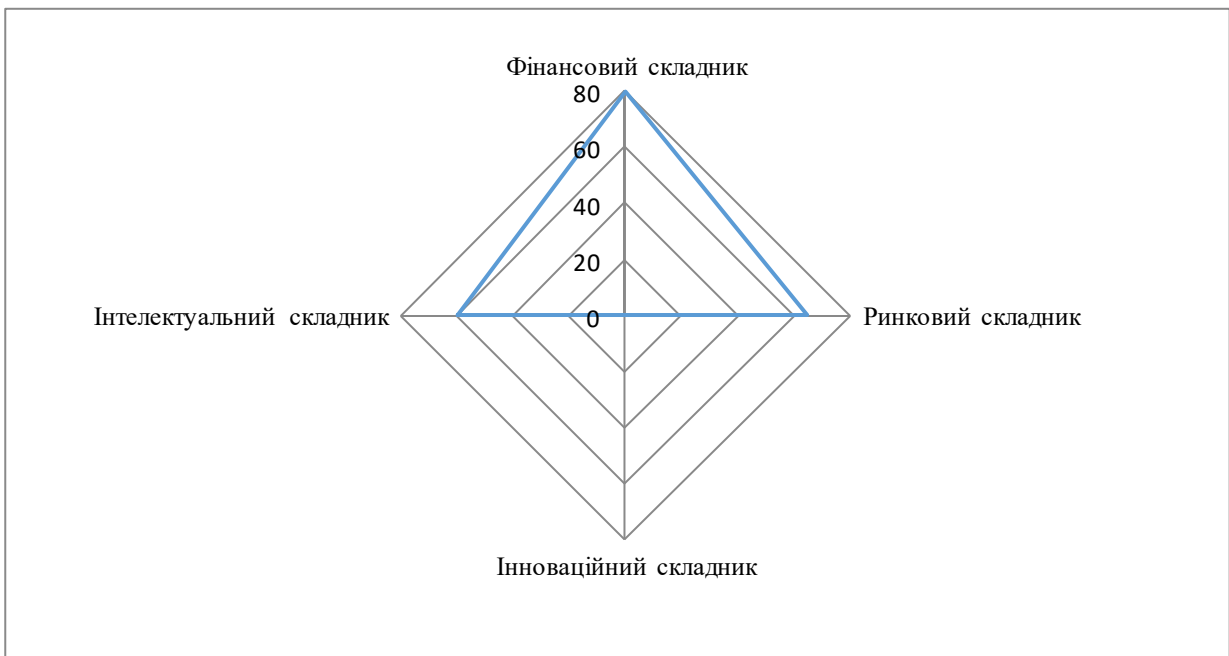


Рис. 2.12. Квадрат інноваційного потенціалу підприємства ТОВ «Інтермолоко» за 2021 р. [побудовано автором]

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємств.

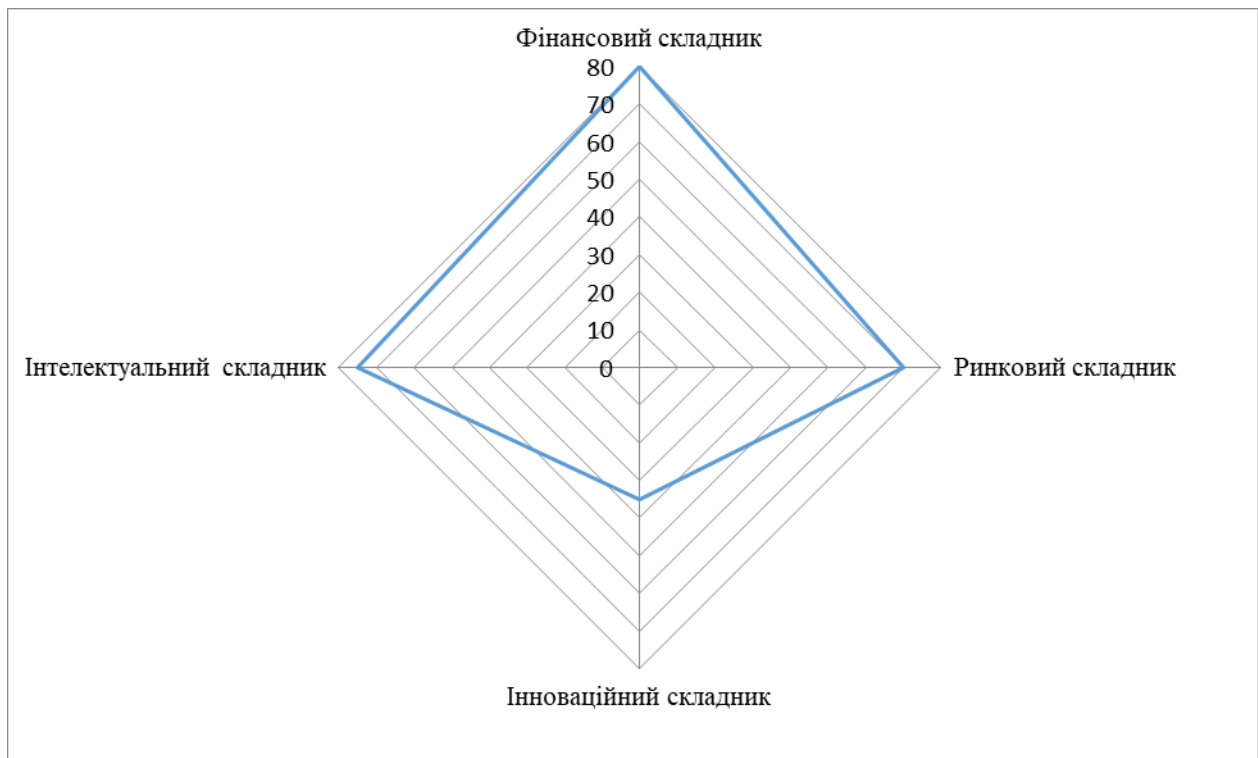


Рис. 2.13. Квадрат інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко» за 2022р. [побудовано автором]

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємств.

Отже, дані Квадрати інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко» демонструють, що найслабшим компонентом у загальному інноваційному потенціалі ТОВ «Інтермолоко» є інноваційний складник, а найсильнішою – фінансовий складник. Інтелектуальний складник та ринковий знаходяться майже на однаковому рівні за досліджувані періоди часу.

Загалом, за розміром інноваційний потенціал ТОВ «Інтермолоко» можна класифікувати на великий, середній і малий. Підприємство ТОВ «Інтермолоко» мало б великий потенціал, якщо довжина його векторів, які утворюють квадрат потенціалу, перебували б у межах 70-100 одиниць, середній – у межах 30-70 одиниць і невеликий – до 30 одиниць.

Як видно з рис. 2.13, для підприємства ТОВ «Інтермолоко» у 2022 р. для всіх складників (окрім інноваційного складника) типовим являється великий розмір інноваційного потенціалу, оскільки зовнішній простір квадрату

характеризує можливості ТОВ «Інтермолоко» з розвитку інноваційного потенціалу до оптимальних параметрів.

Варто зазначити, що еталонною моделлю збалансованого інноваційного потенціалу, який включає розглянуті вище чотири елементи (фінансову, ринкову, інноваційну та інтелектуальну складники) при графічному аналізі є квадрат. Така форма відображує ідеальний стан фінансово-господарської діяльності підприємства, до якого необхідно прагнути в процесі його інноваційного розвитку. Будь-яке відхилення від ідеального стану свідчить про дисбаланс окремих складників інноваційного потенціалу. Розміри векторів – сторін «Квадрата інноваційного потенціалу», що описують фінансову складову, є базовими для подальшого розвитку інноваційного потенціалу підприємства ТОВ «Інтермолоко». Вектори, які характеризують інтелектуальну складову та ринкову, обґрунтовують успіх цього підприємства та високу результативність роботи персоналу та реалізації нової продукції на ринку.

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

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

## Висновки до розділу 2

Отже, за результатами фінансового аналізу та динаміки стану основних ключових показників за 2018-2022 рр., що характеризують фінансово-господарський стан ТОВ «Інтермолоко», можна дійти висновку про те, що ТОВ «Інтермолоко» є фінансово стабільним підприємством, знаходяться у доброму фінансовому стані, вдало веде свою фінансову стратегію та ефективно використовує свої фінансові ресурси. Результати оцінювання фінансово-господарської діяльності ТОВ «Інтермолоко» за 2018-2022 рр. може слугувати основою та подальшим підґрунтям для визначення та оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко», оскільки фінансовий складник може бути покладений в основу фінансування інноваційних розробок та реалізації інноваційної продукції.

ТОВ «Інтермолоко» у 2022 р. зарекомендувало себе як інноваційно стабільне, з достатньо високим рівнем інноваційного потенціалу завдяки придбанню машин, обладнання та програмного забезпечення; вдосконаленню та впровадженню нової або значно вдосконаленої продукції (товарів, послуг), нових для ринку; впровадженню та реалізації інноваційної продукції, впровадженню у виробництво нових технологічних, маловідходних та ресурсозберігаючих процесів; придбанню прав на патенти; отриманню ліцензій на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей; упровадженню результатів досліджень та розробок, ноу-хау; укладеним угодам на придбання технологій та ін.

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

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

## РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

3.1. Формування стратегічного управління розвитку інноваційного потенціалу на ТОВ «Інтермолоко»

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

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

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

Розробка стратегічного управління інноваційним потенціалом передбачає:

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

Порядок розроблення стратегічного управління інноваційним потенціалом ТОВ «Інтермолоко» наведено на рис. 3.1.

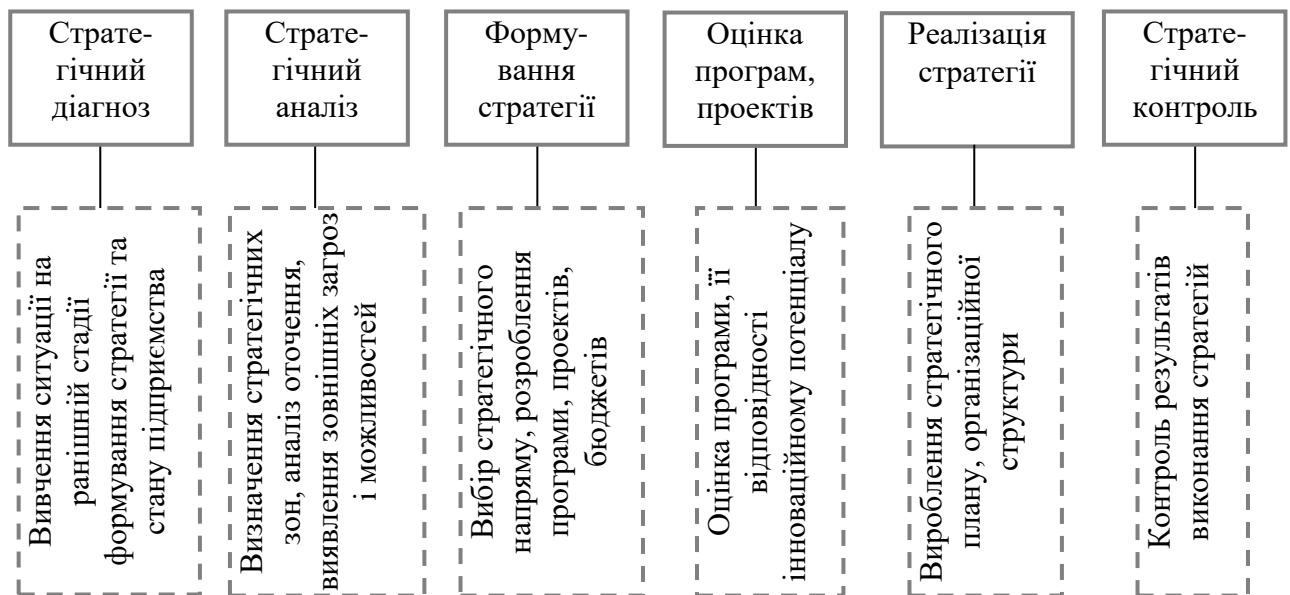


Рис. 3.1. Етапи розроблення стратегічного управління інноваційним потенціалом ТОВ «Інтермолоко»

Джерело: побудовано автором на основі [34; 45].

Послідовність етапів формування стратегічного управління інноваційним потенціалом така:

I. Етап розроблення цілей ТОВ «Інтермолоко»:

- а) формування місії-орієнтації і місії-політики організації ТОВ «Інтермолоко», у яких акцентується фокус на інноваційної діяльності;
  - б) формується мета інноваційного розвитку ТОВ «Інтермолоко».
- Будується «дерево цілей» ТОВ «Інтермолоко».

II. Етап стратегічного аналізу ТОВ «Інтермолоко»:

- а) аналізується внутрішнє середовище й оцінюється інноваційний потенціал;
- б) аналізується стан зовнішнього середовища й оцінюється інноваційний клімат;
- в) визначається інноваційна стратегічна позиція ТОВ «Інтермолоко».

Проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Інтермолоко» дає змогу встановити його місцеположення залежно від цілей, що стоять перед ТОВ «Інтермолоко», ресурсів, які воно має, та можливостей ринку, на який воно планує вийти з новим продуктом (рис. 3.2).





Рис. 3.2. Взаємозв'язок можливостей ринку, цілей та ресурсів ТОВ «Інтермолоко» у стратегічному фокусі

Джерело: побудовано автором на основі [34; 45].

Сектор А – демонструє можливості ринку та цілі підприємства, які збігаються, проте завдання ТОВ «Інтермолоко» полягає в пошуку необхідних для впровадження інновацій ресурсів.

Сектор В – показує можливості ринку та ресурси ТОВ «Інтермолоко», які збігаються; проте необхідно переглянути стратегічні цілі.

Сектор С – цілі та ресурси ТОВ «Інтермолоко» збігаються, проте необхідно створити ринок шляхом реклами, просування нового продукту, активної маркетингової політики.

Сектор D – демонструє цілі та ресурси ТОВ «Інтермолоко», які збігаються з можливостями ринку нового продукту, при цьому актуальним є оперативне планування, прийняття рішень та їх втілення.

III. Етап вибору стратегічного управління інноваційним потенціалом ТОВ «Інтермолоко»:

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

IV. Етап реалізації стратегічного управління інноваційним потенціалом ТОВ «Інтермолоко»:

а) розроблюються стратегічний проект (перелік стратегічних змін і заходів для їх здійснення) та план реалізації проекту, особливо враховується інноваційний характер перетворень;

б) формується стратегічний контроль процесу реалізації проекту;

в) оцінюється ефективність процесу реалізації і проводиться необхідне коригування проекту, стратегій, цілей.

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

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

Основою для напрямку ТОВ «Інтермолоко» повинні бути маркетингові дослідження, що «задають» вимоги споживача до товару на ринку, однак остаточної форми продукт отримує в результаті реалізації функцій дослідження і розробок, а особливо від реалізації функції конструкторсько-технологічної підготовки виробництва.

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

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

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

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

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

- зниження собівартості продукції за рахунок заміни імпортних комплектуючих та програмного забезпечення складовими власного виробництва;
- забезпечувати нарощування обсягів виробництва з мінімально можливим збільшенням виробничих потужностей;
- підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок застосування нових технологій, з метою повнішого задоволення потреб споживача.

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

Виділяються два основних типи стратегій інтегрованого росту:

– стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на ріст фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Підприємство може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж приєднувати компанії, які вже здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати підприємству дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на сировину (матеріали) і запитів постачальників. Більше того, постачання як центр витрат для підприємства можуть перетворитися у випадку зворотної вертикальної інтеграції в центр доходів [63];

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

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

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

Перевага у витратах приносить дохід до того часу, поки конкуренти не

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

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

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

- спрощення розробки товару;
- видалення надмірностей і пропозицій товару чи послуги без непотрібних прикрас, що супроводжується діями і витратами, пов'язаними з множинністю рис і характеристик;
- реінжиніринг основних виробничих процесів з метою скорочення необхідних, виробничих кроків і неефективних дій;
- використання більш простої, менш капіталомісткої чи більш раціональної технології;
- пошук шляхів для усунення використання дорогих матеріалів і комплектуючих виробів;
- використання продажів кінцевому споживачу і маркетингових підходів, що скорочують часто невиправдані, великі витрати і прибутки оптових і роздрібних торговців (витрати і прибутки оптово-роздрібною ланки в ланцюжку цінностей часто складають 50% від кінцевої ціни, що платить покупець);

– перенос виробничих потужностей ближче до споживача/постачальника, тому що поставка матеріалів і відвантаження продукції впливають на витрати;

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

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

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

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

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

2. Розглядаючи важелі впливу постачальників, варто помітити, що компанія з низькими витратами краще за конкурентів захищена від диктату

постачальників, якщо основою її конкурентної переваги по витратах є більш функціональна внутрішня організація.

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

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

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

Конкурентну стратегію лідерства у витратах доцільно застосовувати ТОВ «Інтермолоко» в наступних випадках:

1. Цінова конкуренція серед продавців особливо сильна.

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

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

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

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

Згідно проаналізованих стратегій та чинників які впливають на її формування (рис. 3.3), для ТОВ «Інтермолоко», варто застосувати у практичній діяльності на довгостроковий період стратегічне управління інноваційним

потенціалом, яке базується на маркетинговому підході.

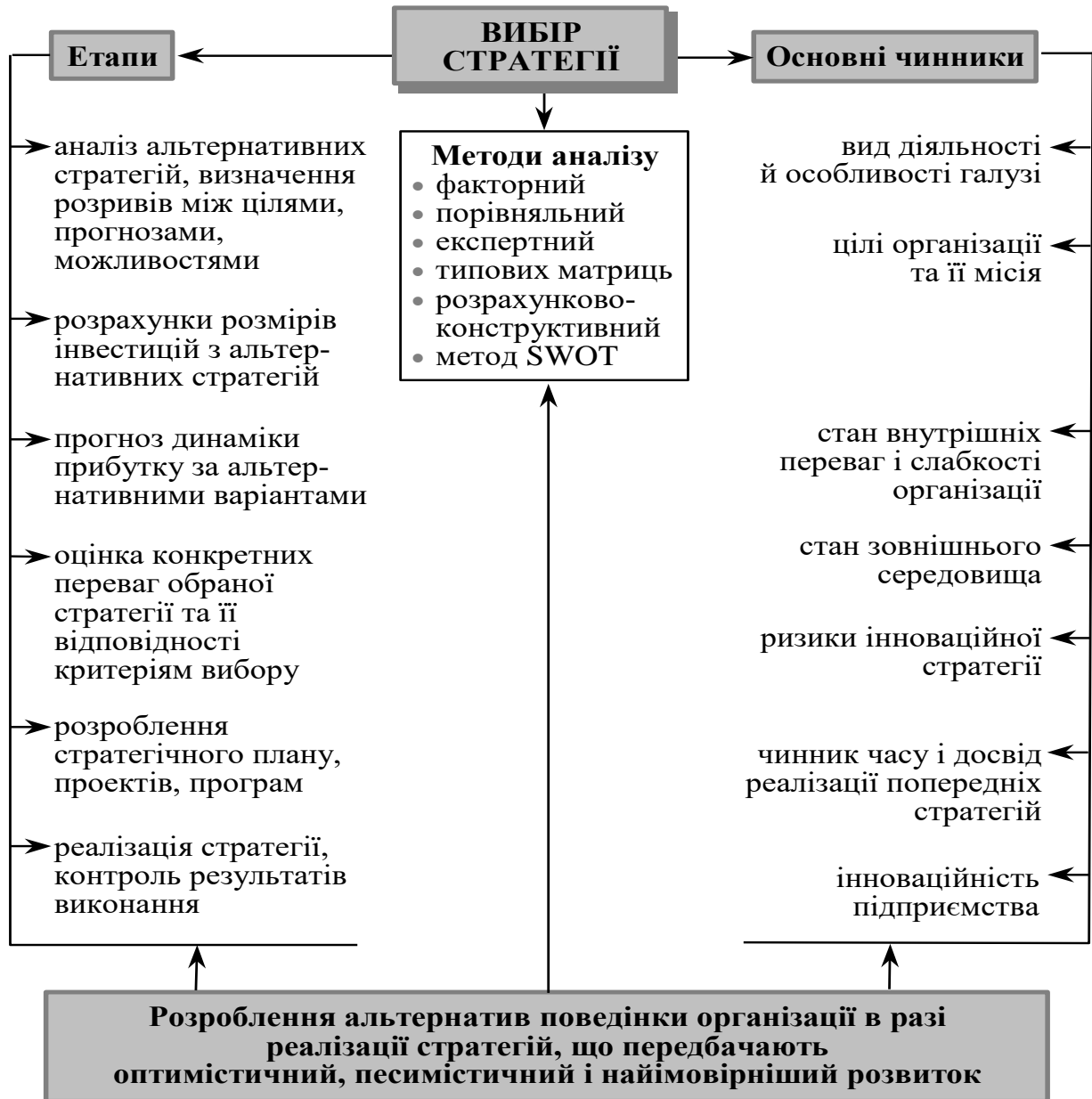


Рис. 3.3. Стадії і чинники стратегічного управління інноваційним потенціалом ТОВ «Інтермолоко»

Джерело: побудовано автором на основі [50-69].

Інноваційна стратегія, яка спрямована на створення зовнішніх конкурентних переваг, має базуватися на маркетингових інноваціях; стратегія, що сприяє створенню внутрішніх конкурентних переваг, має бути в більшій мірі стратегією інновації виробничого та організаційного, управлінського характеру (рис. 3.4).



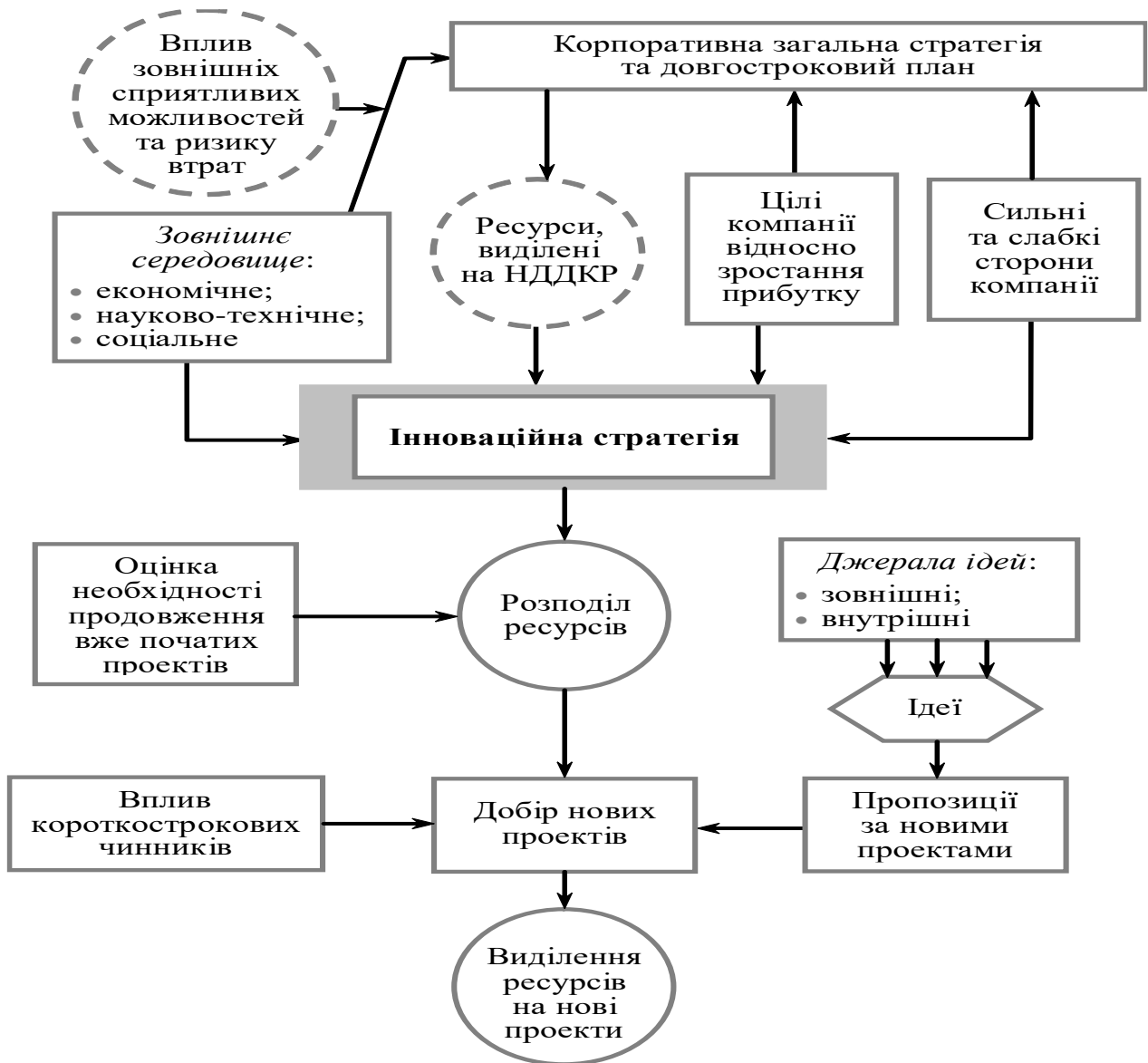


Рис. 3.4. Інноваційна стратегія ТОВ «Інтермолоко»

Джерело: побудовано автором на основі [54-68].

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

### 3.2. Шляхи удосконалення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства ТОВ «Інтермолоко»

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

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

- контроль за діяльністю, що забезпечує реалізацію інноваційної стратегії;
- контроль за оточуючим середовищем, зміна якого може обумовити доцільність коригування інноваційної стратегії.

