

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

04.01 – МКР. 17 “С” 2024.01.08. 028. ПЗ

КОВАЛИШИНА АНДРІЯ БОГДАНОВИЧА

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ННІ неперервної освіти і туризму

УДК 005.591.6:330.3:334.72

ПОГОДЖЕНО

Директор

ННІ неперервної освіти і туризму

Іван ГРИЦЕНКО

(підпис)

« ____ » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

В. о. завідувача кафедри публічного
управління, менеджменту інноваційної
діяльності та дорадництва

Сергій ПРИЛІШКО

(підпис)

« ____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма «Управління інноваційною та консалтинговою
діяльністю»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

Ольга ВИТВИЦЬКА

(підпис)

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент

Тереза МИКИЦЕЙ

(підпис)

Виконав, к.б.н.

Андрій КОВАЛИШИН

(підпис)

КИЇВ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ННІ неперервної освіти і туризму

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ**

Ковалишину Андрію Богдановичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління інноваційною та консалтинговою діяльністю»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 08.01.2024 р. №17 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.10.28

Рік, місяць, число

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи Нормативно-правова база, праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, офіційні матеріали, ресурсів мережі Internet

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
2. ПЕРЕДУМОВИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
3. ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Дата видачі завдання «12» грудня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ Тереза МИКИЦЕЙ

Завдання прийняв до виконання _____ Андрій КОВАЛИШИН
Реферат

Ковалишин А. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств. Магістерська кваліфікаційна робота. Київ, 2024. 94 с.

Стратегічне управління є одним із найважливіших засобів забезпечення успішного функціонування суб'єкта господарювання у динамічному конкурентному середовищі, засобом його оперативної адаптації до змін. Відсутність стратегічного бачення, місії і цільової спрямованості розвитку підприємства, можливості визначити рівень впливу зовнішнього та внутрішнього бізнес-оточення й розробити адекватну реакцію на нього, а також здатності адаптуватися й активно впливати на зазначене середовище, призводить до безперспективного функціонування значної кількості суб'єктів господарювання.

Глобальна економічна система знаходиться на етапі нової промислової (кібернетичної) революції, рушійною силою якої є модернізація промислового способу виробництва до формату цифрової Індустрії 4.0, яка посилює диспропорції економічного розвитку між розвиненими і відстаючими країнами, оскільки у більшості країн, що розвиваються, немає необхідного потенціалу (агропромислового, наукового, людського чи фінансового) для її освоєння. У відповідь на трансформаційні виклики, більшість розвинених країн світу вже внесли в національні інноваційні стратегії принципи трансформації на засадах автоматизації та цифровізації з метою активного освоєння нового типу, який передусім впливає на провідні сектори економіки, які детермінують тенденції ВВП, залучення інвестицій та розвиток інновацій.

Ключові слова: інноваційна стратегія, інновації, інноваційний розвиток підприємств, технологічна парадигма, Індустрія 4.0.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність інновацій, складові інноваційного розвитку підприємств	10
1.2. Аспекти впровадження інновацій у господарську діяльність.....	1616
1.3. Аналітична оцінка вибору інноваційної стратегії розвитку підприємства Помилка! Закладку не визначено.	25
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ПЕРЕДУМОВИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	<u>32</u>
2.1. Аналіз інноваційної активності та визначення перспектив розвитку підприємств ³² ,	32
2.2. Оцінка інвестиційного впливу на рівень інноваційного розвитку підприємства ²⁸	43
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	62
3.1. Моделювання процесів оцінювання ризиків в умовах впровадження.....	62
інноваційної стратегії розвитку підприємства	62
3.2. Динаміко-стратегічна карта інноваційного розвитку підприємства	68 <u>68</u>
3.3. Напрями трансформації інноваційних стратегій: зарубіжний досвід Помилка! Закладку не визначено.	75.
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	85
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У системі виробничих відносин виклики сучасності посилюють необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства, які найбільш повно здатні забезпечити потреби споживачів, що постійно змінюються. Одним із головних чинників забезпечення цього є перманентне впровадження інновацій в систему управління підприємством. Постійний пошук та використання власних і залучених інновацій оптимізують технологію й організацію бізнесу для підтримання високого конкурентного статусу підприємства на внутрішньому та міжнародних ринках. Практичний досвід багатьох успішних економічних суб'єктів доводить, що забезпечення конкурентоспроможності на реальному ринку обумовлюється їхньою здатністю розробляти і впроваджувати інноваційні стратегії.

Інноваційна стратегія, як комплексна модель управління суб'єктом господарювання, спрямована на перспективний розвиток підприємства, направлена на урахування наслідків можливих подій в оточуючому бізнес-середовищі з максимальною точністю. Разом з тим, в Україні більшість менеджерів найвищої ланки не вважають за необхідне витратити фінансові й людські ресурси для формування довгострокових прогнозних документів, помилково стверджуючи, що у сучасних нестабільних умовах функціонування неможливо забезпечити якісне прогнозування та розробити дієвий комплекс заходів щодо вирішення перспективних питань розвитку та мінімізації наслідків трансформаційних явищ. Відсутність стратегічного бачення, місії і цільової спрямованості розвитку підприємства, можливості визначити рівень впливу зовнішнього та внутрішнього бізнес-оточення й розробити адекватну реакцію на нього, а також здатності адаптуватися й активно впливати на

зазначене середовище, призводить до безперспективного функціонування значної кількості суб'єктів господарювання.

Формування інноваційної стратегії розвитку та обґрунтований вибір довгострокових пріоритетів для підприємства повинно відбуватися у симбіозі з чинниками зовнішнього середовища. При цьому прогнозування тенденцій та оцінювання рівня їх впливу на господарську діяльність підприємства потрібно виконувати за допомогою інноваційних методів та інструментів, які забезпечать максимізацію якості прийнятих управлінських рішень, а сформована інноваційна стратегія розвитку повинна максимально обґрунтовано враховувати різні альтернативні можливості щодо досягнення головних стратегічних цілей підприємства.

Аспектам формування та вибору стратегій розвитку підприємства присвячені праці зарубіжних науковців, таких як: І. Ансофф, Ф. Котлер, А. Стрікланд, А. Томпсон, Р. Фостер, А. Чендлер та інші.

Питанням щодо формування інноваційних ідей, напрямків реалізації інноваційних проєктів на підприємствах, можливих шляхів впровадження інновацій присвячені праці вітчизняних науковців: Л. Антонюк, О. Витвицька, С. Володін, С. Ілляшенко, П. Микитюк, П. Перерва та інших.

Разом з тим актуальним є поглиблення дослідження засад інноваційного розвитку підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності за рахунок ефективної управлінської системи, інструментарію оцінювання й механізмів запровадження інноваційної стратегії функціонування підприємства за умов економічної нестабільності.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування науково-методичних і практичних рекомендацій щодо формування інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення зазначеної мети в роботі поставлено і розв'язано такі завдання:

- обґрунтувати стратегічну взаємообумовленість інноваційного розвитку і конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства в умовах залучення інновацій і конкурентозабезпечення;
- визначити перспективи розвитку підприємства щодо прогнозування ефективності діяльності підприємства під впливом прийняття управлінських рішень стосовно залучення інновацій;
- обґрунтувати оцінювання ризикованості господарської діяльності підприємства в умовах впровадження інноваційної стратегії розвитку;
- висвітлити динаміко-стратегічну карту інноваційного розвитку підприємства;
- розкрити напрями трансформації інноваційної стратегії: зарубіжний досвід для впровадження оптимальних інноваційних рішень на вітчизняних підприємствах.

