

## 2.6. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПІДТРИМАННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

*ЯНКОВЕЦЬ Т. М.,*

*к.е.н., асистент кафедри економіки, обліку і аудиту  
Київський національний університет технологій та дизайну*

В сучасних умовах господарювання, що передбачає економічну самостійність підприємств у питаннях виробничо-господарської діяльності, для більшості з них постає проблема забезпечення і збереження економічної безпеки. Особливо ця проблема загострюється у зв'язку з наростанням невизначеності у зовнішньому середовищі та поглибленням соціально-еколого-економічних проблем суспільства. Підвищення ефективності діяльності підприємства з врахуванням інтересів суспільства залежить від вміння керівництва стратегічно мислити і оперативно вирішувати завдання щодо формування якісного потенціалу та його використання з метою активізації інноваційної діяльності, високі результати якої дозволяють підприємству гарантовано підвищувати свою конкурентоспроможність та забезпечують можливості сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Під інноваційною діяльністю у сфері господарювання у Господарському кодексі України визнається діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя [1]. Держава визнає інноваційну діяльність як необхідну складову структурно-галузевої та інвестиційної політики. Складовою структурно-галузевої політики є промислова, щодо якої здійснюється відповідний комплекс заходів стимулюючого впливу. Державне регулювання інноваційної діяльності відбувається шляхом створення економічних, правових та організаційних умов (створення нормативно-правової бази та організаційно-економічних механізмів) підтримки та стимулювання інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, а також створення та сприяння розвитку інноваційної інфраструктури. Крім того, держава забезпечує фінансову підтримку інноваційних проектів та встановлює пільгове оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності.

Інноваційна діяльність спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [2]. Нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності базується на Конституції України і складається із законів України, Указів Президента України, Постанов Верховної Ради та Кабінету Міністрів України та інших нормативно-правових актів та положень.

Об'єктами інноваційної діяльності відповідно до чинного законодавства можуть бути [2]: інноваційні програми і проекти; нові знання та інтелектуальні продукти; виробниче обладнання та процеси; інфраструктура виробництва і

підприємництва; організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери; сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки; товарна продукція; механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути фізичні та юридичні особи України й іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які провадять в Україні інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти у реалізацію в Україні інноваційних проектів, спрямованих на створення і реалізацію інноваційного продукту або інноваційної продукції.

Державне регулювання та державна підтримка інноваційної діяльності підприємств є вихідною передумовою її активізації, що забезпечує інноваційний розвиток та підтримку економічної безпеки. За таких умов підприємство спроможне досягати стратегічних конкурентних переваг та успішно розвиватися у довгостроковій перспективі на постійній основі.

Під *економічною безпекою* розуміється збалансованість внутрішньої структури підприємства як відкритої соціально-еколого-економічної системи, за якого воно стабільно здійснює господарську діяльність, а також гармонійна взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем. У стані збалансованості підприємство як система являє собою здебільшого статичні зв'язки між окремими системними елементами. Динамічний характер цих зв'язків розкривається в процесі управління за функціями: аналіз, планування, організація, мотивація, облік, контроль та регулювання. Підтримувати постійно та системно збалансованість – складне завдання, особливо в умовах мінливості та непередбачуваності зовнішнього середовища. Тому важливим є вміле застосування системи стратегічного управління в ринкових умовах господарювання.

Стратегічне управління, спрямоване на підтримання економічної безпеки, створює передумови *сталого розвитку підприємства*, який визначимо як керований процес безперервного його функціонування у довгостроковій перспективі, що супроводжується поступовим надбанням нових техніко-технологічних та соціально-економічних якостей в умовах змін навколишнього середовища та постійним підвищенням ефективності його господарської діяльності [3, с. 364; 4, с. 52; 5, с. 267].

Сьогодні не виникає сумнівів у тому, що сталий розвиток як промислових підприємств, так і національної економіки неможливий без використання інновацій, які є наслідком науково-технічного прогресу. Крім того, пропонуємо вважати інноваціями не лише результати наукових досліджень і розробок, а взагалі будь-яке новітнє рішення, вперше застосоване на підприємстві, новітній спосіб, новітній результат (матеріальний та нематеріальний), використання яких призводить до підвищення ефективності його діяльності.

На рис. 1 наведена схема механізму інноваційного розвитку підприємства, який стає можливим за наявності належного рівня інноваційного потенціалу. Звідси сформульовано висновок про необхідність постійно

формувані, реалізовувати та нарощувати інноваційний потенціал у площині інтенсифікації використання інноваційних ресурсів.