Можна вважати аксіомою, що жоден план і, перш за все, стратегічний, не буде виконуватись так, як очікувалось. Потрібна система індивідуалізованої оцінки того, наскільки реальне положення не відповідає плановим уявленням, причому здійснюватися вона повинна у режимі моніторингу. У разі періодичного аналізу проміжних результатів цінність аналітичної інформації буде меншою з причини перманентного запізнення адекватної реакції на можливі відхилення від визначеного алгоритму стратегічного розвитку підприємства.

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

Діагностика реалізації інноваційної стратегії ТОВ «Інтермолоко» має дати відповідь на питання доцільності слідування даній інноваційної стратегії, її завершення, коригування або згортання.

Основними аналітичними складовими такої діагностики виступають:

- рівень результативності виконання інноваційної стратегії ТОВ «Інтермолоко»;
- базові параметри стратегічного розвитку;
- рівень результативності виконання інноваційної стратегії.

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

Другим важливим оціночним показником результативності інноваційної стратегії ТОВ «Інтермолоко» слід вважати зростання обсягів його діяльності. Цей показник безпосередньо впливає на масу прибутку, але він на відміну від фінансового результату, відображає результативність підприємства по задоволенню потреб ринку, а значить носить більш стабільний характер. Однак зростання обсягів діяльності може бути пов'язано не з якістю інноваційної стратегією, а об'єктивним розвитком ринку, на якому діє ТОВ «Інтермолоко». Позитивною можна вважати інноваційної стратегію, яка забезпечує випереджаюче зростання обсягів діяльності суб'єкта у порівнянні з іншими конкурентами. Це дасть змогу збільшити частку ТОВ «Інтермолоко» на ринку, що відповідає вимогам ефективної інноваційної стратегії.

Отже, для оцінки результативності інноваційної стратегії можна скористатися інтегральним динамічним показником ( $I_p$ ), що поєднує індекси

прибутку ( $I_p$ ) і ринкової частки ТОВ «Інтермолоко» ( $I_{ч}$ ):

$$I_p = \sqrt{I_{п} \times I_{ч}} \quad (3.1)$$

Більш розгорнуті рекомендації щодо реалізації інноваційної стратегії можна сформулювати на основі вивчення варіантів співвідношення між інтегральною результативністю інноваційної стратегії та узагальнюючою статичною характеристикою обсягів діяльності і прибутку ТОВ «Інтермолоко».

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

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

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

Алгоритм визначення коефіцієнта базових параметрів стратегічного розвитку підприємства ( $B_p$ ) передбачає врахування середніх значень

досліджуваних характеристик на конкурентному ринку:

$$B_{\Pi} = \frac{1}{2} (K_{\Pi} + K_{Д}),$$

$$K_{\Pi} = \frac{\Pi}{\bar{\Pi}} \quad K_{Д} = \frac{Д}{\bar{Д}}, \quad (3.2)$$

де  $K_{\Pi}$  – зважений коефіцієнт прибутку ТОВ «Інтермолоко»;

$K_{Д}$  – зважений коефіцієнт обсягу діяльності ТОВ «Інтермолоко»;

$\Pi$  – прибуток підприємства від основної діяльності;

$\bar{\Pi}$  – середній прибуток підприємств на досліджуваному ринку;

$Д$  – обсяг інноваційної діяльності ТОВ «Інтермолоко»;

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

На основі визначених характеристик результативності інноваційної стратегії і базових параметрів розвитку можна сформулювати узагальнюючі рекомендації щодо продовження виконання інноваційної стратегії ТОВ «Інтермолоко» (рис. 3.5).

		Висока	Низька
Базові параметри розвитку Бп	Високі	<b>ВВ</b> Продовження реалізації діючої стратегії існуючими засобами	<b>ВН</b> Коригування стратегії з метою реалізації обмежених можливостей росту прибутку й обсягу діяльності
	Низькі	<b>НВ</b> Реалізація діючої стратегії в умовах можливого коригування заходів для подальшого підвищення її ефективності	<b>НН</b> Відмова від діючої стратегії та розробка нових стратегічних альтернатив

Рис 3.6. Матриця «Результативність інноваційної стратегії – базові параметри розвитку» для ТОВ «Інтермолоко»

Джерело: побудовано автором на основі [107-113].

Особливо небезпечною виглядає позиція підприємства на полі НН, у якого прибуток і обсяг діяльності зменшуються при і так незначній частці на ринку. Необхідна відмова від інноваційної стратегії, якщо вона носить наступальний характер. Рекомендується застосування стабілізуючих стратегій для запобігання подальшого погіршення конкурентного положення підприємства. За умов стабілізуючого характеру діючої стратегії доцільно уточнити заходи по її реалізації.

Найбільш привабливою виглядає позиція ТОВ «Інтермолоко» на полі ВВ. Однак довго підтримувати таке положення не реально. Необхідно бути готовим до зниження показників ефективності інноваційної стратегії. Слід звернути увагу на завчасну підготовку заходів стабілізуючого характеру.

Зазначені рекомендації носять попередній характер. Справа в тому, що процес реалізації стратегії, частіше за все, проходить у дещо інших умовах порівняно з періодом її розробки. Цілком ймовірно, що складнощі із досягненням стратегічних цілей пов'язані не з якістю стратегії, а з неадекватними засобами її реалізації. Це вимагає від керівництва ТОВ «Інтермолоко» вивчення доцільності зміни управлінських підходів в залежності від особливостей трансформації зовнішнього середовища.

Дослідження узагальнюючих змін зовнішнього середовища слід здійснювати за ознаками напряму цих змін, що проявляється у зростанні або зменшенні нестабільності середовища, і рівня змін, яких відображає якісну характеристику середовища (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця ідентифікації напряму і рівня змін зовнішнього середовища ТОВ «Інтермолоко»

Зовнішнє середовище	Рівень змін	Суттєвий (С)	Помірний (П)	Невідчутний (Н)
Напряму змін				
Зростання нестабільності НС ↑		НС ↑ С	НС ↑ П	НС ↑ Н
Зменшення нестабільності НС ↓		НС ↓ С	НС ↓ П	НС ↓ Н

Джерело: побудовано автором на основі [107-120].

Управління в умовах посилення нестабільності середовища, рівно як у

випадку зменшення ознак динамізму, не може відбуватись на засадах, визначених при розробці інноваційної стратегії. Вирішення зазначеної проблеми не завжди може бути обмежено заміною механізму реалізації інноваційної стратегії. За умов значної трансформації середовища у порівнянні з його параметрами в період розробки інноваційної стратегії, необхідно не лише змінити механізм інноваційного управління, а й вивчити доцільність коригування прийнятої інноваційної стратегії.

З огляду на конфігурацію факторів, що визначають характер зовнішнього середовища, можна сформулювати рекомендації щодо напрямів коригування інноваційної стратегії ТОВ «Інтермолоко» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Напрями коригування інноваційної стратегії при зміні параметрів динаміки зовнішнього середовища ТОВ «Інтермолоко»

Конфігурація факторів	Управлінські дії
НС ↑ С	Можливе коригування механізму реалізації стратегії та визначення доцільності уточнення стратегії.
НС ↓ С	Можливе коригування механізму реалізації стратегії та вивчення доцільності уточнення стратегічних цілей на основі можливого збільшення строку стратегічної перспективи.
НС ↑ П	Можливе коригування механізму реалізації стратегії без помітних змін стратегії.
НС ↓ П	Можливе коригування механізму реалізації стратегії.
НС ↑ Н НС ↓ Н	Стабільність механізму реалізації стратегії.

Джерело: побудовано автором на основі [110-123].

Найбільших змін у системі стратегічного управління вимагають умови суттєвого збільшення нестабільності середовища (НС↑С). Це пов'язано з тим, що посилення динамізму середовища викликає зростання рівня його непередбачуваності, отже, і ускладнення стратегічних дій, які мають враховувати якісні зміни середовища. За цих обставин зміст інноваційної стратегії стає менш формалізованим, зростає варіативність напрямів стратегічного розвитку, набуває альтернативності механізм реалізації стратегії.

При конфігурації факторів НС↓С доцільність коригування інноваційної

стратегії виглядає малоймовірною. Причиною цього є характер зміни зовнішнього середовища. Зменшення нестабільності зовнішнього середовища призводить до трансформації умов реалізації інноваційної стратегії порівняно з його базовими характеристиками. Така зміна не може негативно вплинути на виконання прийнятої інноваційної стратегії. Мова може йти лише про збільшення строків, на які розрахована інноваційна стратегія, і, звичайно, перегляд цільових параметрів розвитку. При помірному зростанні нестабільності середовища певне коригування механізму реалізації інноваційної стратегії є достатньо ймовірним, але уточнення самої інноваційної стратегії може бути лише фрагментарним, та й лише за умов відсутності її варіативності.

При помірному рівні змін середовища у напрямку зменшення нестабільності середовища ( $HC \downarrow P$ ), коригуючі дії можуть бути доцільними лише стосовно механізму реалізації прийнятої інноваційної стратегії.

В усіх інших випадках ( $HC \uparrow H$ ,  $HC \downarrow H$ ) динамізм змін середовища невідчутний, що свідчить про відсутність об'єктивних передумов для будь-яких помітних коригуючих дії в змісті інноваційної стратегії, або механізмі її реалізації.

Зрозуміло, що інноваційної стратегія може коригуватись під впливом інших обставин, які мають суб'єктивний характер. Наприклад, за умов з'ясування помилковості стратегічних цілей на стадії формування стратегії, або нереальності засобів їх досягнення. Такі прорахунки можуть викликати необхідність навіть не коригування, а відмови від прийнятої інноваційної стратегії в результаті її низької якості. Отже, для прийняття остаточного рішення щодо коригування інноваційної стратегії або механізму її реалізації недостатньо з'ясування параметрів її поточної реалізації, або характеру змін середовища. Необхідна система контролю за процесом виконання інноваційної стратегії, яка б дозволила визначити не лише параметри досягнення стратегічних цілей, а й можливі причин негативного стратегічного розвитку.

Контроль за виконанням інноваційної стратегії не може обмежуватись



оцінкою ступеня відповідності поточних параметрів розвитку підприємства стратегічному плану та моніторингом зовнішнього середовища. Він має забезпечити виконання прийнятої інноваційної стратегії, або визначити доцільність її коригування. Систему послідовних дій щодо контролю виконання інноваційної стратегії підприємства ТОВ «Інтермолоко» з визначенням альтернативних рішень на кожному з її етапів представлено на рис. 3.6.

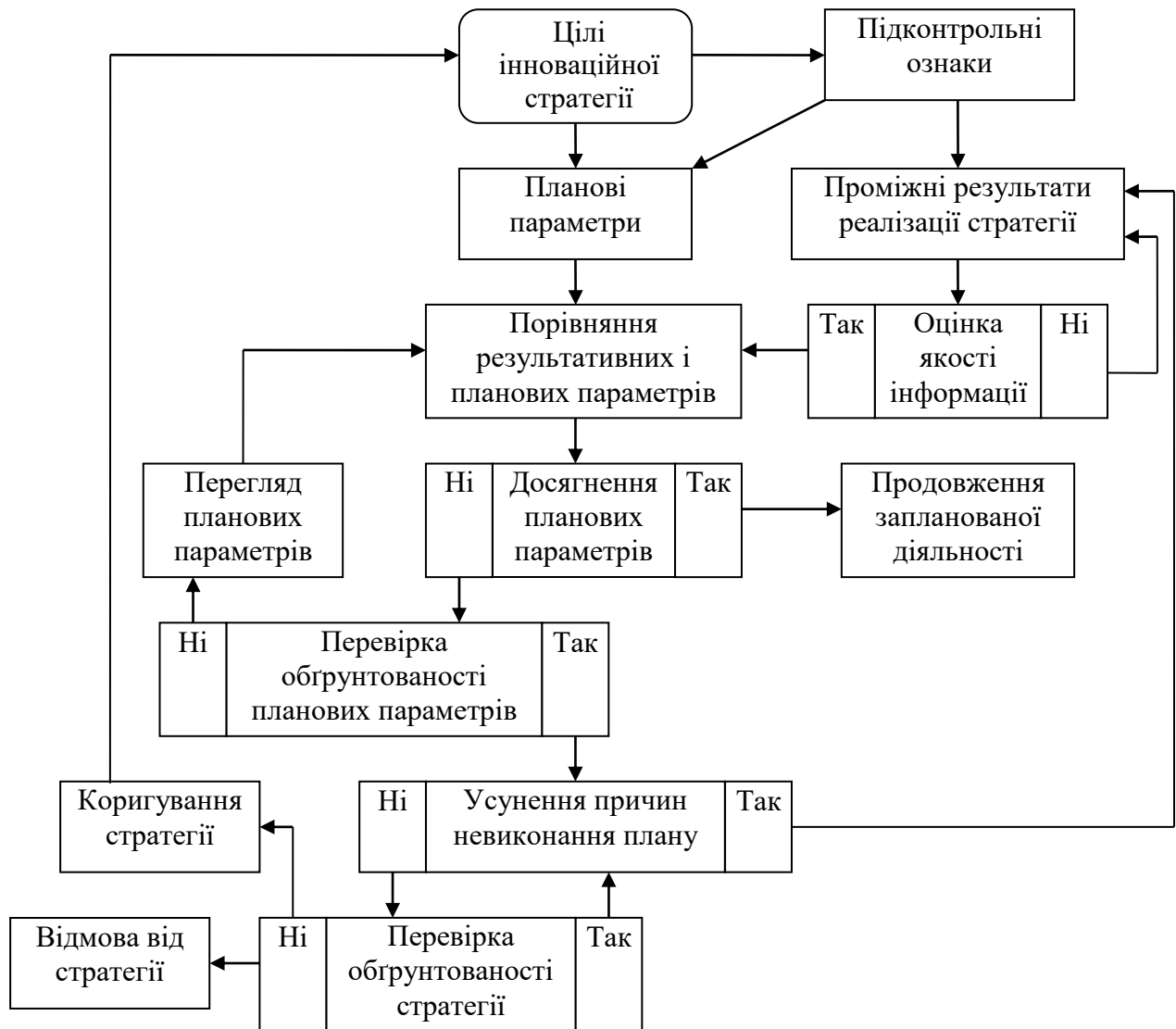


Рис. 3.7. Шляхи реалізації інноваційної стратегії ТОВ «Інтермолоко»  
Джерело: побудовано автором на основі [85-103].