Об'єктом дослідження є процес формування інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення і прикладний інструментарій формування інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є системний підхід до вивчення фундаментальних положень щодо формування інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Вирішення мети і завдань, поставлених у роботі, обумовило використання наступних наукових методів дослідження: *абстрактно-логічного; ретроспективного і системного аналізу; статистичного аналізу факторного аналізу, тощо.*

Теоретична цінність та практична значимість дослідження: полягає у визначенні основних теоретичних підходів щодо засад інноваційного розвитку підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності за рахунок

ефективної управлінської системи, інструментарію оцінювання й механізмів запровадження інноваційної стратегії підприємства.

Апробація результатів дослідження. Оpubліковано тези: «Оцінка вибору інноваційної стратегії розвитку підприємства» у матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційна діяльність та консалтинг у викликах сьогодення» К.: НУБіП України, 2024.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, аналітичні огляди, офіційні дані Державної служби статистики України, науково-аналітичні праці вітчизняних і зарубіжних науковців, фахівців-практиків з теми дослідження.

Структура та обсяг роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, 9 рисунків, 11 таблиць, висновків, 3 додатків, списку використаних джерел. Повний обсяг становить 94 сторінки друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність інновацій, інноваційного розвитку у діяльності підприємств

У сучасних умовах нестабільного внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища пріоритетним завданням для України є інституціональна трансформація економіки, основна мета якої – забезпечення сталого соціально-економічного розвитку.

Умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються невизначеністю та динамічністю бізнес-середовища, до якого підприємству необхідно пристосовуватись. Отже, будь-яке підприємство у сучасних умовах повинно постійно вдосконалюватись та розвиватись.

Інноваційний процес є найголовнішим аспектом у розвитку суспільства, охоплюючи всі сфери його економічної та соціальної діяльності. У цій ситуації змінюється характер і зростає роль інноваційної стратегії як головної складової економічної політики підприємства.

Початківцем теоретичної бази дослідження інновацій є Й. Шумпетер, який запропонував цей термін, визначивши його зміст як «непостійний процес впровадження нових комбінацій» [32]. У поняття «інновації» він включав будь-які зміни з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, форм організації виробництва і ринків збуту, і виділяв наступні п'ять випадків:

- виготовлення нового, раніше невідомого споживачам блага, або створення нової якості того чи іншого блага;
- впровадження нового методу (способу виробництва), в основі якого може бути як наукове відкриття, так і новий спосіб комерційного використання відповідного товару;

- освоєння такого ринку збуту, на якому даний вид економічної діяльності до сих пір не був представлений;
- отримання нових джерел сировини незалежно від того, чи існували вони раніше чи просто не враховувалися у виробничих процесах;
- проведення відповідної реорганізації, наприклад, забезпечення монопольного становища (за допомогою створення тресту) або позбавлення іншого підприємства цього положення.

При визначенні сутності поняття «інновації» слід співвідносити такі поняття, як «інновації» та «нововведення». Слово «інновації» в широкому сенсі тотожне слову «нововведення».

Нововведення можуть оформлятися у вигляді відкриттів, винаходів, патентів, товарних знаків, раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау, результатів маркетингових досліджень. А «інновації» є результатом творчої та інвестиційної діяльності, спрямовані на розробку, зміну об'єкта управління й одержання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту. Іншими словами, інновація може виступати в якості джерела розвитку лише після свого впровадження, що не є обов'язковою ознакою для нововведення. Таким чином, вона являє собою реалізоване нововведення, кінцевий результат його впровадження.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» [31] інновації – це «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери».

При визначенні сутності інновацій слід звернути увагу на те, що їх не можна асоціювати виключно з прогресивними нововведеннями технологічного і продуктового характеру. Отже, інновації – це результат діяльності, що призводить до виробництва нової чи вдосконалення наявної продукції,

технологічних, управлінських процесів, засновані на виникненні й застосуванні нових знань. Інноваціями стають нові відкриття й розробки, що одержали визнання на відповідному сегменті ринку, тобто доведені до виду, комерційно вигідного для виробника, посередника й споживача.

Ринок в умовах сьогодення орієнтує приватний сектор на передбачувані комерційні результати у короткостроковій перспективі, отримання високих доходів, прагнення до втримування лідерства, у тому числі і за рахунок монопольного права на володіння окремими складовими виробництва (сировиною, технологіями тощо), а також створення перешкод для інших інноваційних компаній. Як об'єкт інвестування інноваційна діяльність не є привабливою для представників бізнесу, оскільки багато підприємств у своїй стратегії прагнуть уникнути ризику і невизначеності. Небажання суб'єктів господарювання йти на фінансування ризикованих проєктів може призвести у кінцевому підсумку до втрати ними своїх конкурентних позицій на внутрішньому або міжнародному ринках збуту.

Поняття «інновація» включає чотири ключові компоненти: креативність; стратегія; реалізація; прибутковість [25].

Креативність – вміння генерувати нові ідеї.

Стратегія – з'ясування новизни та корисності ідеї з точки зору розвитку підприємства.

Реалізація – перехід від нової та корисної ідеї до її реалізації у вигляді конкретних продуктів і послуг. Саме на етапі реалізації відбувається елімінування багатьох творчих і потенційно інноваційних ідей що, відповідно, призводить до втрачання наявних можливостей забезпечити підприємству формування успішної стратегії інноваційного розвитку.

Прибутковість – забезпечення отримання максимально корисного ефекту від реалізації кінцевого продукту і послуг. Концепція прибутковості може проявлятися як результат зростання основних фінансових показників, так і

підвищення рівня задоволеності персоналу підприємства від виконання функціональних обов'язків тощо.

Інноваційна діяльність часто ототожнюється з науковою або науково-дослідною діяльністю. Інноваційний продукт – це результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам, встановленим діючими нормативно-правовими актами».

В умовах сьогодення інноваційна діяльність охоплює майже усі сфери діяльності суб'єкта господарювання, у тому числі й різноманітні інноваційні процеси, які здійснюються у виробничих та управлінських системах функціонування.

Ряд представників науки та бізнесу до інноваційної діяльності відносять також й маркетингові дослідження щодо виявлення пріоритетів споживачів, аналізу ринків збуту та постачання сировини й матеріалів, оцінювання споживчих властивостей та граничної корисності від споживання продукції, а також пошук новаторських ідей, односторонніх й потенційних інвесторів для впровадження інноваційних проєктів.

Відповідно із діючими нормативно-правовими актами інноваційна продукція – це «нові конкурентоздатні товари чи послуги, що відповідають вимогам, встановленим Законом України «Про інноваційну діяльність».

Вчені по-різному оцінюють принципи, на яких базується інноваційна діяльність підприємства, залежно від бачення проблеми та напрямку досліджень.