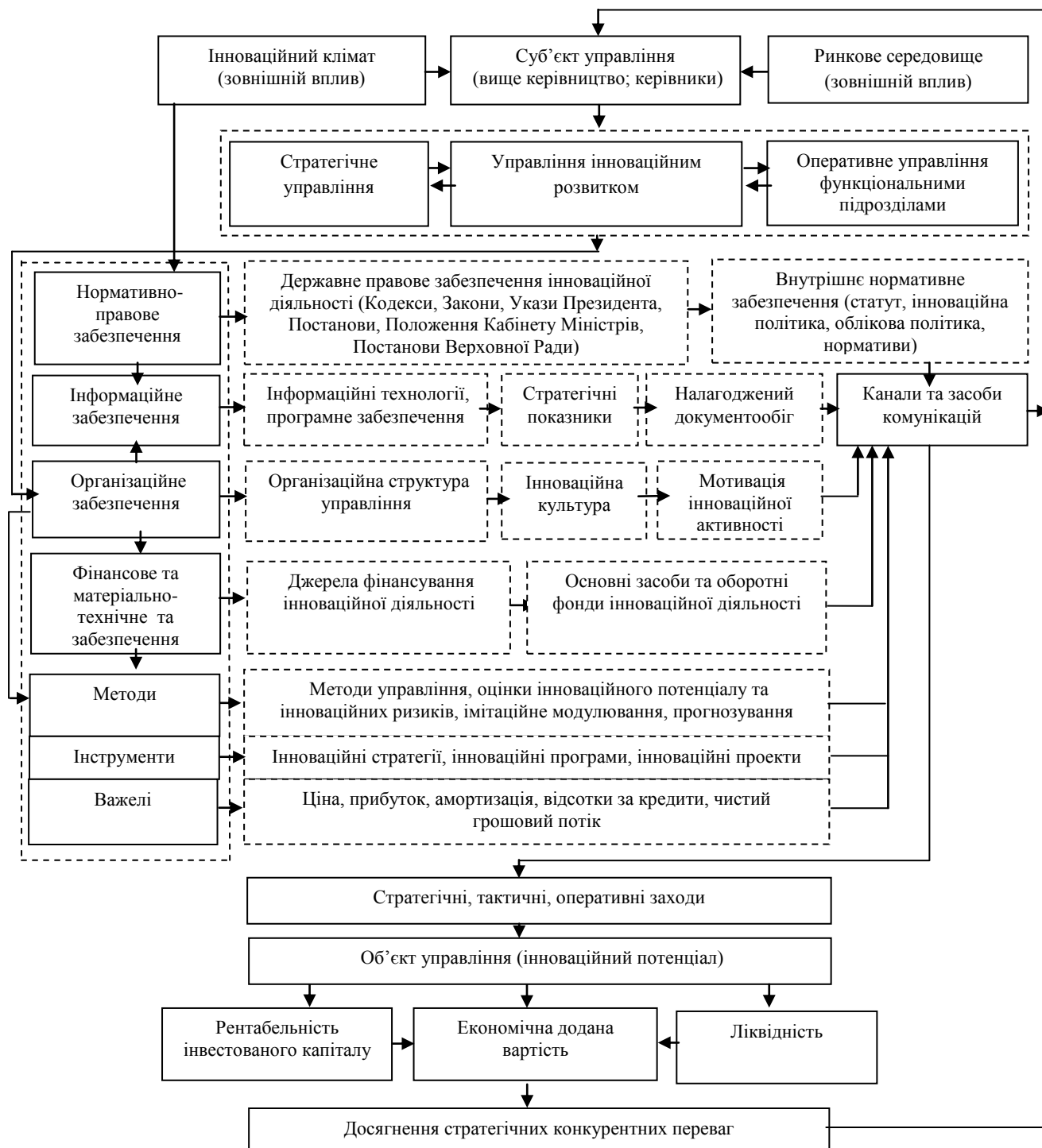


Рис. 1. Механізм інноваційного розвитку підприємства  
Розроблено автором

Новітні рішення в системі стратегічного управління приймаються в першу чергу із врахуванням зовнішнього впливу *ринкового середовища*. Попит

та пропозиція на ринку інновацій впливають на ціни на інноваційну продукцію, від чого залежить рівень прибутковості підприємства.

Під *інноваційним кліматом* розуміються умови здійснення інноваційної діяльності, що склалися у зовнішньому оточенні підприємства. Інноваційний клімат впливає на рівень активності ринку інновацій та інноваційної продукції.

Під впливом ринкового середовища та інноваційного клімату на рівні вищого керівництва підприємства приймається інноваційне рішення стосовно вибору корпоративної, конкурентної та інноваційної класичної стратегій в системі стратегічного управління. Таке рішення названо інноваційним з огляду на те, що лише керівники вищої ланки (топ-менеджери) окреслюють коло інновацій, що можуть бути використані для досягнення інноваційних цілей за перспективними напрямками розвитку бізнесу, визначених власниками.

Функціональні керівники приймають рішення щодо вибору інноваційних функціональних стратегій. Підкреслимо, що рішення суб'єкта управління – вищого керівництва та керівників – має бути спрямоване на об'єкт управління – інноваційний потенціал підприємства.

Діяльність підприємства має бути законною, тому вихідною та невід'ємною складовою механізму інноваційного розвитку виступає блок нормативно-правового забезпечення. Держава в умовах ринку не втручається в діяльність підприємства (всі економічні питання воно вирішує самостійно), але створює умови для функціонування підприємств через формування відповідного законодавства.

Державне регулювання та державна підтримка інноваційної діяльності промислових підприємств є вихідною передумовою їхнього інноваційного розвитку, що забезпечує досягнення стратегічних конкурентних переваг та сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Крім того, у своїй діяльності для інноваційного розвитку підприємство керується статутом, внутрішніми нормативами та відповідно до сформованих інноваційної та облікової політик.

Системоутворюючі блоки механізму інноваційного розвитку мають тісні прямі й зворотні зв'язки. Інноваційне рішення, сформоване в управлінському блоці передається у організаційний блок, де відбувається підготовка до його виконання: розподіл завдань між функціональними керівниками та консолідація персоналу для виконання рішень керівництва; організація роботи згідно з поставленими завданнями; формування інноваційної культури та відповідної системи мотивації інноваційної активності.