Контроль за виконанням інноваційної стратегії не можна зводити лише до оцінки досягнення визначених стратегічних цілей, оскільки такі висновки можна робити лише по закінченні реалізації усіх заходів, передбачених даною

інноваційною стратегією. Дуже важливо знати поточні результати стратегічного розвитку, вчасний аналіз яких дозволяє не лише визначити ступінь відповідності стратегічних змін інноваційної стратегії, а й в разі необхідності, скоригувати шляхи та засоби досягнення стратегічних цілей. При цьому значну увагу слід зосередити на вивченні об'єктивних умов реалізації інноваційної стратегії, які формуються під впливом змін зовнішнього середовища підприємства. Слід підкреслити, що стратегічне управління є ітеративним процесом, а отже кожна, навіть сама обґрунтована на стадії розробки інноваційна стратегія, має постійно уточнюватися на основі аналізу виконання встановлених цілей і постійно змінюваної ринкової ситуації.

Найскладнішим елементом системи контролю реалізації інноваційної стратегії є визначення причин невиконання планових стратегічних параметрів розвитку ТОВ «Інтермолоко». Вирішення зазначеної проблеми залежить від якості комплексного аналізу управлінських дій та динаміки зовнішнього середовища. Для забезпечення дезагрегації проблеми слід чітко визначити аналітичні підконтрольні задачі, на яких слід зосередити увагу. Їхній зміст впливає з варіативності оцінок відповідності стратегічних змін в ТОВ «Інтермолоко» цілям інноваційної стратегії та динамізму зовнішнього середовища (табл.3.3).

Таблиця 3.3.

## Складові контролю реалізації інноваційної стратегії ТОВ «Інтермолоко»

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

Джерело: побудовано автором на основі [85-103].

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

Отже, варіативність оцінки відповідності стратегічних змін цілям інноваційної стратегії і рівня змін зовнішнього середовища ні в якому разі не може слугувати основою для прийняття управлінських рішень. Вона лише диференціює аналітичні підконтрольні задачі, вирішення яких дає змогу одержати необхідну конкретизовану інформацію про характер виконання інноваційної стратегії.

Поєднання складових контролю за виконанням інноваційної стратегії і змінами зовнішнього середовища забезпечується завдяки методу попарного аналізу усіх можливих варіантів оцінки зазначених об'єктів (рис. 3.7).

Рівень змін зовнішнього середовища		Значна З	Часткова Ч	Епізодична Е
Суттєвий	С	СЗ	СЧ	СЕ
Помірний	П	ПЗ	ПЧ	ПЕ
Невідчутний	Н	НЗ	НЧ	НЕ

Рис. 3.7. Матриця відповідності стратегічних змін цілям інноваційної стратегії ТОВ «Інтермолоко»

Джерело: побудовано автором.

Отримані варіанти конфігурації характеристик досліджуваних чинників дозволяють сформулювати висновки щодо результатів впровадження інноваційної стратегії ТОВ «Інтермолоко» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Аналітичні висновки при різних варіантах конфігурації параметрів реалізації інноваційної стратегії та змін зовнішнього середовища

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

Джерело: побудовано автором.

Слід підкреслити, що за умов епізодичної відповідності стратегічних змін в підприємстві ТОВ «Інтермолоко» цілям інноваційної стратегії відмова від діючої стратегії або її коригування є неминучою справою. При цьому характер змін зовнішнього середовища показує на причини, що призвели до такого стану. У разі динамічного зовнішнього середовища – це об’єктивні обставини, які не були враховані на стадії формування діючої стратегії; при стабільному середовищі причина криється в низькій якості стратегічного плану.

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

– ціноутворення на ТОВ «Інтермолоко» повинно відповідати

нововведенню;

- якість продукції повинна постійно удосконалюватися за рахунок інноваційної діяльності товариства;
- інноваційний потенціал потрібно підвищити за рахунок залучення до виробництва працівників вищої кваліфікації та розробників, що вплине на якість продукції та підвищить рейтинг надійності ТОВ «Інтермолоко».

### 3.3. Економічне обґрунтування заходів щодо стратегії розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко»

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

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

нерівномірність розподілу грошових потоків протягом усього терміну функціонування інноваційних проектів.

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

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

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

Вирішення цієї задачі доцільно здійснювати на основі аналізу темпів зміни системи загальних і часткових показників, що найповніше відображають результати управління розвитком інноваційного потенціалу (рис.3.8).

Загальні – характеризують фінансові результати ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу, а часткові показники економічної ефективності відображають кількісні та якісні аспекти управління розвитком інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко». Кількісні характеристики показують статичні зміни основних потенціалоутворюючих структурних елементів, а якісні – розглядаються з позиції кількісного аналізу якісних змін

(темпи зміни, напрямок і т. ін.), тобто характеризують динаміку змін складових інноваційного потенціалу.

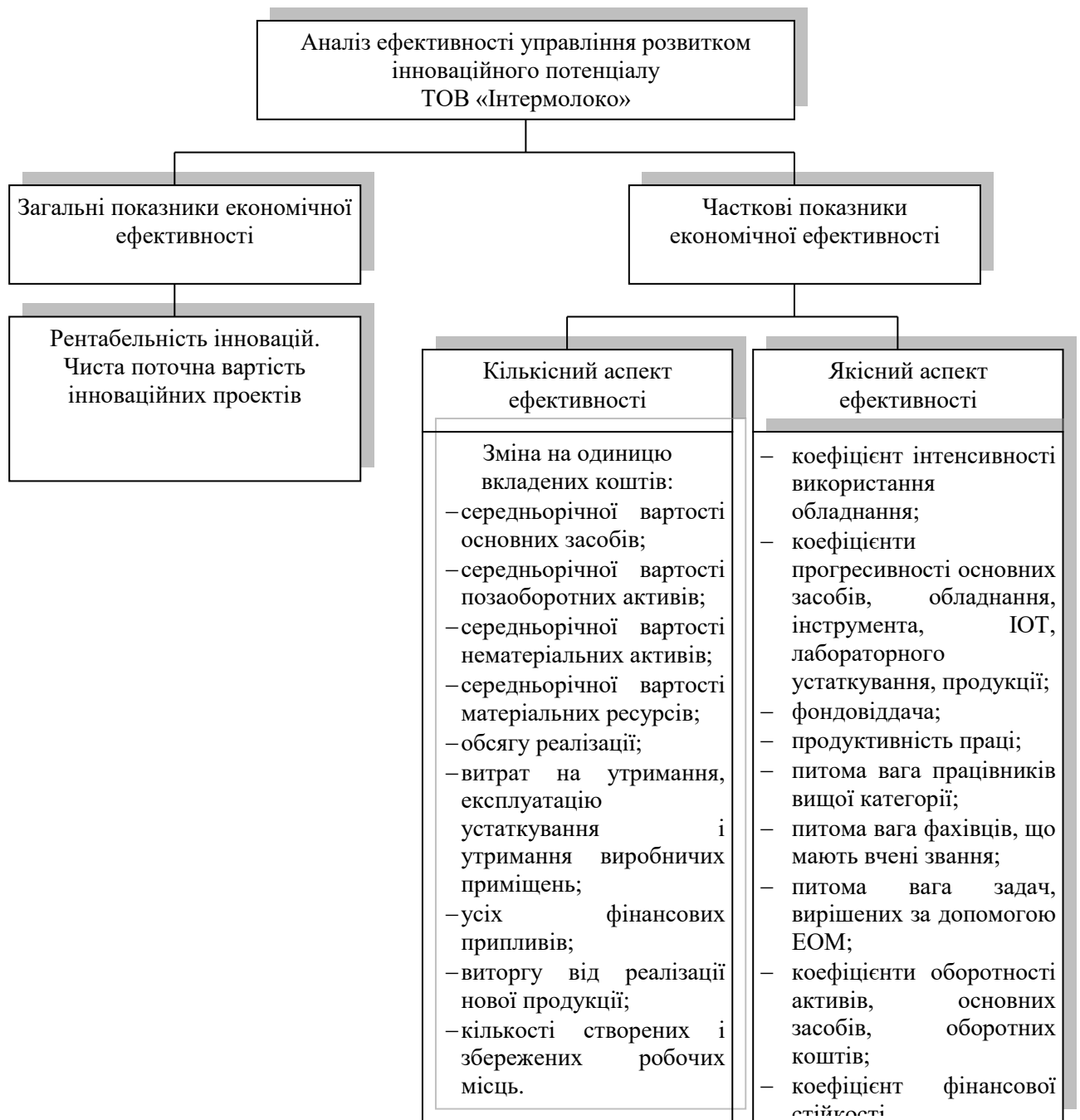


Рис. 3.8. Показники оцінки управління розвитком інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко»

Джерело: побудовано автором.

Проблему вибору періоду часу для здійснення оцінки управління розвитком інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко» вирішують залежно

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

Загальні показники економічної ефективності характеризують активність управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств і припускають розрахунок таких основних характеристик інноваційної діяльності, як рентабельність і чиста поточна вартість реалізованих інноваційних проектів за визначений період часу, як такий рекомендовано вибрати 1 рік.

В якості першого загального показника економічної ефективності ТОВ «Інтермолоко» було використано рентабельність інновацій, що характеризує норму прибутку на інновації, та показує – яку кількість чистого прибутку приносить підприємствам кожна одиниця вкладених коштів в інноваційні проекти. Для визначення рентабельності інновацій була використана наступна формула:

$$P_I = \frac{\Pi_{ч}}{I}, \quad (3.4)$$

де  $\Pi_{ч}$  – чистий прибуток, отриманий від реалізації інноваційних проектів;

$I$  – загальна сума витрат на здійснення інноваційної діяльності, включаючи витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.

Інноваційна діяльність ТОВ «Інтермолоко» загалом спрямована на максимізацію рентабельності інновацій. Однак її збільшення не завжди є головною метою управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств. При прийнятті управлінських рішень у першу чергу необхідно враховувати стратегічні цілі ТОВ «Інтермолоко», що можуть полягати в нарощуванні інноваційного потенціалу, завоюванні місця на ринку, недопущенні



конкурентів на ринок і т. ін., не завжди висуваючи на перший план одержання прибутку.

Наступним загальним показником управління розвитком інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко» є чиста поточна вартість реалізованих інноваційних проектів, що дає можливість зробити висновок про економічний ефект від операційної, інноваційної, інвестиційної та фінансової діяльності, обумовлений реалізацією інноваційних проектів. Розраховують чисту поточну вартість за формулою

$$ЧПВ = П_ч - I \quad (3.5)$$

Для розрахунку часткових показників оцінки економічної ефективності в кількісному аспекті пропонується використати таку загальну модель:

$$Пок = \frac{\Delta\Phi}{I} \quad (3.6)$$

де Пок – частковий показник, що характеризує економічну ефективність розвитку інноваційного потенціалу в кількісному аспекті;

$\Delta\Phi$  – зміна чинника, що характеризує ефективність управління розвитком інноваційного потенціалу;

$I$  – загальна сума витрат на здійснення інноваційної діяльності.