В якості загальних принципів організації інноваційної діяльності підприємства слід відзначити наступні:

- наявність цільової орієнтації, тобто процес організації інноваційної діяльності повинен сприяти безперервному генеруванню інновацій за визначеним напрямком дослідження шляхом забезпечення належних умов та збереження цілісності інноваційної системи, усунення негативних аспектів при передачі інформації за відповідними стадіями інноваційного процесу;

- наявність системності в інноваційній діяльності, тобто чіткої організаційної структури управління, прозорості системи розподілу функцій та усунення можливого їх дублювання;
- можливість адаптуватися до вимог внутрішнього та зовнішнього середовища під час створення інновацій;
- можливість забезпечити обґрунтований симбіоз повноважень та відповідальності учасників діяльності зі створення інновацій;
- економічність прийнятих рішень щодо розроблення та впровадження інновацій, тобто результати інноваційної діяльності повинні дозволити підприємству отримати додатковий обсяг прибутку шляхом можливого скорочення тривалості циклів виробництва продукції, реагування на зміни потреб споживачів тощо як основи для зростання рівня конкурентоспроможності продукції й підприємства взагалі;
- налагодження чіткої ієрархічної взаємодії між усіма елементами, залученими у процес інноваційної діяльності на будь-яких вертикальних і горизонтальних рівнях.

Успішна реалізація інноваційної діяльності повинна базуватися на принципах пріоритетності інноваційного розвитку, наукової новизни, технікоекономічної та правової обґрунтованості, мінімізації ризику, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому, а також норм, правилах поведінки підприємства, що встановлюють взаємозв'язок між розвитком підприємства і напрямками його інноваційної діяльності. У майбутньому наявні конкурентні переваги будуть втрачені тими підприємствами, яким не вдалося оцінити важливість безупинної і багатоаспектної реалізації інновацій, як необхідного і об'єктивного чинника розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

При трактуванні терміну «інноваційний розвиток» зазвичай використовують два ключових підходи:

– предметно-технологічний або орієнтований на науковий результат, при якому інноваційний розвиток розглядається як кінцевий результат наукової чи науково-технічної діяльності;

– функціональний, при якому інноваційний розвиток пов'язується із функціями створення, впровадження, поширення нововведень, реалізації інноваційних проєктів.

Серед стримуючих чинників інноваційного розвитку підприємства, потрібно першочергово відзначити недостатній рівень фінансових ресурсів. Основні екзогенні та ендогенні чинники, які уповільнюють або сприяють інноваційному розвитку підприємств, наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Чинники, що сприяють або стримують інноваційний розвиток підприємств України

ЕКЗОГЕННІ ЧИННИКИ	ЕНДОГЕННІ ЧИННИКИ
СПРИЯЮТЬ ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКОВІ	СПРИЯЮТЬ ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКОВІ
Розвиток конкуренції на ринку наукоємних товарів	Наявність резервів людських, фінансових та матеріально-технічних ресурсів
Збереження науково-технічного потенціалу та державна підтримка інноваційної діяльності	Сприятливість до змін, нововведень, суспільне визнання, можливість самореалізації
Розвиток інноваційної інфраструктури	Збереження науково-технічного потенціалу
Заходи, що заохочують інноваційну діяльність, забезпечують охорону об'єктів інтелектуальної власності	Розвиток умов творчої праці, матеріальні стимули
СТРИМУЮТЬ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК	СТРИМУЮТЬ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК
Недостатня кількість джерел фінансування	Низький рівень матеріально-технічної та наукової бази
Ускладнення науково-дослідних розробок	Недостатня орієнтація організаційних структур на інноваційну діяльність
Низький науково-інноваційний потенціал	Опір змінам під час впровадження інновацій
Недостатній рівень міжнародного науковотехнічного співробітництва	Орієнтація на наявні ринки та короткострокову окупність
Недосконалість законодавчої бази з питань інноваційної діяльності	Відсутність матеріальних стимулів та умов для творчої реалізації
Високий рівень плинності наукових кадрів	Домінування інтересів існуючого виробництва

Відсутність повноцінної інформаційної бази щодо інноваційних проєктів	Низький рівень аналітично-інформаційної бази підприємства
---	---

Джерело: побудовано автором

Оскільки інноваційна діяльність є найважливішим засобом забезпечення економічного зростання, конкурентоспроможності та фінансової стабільності будь-якого підприємства, то високих результатів воно зможе досягти лише за систематичного аналізу змін ринкового середовища і цілеспрямованого її здійснення, з метою реалізації нових можливостей.

1.2. Аспекти впровадження інновацій у господарську діяльність

Низький рівень внутрішніх витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки нерідко пов'язаний з недосконалістю процесу технологічної модернізації, тобто підприємства повинні спочатку модернізувати виробництво і замінити обладнання на виробничих ділянках, а вже потім займатися розробленням та впровадженням інновацій.

Також майже відсутня підтримка з боку органів державної влади та місцевого самоврядування щодо стимулювання бізнесу для впровадження інновацій у виробничий процес.

Найбільш ефективним заходом у всьому світі вважається пільговий режим оподаткування витрат на проведення наукових досліджень. Підприємства зацікавлені у зниженні ставки податку на прибуток. До найбільш універсальних пільг із зменшення обсягів сплати податку на прибуток можна віднести можливість списання поточних некапітальних витрат на науково-дослідницькі та дослідницько-конструкторські розробки при визначенні бази оподаткування і використанні прискореної амортизації обладнання, що використовується при впровадженні інноваційних процесів.

У Великобританії, Німеччини, Італії, Канаді, США та Японії підприємства, які мають прибутковий фінансовий результат, мають право зменшувати базу оподаткування до 100%, враховуючи обсяг понесених витрат на науково-дослідницькі та дослідницько-конструкторські розробки. В Австрії ця величина складає навіть 105%, в Австралії і Данії – 125% [38].

У зарубіжних країнах значного поширення отримав і так званий податковий кредит. З його допомогою підприємствам надається можливість зменшувати обсяг нарахованого податку на прибуток на суму, що становить певний відсоток від витрат на здійснення інноваційних заходів. У США, Японії, Франції ця податкова пільга залежить від приросту витрат на науково-дослідницьку діяльність по закінченню певного періоду. У Канаді, Нідерландах величина податкового кредиту пропорційна збільшенню загального обсягу видатків на дослідження. У середньому за кордоном ця пільга становить біля 20% від суми приросту витрат на науково-дослідницькі та дослідницько-конструкторські розробки і є важливим джерелом збільшення прибутку підприємств.

Підтримка науково-технічної діяльності, що має інноваційну спрямованість, державами ЄС здійснюється відповідно до загальних принципів функціонування ринкової економіки, а саме:

- принцип компліментарності (додатковості) – полягає у наданні фінансової допомоги для проведення інноваційної діяльності, направленої на заповнення прогалів у технологічному розвитку країни;
- принцип підтримки конкурентних досліджень і розробок – полягає у тому, що держава субсидує тільки створення загальнодоступного науково-технічного продукту, не порушуючи сформованого на ринку співвідношення між наявними «гравцями».

В Україні, для забезпечення залучення необхідного обсягу інвестиційних ресурсів у перспективні інноваційні проєкти в межах реалізації концепції

«зеленої» економіки, органи державної влади й місцевого самоврядування повинні розробити узгоджений механізм стимулювання вітчизняного бізнесу для максимізації ефективності використання природних ресурсів у виробничому процесі.