Важливе значення для підвищення інноваційної активності працівників має сприйняття ними інновацій та інноваційної політики підприємства. Сучасні дослідники пов'язують існуючі проблеми суспільного сприйняття інновацій та науки як їх джерела з поняттям інноваційної культури, яке включає в себе освітній та культурний розвиток людини, психологічну готовність втілювати в життя інновації, високу відповідальність. На сьогодні в Україні незадовільний рівень інноваційної культури виявляється у низькій підготовці майбутніх фахівців та в стереотипах масової свідомості [6; 7]. За таких умов виходом з ситуації є формування цілісної державної політики розвитку освіти, науки, техніки, інтелектуального потенціалу, що має призвести до підвищення

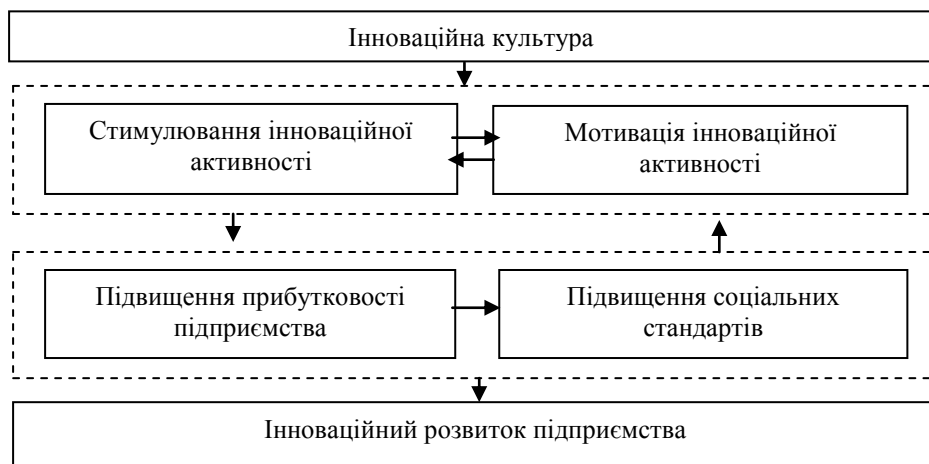
інноваційної культури всіх мешканців країни. За даними зарубіжних науковців, за відсутності достатньої кількості матеріальних й особливо фінансових ресурсів досягти високих темпів зростання та технологічного прориву можливо саме за рахунок використання інтелектуального потенціалу нації та «людського капіталу» [8, с. 141]. Цінним для України вважаємо досвід Японії, яка вперше у світі застосувала модель всебічного інноваційного розвитку при активній підтримці держави через створення інноваційної інфраструктури, створення умов для активної творчої діяльності жителів країни, передусім у науково-технічній сфері. Для цього розроблялись і реалізовувались різноманітні освітні програми, створювались власні наукові школи, пропагувався високий освітній рівень усього населення, що забезпечило появу нових працівників, здатних до опанування нових знань і роботи в нових сферах діяльності [9, с. 139, 142]. Для того, щоб в Україні можливо було реалізувати модель всебічного інноваційного розвитку, великих зусиль необхідно докласти у сфері вдосконалення законодавства, зниження рівня корупції. У цьому напрямі також необхідно вибудувати цілісну державну політику щодо підвищення морального рівня всього населення, оскільки висока моральність є потужним фактором інноваційного розвитку країни.

Інноваційна культура суспільства має прямий вплив на формування інноваційної культури підприємства як відкритої соціально-еколого-економічної системи. Під *інноваційною культурою* розуміємо цінності компанії, традиції ведення бізнесу, правила та норми поведінки, які сприймаються більшістю працівників та орієнтують їх на постійне оновлення своїх знань, умінь, навичок, що забезпечує підприємству розвиток у інноваційному напрямі. Дії працівників у процесі роботи мають бути злагодженими, що дозволяє за рахунок ефекту синергії досягати стратегічних конкурентних переваг підприємства.

Сприйняття інноваційних цінностей компанії у працівника викликає позитивний ефект у підвищенні його інноваційної активності, неприйняття - негативний. Видатний французький державний діяч, полководець, імператор Наполеон стверджував, що на дії людей впливають два фактори: зацікавленість і страх. Позитивний ефект у працівника викликає творча та матеріальна зацікавленість у роботі та її результатах. Негативний ефект виникає через страх (втратити роботу, бути незрозумілим через невпевненість у своїх знаннях та силах, психологічні причини). Для створення та підтримання позитивного ефекту (усунення негативного ефекту) сприйняття інноваційних цінностей компанії важливо застосувати на підприємстві мотивацію інноваційної активності працівників всіх функціональних підрозділів: створити належний морально-психологічний клімат; підтримувати у працівників впевненість у тому, що успіх компанії є їх власним успіхом; стимулювати ініціативність, власну креативність та позитивне відношення до нових ідей співробітників, що має підсилювати командний дух; заохочувати працівників за результатами роботи кожного підрозділу та підприємства в цілому.

Мета підтримання на підприємстві інноваційної культури прямо корелюється з необхідністю його інноваційного розвитку (рис. 2). Інноваційна

культура є вагомим внутрішнім чинником інноваційного розвитку підприємства, що через підвищення інноваційної активності персоналу впливатиме на підвищення прибутковості його діяльності. Це, в свою чергу, дозволяє підвищити ефективність вирішення соціальних завдань підприємства, що відповідає сучасним світовим тенденціям соціалізації бізнесу.



**Рис. 2. Вплив інноваційної культури на інноваційний розвиток підприємства**

*Розроблено автором*

Важливого значення у створенні та підтриманні інноваційної культури набуває стимулювання та мотивація інноваційної активності власників та працівників підприємства (керівників і підлеглих). Такий розподіл пояснюється різними цілями, інтересами, стимулами та мотивами цих суб'єктів господарської діяльності, збалансування яких досягається через інноваційну культуру.

Стимул – це спонукання до дій, зумовлене зовнішніми чинниками [20, с. 530]. Пропонуємо стимули як прояв зовнішніх чинників стосовно людини диференціювати на внутрішні та зовнішні стосовно підприємства. Внутрішні стимули – це спонукання людини до дій, зумовлене чинниками мікросередовища (рівень підприємства). Зовнішні стимули – це спонукання людини до дій, зумовлене чинниками макросередовища (зовнішнє оточення підприємства).

Мотив – це актуалізована потреба людини, яка спонукає її до певних дій і вчинків з метою задоволення потреби [10, с. 530]. Мотив є внутрішнім стосовно людини спонукальним чинником, що обумовлює її поведінку, спрямовану на досягнення особистої мети або мети підприємства. У кожній людини формується власний комплекс різнопланових мотивів, які визначаються поглядами, звичками, переконаннями [10, с. 83].