Для аналізу ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко» і визначення напрямків змін за рахунок реалізації інноваційних проектів підприємств було використано такі кількісні показники:

- зміна середньорічної вартості основних засобів на одиницю вкладених коштів;
- зміна середньорічної вартості позаоборотних активів на одиницю вкладених коштів;
- зміна середньорічної вартості нематеріальних активів на одиницю вкладених коштів;
- зміна середньорічної вартості матеріальних ресурсів на одиницю вкладених коштів;
- зміна обсягу реалізації продукції на одиницю вкладених коштів;

- зміна витрат на утримання, експлуатацію і устаткування виробничих приміщень, що припадають на одиницю вкладених коштів;
- зміна усіх фінансових припливів на одиницю вкладених коштів;
- зміна виторгу від реалізації нової продукції, що припадають на одиницю вкладених коштів;
- зміна кількості створених і збережених робочих місць на одиницю вкладених коштів.

Показники управління розвитком інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко» в якісному аспекті характеризують ефективність використання його матеріальних, фінансових, інтелектуальних та інших складових ресурсного блоку, тобто їх структурну динаміку, і включають в себе такі коефіцієнти:

- інтенсивність використання устаткування;
- прогресивність основних засобів, устаткування, інструменту, обчислювальної техніки, продукції;
- фондоддачі;
- продуктивність праці;
- питома вага працівників вищої категорії, а також фахівців, що мають вчені звання;
- питома вага задач, вирішених за допомогою інформаційно-обчислювальної техніки;
- коефіцієнти оборотності активів, основних засобів і оборотних коштів;
- коефіцієнт фінансової стійкості.

Для характеристики прогресивності основних засобів ТОВ «Інтермолоко» також проведено аналіз вікової структури основних засобів і морального зносу устаткування, що характеризує ступінь відповідності фактичної якості обробки на розглянутому устаткуванні та вимог до якості продукції.

Результативність управління розвитком інноваційного потенціалу на ТОВ «Інтермолоко» характеризує коефіцієнт прогресивності продукції, що

відображає кількість видів нової продукції, яка відповідає світовим стандартам, у загальній номенклатурі продукції, що випускається і реалізується.

Показник фондівдачі є узагальнюючою характеристикою ефективності використання основних виробничих засобів ТОВ «Інтермолоко». Управління інноваційним потенціалом передбачає зростання фондівдачі за рахунок збільшення продуктивності інноваційного устаткування, скорочення його простоїв, оптимального завантаження техніки і технічного удосконалення основних засобів.

Ефективність управління трудовими ресурсами характеризує продуктивність праці, що відображає обсяг виробництва (у вартісному вимірі), який припадає на одного працівника. Питома вага працівників вищої категорії, як і питома вага фахівців, що мають вчені звання, у загальній кількості працівників свідчать про рівень професійної підготовки працівників та обумовлюють інтелектуальний потенціал співробітників ТОВ «Інтермолоко».

Ефективність управління нематеріальними активами відображає питома вага задач, вирішених за допомогою інформаційно-обчислювальної техніки, у загальній кількості управлінських задач. Коефіцієнти оборотності активів, основних засобів та оборотних коштів відображають ступінь використання фінансового і виробничого потенціалів.

Залежність ТОВ «Інтермолоко» від зовнішніх фінансових джерел характеризує коефіцієнт фінансової стійкості, що визначається як співвідношення власних та позикових коштів. Зниження цього показника в динаміці свідчить про посилення залежності підприємств від зовнішніх інвесторів і кредиторів.

Аналіз розвитку інноваційного потенціалу доцільно здійснювати в динаміці. Головне завдання такого аналізу полягає у визначенні тенденцій розвитку основних результативних показників інноваційної діяльності й встановленні ступеня їхнього впливу на управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства.

Розрахунок темпу зміни ( $T_{зм}$ ) загальних і часткових показників оцінки

управління розвитком інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко» пропонується здійснювати за наступною формулою:

$$T_{зм} = \frac{Пок^{кп} - Пок^{нп}}{Пок^{нп}}, \quad (3.6)$$

де  $Пок^{нп}$ ,  $Пок^{кп}$  – відповідно значення показника оцінки ефективності на початок і кінець аналізованого періоду.

Для визначення стратегічної спрямованості розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко» доцільно застосовувати загальні показники, тому що вони відображають основну тенденцію ефективності управління його розвитком. Для прийняття тактичних рішень варто застосовувати поглиблений аналіз ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства, який базується на розрахунку часткових показників. Він дозволяє на підставі кількісних показників визначити ефективність розвитку інноваційних можливостей усіх складових блоків інноваційного потенціалу підприємства. Якщо ж задачею аналізу ефективності є виявлення рівня прогресивності (прогресивна структура інноваційного потенціалу, його відповідність вимогам НТП), розвитку і управління розвитком інноваційного потенціалу, то виникає необхідність аналізу показників економічної ефективності, що характеризують якісну сторону нарощування інноваційного потенціалу.

Отже, від цілей аналізу, їхнього часового горизонту залежить точність, глибина, склад показників та особливості оцінки управління розвитком інноваційного потенціалу досліджуваного підприємства (рис. 3.9).

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

потенціалом ТОВ «Інтермолоко».

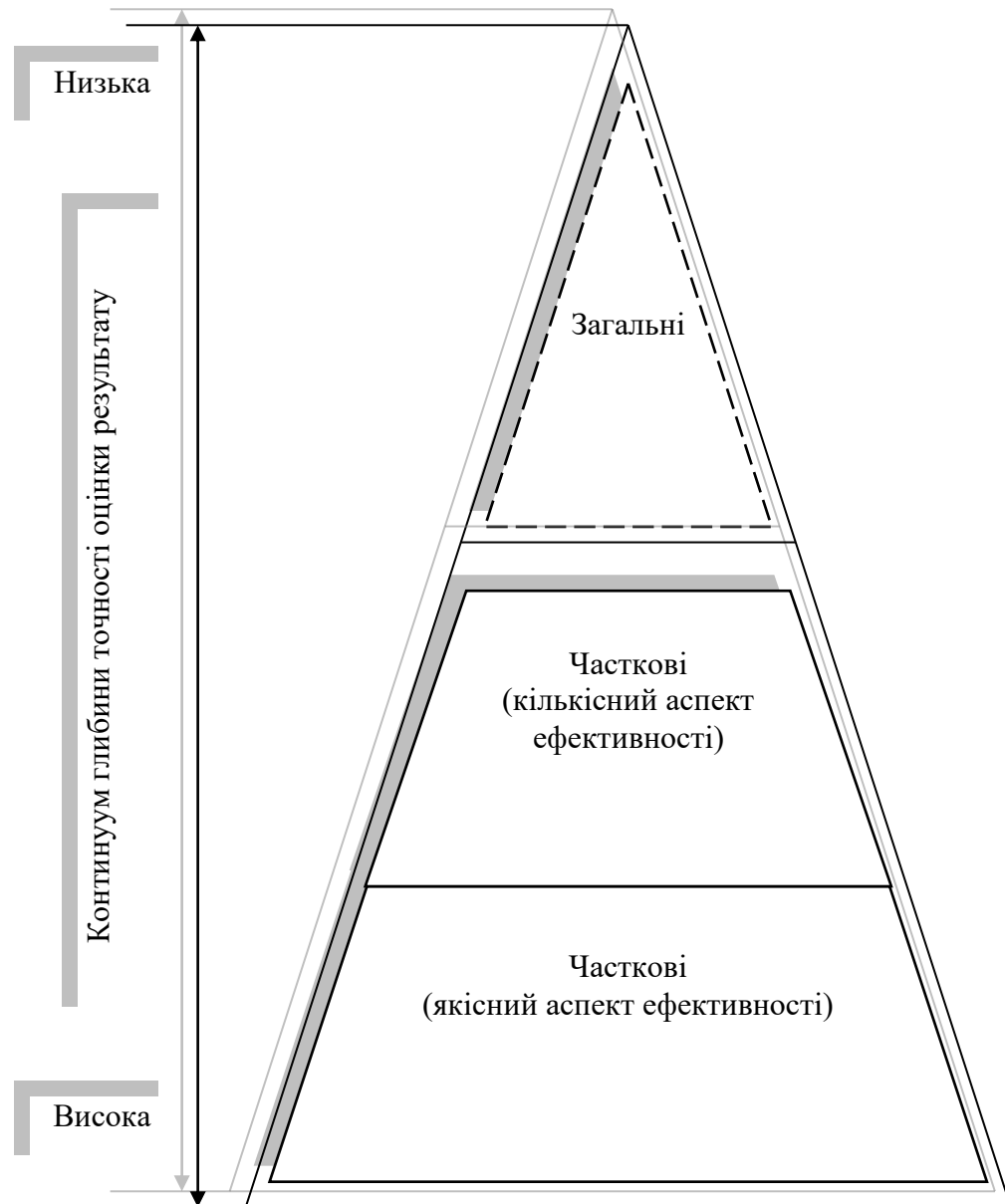


Рис. 3.9. Схема доцільності застосування показників економічної ефективності управління стратегічним розвитком інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко»

Джерело: побудовано автором.

Поглиблена оцінка управління розвитком інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко» наведена в табл. 3.5 і табл. 3.6. На підставі аналізу динаміки зміни загальних і часткових показників можна зробити висновки про те, що інноваційний потенціал підприємства розвивається нерівномірно.

Оцінка управління розвитком інноваційного потенціалу ТОВ  
«Інтермолоко»

Показники управління розвитком інноваційного потенціалу	Роки					
	2018	2019	2020	2021	2022	
<b>Загальні показники</b>						
Рентабельність інновацій	4,486	2,179	4,206	6,991	7,863	
Чиста поточна вартість інноваційних проектів, тис. грн.	28947,0	17645,9	47179,0	53360,0	67394,3	
<b>Часткові показники</b>						
<b>Кількісний аспект ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу</b>						
Зміна на одиницю вкладених коштів: середньорічної вартості основних засобів	29,013	14,99	14,26	21,376	24,411	
середньорічної вартості позаоборотних активів	32,306	21,741	28,24	48,51	59,32	
середньорічної вартості нематеріальних активів	0,00937	0,01116	0,01742	0,03039	0,05293	
середньорічної вартості матеріальних ресурсів	5,173	3,106	3,059	4,192	5,037	
обсягу реалізації	14,446	9,907	16,535	22,915	28,654	
витрат на утримання, експлуатацію устаткування і утримання виробничих приміщень	3,358	1,799	5,285	7,026	9,635	
усіх фінансових припливів	5,816	3,138	4,541	7,714	11,427	
виторгу від реалізації інноваційної продукції	10,551	6,039	10,874	15,278	21,358	
кількості створених і збережених робочих місць	0,105	0,072	0,077	0,123	0,336	
<b>Якісний аспект ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу</b>						
Коефіцієнт прогресивності основних засобів	0,01006	0,03690	0,03438	0,01315	0,01924	
Коефіцієнт прогресивності продукції	0,674	0,579	0,773	0,593	0,652	
Фондовіддача	0,441	0,677	1,178	1,103	1,169	
Продуктивність праці	18,113	26,042	43,205	38,639	45,422	
Питома вага працівників вищої категорії	0,392	0,413	0,435	0,448	0,452	
Питома вага фахівців, що мають вчені звання	0,00751	0,00819	0,00751	0,00869	0,00954	
Питома вага задач, вирішених за допомогою ІОТ	-	-	-	-	-	
Коефіцієнт оборотності активів	0,179	0,218	0,344	0,285	0,269	
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,471	0,722	1,234	1,143	1,278	
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	0,247	0,378	0,778	0,604	0,681	
Коефіцієнт фінансової стійкості		5,908	7,676	11,999	23,91	28,17

Джерело: побудовано автором.

Динаміка показників оцінки ефективності управління розвитком  
інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко»

Показники ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Загальні показники</b>					
Рентабельність інновацій	зниження	зниження	зростання	зростання	зростання
Чиста поточна вартість інноваційних проектів	зниження	зниження	зростання	зростання	зростання
<b>Часткові показники</b>					
<b>Кількісний аспект ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу</b>					
Зміна на одиницю вкладених коштів: середньорічної вартості основних засобів	зниження	зниження	зниження	зростання	зростання
середньорічної вартості позаоборотних активів	зниження	зниження	зростання	зростання	зростання
середньорічної вартості нематеріальних активів	зростання	зростання	зростання	зростання	зростання
середньорічної вартості матеріальних ресурсів	зростання	зниження	зниження	зростання	зростання
обсягу реалізації витрат на утримання, експлуатацію	зростання	зниження	зростання	зростання	зростання
устаткування і утримання виробничих приміщень фінансових припливів	зниження	зниження	зростання	зростання	зростання
виторгу від реалізації нової продукції	зростання	зниження	зростання	зростання	зростання
кількості створених і збережених робочих місць	зростання	зниження	зростання	зростання	зростання
<b>Якісний аспект ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу</b>					
Коефіцієнт прогресивності основних засобів	зростання	зростання	зростання	зниження	зростання
Коефіцієнт прогресивності продукції	зниження	зниження	зростання	зниження	зростання
Фондовіддача	зростання	зростання	зростання	зростання	зростання
Продуктивність праці	зниження	зростання	зростання	зростання	зростання
Питома вага працівників вищої категорії	зростання	зростання	зростання	зростання	зростання
Питома вага фахівців, що мають вчені звання	зростання	зростання	зниження	зростання	зростання
Питома вага задач, вирішених за допомогою ІОТ	-	-	-	-	
Коефіцієнт оборотності активів	зниження	зростання	зростання	зниження	зниження
Коефіцієнт оборотності основних засобів	зростання	зростання	зростання	зростання	зростання
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	зниження	зростання	зростання	зниження	зростання
Коефіцієнт фінансової стійкості	зниження	зростання	зростання	зростання	зростання

Джерело: побудовано автором.