У сучасних умовах ведення бізнесу аналогічні преференції для вітчизняних суб'єктів господарювання при закупівлі закордонного інноваційного обладнання та його впровадженні у виробничий процес залишилися лише за умови створення індустріальних парків. Так, відповідно до Розділу X Закону України «Про індустріальні парки» та пункту 6 статті 287 Митного кодексу України передбачено, що «при ввезенні на митну територію України від оподаткування митом звільняються: устаткування, обладнання та комплектуючі до них, матеріали, що не виробляються в Україні, які не є підакцизними товарами та ввозяться ініціаторами створення – суб'єктами господарювання, керуючими компаніями індустріальних парків для облаштування індустріальних парків; устаткування, обладнання та комплектуючі до них, що не виробляються в Україні та не є підакцизними товарами, які ввозяться учасниками індустріальних парків для здійснення господарської діяльності у межах індустріальних парків». Водночас у відповідності до вищевказаного Закону України «вивільнені кошти повинні використовуватися відповідними суб'єктами для: облаштування індустріальних парків, у тому числі з використанням новітніх, енергозберігаючих технологій; запровадження новітніх технологій, пов'язаних з господарською діяльністю у межах індустріальних парків; збільшення випуску продукції та зменшення витрат за видами господарської діяльності, передбаченими цим Законом, у межах індустріальних парків; здійснення науково-дослідної діяльності у межах індустріальних парків; повернення кредитів та оплати інших запозичень, використаних на облаштування індустріальних парків та здійснення у їх межах

господарської діяльності, а також для сплати відсотків за такими кредитами та запозиченнями».

Використання вищевказаних преференцій також й при закупівлі сонячних електростанцій для безпосереднього внутрішнього споживання провідними бюджетоформуючими підприємствами, дозволило б не лише оптимізувати собівартість виготовленої продукції, а й знизити ризики для навколишнього середовища і посилити рівень економічної безпеки країни та регіону зокрема. Зменшення вартості сонячних електростанцій в середньому на 10% дозволить зменшити термін їх окупності до 5 років, тим самим створивши додаткові стимули для залучення іноземного капіталу.

Сучасна практика ведення бізнесу свідчить, що великі інвестиції та інновації не конкурують один з одним, а навпаки супроводжують один одного. Причому саме ті підприємства, які здійснювали активну інвестиційну діяльність протягом останніх років, також забезпечують впровадження інновацій високої якості.

Світовий досвід свідчить, що в умовах економічної кризи для того, щоб принаймні зберегти обсяг наявного прибутку, вища ланка керівництва підприємства прагне скоротити витрати та оптимізувати чисельність працівників. Але навіть ті суб'єкти господарювання, хто зумів досягнути високих результатів у зниженні витрат, не можуть розраховувати на збереження свого положення на ринку, якщо вони не мають маркетингової інтуїції та чітко окресленого плану збуту.

Задля уникнення помилок і створення чіткого плану збуту продукції, зазвичай, використовують наступні групи методів:

- дослідні (базуються на експертній оцінці керівників відділу продажів);
- математичні (базуються на теоріях математичної статистики, тобто плани повинні бути скореговані з правками на умови ринку);

– операційні (виходять із конкретних дій і розрахунків результатів. Переваги цього методу – розуміння тенденцій збуту продукції).

Досвід зарубіжних компаній також свідчить про те, що інноваційний розвиток зручніше здійснювати великим підприємствам і корпораціям. Необхідно забезпечити формування дієвої системи управління інноваційною діяльністю і освоєння технологій інноваційного менеджменту на тих підприємствах, які мають можливість здійснювати інноваційну діяльність. Інноваційний розвиток на великому підприємстві може ефективно здійснюватися при активному включенні у роботу спеціальної організаційної структури, яку можна назвати центром інноваційно-технологічної підтримки.

Конкуренція на міжнародному ринку високих технологій і наукомісткої продукції вимагає постійного корегування інноваційної стратегії розвитку підприємства шляхом активного використання методів державного регулювання у вирішенні проблем економічного зростання і структурних перетворень. Зазначена тенденція забезпечується переходом від практично незалежної наукової, освітньої та агропромислової політики до інтегрованої інноваційної, заснованої на комплексній підтримці сфери науки і технологій, та передбачає пряму допомогу на різних етапах реалізації інноваційного процесу.

У сучасних умовах ринку необхідність забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств стимулює підприємців та менеджерів до пошуку ефективних систем та методів управління господарською діяльністю.

Загалом, конкурентоспроможність – це спроможність об'єкта витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами в умовах конкурентного середовища. Конкурентоспроможність об'єкта визначається за результатами маркетингових досліджень, сегментування ринку [15]. Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі.

Фактори впливу зовнішнього бізнес-середовища (зовнішні чинники) на конкурентоспроможність підприємства не належать до сфери впливу менеджменту підприємства і формуються у ринковому середовищі.

Фактори впливу внутрішнього бізнес-середовища (внутрішні чинники) на конкурентоспроможність підприємства залежать лише від системи управління на підприємстві та ставлення до цього бізнесу його власників.

Моніторинг факторів впливу внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища, яке постійно змінюється, на конкурентоспроможність підприємства дає змогу охарактеризувати досягнутий рівень конкурентоспроможності, визначити конкурентні переваги промислового підприємства та спрогнозувати тенденції економічного розвитку.

Моделюючи організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідно виходити з того, що структура, функції, потенціал підприємства та ринку відповідної продукції повинні бути адекватними до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Важлива роль для реалізації зазначеного приділяється реструктуризації підприємств, однією з найважливіших задач якої є встановлення динамічної і гнучкої відповідності потенціалу підприємства та його ринкової позиції.

Основними етапами управління інноваційною діяльністю підприємства є наступні :

- планування здійснення інноваційної діяльності підприємства;
- організація впровадження на підприємстві інновацій;
- координація інноваційної діяльності;
- мотивація до здійснення інноваційної діяльності;
- контроль здійснення інноваційної діяльності підприємства щодо об'єкта управління (необхідного результату, обсягу робіт, якості, витрат, термінів виконання тощо) шляхом розробки та застосування системи стратегій

(обраних залежно від інноваційного потенціалу підприємства і факторів впливу зовнішнього середовища);

– оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства та планування перспектив його інноваційного розвитку.

Використання інновацій повинно надати суб'єктам господарювання можливість ефективно конкурувати на відповідному сегменті ринку, залучати нових споживачів, покращувати фінансові результати господарської діяльності тощо.

Стратегія підприємства – це генеральна програма розвитку підприємства, яка визначає пріоритети стратегічних завдань, методи залучення і розподілу ресурсів та послідовність кроків щодо досягнення стратегічних цілей і найбільшою мірою відповідає наявним вимогам внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища. Головне завдання у стратегії полягає у тому, щоб перевести підприємство з його реального становища у бажаний для керівництва у майбутньому стан.

Серед відмінних рис стратегії слід відзначити наступні:

– процес вироблення стратегії не завершується будь-якою негайною дією. Встановлюються загальні напрямки, просування за якими забезпечить зростання та зміцнення позицій підприємства;

– стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проєктів методом пошуку. Роль стратегії у пошуку полягає в тому, щоб допомогти зосередити увагу на певних ділянках і можливостях; відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією;

– під час формулювання стратегії не можна передбачити всі можливості, які відкриваються при розробці проєкту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися узагальненою, неповною інформацією про різні альтернативи.