Стимули і мотиви є взаємообумовленими та мають тісний взаємний вплив, причому як стимули можуть мати первинне значення у формуванні мотивів, так і наявність певних мотивів дає змогу використовувати певні стимули для спонукання до конкретних дій для досягнення визначеної мети.

Найефективніше поєднання стимулів і мотивів забезпечить пряму кореляцію досягнення особистісної мети індивіда від досягнення мети підприємства (рис. 3).

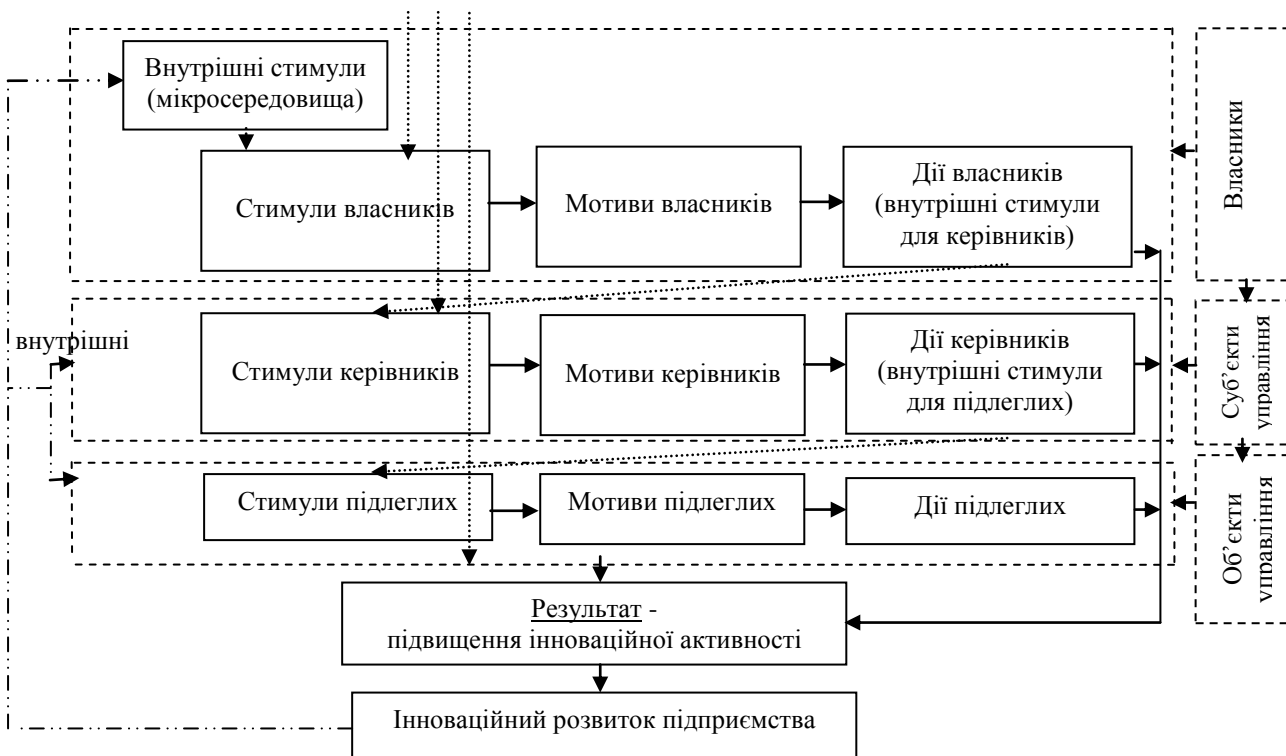


Рис. 3. Ієрархія стимулів і мотивів для забезпечення інноваційного розвитку підприємства

*Розроблено автором*

Стимулювання інноваційної діяльності як ознака інноваційної культури на підприємстві та інноваційний важіль його інноваційного розвитку – це система форм, методів і засобів впливу на підвищення інноваційної активності працівників. Для цього пропонується використовувати відповідний мотиваційний механізм, який являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів та мотивів (матеріальних і нематеріальних) власників і працівників (керівників і підлеглих), які призначені для використання з метою інноваційного розвитку та досягнення стратегічних конкурентних переваг підприємства (табл. 1).

Використовуючи стимули та мотиви мотиваційного механізму підвищення інноваційної активності власників та персоналу підприємства можливо упорядкувати відносини між ними через збалансованість цілей та інтересів.

Розподіл стимулів і мотивів на матеріальні і нематеріальні обґрунтований вимогами часу. Заробітна плата та матеріальні стимули і мотиви дають змогу задовольнити традиційні фізіологічні потреби та підтримати певний рівень життя. Підвищити мотивацію, моральну задоволеність від роботи, бажання, працюючи, виконувати визначену функцію у суспільстві дозволяють

нематеріальні стимули [11]. При цьому саме нематеріальні стимули і мотиви впливають на формування відданості працівників підприємству.

Таблиця 1

**Система стимулів та мотивів інноваційної активності власників та працівників підприємства**

Форми стимулювання та мотивації	Стимули		Мотиви
	Внутрішні (мікрорівень)	Зовнішні (макрорівень)	
<i>Власники</i>			
Матеріальна	Приватна власність	Податкові пільги; інвестиції; економічна конкуренція; державне економічне стимулювання	Економічна вигода; збереження розпочатої справи; забезпечення економічної стабільності і сталого розвитку власного підприємства
Нематеріальна	Інноваційні ризики, бренд	Законодавство; розвиток науково-технічного прогресу; інноваційний клімат; інноваційна культура суспільства; екологія	Соціальний статус; незалежна поведінка; суспільне визнання; влада; творчість та зацікавленість у інноваційному розвитку; меценатство; благодійність
<i>Керівники</i>			
Матеріальна	Розмір заробітної плати (+ надбавки, премії, бонуси за результати роботи підрозділу та підприємства, за підвищення ринкової вартості акцій підприємства); страхування; придбання акцій компанії; подарунки; оплата конференцій, екскурсій; службові пільги (комп'ютер, автомобіль)	Податки; економічна конкуренція; конкуренція на ринку праці (безробіття)	Економічна зацікавленість у результатах роботи підрозділу та підприємства
Нематеріальна	Стратегічне управління; інноваційна культура; розвиток кар'єри; можливість займатися науковою діяльністю; залучення до участі у нарадах вищого рівня; делегування повноважень	Законодавство; інноваційна культура суспільства; інформаційні, комунікаційні технології; екологія	Творча зацікавленість у результатах роботи підрозділу і підприємства; розвиток розумових здібностей; соціальний статус; самореалізація; визнання; самовдосконалення