Так, у 2019 р. спостерігається зниження таких характеристик управління інноваційним потенціалом, як рентабельність інновацій, чиста поточна вартість, зміна на одиницю вкладених коштів середньорічної вартості основних засобів, середньорічної вартості позаоборотних активів і всіх фінансових припливів.

У 2019 р. управління інноваційним потенціалом ТОВ «Інтермолоко» здійснювалося найменш ефективно, про що свідчить зниження практично всіх загальних і часткових кількісних показників управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств, за винятком зміни на одиницю вкладених коштів середньорічної вартості нематеріальних активів. Однак при цьому спостерігається зростання всіх якісних показників, крім коефіцієнта прогресивності продукції.

Слід зазначити, що зниження ефективності розвитку інноваційного потенціалу підприємства викликане зниженням прибутку – основного джерела коштів для розвитку інноваційного розвитку підприємства. Протягом 2018-2019 рр. також спостерігалось зниження інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко». Позитивна динаміка ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу спостерігається в 2021-2022 рр., що підтверджує значне зростання прибутку підприємства в порівнянні з 2018-2019 рр.

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



### Висновки до розділу 3

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

Запропонована інноваційна стратегія є досить ефективною для ТОВ «Інтермолоко» і потребує застосування ключових її складових у практичній діяльності, а саме: ціноутворення на ТОВ «Інтермолоко» повинно відповідати нововведенню; якість продукції повинна постійно удосконалюватися за рахунок інноваційної діяльності товариства; інноваційний потенціал потрібно підвищити за рахунок залучення до виробництва працівників вищої кваліфікації та розробників, що вплине на якість продукції та підвищить рейтинг надійності ТОВ «Інтермолоко».

Слід зазначити, що зниження ефективності розвитку інноваційного потенціалу підприємства викликане зниженням прибутку – основного джерела коштів для розвитку інноваційного розвитку підприємства. Протягом 2018-2019 рр. також спостерігалось зниження інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко». Позитивна динаміка ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу спостерігається в 2021-2022 рр., що підтверджує значне зростання прибутку підприємства в порівнянні з 2018-2019 рр.

Таким чином, система загальних і часткових показників дозволила провести аргументовану оцінку ефективності управління стратегічним розвитком інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко», визначити вплив змін використання матеріальних, фінансових та інтелектуальних складових інноваційного потенціалу на управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства ТОВ «Інтермолоко». Склад показників даної системи може варіюватися залежно від часового горизонту, точності й глибини проведеного

аналізу. Послідовна реалізація усіх етапів оцінювання дозволила визначити потенційні можливості ТОВ «Інтермолоко» щодо управління стратегічним розвитком інноваційного потенціалу з урахуванням дії чинників впливу, а також провести аналіз економічної ефективності їх розвитку в динаміці, за результатами якого прийняти управлінські рішення для розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження нами було зроблено такі висновки:

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

2. Доповнено класифікацію та характеристику чинників формування та розвитку інноваційного потенціалу міжнародних компаній, де було встановлено та доведено, що для міжнародних компаній важливо нівелювати вплив дестимулюючих чинників і максимально підсилити дію чинники, які сприяють активізації інноваційної діяльності залежно від стадії розвитку міжнародних компаній.

3. Встановлено, що інноваційний потенціал характеризує можливості використання виробничою системою власних, позикових та куплених інноваційних ресурсів, а також організаційних форм взаємодії учасників інноваційної діяльності. Використання інноваційного потенціалу як об'єкту управління дозволяє формувати плани, організаційні форми і проекти застосування різних інноваційних ресурсів з включенням їх в програми розвитку, підтримувати оптимальний баланс системи інноваційних ресурсів, збільшувати можливості використання фінансових ресурсів в інновації і знизити ризик в процесі використання інновацій.

4. За результатами фінансового аналізу та динаміки стану основних ключових показників за 2018-2022 рр., що характеризують фінансово-господарський стан ТОВ «Інтермолоко», ми дійшли висновку про те, що ТОВ

«Інтермолоко» є фінансово стабільним підприємством, знаходяться у доброму фінансовому стані, вдало веде свою фінансову стратегію та ефективно використовує свої фінансові ресурси. Результати оцінювання фінансово-господарської діяльності ТОВ «Інтермолоко» за 2018-2022 рр. може слугувати основою та подальшим підґрунтям для визначення та оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко», оскільки фінансовий складник може бути покладений в основу фінансування інноваційних розробок та реалізації інноваційної продукції.

5. У 2022 р. ТОВ «Інтермолоко» зарекомендувало себе як інноваційно стабільне, з достатньо високим рівнем інноваційного потенціалу завдяки придбанню машин, обладнання та програмного забезпечення; вдосконаленню та впровадженню нової або значно вдосконаленої продукції (товарів, послуг), нових для ринку; впровадженню та реалізації інноваційної продукції, впровадженню у виробництво нових технологічних, маловідходних та ресурсозберігаючих процесів; придбанню прав на патенти; отриманню ліцензій на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей; упровадженню результатів досліджень та розробок, ноу-хау; укладеним угодам на придбання технологій та ін.

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

7. Стратегічне управління інноваційним потенціалом ТОВ «Інтермолоко» спрямоване на створення зовнішніх конкурентних переваг, а саме: прискорює постійний розвиток ТОВ «Інтермолоко» в умовах ринку; забезпечує переваги в конкуренції на основі лідерства в технології, якості

продукції, послуг; визначає позицію на ринку, набір основних товарних ліній; сприяє лідерству в цінах; створює основу для суспільного визнання ТОВ «Інтермолоко».

8. Запропонована інноваційна стратегія є досить ефективною для ТОВ «Інтермолоко» і потребує застосування ключових її складових у практичній діяльності, а саме: ціноутворення на ТОВ «Інтермолоко» повинно відповідати нововведенню; якість продукції повинна постійно удосконалюватися за рахунок інноваційної діяльності товариства; інноваційний потенціал потрібно підвищити за рахунок залучення до виробництва працівників вищої кваліфікації та розробників, що вплине на якість продукції та підвищить рейтинг надійності ТОВ «Інтермолоко».

9. Встановлено, що зниження ефективності розвитку інноваційного потенціалу підприємства викликане зниженням прибутку – основного джерела коштів для розвитку інноваційного розвитку підприємства. Протягом 2018-2019 рр. також спостерігалось зниження інноваційного потенціалу ТОВ «Інтермолоко». Позитивна динаміка ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу спостерігається в 2021-2022 рр., що підтверджує значне зростання прибутку підприємства в порівнянні з 2018-2019 рр.

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

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко М. В. Інноваційна активність та інноваційний потенціал персоналу підприємства: концептуальний підхід до управління / М. В. Адаменко // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. - 2020. - № 8. - С. 9-15.
2. Адаменко М. В. Оцінювання ефективності фінансування інноваційного потенціалу персоналу підприємства / М. В. Адаменко, Р. В. Короленко // Бізнес Інформ. - 2020. - № 11. - С. 212-220.
3. Ареф'єва О. В. Концептуальний підхід до управління випереджаючим розвитком інноваційного потенціалу підприємств / О. В. Ареф'єва, В. С. Титикало // Економічний вісник Дніпровської політехніки. - 2021. - № 3. - С. 145-154.
4. Ареф'єва О. В. Методичні засади діагностування результативності модернізації підприємств у контексті реалізації інноваційного потенціалу / О. В. Ареф'єва, О. М. Вовк, С. М. Очеретяна // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. - 2020. - № 4. - С. 8–16.
5. Бойко Л. М. Сутність та компоненти інноваційного потенціалу підприємства / Л. М. Бойко, В. Я. Чевганова, С. Ю. Кулакова // Modern economics. - 2020. - № 20. - С. 31-35.
6. Бутенко А. І. Методичні підходи до формування організаційного забезпечення ефективного використання інноваційного потенціалу технологічного підприємництва / А. І. Бутенко, Н. Л. Шлафман, О. В. Бондаренко // Економічні інновації. - 2018. - Вип. 67. - С. 22-36.
7. Варцаба В. І. Умови трансформації інноваційного підприємництва на фактор регіонального потенціалу стратегічної конкурентоспроможності / В. І. Варцаба, Л. М. Гудзовата, Я. С. Завадяк // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. - 2020. - Вип. 16(1). - С. 102-111.

8. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч. посібник для самостійного вивчення дисципліни / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. – К.: КНЕУ, 2005. – 292 с.
9. Воробйов Р. Б. Основні засади визначення та оцінювання інноваційного потенціалу залізорудного підприємства / Р. Б. Воробйов // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2019. - № 4. - С. 15-21.
10. Вороніна В. Л. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства як засіб ефективного управління його розвитком / В. Л. Вороніна, М. М. Зюкова, А. Є. Артеменко // Економічний простір. - 2020. - № 162. - С. 57-62.
11. Гавриленко Н. Г. Особливості визначення інноваційного потенціалу підприємства в умовах цифровізації економіки / Н. Г. Гавриленко, І. О. Тарасенко // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали I Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (17 листопада 2020 р., м. Київ) / за заг. ред. О. М. Ніфатової. – Київ : КНУТД, 2020. – С. 208-213.
12. Гаєвська Л. М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка / Л. М. Гаєвська // Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки / Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2017. – Вип. 15. – С. 192–196.
13. Ганущак Л. М. Шляхи використання зарубіжного досвіду управління інноваційним потенціалом підприємств в Україні / Л. М. Ганущак // Управління інноваційною діяльністю в економіці України: кол. наук. моногр. / за наук. ред. д.е.н., проф. С. А. Єрохін. – К.: Національна академія управління, 2008. – С. 105–112.
14. Гаркуша Д. Р. Місце і роль малого підприємництва в економіці країни / Д. Р. Гаркуша ; наук. кер. П. В. Пузирьова // Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів і права : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 12 липня 2019 року. – У 2 ч. – Ч. 2. – Полтава : ЦФЕНД, 2019. – С. 69-70.

15. Геєць В.П. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України: Інноваційно-технологічний розвиток економіки: в 3 т. / за ред. В. М. Гейця, В. П. Семиноженка, Б. Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007. – Т. 2. – 564 с.

16. Глушенкова А. А. Основні напрями розвитку інноваційного потенціалу телекомунікаційного підприємства за об'єктами інноваційної діяльності / А. А. Глушенкова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2020. - № 1. - С. 38-43.

17. Гнатенко І. А. Визначення інновацій як інструментарію національного підприємництва. / І. А. Гнатенко // Науковий вісник Одеського національного університету імені П Мечникова. Серія «Економіка, 2018, с. 38-42.

18. Гоблик В. В. Місце та роль інноваційного підприємництва у формуванні організаційно-економічного потенціалу регіонального розвитку / В. В. Гоблик, Я. Ю Агій, О. В. Данаїканич // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. - 2020. - Вип. 2. - С. 62-69.

19. Горбань О. Г. Теоретичні основи формування сучасної моделі менеджменту / О. Г. Горбань ; наук. кер. П. В. Пузирьова // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 85-річчю Національного авіаційного університету, м. Київ, 22 квітня 2019 року. – Т. 2. – Київ : НАУ, 2019. – С. 8-9.

20. Григорук П. М. Характеристики процесів формування та реалізації інноваційного потенціалу малих та середніх підприємств / П. М. Григорук, О. П. Пайонк, О. П. Савчук, В. О. Хрущ // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2020. - № 6. - С. 54-62.

21. Гудзь О. Є. Концептуальні засади розвитку інноваційного потенціалу телекомунікаційних підприємств / О. Є. Гудзь, А. А. Глушенкова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2017. - Вип. 28. - С. 74-78.



22. Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал та активізація емерджентних властивостей для цілей розвитку промислового підприємства / В. В. Гурочкіна // Соціальна економіка. - 2020. - Вип. 60. - С. 87-96.

23. Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту [Електронний ресурс] / В. В. Гурочкіна // Економіка: реалії часу: науковий журнал. – 2015. – № 5 (21). – С. 51-57. – URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n5.html>

24. Дем'янчук М. А. Теоретичні засади визначення достатності інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства зв'язку / М. А. Дем'янчук // Економічні інновації. - 2011. - Вип. 45. - С. 68-78.

25. Деякі питання Державного агентства України з інвестицій та інновацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.05.2007 № 749 // zakon1.rada.gov.ua.