Разом з тим не можна нехтувати припущеннями, гіпотезами, інтуїцією. На даний час все більш необхідним є «свіжий» погляд у майбутнє, а закономірності і гіпотези минулого зводяться у «вічну істину»;

– успішне використання стратегії неможливе без налагодження ефективного зворотного зв'язку.

Класифікація факторів, що формують стратегію, наведена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація факторів, що формують стратегію

Класифікація	Характеристика
Зовнішні	стан економіки (рівень зайнятості, інфляції, особливості оподаткування, ділової активності, економічного зростання); соціальні та політичні процеси, державне регулювання і цивільні права (інтереси охорони здоров'я, рівної оплати за рівну працю, вплив закриття підприємств на добробут місцевої громади тощо), природне середовище і ресурси, інфраструктура; привабливість галузі та умови конкуренції (зростання ринків, технологічні зміни, поява нових продуктів, економіка доходів, витрат і прибутку для галузі, основні вимоги для конкурентного успіху); особливі можливості і загрози для підприємства
Внутрішні	сильні та слабкі сторони організації, її здатність до конкуренції; персональні амбіції, філософія бізнесу та етичні переконання керуючих (суб'єктивні фактори, які можуть мати значний вплив на організаційну стратегію); вплив процесу поділу цінностей і культури підприємства на стратегію (політика, цінності, традиції, способи поведінки, які можуть істотно впливати на культуру суб'єкта господарювання)

Джерело: сформовано автором

Рівні стратегії пов'язані з областями застосування, для яких вони формулюються, і утворюють свого роду ієрархію. За поглядами автора [27] виділяють чотири рівні стратегії:

– корпоративна (портфельна) – формується топ-менеджерами корпорації (президент, віце-президент тощо) і містить дії, які повинні бути здійснені для отримання бажаних позицій у бізнесі у різних галузях, а також підходи до управління підприємницькими (господарськими) одиницями індивідуально та у групі у цілому. Корпоративна стратегія пов'язана з

прийняттям рішень щодо придбань у нових галузях і поступового виходу з небажаних галузей з визначенням пріоритетів у розміщенні ресурсів і капіталу, із зміцненням одних підрозділів і продажем інших;

– стратегія бізнесу (ділова стратегія) – формується керівниками підрозділів і менеджерами за видами продукції і визначає, як створити і зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку у довгостроковій перспективі. Передбачається розроблення комплексу дій і підходів, здатних забезпечити створення істотних конкурентних переваг, максимізацію рівнів рентабельності продукції й продажів. Зокрема, передбачається визначення видів продукції і технологій, які будуть розроблятися, а також деталізується інформація щодо споживачів тощо;

– функціональна стратегія – формується керівниками функціональних відділів шляхом використання специфічних підходів і дій, здійснюваних функціональними керуючими для підтримки загальної ділової стратегії даного суб'єкта господарювання, а також виконання власного плану щодо підтримки функціональних цілей. Зазвичай формуються такі функціональні стратегії: маркетингова, фінансова, виробнича, наукова, організаційна, соціальна і екологічна;

– операційна стратегія – формується керівниками операційних підрозділів, виробничих відділів. Являє собою ще більш вузькі і деталізовані підходи і дії регіональних керівників і функціональних менеджерів нижчого рівня. Як правило, такі стратегії знаходять своє відображення у конкретних програмах і проєктах.

Однією з найважливіших причин прорахунків під час господарської діяльності підприємства, є відсутність чіткої стратегії проведення комплексу заходів для забезпечення економічного розвитку підприємства.

На рисунку 1.1 наведено інструментарій, що застосовується у процесі формування стратегії розвитку підприємства.



Рис. 1.1. Інструментарій, що застосовується в процесі формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором на підставі [27]

Особливої уваги заслуговує визначення комплексу показників, за допомогою яких підприємство може провести аналіз ефективності діяльності та дослідити зміну рівня конкурентоспроможності.

1.3. Аналітична оцінка вибору інноваційної стратегії розвитку підприємства

Процес розроблення інноваційної стратегії розвитку як адміністративно-територіальної одиниці, що складається із сукупності суб'єктів господарювання всіх форм власності здійснюється у наступній послідовності:

- збір інформації структурними підрозділами підприємства щодо прогнозних показників розвитку;
- узагальнення менеджерами середньої ланки зібраної інформації, та на її основі, враховуючи тенденції останніх років, надання профільному структурному підрозділу підприємства, відповідальному за розроблення проєкту стратегії розвитку, пропозицій щодо кількісних та якісних змін показників розвитку підприємства на наступні роки і необхідного комплексу заходів для виконання встановлених завдань;
- аналіз та узагальнення профільним структурним підрозділом наданих пропозицій, формування проєкту інноваційної стратегії розвитку підприємства;
- погодження проєкту інноваційної стратегії розвитку підприємства у встановленому порядку із керівництвом вищої ланки та акціонерами підприємства, внесення у разі необхідності зауважень та пропозицій;
- затвердження інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Як бачимо із наведеного ланцюга дій, під час розроблення інноваційної стратегії розвитку підприємства робота починається з визначення баз спостереження та пошуку джерел інформації, що суттєво ускладнює моделювання соціально-економічних процесів розвитку об'єкта дослідження: приймаються за основу показники економічного та соціального розвитку, які можуть не мати суттєвий вплив на загальний результативний показник розвитку підприємства. Наявність широкого кола показників призводить до зменшення питомої ваги найбільш впливових факторів, що збільшує вірогідність похибки при плануванні й прогнозуванні та призводить до впровадження комплексу заходів щодо покращення значень несуттєвих показників для рівня конкурентоспроможності підприємства.

Робота повинна починатися з визначення цілей, які зумовлюють потреби в інформації, а потім і бази для спостереження.

Також особливої уваги заслуговує процес вибору інноваційної стратегії розвитку, який дозволить ще на початковому етапі врахувати усі ключові аспекти господарської діяльності і максимально охопити наявні сфери функціонування підприємства.

Формування методики визначення оптимальної виробничої програми підприємства передбачає використання моделей прогнозування попиту на продукцію та можливостей підприємства з її виробництва. Також використання методики щодо порівняння обсягів граничного доходу та граничних витрат з кожної додаткової одиниці продукції дозволить керівництву підприємства визначити оптимальний обсягу виробництва продукції, при якому підприємство максимізує ефективність виробничої діяльності.

При побудові прогнозних сценаріїв розвитку підприємства використовується безліч різних методик – від інтуїтивної групи методів (побудовані на індивідуальних чи колективних поглядах залучених експертів) до формалізованої групи, до якої увійшли методи прогновної екстраполяції та моделювання.

Серед основних критеріїв, які дозволяють визначити найбільш прибутковий варіант виробничої стратегії підприємства з урахуванням певної ймовірності купівлі продукції, слід відзначити наступні:

– критерій Байєса – це критерій максимізації середнього очікуваного доходу. Критерій Байєса називається також критерієм максимуму середнього виграшу. Правило Байєса ґрунтується на припущенні, що відомі ймовірності настання можливих станів зовнішнього середовища;

– критерій Лапласа – характеризується невідомим розподілом ймовірностей на множині станів середовища та ґрунтується на принципі «недостатнього обґрунтування». Зазначений критерій свідчить про те, що немає даних для того, щоб вважати один із станів середовища ймовірнішим, тому ймовірність настання відповідних станів середовища треба вважати рівною.