Форми стимулювання та мотивації	Стимули		Мотиви
	Внутрішні (мікрорівень)	Зовнішні (макрорівень)	
<i>Підлеглі</i>			
Матеріальна	Розмір заробітної плати (+ надбавки, премії, бонуси); премії за творчість та винахідництво; оплата навчання; страхування; подарунки; оплата екскурсій	Конкуренція на ринку праці (безробіття)	Високий зарібок; фізичні потреби; безпека життєдіяльності
Нематеріальна	Розвиток кар'єри; інноваційна організаційна культура; можливість приймати участь у творчих нарадах; «гуртки якості»; безперервне навчання; заохочення: грамоти, фото на дошці пошани; сприятливий психологічний клімат; сприятливі умови праці; гнучкий графік роботи	Інноваційна культура; екологія	Різноманітність та легкість роботи; можливість бачити результат роботи; відсутність стресів

Однак, як власники, так і працівники підприємства можуть знаходитись у різних психологічних станах в різні періоди часу, що впливає на «бажання працювати» [12, с. 128]. Залежно від особистісних якостей людини засобом впливу є: на власників – особистісна відповідальність; на працівників – особистісна відповідальність та контроль, при чому на керівників більше впливатиме особистісна відповідальність, на підлеглих – контроль.

Вирішенню питання формування та підтримання інноваційної культури сприяє використання мотиваційного механізму підвищення інноваційної активності власників і працівників підприємства через систему стимулів і мотивів. Це системний безперервний процес, який безпосередньо впливає на інноваційний розвиток підприємства для досягнення його стратегічних конкурентних переваг.

Організаційний блок МРПП впливає на роботу інших блоків: інформаційного, матеріально-технічного та фінансового. Інформаційне забезпечення спрямоване на збирання, обробку та накопичення інформації стосовно процесу втілення інноваційних рішень керівництва (постійний моніторинг), що забезпечує гнучкість у реагуванні на різні обставини. В першу чергу це пов'язано з інноваційними ризиками – можливістю виникнення несприятливих ситуацій та їх наслідків.

Ризики мікросередовища у контексті стратегічного підходу до процесу розвитку інноваційного потенціалу в першу чергу пов'язані з можливістю невірного (неефективного) вибору відповідних інноваційних корпоративної та

конкурентної стратегії у системі стратегічного набору підприємства. Крім того, до внутрішніх інноваційних функціональних ризиків відносяться:

- маркетингові – помилки у визначенні потреб споживачів; невірно прогнозований попит на інноваційну продукцію;
- науково-технічні та конструкторсько-технологічні – помилки у розробках та конструкторсько-технологічній документації;
- нематеріальні – зниження ділової репутації підприємства; крадіжки виробничих секретів, ноу-хау; зниження цінності бренду та торгових марок;
- виробничі – неефективний підбір технологій; погіршення якості продукції; зниження продуктивності праці; зростання витрат виробництва; погіршення екології;
- кадрові – невірно підібраний персонал (недостатньої компетенції, низьких здібностей, недосконалих навичок) для конкретних напрямів реалізації інноваційних рішень; погіршення умов праці; погіршення стану здоров'я працівників;
- економічні – перевищення термінів окупності інвестицій у інновації; зниження ефективності діяльності підприємства;
- фінансові – неефективний розподіл фінансових ресурсів; зниження ділової активності підприємства; зменшення величини грошових потоків;
- інформаційно-комунікаційні – погіршення рівня інформатизації підприємства; погіршення соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Ризики макросередовища, тобто такі, що опосередковано впливають на прийняття інноваційних рішень, поділяються на передбачувані та непередбачувані [9, с. 382]. До передбачуваних відносять: зміна попиту на інноваційну продукцію; посилення конкуренції; зміна техніки і технологій; погіршення можливостей одержання сировини; зростання цін на ресурси; ризик шкідливого екологічного впливу; ризик негативних соціальних наслідків; зміна валютних курсів; ризик інфляції; ризик податкового тиску. До непередбачуваних ризиків відносять: зміна політичної ситуації та непередбачувані державні заходи у сферах оподаткування, ціноутворення, експорту-імпорту, охорони довкілля; природні катастрофи (повені, землетруси, кліматичні зміни); злочини, несподівані зовнішні екологічні та соціальні впливи; зриви у створенні необхідної інфраструктури, банкрутство, затримки у фінансуванні.

Від правильності оцінювання ризиків і виявлення серед них тих, які можуть спричинити найбільші збитки залежить ефективність управління ними та загалом ефективність діяльності підприємства. Для ефективного управління ризиками застосовують методи диверсифікації, страхування, аналізу сценаріїв розвитку, аналізу чутливості та імітаційного моделювання [9, с. 387; 13, с. 216].

Повністю виключити ризики прийняття інноваційних рішень є неможливим, але обмежити ступінь ризику можливо завдяки кваліфікованому управлінню.

Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності підприємства являє собою сукупність інформативних показників, необхідних для моніторингу процесу управління інноваційним розвитком підприємства за всіма

функціональними напрямками, оскільки інноваційність має охоплювати всі функціональні підрозділи підприємства для досягнення стратегічних конкурентних переваг. Можливості швидкої адаптації до змін забезпечуватиме використання найсучасніших інформаційних технологій. Оперативність передачі інформації відбувається завдяки налагодженому документообігу та зручним каналам та засобам комунікацій.

Передумовою інноваційного розвитку є його фінансування. Особливо актуальними в умовах обмеженості фінансових ресурсів підприємства для здійснення інноваційної діяльності є зовнішні джерела, які традиційно поділяють на позикові та джерела залучених коштів [8, 9, 14-17]. До позикових джерел коштів, які передбачають повернення їх зі сплатою відсотків за користування або без сплати, відносять: довготермінові кредити банків та інших кредитних установ; емісії облігацій; цільове фінансування за рахунок Держбюджету, місцевих бюджетів та позабюджетних інноваційних фондів; податковий інвестиційний кредит; лізинг; селенг; форфейтинг; франчайзинг. До джерел залучених коштів відносять: емісії акцій, інвестиційних сертифікатів; кошти приватних інвесторів (фізичних та юридичних осіб як вітчизняних, так і іноземних) до статутних фондів підприємств; безоплатно надані державними органами та комерційними структурами кошти на цільове інвестування; венчурний капітал.

Слід зазначити, що у сучасних умовах дорожчі кредитних ресурсів в Україні та нерозвиненості фондового ринку актуальними залишаються власні джерела коштів, до яких відносяться: грошові потоки (нерозподілена частина чистого прибутку та амортизаційні відрахування); додаткові внески засновників у статутний фонд; відсотки за депозитами; відсотки за кредитними коштами, що надало підприємство; продаж частини основних засобів, що не використовуються (реінвестована частина прибутку).

Джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності впливають на матеріально-технічні можливості підприємства, тому важливого значення набуває їх раціональне комбінування, чому сприяє вміле використання фінансових важелів (ціни, прибутку, амортизації, відсотків за кредити, чистого грошового потоку).

Взаємодія і взаємозв'язок функціональних підрозділів підприємства та рівнів управління забезпечується при використанні методів: управління: оцінки інноваційного потенціалу та інноваційних ризиків; імітаційного моделювання; прогнозування.

Інструментами розвитку інноваційного потенціалу визначено інноваційні стратегії, інноваційні програми, інноваційні проекти.

Систематизація існуючих методів прийняття управлінських інноваційних рішень з виділенням переваг та недоліків наведена в табл. 2.

Сучасні методи оцінки інноваційного потенціалу об'єднано у такі підходи: проблемно-орієнтовний, витратний, ринковий (порівняльний), доходний [18-22].

### Методи прийняття управлінських інноваційних рішень

Група методів	Конкретизація	Сутність	Переваги	Недоліки
Засновані на інтуїції керівників	Рішення приймають керівники різних рівнів управління	Прийняття рішень без аргументованих доказів на основі внутрішнього чуття	Можливе використання при наявності накопиченого досвіду й знань у конкретній галузі діяльності	Внутрішнє чуття може підвести, особливо при недостатності знань та досвіду
Засновані на «здоровому глузді» керівників	Рішення приймають керівники різних рівнів управління	Прийняття рішень на основі накопиченого практичного досвіду	Прийняття обґрунтованих рішень на основі логічних висновків	Рішення приймається одноосібно (не колегіально)
Науково-практичний підхід	Прийняття рішення на основі вибору із числа варіантів	Вибір оптимального альтернативного рішення	Рішення приймається на основі обґрунтованих розрахунків з застосуванням електронно-обчислювальної техніки	Необхідно опрацювати велику кількість інформації. Вимагає застосування сучасних технічних засобів
Неформальні (евристичні) методи	Логічні прийоми (порівняння, спостереження); використання досвіду, прецедентів, інтуїції; абстрагування; аналогія; узагальнення	Прийняття рішень на основі суб'єктивних суджень менеджерів	Оперативність ухвалення рішень	Відсутність гарантії у надійності інтуїції
Колективні методи	«Мозкова атака»; експертні оцінки; метод Дельфі; японська система «Ринги се»	Прийняття рішень на основі колективного розуму (учасників групи, співробітників відділу тощо)	Дозволяють уникнути грубих помилок при їх розробці за рахунок колегіальності прийняття рішень	Значні витрати часу в процесі роботи над рішенням
Кількісні методи	Лінійне моделювання; динамічне програмування; ймовірні й статистичні моделі (теорії масового обслуговування); теорія ігор; імітаційні моделі	Прийняття рішень на основі наукового підходу (системному аналізу, дослідженні операцій)	Вибір оптимального рішення	Збір і обробка значних масивів інформації

Група методів	Конкретизація	Сутність	Переваги	Недоліки
Адміністративно-розпорядницькі методи	Прямий вплив на волю виконавців	Прийняття рішень на основі безоплатних відносин суб'єкта й об'єкта механізму	Конкретні рішення втілюються у конкретні завдання, що спрощує їх виконання для органів нижчого підпорядкування	Рішення, які обов'язково мають виконати органи нижчого підпорядкування, можуть бути помилковими
Економічні методи	Методи, в основі яких знаходяться економічні інтереси різних рівнів виробництва	Відносини між керуючими й керованими ланками в економічній системі будуються на відплатній основі (на госпрозрахункових принципах)	Рішення приймаються на основі порівняння витрат з отриманими результатами, що має призвести до підвищення ефективності виробництва	Можлива неузгодженість інтересів між різними рівнями виробництва, або між різними функціональними відділами на рівні підприємства
Соціально-психологічні методи	Регулювання характеру взаємовідносин між членами колективу, систематичне навчання кадрів і підвищення їхньої кваліфікації	Активний вплив на свідомість учасників виробництва	Позитивний вплив на підвищення результатів виробництва	Суб'єктивізм у свідомому впливі на персонал
Правові методи	Підпорядкування виробленим правилам діяльності	Використовується сукупність юридичних засобів впливу на зв'язки і відносини у сфері керування	Правові норми, правовідносини, правові акти – їх виконання підвищує дисципліну і гарантію порядку	Недосконалість законодавчої, нормативної та іншої правової бази

*Систематизовано автором на підставі [17; 26]*

Згідно проблемно-орієнтовного підходу [18; 19] забезпечується вибір критеріїв, показників та процедур оцінки інноваційного потенціалу відповідно до заздалегідь визначеного кінцевого або проміжного результату інноваційного розвитку підприємства.