26. Дзигаленко С. В. Роль фінансових ресурсів та шляхи ефективного їх управління / С. В. Дзигаленко, П. В. Пузирьова // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 85-річчю Національного авіаційного університету, м. Київ, 22 квітня 2019 року. – Т. 2. – Київ : НАУ, 2019. – С. 9-10.

27. Дончак Л. Г. Інноваційний потенціал підприємства та напрями підвищення ефективності його використання / Л. Г. Дончак, І. В. Мартусенко, Д. Г. Шкварук // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. - 2021. - Вип. 1. - С. 65-69.

28. Євдокимов Б. М. Зростання інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства на засадах управління економічною стійкістю / Б. М. Євдокимов, Т. Е. Беялов, О. М. Приходько, Н. В. Нечипорук // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. - 2022. - № 1. - С. 40-52.

29. Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки: Послання Президента України до Верховної Ради України від 30.04.2002 // zakon1.rada.gov.ua.

30. Єпіфанова І. Методологія оцінювання інноваційного потенціалу підприємств / І. Єпіфанова, В. Джеджула // *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. - 2020. - Vol. 6, № 3. - С. 171–190.

31. Єрмошенко М. М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: монографія / М. М. Єрмошенко, Л. М. Ганущак-Єфіменко. – К.: Національна академія управління, 2010. – 236 с.

32. 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. – Вип. 5. – С. 30–37.

33. Жаровська Н. Ю. Класифікація та характеристика факторів впливу на інноваційну діяльність машинобудівних підприємств / Н. Ю. Жаровська // *Сталий розвиток економіки: міжнародний науково-виробничий журнал*. – 2015. – Вип. 3. – С. 191–197.

34. Заднепровська Г. І. Модель оцінки інноваційного потенціалу підприємства / Г. І. Заднепровська // *ScienceRise*. - 2015. - № 6(3). - С. 19-24.

35. Закон України Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій в редакції від 09.12.2015р. № 766-VIII.

36. Закон України Про інноваційну діяльність від 4 липня 2002 р., № 40 - IV.

37. Занора В. О. Проектне управління інноваційним потенціалом та розвитком підприємства / В. О. Занора. // *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. - 2019. - Вип. 2. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2019\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2019_2_6).

38. Заяць В. В. Інструменти залучення іноземних інвестицій та фінансування інвестиційних проектів в Україні / В. В. Заяць, П. В. Пузирьова // *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали II Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 18 листопада 2021 року*. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2021. – С. 106-114.

39. Зось-Кіор М. В. Розвиток інноваційного потенціалу аграрних суб'єктів підприємницької діяльності / М. В. Зось-Кіор, О. О. Мірошніченко // Агросвіт. - 2020. - № 5. - С. 3-10.

40. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: навч. посібник. – 2-ге вид., перероб і доп. – Суми: Університетська книга, 2003. – 250 с.

41. Ілляшенко С. М. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту: магістерський курс: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми: Університетська книга, 2014. – 856 с.

42. Ільченко В. Ю. Оцінка та прогнозування ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах активізації ЗЕД, глобалізації, міграційної кризи та фінансово-економічних ризиків / В. Ю. Ільченко, С. П. Кобець, Г. В. Джегур, В. Ю. Бондар // Формування ринкових відносин в Україні. - 2022. - № 2. - С. 48-54.

43. Інвестування: навч. посіб. / Г.О. Скрипник, В.Л. Гераймович. – К.: ЦП «Компринт», 2015. – 307 с.

44. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / за ред. Л. Федулової. – К.: Основа, 2005. – 522 с.

45. Йохна М. В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посібник / М. В. Йохна, В. В. Стадник. – К.: Академія, 2005. – 400 с.

46. Колещук О. Я. Структурні трансформації як пріоритетний вектор розвитку інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств / О. Я. Колещук // Бізнес Інформ. - 2020. - № 1. - С. 62-68.

47. Комчатних О. В. Кластерний аналіз в оцінюванні інноваційного потенціалу підприємств транспортної логістики / О. В. Комчатних // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. - 2019. - № 2. - С. 31-37.

48. Комчатних О. В. Компонентне оцінювання інноваційного потенціалу транспортно-логістичного підприємства / О. В. Комчатних // Міжнародний

науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. - 2019. - № 10. - С. 26-30.

49. Комчатних О. В. Фактори впливу на інноваційний потенціал транспортного підприємства / О. В. Комчатних // Економіка транспортного комплексу. - 2021. - Вип. 37. - С. 148-160.

50. Коржук К. В. Сучасні тенденції фінансового забезпечення закладів вищої освіти / К. В. Коржук, П. В. Пузирьова // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» : тези доповідей, м. Київ, 8 жовтня 2021 року. – Київ : КНУТД, 2021. – С. 93-94.

51. Косата І. А. Ресурсний підхід до визначення конкурентоспроможності інтегрованих структур бізнесу / І. А. Косата // Проблеми економіки. - 2015. - № 3. - С. 129-134.

52. Коюда В. О. Організаційно-методичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства / В. О. Коюда, А. М. Осикова // Бізнес Інформ. – 2014. – № 4. – С. 50–58.

53. Кравченко О. М. Інноваційний потенціал торговельних підприємств / О. М. Кравченко, Н. В. Машошина // Економіка. Фінанси. Право. - 2020. - № 5(3). - С. 28-30.

54. Крамар М. С. Застосування маркетингового інструментарію впровадження інновацій у підприємницьку діяльність / М. С. Крамар ; наук. кер. П. В. Пузирьова // Економіка, облік, фінанси та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 24 жовтня 2019 року. – У 7 ч. – Ч. 3. – Полтава : ЦФЕНД, 2019. – С. 58-59.

55. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібн. / Н. С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

56. Краснокутська П. Е. Дефініція поняття «потенціал підприємства» в контексті розвитку мікроекономічної теорії / П. Е. Краснокутська // Вісник КНТЕУ. – 2008. – № 5. – С. 54–64.

57. Кузьміна В. К. Особливості впливу академічного капіталізму на сферу науки і вищої освіти / В. К. Кузьміна, П. В. Пузирьова // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації»: тези доповідей, м. Київ, 8 жовтня 2021 року. – Київ : КНУТД, 2021. – С. 54-55.

58. Кукса І. М. Оцінка потенціалу інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, управління змінами та якістю / І. М. Кукса, І. Т. Райковська, А. В. Іванишин, О. М. Рибак // Формування ринкових відносин в Україні. - 2022. - № 6. - С. 132-137.

59. Легомінова С. В. Інноваційний потенціал сучасного підприємства / С. В. Легомінова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2020. - № 1. - С. 29-37.

60. Лохман Н. В. Компаративний аналіз категорій «інноваційний потенціал підприємства» / Н. В. Лохман // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки. - 2020. - № 1. - С. 21-29.

61. М'ячин В. Г. Алгоритм побудови когнітивної карти формування інноваційного потенціалу машинобудівного підприємства / В. Г. М'ячин // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Вип. 9. – С. 91–95.

62. М'ячин В. Г. Динамічне моделювання інноваційного потенціалу машинобудівного підприємства / В. Г. М'ячин // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Вип. 9. – С. 96–99.

63. М'ячин В. Г. Оцінка фінансової складової інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств за допомогою нечітких множин / В. Г. М'ячин // Економічний простір. – 2015. – № 100. – С. 148–160.

64. Маркіна І. А. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства / І. А. Маркіна,

В. Л. Вороніна, Д. Р. Хорошко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - 2020. - Вип. 3. - С. 76-81.

65. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність: навч. посібн. / П. П. Микитюк, Б. Г. Сенів. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 392 с.

66. Наукова та інноваційна діяльність України, 2022 [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

67. Нижник О. В. Інноваційний ресурсний потенціал підприємства: формування ефективних моделей / О. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2020. - № 4(1). - С. 144-148.

68. Ніфатова О. М. Аналіз існуючих підходів до побудови організаційно-економічного механізму формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості / О. М. Ніфатова, П. В. Пузирьова // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2020. – Вип. 2 (84). – С. 31-39.

69. Ніфатова О. М. Методичні основи прогнозування інноваційної діяльності та діагностики інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості / О. М. Ніфатова, П. В. Пузирьова // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2020. – Вип. 3 (85). – С. 3-9.

70. Овечкіна О. А. Огляд методів оцінки рівня інноваційного потенціалу економічних суб'єктів / О. А. Овечкіна, К. В. Іванова // Менеджмент інновацій. Економічний вісник Донбасу. – 2007. – № 4. – С. 130–140.

71. Овечкіна О. А. Теоретико-методичні засади ресурсозбереження інноваційного потенціалу вітчизняних економічних суб'єктів в умовах глобалізації / О. А. Овечкіна, К. В. Іванова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – Т. 2. – С. 90–96.

72. Ольшанська О. В. Брендинг сучасного дизайнерського одягу / О. В. Ольшанська, Ю. В. Зимбалева // Актуальні проблеми сучасного дизайну :

збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (20 квітня 2018 р., м. Київ) : у 2-х т. – Київ : КНУТД, 2018. – Т. 2. – С. 288-291.

73. Ольшанська О. В. Інноваційно-інвестиційний потенціал економіки регіонів України [Текст] / О. В. Ольшанська // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. - 2010. - № 5 (55). - С. 214-217.

74. Ольшанська О. В. Методичний підхід до оцінювання формування інноваційного простору регіонів / О. В. Ольшанська, В. В. Костинець, І. Б. Стенічева // Актуальні проблеми економіки. – 2020. – № 11 (232). – С. 6-17.

75. Ольшанська О. В. Основні положення інформаційної безпеки та її стан в сучасних умовах розвитку в Україні / О. В. Ольшанська // Вісник КНУТД. - 2015. - № 2 (85) : Серія "Економічні науки". - С. 62-68.

76. Ольшанська О. В. Оцінювання інноваційної стратегії підприємства [Текст] / О. В. Ольшанська, Н. В. Геселева, О. О. Нагорнюк // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Економічні науки. - 2016. - № 3 (99). - С. 125-130.

77. Онишко С. В. Фінансовий потенціал інноваційного розвитку економіки / С. В. Онишко // Фінанси України. – 2003. – № 6. – С. 67–74.

78. Паламарчук Л. С. Словник української мови / Л. С. Паламарчук // Українська мова: енциклопедія. – К.: Видавництво "Укр. енцикл." ім. М. П. Бажана, 2004. – 612 с.

79. Паливода О. М. Формування економічної стійкості швейних підприємств України на основі кластерних мереж / О. М. Паливода, Ю. І. . – URL: <http://knutd.com.ua/ourpublikation>.

80. Пантелєєв М. С. Оцінка потенціалу інноваційного розвитку підприємства: практичний аспект / М. С. Пантелєєв, Н. М. Побережна, А. О. Ярошенко // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. - 2015. - № 60. - С. 132-136.

81. Пілявський В. І. Інноваційна складова потенціалу підприємств агропромислового виробництва / В. І. Пілявський. // Ефективна економіка. - 2019. - № 5. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_5\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_31).

82. Попель С. А. Інтегративний підхід до формування інноваційного потенціалу підприємства / С. А. Попель // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2014. - № 5(2). - С. 242-246.

83. Порев С. М. Інноваційний потенціал, інтелектуальний капітал і абсорбтивна здатність університетів у підприємницьких екосистемах / С. М. Порев, О. В. Коломицева // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2021. - Вип. 62. - С. 5-18.

84. Про інноваційну діяльність: Закон України / Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – Ст. 266.

85. Пузирьова П. В. Дослідження основних методів та підходів до процесу оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні : зб. Наук. Пр. – 2020. – № 12 (235) 2020. С. 34-47.

86. Пузирьова П. В. Концептуальні основи державного регулювання фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств / П. В. Пузирьова // Економічний розвиток: теорія, методологія, управління : збірник наукових праць та тез наукових доповідей за матеріалами VI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Прага, 27-29 листопада 2019 року. – Прага : Nemoros s.r.o., 2019. – С. 217-219.

87. Пузирьова П. В. Методи оцінки управління розвитком інноваційно-фінансового потенціалу промислових підприємств в умовах цифровізації / П. В. Пузирьова // Modern directions of scientific research development : proceedings of 9th International scientific and practical conference, Chicago, USA, 23-25 February, 2022. – VoScience Publisher, Chicago, USA, 2022. – P. 504-513.

88. Пузирьова П. В. Основні положення розробки і реалізації фінансової стратегії суб'єктів бізнесу в умовах сталого розвитку / П. В. Пузирьова // Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects : the 9th International scientific and practical conference, Berlin, Germany, February 20-22, 2022. – MDPC Publishing, Germany, February, 2022. – P. 385-391.



89. Пузирьова П. В. Основні фактори впливу на процес формування та розвитку інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні : зб. Наук. Пр. – 2020. – № 10 (233) 2020. С. 72-81.

90. Пузирьова П. В. Теоретико-методичні аспекти оцінювання інноваційного потенціалу як інтегрованої системи інноваційного розвитку підприємства / П. В. Пузирьова // Advancing in research and education : abstracts of XII International scientific and practical conference, La Rochelle, France, December 07-10, 2020. – International Science Group, La Rochelle, France, 2020. – P. 116-122.