Цінності кожної альтернативи можна обчислити за формулою звичайного середнього арифметичного;

– критерій Севіджа – потрібно побудувати матрицю ризику як лінійне перетворення функціонала оцінювання. Розрахунок критерію складається з чотирьох етапів: визначення кращого результату кожної графи; побудова матриці ризику, кожний елемент якої – це недоотриманий ефект від невдало прийнятих управлінських рішень, допущених через помилкову оцінку можливої реакції ринку; для кожного рядка матриці втрат знаходиться максимальне значення; визначається оптимальне управлінське рішення щодо виробництва продукції, відповідно до якого максимальний ризик буде найменшим у порівнянні з іншими можливими рішеннями;

– критерій Вальда – вважається найобережнішим із критеріїв і за основу приймається управлінське рішення яке гарантовано дозволить підприємству отримати прибуток або мінімізувати можливий збиток;

– критерій Гурвіца – дає змогу встановити баланс між випадками крайнього оптимізму та крайнього песимізму за допомогою коефіцієнта оптимізму a , який визначається від 0 до 1 та показує ступінь схильності людини, що приймає рішення, до оптимізму або песимізму.

Формування інноваційної стратегії розвитку повинно базуватися на стратегічному баченні та місії підприємства і передбачати: визначення коефіцієнтів компетентності залучених експертів; проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства; визначення ключових показників, що характеризують соціально-економічний стан підприємства, та побудову прогнозних сценаріїв розвитку; дослідження впливу невизначеності ринку на економічні показники діяльності підприємства; забезпечення реалізації інноваційної стратегії та запровадження перманентного оцінювання й контролю. Серед основних методів, які використовуються під час проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства є SWOT-аналіз, матриця SPACE, матриця BCG

(Бостонської консалтингової групи), Екран бізнесу GE, модель п'яти сил конкуренції М. Портера, аналіз стратегічних груп конкурентів, аналіз розбіжностей, STEEP-аналіз, матрицю Shell, матрицю ADL, аналіз ланцюга вартості тощо.

Аналіз загального навколишнього бізнес-середовища включає у себе економічні, соціополітичні і технологічні прогнози (так звана система PEST) для визначення довгострокових можливостей підприємства в умовах прогнозованих змін у середовищі.

За кордоном прогнози розробляються державними установами, громадськими (неприбутковими) організаціями та приватними фірмами, які займаються консалтинговою діяльністю. В Україні організація таких центрів консалтингової допомоги, пов'язаних з розробкою зазначених прогнозів, повинна розглядатися як одне із завдань ринкової інфраструктури, що дозволяє компенсувати елементи стихійності ринку і зробити розвиток національної економіки більш стійким.

Окремої уваги заслуговує механізм проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства, що передбачає створення робочої групи та залучення до її складу провідних фахівців галузі. Так, відповідно до методики проведення SWOT-аналізу передбачено, що створена робоча група експертів здійснює співставлення сильних і слабких сторін діяльності об'єкта дослідження; у залежності від взаємовідносин підприємства, від оточення визначаються загрози для господарської діяльності та можливості розвитку у майбутньому. Разом з тим, отримані результати у більшості випадків мають лише загальний характер без можливого визначення рівня впливу на загальний результативний фактор – рівень конкурентоспроможності підприємства.

Для максимізації ефективності командної роботи залучених експертів та рівня обґрунтованості прийнятих управлінських рішень доцільно запровадити

підхід щодо визначення коефіцієнтів компетентності залучених фахівців у середині створеної робочої групи.

Оцінювання ефективності впровадження інноваційної стратегії розвитку підприємства повинно будуватися на систематичних процесах аналізу ефективності прийняття управлінських рішень, моніторингу рівня конкурентоспроможності промислового підприємства на кожному етапі впровадження інновацій з урахуванням впливу зовнішнього середовища, плануванні та власне впровадженні з визначеними термінами реалізації та обсягами залучених виробничих ресурсів.

Висновки до розділу 1

Успішна реалізація інноваційної діяльності повинна базуватися на принципах пріоритетності інноваційного розвитку, техніко-економічної та правової обґрунтованості, мінімізації ризику, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому, а також нормах, правилах поведінки підприємства, що встановлюють взаємозв'язок між розвитком підприємства і напрямками його інноваційної діяльності.

Серед основних проблем, що перешкоджають активному інноваційному розвитку підприємств, слід відзначити: відсутність єдиної нормативно-правової бази щодо інновацій та специфіки проведення інноваційної діяльності; відсутність сучасної бази для здійснення та впровадження результатів наукових досліджень; відсутність кадрів, здатних забезпечити ефективне управління інноваційним процесом; недостатність фінансової підтримки з боку органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування; труднощі у проведенні маркетингових досліджень щодо обсягів попиту на інноваційні продукти.

Для формування інноваційної стратегії розвитку підприємства та прийняття ефективних управлінських рішень необхідно володіти якісною

інформацією про наявні можливості досягнення встановлених цілей за всіма напрямками господарської діяльності.

При формуванні інноваційної стратегії розвитку підприємства першочергово необхідно здійснити заходи щодо ідентифікації поняття стратегії та визначення її ключових елементів, що дозволять підприємству забезпечити виконання встановлених завдань та досягнути мети функціонування.

РОЗДІЛ 2 ПЕРЕДУМОВИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз інноваційної активності та визначення перспектив розвитку підприємств

У сучасних умовах ведення бізнесу особливої актуальності набуває активізація інноваційних процесів на рівні підприємств як складових економічного життя регіону та країни взагалі. У майбутньому наявні конкурентні переваги будуть втрачені тими підприємствами, які не змогли оцінити важливість безупинної і багатоаспектної реалізації інновацій [13].

Глобальний інноваційний індекс ([Global Innovation Index](#)) - дослідження інноваційного клімату країн, яке проводиться з 2007 р.

Україна у 2023 р. покращила свій рейтинг у ГІІ 2023 на 2 позиції і посіла 55 місце проти 57 місця у 2022 р., а у групі країн за рівнем доходів нижче середнього посіла 3 місце, поступившись Індії та В'єтнаму (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Топ - 5 інноваційні економіки по групах країн за рівнем доходу на душу населення (групування Світового банку) у 2023 р., (місце у рейтингу ГІІ)

Високодохідна група (50 країн)	Дохід вище середнього (33 країни)	Дохід нижче середнього (37 країн)	Низькодохідна група (12 країн)
1. Швейцарія (1)	1. Китай (12)	1. Індія (40)	1. Руанда (103)
2. Швеція (2)	2. Малайзія (36)	2. В'єтнам (46)	2. Мадагаскар (107)
3. США (3)	3. Болгарія (38)	3. Україна (55)	3. Того (114)
4. Велика Британія (4)	4. Туреччина (39)	4. Філіппіни (56)	4. Замбія (118)
5. Сінгапур (5)	5. Таїланд (43)	5. Індонезія (61)	5. Уганда (121)

Джерело: The Global Innovation Index 2023.- <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>

У 2023 р. 21 економіка показала кращі інноваційні результати (знання і технологічні результати, креативні результати) порівняно з їх інноваційними ресурсами (інфраструктура, інституції, складність ринку та бізнесу, людський капітал і дослідження) - це так звані країни інноваційних досягнень.