Сутність витратного підходу полягає в калькулюванні всіх витрат, пов'язаних з відтворенням складових інноваційного потенціалу [20-22].

Ринковий (порівняльний) підхід припускає визначення вартості інноваційного потенціалу підприємства за результатами порівняння його характеристик із характеристиками аналогічних підприємств-конкурентів, угоди купівлі-продажу, за якими вже здійснились і відома ціна цих угод [22].

Доходний підхід – в процесі оцінки основним фактором, що визначає вартість інноваційного потенціалу, виступає дохід, який він здатний генерувати [23].

Деякі дослідники пропонують проводити оцінку інноваційного потенціалу за двома напрямками: аналіз як внутрішнього стану інноваційного потенціалу, так і зовнішніх чинників з урахуванням наявного потенціалу конкурентів [14; 24; 25].

Серед методів дослідження інноваційного потенціалу виділяють: статистичний; факторний; метод експертних оцінок. Для оцінки впливу зовнішнього середовища підприємства на цей показник науковці пропонують використовувати SWOT-аналіз [17; 23; 25; 27; 28], бенчмаркінг [28].

Перевагою наукових підходів, які розглядалися [14; 23; 25; 27-29], є те, що оцінка інноваційного потенціалу проводиться з метою стратегічного розвитку підприємства. Саме від визначення стратегічної мети залежить формування інноваційних стратегій, визначення показників оцінки інноваційного потенціалу, завдань реалізації інноваційних стратегій та досягнення стратегічних результатів, за якими можливо зробити висновок про ефективність використання інноваційного потенціалу та можливості інноваційного розвитку підприємства в подальшому.

Якщо взяти до уваги переваги та недоліки різних підходів до оцінки інноваційного потенціалу, при розробці авторської методики важливо враховувати наступні висновки:

1) при виборі стратегічних показників оцінки доцільно дотримуватись певних вимог: доступність первинної інформації для розрахунку показників, прийнятих для оцінки як по підприємству, так і по підприємствах-конкурентах (немає сенсу розглядати підприємство у відриві від зовнішнього середовища); обрані показники повинні охоплювати всі складові інноваційного потенціалу; виключення дублювання показників; кількість обраних показників для оцінки не має бути великою, щоб не обтяжувати розрахунки;

2) застосування інтегрального показника дозволяє порівняти інноваційні досягнення як одного підприємства у різні періоди, так і досягнення підприємства з досягненнями конкурентів;

3) оцінка інноваційного потенціалу має проводитися з метою вибору інноваційних стратегій, реалізація яких дозволить підприємству досягати стратегічних конкурентних переваг;

4) доцільно представити графічну інтерпретацію для наочного зображення результатів оцінки;

5) за результатами оцінки визначаються стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства.

Рівень інноваційного потенціалу та ефективність функціонування механізму інноваційного розвитку загалом можливо визначити за стратегічними показниками: рентабельність інвестованого капіталу; економічна додана вартість; ліквідність.

Показник рентабельності інвестованого капіталу (*ROIC*) характеризує доходність капіталу, вкладеного у основну діяльність підприємства та визначається за формулою [30-33]:

$$ROIC = \frac{NOPAT}{IC} \times 100, \quad (1)$$

де *NOPAT* – чистий операційний прибуток після оподаткування, але перед сплатою відсотків, грн;

*IC* – середньорічний інвестований капітал (власний капітал + довгострокові зобов'язання), грн.

Додану вартість підприємства можливо визначити за показниками економічної доданої вартості (*EVA*) та ринкової доданої вартості (*MVA*) [4; 30-33].

Економічна додана вартість являє собою економічний прибуток, який отримує підприємство з урахуванням не тільки наявних бухгалтерських витрат, але й неаявних економічних витрат (втрачені вигоди за найдохіднішими альтернативними варіантами інвестицій).

Показник економічної доданої вартості визначається наступним чином [30-32]:

$$EVA = NOPAT - (IC \times WACC) \quad (2)$$

де *WACC* – середньозважена вартість капіталу, у вигляді десяткового дробу.

За умови, якщо  $EVA > 0$  (відповідно  $ROIC > WACC$ ), підприємство створює вартість. Тільки за таких умов підприємства можуть розвиватися у довгостроковому періоді. Показник *EVA* доцільно використовувати для моніторингу за реалізацією стратегічної мети з метою прийняття стратегічних управлінських рішень.

У разі прогнозування показників *EVA* у майбутніх періодах і розрахунку їх приведеної вартості із застосуванням ставки дисконту, що дорівнює вартості капіталу, отримується показник ринкової доданої вартості (*MVA*), який характеризує переважання ринкової вартості капіталу підприємства над інвестованим капіталом. Визначення даного показника потребує даних про ринкову вартість підприємства та його корпоративні права.

Використання показників *EVA* та *MVA* дозволяє приймати стратегічні рішення з врахуванням ризиків, які відображаються у ставці дисконту. В ринкових умовах норма дисконту у разі використання власного капіталу визначається з врахуванням середньоринкової ставки доходності за депозитними вкладеннями, надбавки за ризик вкладень у підприємство,

надбавки за галузевий ризик. У разі використання змішаного капіталу враховується також ціна позикового капіталу – кредитні ставки за довгостроковими і короткостроковими позиками.