91. Пузирьова П. В. Теоретико-методичні підходи до визначення поняття ефективності діяльності підприємств / П. В. Пузирьова, А. К. Слюсар // Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, м. Полтава, 17 листопада 2021 року. – Полтава : ПДАУ, 2021. – С. 163-165.

92. Пузирьова П. В. Теоретико-методологічні основи формування та розвитку інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу : монографія / П. В. Пузирьова. – К.: ТОВ «ТРОПЕА», 2020 – 389 с.

93. Пузирьова П. В. Теоретичні основи забезпечення фінансової складової підприємницьких кластерів / П. В. Пузирьова // Економіка, облік, фінанси та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 24 жовтня 2019 року. – У 7 ч. – Ч. 3. – Полтава : ЦФЕНД, 2019. – С. 36-38.

94. Пузирьова П. В. Теоретичні основи формування концепції механізму управління розвитком інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу / П. В. Пузирьова // Science and education: problems, prospects and innovations : abstracts of III International scientific and practical conference, Kyoto, Japan, 2-4 December, 2020. – CPN Publishing Group, Kyoto, Japan, 2020. – P. 582-591.

95. Пузирьова П. В. Фінансова безпека підприємства, як фактор зміцнення його майбутнього розвитку / П. В. Пузирьова // Проблеми та перспективи розвитку регіональної ринкової економіки : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів, молодих учених та науковців, м. Кременчук, 12-14 травня 2011 року. – Т. 4. – Кременчук : КІ ДУЕП ім. Альфреда Нобеля, 2011. – С. 5-7.

96. Пузирьова П. В. Фінансово-економічна безпека, як фактор забезпечення розвитку підприємств / П. В. Пузирьова // Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів і права : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 12 липня 2019 року. – У 2 ч. – Ч. 2. – Полтава : ЦФЕНД, 2019. – С. 61-62.

97. Пузирьова П.В. Теоретичні аспекти інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу в сучасних умовах. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» : тези доповідей, 10 листопада 2020 р. – Київ : КНУТД, 2020. С.165-167.

98. Рудик Ю. В. Управління інвестиційною діяльністю на підприємстві / Ю. В. Рудик ; наук. кер. П. В. Пузирьова // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали IV Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (5 грудня 2019 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2019. – С. 313-320.

99. Сердюк І. І. Дослідження інноваційної діяльності промислових підприємств України / І. І. Сердюк, П. В. Пузирьова // Менеджмент : збірник наукових праць. – 2014. – Вип. 17. – Київ : МАУ, 2014. – С. 222-233.

100. Сінілкіна А. В. Виклики, тренди та перспективи розвитку кластерного підприємництва в Україні / А. В. Сінілкіна ; наук. кер. П. В. Пузирьова // Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів і права : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 12 липня 2019 року. – У 2 ч. – Ч. 1. – Полтава : ЦФЕНД, 2019. – С. 65-67.

101. Ткаченко В. В. Шляхи підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом підприємств в умовах ринкової економіки / В. В. Ткаченко, І. В. Ткаченко, П. В. Пузирьова // *Advancing in research and education : abstracts of XII International scientific and practical conference, La Rochelle, France, December 07-10, 2020.* – International Science Group, La Rochelle, France, 2020. – P. 126-130.

102. Халіляєва О. В. Сутність та значення економічного потенціалу, його місце в економіці країни: сучасний аспект в умовах сталого розвитку / О. В. Халіляєва, П. В. Пузирьова // *Формування ринкових відносин в Україні.* – 2021. – № 12 (247). – С. 33-40.

103. Халіляєва О. В. Управління потенціалом та його значення в сучасних умовах макроекономічної глобалізації / О. В. Халіляєва, П. В. Пузирьова // *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку : матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Тарту (Естонія), 7 лютого 2022 року.* – Київ ; Тарту : ГО "ВАДНД", 2022. – С. 467-471.

104. Хоменко Н. Ю. Формування механізму розвитку інноваційного потенціалу будівельного підприємства / Н. Ю. Хоменко // *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин.* - 2020. - Вип. 44. - С. 48–55.

105. Череп О. Г. Формування економічного механізму інноваційної діяльності промислових підприємств / О. Г. Череп // *Вісник Запорізького національного університету.* – 2018. – № 3 (39). – С. 23–29.

106. Швець В. Я. Управління інноваційним потенціалом промислових підприємств України / В. Я. Швець, Ю. В. Дубей // *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* - 2021. - № 4. - С. 106-113.

107. Development and effectiveness of financial potential management of enterprises in modern conditions / V. Tkachenko, A. Kwilinski, B. Kaminska, I. Tkachenko, P. Puzyrova // *Financial and credit activity: problems of theory and practice.* – 2019. – Vol. 3, No. 30. – P. 85-94.

108. Improvement of controlling in the financial management of enterprises / N. Mazur, L. Khrystenko, J. Pásztorová, M. Zos-Kior, I. Hnatenko, P. Puzyrova, V. Rubezhanska // TEM Journal - Technology, Education, Management, Informatics. – 2021. – Volume 10, Issue 4, November. – P. 1605-1609.

<https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/19052> DOI: 10.18421/TEM104-15

109. Information subsystem of agri-food enterprise management in the context of digitalization: the problem of digital maturity / T. Ishchejkin, V. Liulka, V. Dovbush, N. Zaritska, P. Puzyrova, T. Tsalko, S. Nevmerzhytska, Y. Rusina, O. Nyshenko, S. Bebko // Journal of Hygienic Engineering and Design (JHED). – 2022. – Vol. 38. – P. 243-252. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/19628>

110. Kalendiuk I. O. Prospects for the development of the tax system of Ukraine / I. O. Kalendiuk, P. V. Puzyrova // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали II Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 18 листопада 2021 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2021. – С. 11-17.

111. Kondratiuk Yu. Yu. Modern aspects of labor motivation as a reason for human resources management / Yu. Yu. Kondratiuk, P. V. Puzyrova // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали II Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 18 листопада 2021 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2021. – С. 18-23.

112. Kutsenko I. Modern methods of neutralization of the enterprise's economic risks / I. Kutsenko, P. Puzyrova // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2020 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2020. – С. 151-155.

113. Modeling of management decisions on financial leasing in the agri-food sector / P. Puzyrova, Yu. Rusina, T. Tsalko, S. Nevmerzhytska, O. Nyshenko, V. Rubezhanska // Laplage em Revista (International). – 2021. – Vol. 7, n. 2, May.-Aug. – P. 729-736.

114. Olshanska O. Economic problems and resources for reconstruction of Ukraine's economy / O. Olshanska, P. Puzyrova, Z. Shatska // Імперативи

економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 10 червня 2022 року. – Київ : КНУТД, 2022. Т.1.– С. 182-185.

115. Olshanska O. State support for Ukrainian economic activity during military aggression / O. Olshanska, P. Puzyrova // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 10 червня 2022 року. – Київ : КНУТД, 2022. Т.1.– С. 172-175.

116. Olshanska O. Strategy of post-way economic development of Ukraine / O. Olshanska, P. Puzyrova, O. Khaliliaeva // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 10 червня 2022 року. – Київ : КНУТД, 2022. Т.1.– С. 179-182.

117. Olshanska O. The strategic innovative development of integrated business models / O. Olshanska, P. Puzyrova // Modern directions of scientific research development : proceedings of VI International scientific and practical conference, Chicago, USA, 24-26 November 2021. – BoScience Publisher, Chicago, USA, 2021. – P. 872-877.

118. Olshanska O. Financing innovative activities as a factor of ensuring financial and economic security of industrial enterprises in the conditions of continuous development / O. Olshanska, P. Puzyrova // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 11 (246). – С. 42-50.

119. Olshanska O. The mechanism of public financial support for stimulation of innovation in integrated clusters / O. Olshanska, P. Puzyrova // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 10 (245). – С. 32-40.

120. Olshanska, O., & Puzyrova, P. (2022). The innovative potential of integrated business structures: theoretical and methodological framework for evaluation and implementation. *Journal of Strategic Economic Research*, (1), 56–66. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.1.6>

121. Organizational and economic mechanism of a business security as a guarantee of its sustainable development = Організаційно-економічний механізм безпеки бізнесу як запорука його сталого розвитку [Електронний ресурс] / V. Tkachenko, I. Tkachenko, P. Puzyrova, A. Klochko // Virtual Economics. – 2019. – Vol. 2, No. 4. – P. 71-85.

122. Puzyrova P. Business management in military conditions as a support element for the country's smart-economy / P. Puzyrova, A. Cherniai // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 10 червня 2022 року. – Київ : КНУТД, 2022. Т.2.– С. 141-144.

123. Puzyrova P. Cluster education management concept through the prism of financial risk optimization and resource support = Концепція управління кластерними утвореннями через призму оптимізації фінансових ризиків та ресурсного забезпечення [Текст] / P. Puzyrova // Менеджмент. - 2019. - Вип. 2 (30). - С. 62-74.

124. Puzyrova P. Concept of management and formation of financial potential of cluster unions = Концепція управління та формування фінансовим потенціалом кластерних утворень [Текст] / P. Puzyrova // Менеджмент. - 2019. - Вип. 1 (29). - С. 109-119.

125. Puzyrova P. Reconstruction of Ukraine's economy after the war period / P. Puzyrova, V. Vychkova // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 10 червня 2022 року. – Київ : КНУТД, 2022. Т.2.– С. 147-150.

126. Puzyrova P. Risk management concept in innovative activities of modern enterprises = Концепція управління ризиками в інноваційній діяльності сучасних підприємств / P. Puzyrova, I. Grechyshkin, O. Yershova // Professional competencies and educational innovations in the knowledge economy : collective

monograph / edit. Lyubomira Popova, Mariana Petrova. – Bulgaria : Publishing House ACCESS PRESS, 2020. – P. 377-389.

127. Puzyrova P. State support of economic policy and social condition of the population of Ukraine under military state / P. Puzyrova, V. Valinkevych // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 10 червня 2022 року. – Київ : КНУТД, 2022. Т.2.– С. 115-118.

128. Puzyrova P. The algorithm for constructing a decomposition matrix of innovative risks: the degree of their influence on innovation potential for integrated business structures in dynamic conditions of modern development / P. Puzyrova // Innovations and prospects of world science : proceedings of V International scientific and practical conference, Vancouver, Canada, 29-31 December 2021. – Perfect Publishing, Vancouver, Canada, 2021. – P. 845-852.

129. Puzyrova P. The financial risks of innovative activities of integrated business structures: modern aspects of reduction and neutralization / P. Puzyrova // Modern directions of scientific research development : proceedings of VII International scientific and practical conference, Chicago, USA, 22-24 December 2021. – BoScience Publisher, Chicago, USA, 2021. – P. 715-721.

130. Puzyrova P. The main ways to enhance the development of innovative entrepreneurship in the context of socio-economic transformations / P. Puzyrova, A. Hrushko // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 10 червня 2022 року. – Київ : КНУТД, 2022. Т.2.– С. 76-79.

131. Puzyrova P. The theoretical aspects of the enterprise potential management model in the conditions of sustainable development / P. Puzyrova // Science, innovations and education: problems and prospects : proceedings of VII International scientific and practical conference, Tokyo, Japan, February 9-11, 2022. – CPN Publishing Group, Tokyo, Japan, 2022. – P. 726-734.

132. Puzyrova P. Using benchmarking to facilitate effective business development management = Бенчмаркінг як елемент управління ефективним розвитком бізнесу [Текст] / P. Puzyrova // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. - 2020. - № 1 (143). - С. 69-78.

133. Puzyrova P. V. Evaluation of the current state of innovative activities of industrial enterprises of Ukraine in the conditions of sustainable development / P. V. Puzyrova // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 12 (247). – С. 52-60.

134. Puzyrova P. V. The strategy of innovative development: concept, essence and significance for business units in conditions of continuous development / P. V. Puzyrova // Innovations and prospects of world science : proceedings of IV International scientific and practical conference, Vancouver, Canada, 1-3 December 2021. – Perfect Publishing, Vancouver, Canada, 2021. – P. 1060-1066.

135. Tkachenko V. Fundamentals of financial and economic security management of Ukrainian enterprises / V. Tkachenko, I. Tkachenko, P. Puzyrova // Research Papers in Economics and Finance. – 2020. – Vol. 4, No. 2. – P. 41-51.

136. Tkachenko V. V. Financial potential: strategic management in conditions of economic risk : monograph = Фінансовий потенціал: стратегічне управління в умовах економічного ризику: монографія / V. V. Tkachenko, I. V. Tkachenko, P. Puzyrova. – Kyiv : Foliant, 2020. – 176 p.

137. Zamora O. Theoretical aspects of HR-Management in enterprises: methods and management styles / O. Zamora, P. Puzyrova // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2020 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2020. – С. 144-150.



## ДОДАТКИ