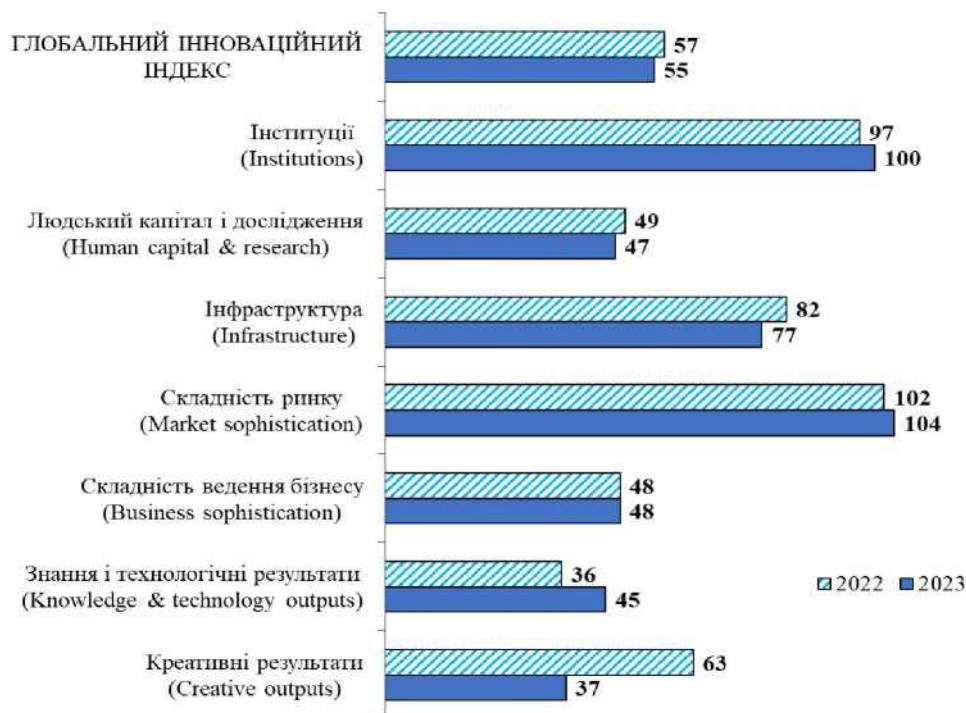


Рис. 2.1 Рейтинги України за 7 блоками показників ГІ у 2022 та 2023 рр.

Джерело: The Global Innovation Index 2023.- <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-mam-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>

Глобальний індекс стійкої конкурентоспроможності - ГІСК (Global Sustainable Competitiveness Index - GSCI) - перший індекс, який вимірює ефективність екологічного, соціального та корпоративного управління країни.

Звіт ГІСК 2023 р. містить вичерпний огляд поточного стану світу - глобального, регіонального та національного - за шістьма основними показниками конкурентоспроможності:

- Природний капітал (Natural Capital);
- Ресурсоемність та ефективність (Resource Intensity-Efficiency);
- Інтелектуальний капітал (Intellectual Capital);
- Економічна стійкість (Economic Sustainability);

- Соціальний капітал (Social Capital);
- Управління (Governance Performance).

Україна, порівняно з 2022 р., яка входила у топ - 50 та займала 49 місце (зі 180 країн світу), погіршила свої показники на 8 позицій у 2023 р. та посідає 57 місце (зі 180 країн світу).

Європейське інноваційне табло ЄІТ (European Innovation Scoreboard) є важливим інструментом оцінювання та рейтингування науково-технологічного та інноваційного розвитку країн Європи. В ЄІТ виділяють чотири основні категорії індикаторів ("Рамкові умови", "Інвестиції", "Інноваційна активність" та "Вплив") та 12 інноваційних вимірів, що охоплюють у цілому 32 показники.

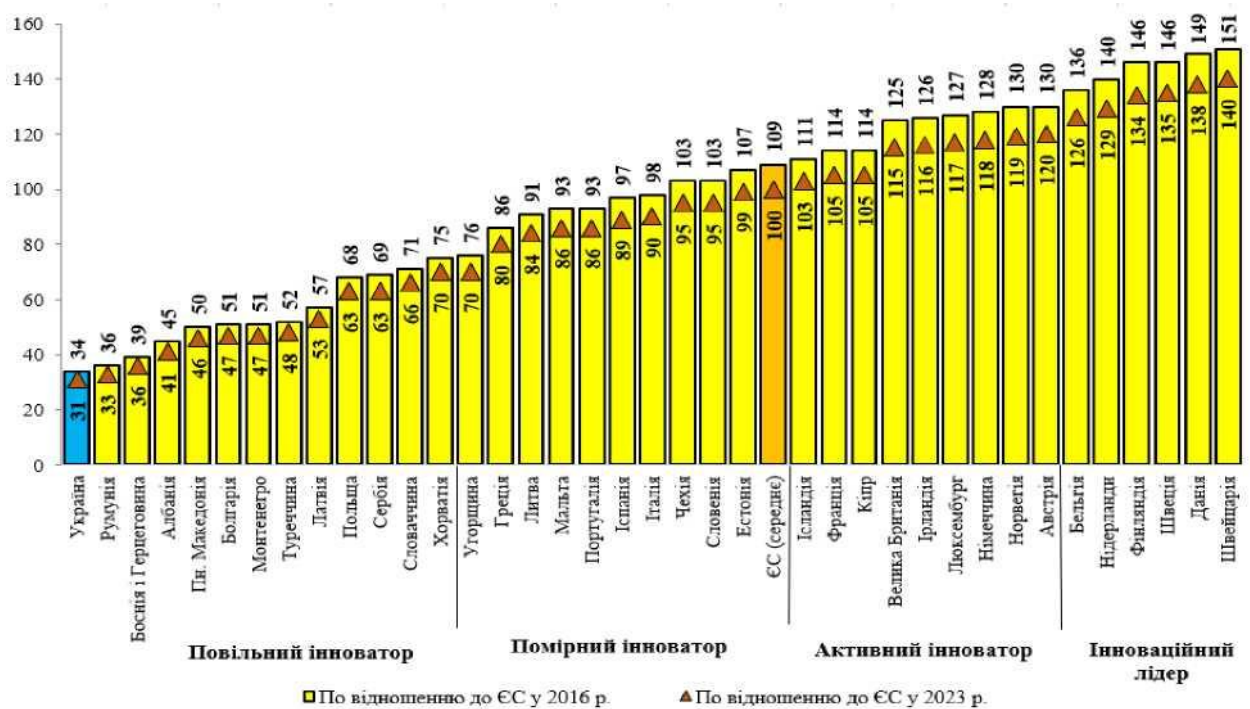


Рис. 2.2. Зведений інноваційний індекс за 2023 р. відносно середнього по ЄС у 2016 р.