Ліквідність пропонується оцінювати за коефіцієнтом покриття, який визначається переважанням оборотних коштів підприємства над його поточними зобов'язаннями. Підтримання ліквідності (платоспроможності) забезпечує можливість підприємства вчасно розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями, а також наявність реальних коштів для можливостей подальшого розвитку.

За покращанням значень стратегічних показників рентабельності інвестованого капіталу, економічної доданої вартості та ліквідності робиться висновок про наявність інноваційного розвитку, досягнення стратегічних конкурентних переваг для можливостей сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Розроблений механізм інноваційного розвитку призначений для використання промисловими підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища. В ринкових умовах ефективно працювати та розвиватися може лише підприємство, яке вміє адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Забезпечити таке пристосування може використання системи стратегічного управління, з яким нерозривно пов'язаний інноваційний розвиток підприємства. Використання механізму інноваційного розвитку дозволить підприємству розвиватися у інноваційному напрямі зі збереженням економічної безпеки, досягати стратегічних конкурентних переваг та успішно функціонувати у довгостроковій перспективі.

### **Література:**

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV : за станом на 19 січня 2012 р. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
2. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV : за станом на 2 жовтн. 2011 р. // [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15>.
3. Василенко А. В. Менеджмент устійчивого розвитку підприємств : [монографія] / А. В. Василенко. – Киев : Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.
4. Тарасенко І. О. Сталый розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика : [монографія] / І. О. Тарасенко. – К. : КНУТД, 2010. – 390 с.
5. Економіка та менеджмент: перспективи розвитку : матеріали доп. міжнар. наук.-практ. конф., Суми, 18-20 трав. 2011 р / за заг. ред. О. В. Прокопенко, М. Ю. Троян / Сумський державний ун-т, Російський економічний ун-т ім. Г. В. Плеханова [та ін.]. – Суми : СумДУ, 2011. – Т.2. – 186 с.
6. Биконя С. Інноваційна культура – умова реалізації інноваційної політики [Електронний ресурс] : / С. Биконя // Персонал – 2006. – №4. – Режим доступу до журн.: <http://personal.in.ua/article.php?ida=266>.
7. Захарчин Г. М. Інноваційна культура як пріоритетний напрямок інноваційного розвитку вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] : / Г. М. Захарчин, Л. С. Любомудрова // Инвестиционные приоритеты эпохи глобализации: влияние на национальную экономику и отдельный бизнес : матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 5-6 берез. 2009 р. – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2009\\_03\\_05/5\\_zaharchin.htm](http://www.confcontact.com/2009_03_05/5_zaharchin.htm).
8. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : [навч. посібник] / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
9. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент : [навч. посібник] / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 464 с.



10. Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства / І. Н. Карпунь // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Збірник наукових праць. – Львів. – 2008. – № 628. – С. 529-233.
11. Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в западной Европе и США [Електронний ресурс] / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Портал iTeam. Технологии корпоративного управления. – Режим доступу: <http://www.iteam.ru/articles.php?tid=2&pid=3&sid=48&id=465>.
12. Петрович Й. М. Основні складові механізму забезпечення ефективного виконання роботи персоналом / Й. М. Петрович, М. Р. Леськів // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №4 (106). – С. 127-132.
13. Лабурцева О. І. Маркетинг і розвиток підприємництва в легкій промисловості України : [монографія] / О. І. Лабурцева. – К. : КНУТД, 2008. – 364 с.
14. Гречан А. П. Теоретико-методологічні основи розвитку підприємств легкої промисловості на інноваційних засадах : [монографія] / А. П. Гречан. – К. : КНУТД, 2005. – 208 с.
15. Ильенкова С. Д. Инновационный менеджмент : [учебник для вузов]. 2-е изд., перераб. и доп. / С. Д. Ильенкова, Л. М. Гохберг, С. Ю. Ягудин; под ред. проф. С. Д. Ильенковой. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 343 с.
16. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід : [монографія] / [М. П. Денисенко, Л. І. Михайлова, І. М. Грищенко, А. П. Гречан та ін.]; за ред. д.е.н., проф., акад. М. П. Денисенка, д.е.н., проф. Л. І. Михайлової. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 1050 с.
17. Калінеску Т. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток : [монографія] / Т. В. Калінеску, Ю. А. Романовська, О. Д. Кирилов. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 272 с.
18. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Верба, І. В. Новікова // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – С. 22-31.
19. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Верба, І. В. Новікова // Проблеми науки. – 2003. – № 4. – С. 13-17.
20. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность : [монографія] / Д. И. Кокурин. – М. : Экзамен, 2001. – 576 с.
21. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства : формування та оцінка : [навч. посібник] / Н. С. Краснокутська. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
22. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия : [монографія] / Е. В. Лапин. – Суми : ИТД «Университетская книга», 2004. – 360 с.
23. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : [учеб. для вузов]. 5-е изд. / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2005. – 448 с.
24. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління : [монографія] / А. В. Гриньов. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 308 с.
25. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення : [монографія] / Н. І. Чухрай. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. – 316 с.
26. Воронкова А. Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : [монографія] / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Оленко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 512 с.
27. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : [навчальний посібник] / С. М. Ілляшенко – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.
28. Менеджмент та маркетинг інновацій : [монографія] / За заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.
29. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління : [монографія] / А. В. Гриньов. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 308 с.
30. Колос І. В. Вартісно-орієнтоване управління підприємством (на прикладі підприємств легкої промисловості): дис. ... кандидата екон., наук : 08.00.04 / Колос Ірина Василівна. – К., 2007. – 208 с.
31. Корпоративний менеджмент [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.cfin.ru>.
32. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. ; пер. с англ. Н. Н. Барышникова. – Москва : Олимп-Бизнес, 2005. – 554 с.
33. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : [навч. посібник]. Видання 2-ге, доп. / К. І. Редченко – Львів : «Новий світ-2000», 2003. – 272 с.