Джерело: <https://op.europa.eu/en/web/eu-law-and-publications/publication-detail/-/publication/04797497-25de-11ee-a2d3-01aa75ed71a1>

Інноваційні результати перевищують інноваційні ресурси через високі рейтинги України за показниками отримання прав на об'єкти інтелектуальної власності та пов'язаних з ІКТ показниками – зростання витрат на комп'ютерне

та програмне забезпечення, створення мобільних додатків та експорт ІКТ послуг.

Не дивлячись на низку вище вказаних сильних сторін рейтингу, загалом, слід зазначити, що у 2023 р. позиції України знизились за 9-ма групами показників, зокрема:

- 2 показники – підіндекс "Інституції" ("Стан інституційного середовища" та "Стан регуляторного середовища" –126 проти 107-го місця та 77 проти 75 відповідно у 2022 р.);
- 2 показники – підіндекс "Людський капітал та дослідження" ("Дослідження та розробки" – 68 місце проти 59 місця у 2022 р. та "Освіта" – 31 місце проти 26 у 2022 р.);
- 1 показник – підіндекс "Ринкові показники" ("Торгівля, диверсифікація та масштаби ринку" – 40 місце проти 37 у 2022 р.);
- 1 показник – підіндекс "Бізнес-досвід (головні – "Засвоєння знань" – 66 місце проти 63 у 2022 р.);
- 2 показники – підіндекс "Знання та результати наукових досліджень" ("Вплив знань" та "Поширення знань" – 71 місце проти 48 та 48 місце проти 42 у 2022 р. відповідно);
- 1 показник – підіндекс "Креативні результати" ("Онлайн креативність" – 44 місце проти 42 у 2022 р.).

Найбільша кількість показників, за якими ранг України знизився, пов'язані з низькою інноваційною діяльністю бізнесу – його досвідом, впровадженням результатів знань і технологій. Це, зокрема, виробництво та експорт високотехнологічної продукції, продуктивність праці, кількість сертифікатів ISO 9001 та екологічних сертифікатів, імпорт прав інтелектуальної власності.

Вторгнення Росії в Україну стало однією з основних причин, що значно вплинуло не лише на погіршення наведених вище індикаторів, але й на дослідження інфраструктури та людського капіталу в Україні, а також на наукову співпрацю та мобільність між Україною та ЄС. Чинники, викликані війною і геополітичною напруженістю, мають наслідки для загального інноваційного ландшафту ЄС. Руйнівний характер війни створив нагальну

потребу в інноваційних рішеннях. Крім того, вплив війни на інновації поширюється за межами України. Таким чином, війна в Україні не тільки спонукала до попиту на інновації в самій країні, а також для більш широкої інноваційної екосистеми ЄС.



Рис. 2.3 Україна у розрізі інноваційних вимірів індикаторів ЄІТ у 2022-2023 рр.

Виникає необхідність й економічна доцільність впроваджувати інноваційні технології у господарський процес. Разом з тим потрібно враховувати, що розвинені країни Західної Європи і США залучають фінансові ресурси для інноваційної діяльності як з державних, так і з приватних джерел, і для них є характерним рівномірний розподіл фінансових ресурсів для

науководослідних і дослідно-конструкторських розробок між державним і приватним капіталом.

Центральною ознакою нинішнього економічного розвитку у світі є ключова роль н/г у національній та регіональних економіках.

Із показників для проведення оцінювання результатів господарської діяльності доцільно використовувати такі показники:

- «обсяг реалізованої продукції у розрахунку на одиницю населення, гривень»;
- «обсяг виробництва сільськогосподарської продукції на 100 гектарів сільськогосподарських угідь, гривень»;
- «обсяг виробництва продукції сільського господарства у розрахунку на одиницю сільського населення (у постійних цінах), гривень»;
- «рівень оплати за спожиту електроенергію наростаючим підсумком з початку року, %»;
- «рівень оплати за спожитий природний газ наростаючим підсумком з початку року, відсотків»;
- «коефіцієнт покриття експортом імпорту»;
- «темп зростання (зменшення) обсягу капітальних інвестицій, відсотків до відповідного періоду попереднього року»;
- «обсяг капітальних інвестицій (крім інвестицій з державного бюджету) у розрахунку на одиницю населення наростаючим підсумком з початку року, гривень»;
- «темп зростання (зменшення) обсягу прямих іноземних інвестицій, % до обсягів на початок року»;
- «обсяг податкових надходжень до місцевих бюджетів у розрахунку на одиницю населення, гривень»;

- «темп зростання (зменшення) заборгованості із страхових внесків економічно активних платників до Пенсійного фонду України, відсотків до початку року»;
- «темп зростання (зменшення) заборгованості із сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування економічно активних платників, відсотків до початку року»;
- «абсолютний приріст обсягу обороту роздрібної торгівлі у розрахунку на одиницю населення до відповідного періоду попереднього року, грн.»;
- «приріст (зменшення) чисельності наявного населення, відсотків до початку року»;
- «рівень безробіття населення у віці 15–70 років (за методологією МОП), відсотків до економічно активного населення відповідного віку»;
- «темп зростання (зменшення) заборгованості з виплати заробітної плати, відсотків до початку року»;
- «співвідношення кількості створених та ліквідованих робочих місць, відсотків»;
- «обсяг введеного в експлуатацію житла у розрахунку на 10 тис. населення, кв. метрів загальної площі».

На макро та мезорівнях, можна здійснювати оцінювання та прогнозування рівня розвитку підприємства за наступними ключовими факторами: продуктивність праці, фондівіддача, матеріалівіддача, обіговість активів, розмір витрат на персонал.

Окремої уваги заслуговують питання, пов'язані з діджиталізацією бізнесу та придбанням машин та програмного забезпечення як складової активізації інноваційної діяльності.

При дослідженні рівня діджиталізації та інноваційного розвитку підприємств майже не залучаються фахівці сфери інформаційних та комунікаційних технологій, не використовуються LAN-мережі у процесі господарської діяльності. Зведеним індексом, який узагальнює відповідні показники з ефективності цифрових технологій в Європі й відстежує еволюцію держав-членів ЄС в галузі цифрової конкурентоспроможності, є Індекс цифрової економіки та суспільства – Digital Economy and Society Index (далі – DESI). Ключові елементи DESI відповідають цифровим цілям ЄС: безпечна та стійка цифрова інфраструктура, цифрові навички, цифровізація бізнесу та публічних послуг. Процес включення України до DESI залежить від спроможності регулярно надавати Європейській комісії необхідні статистичні дані, які зібрані відповідно до вимог ЄС. Технічне обслуговування інфраструктури інформаційно-комунікаційних технологій, підтримка та розвиток програмного забезпечення й забезпечення захисту конфіденційної інформації здійснюється лише із залученням фахівців зовнішніх компаній.

Загальний рівень впровадження НТП, створеної за рахунок загального фонду у 2023 р., становив 54,2 % (5858 одиниць НТП). Найвищий рівень впровадження мали такі види НТП, як: "Сорти рослин" – понад 88,0 %, "Проекти нормативних документів" – 81,3 % та "Проекти нормативно-правових документів" – 71,7 %, а також "Аналітичні матеріали" та "Методичні документи" – 67,6 % та 63,6 % відповідно від кількості створеної НТП даного виду (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Стан впровадження НТП, створеної за рахунок загального фонду у 2023 р., за видами

Вид НТП	Створено, од.	Впроваджено, од.	% впровадження
Пристрої	313	131	41,9
Технології	357	205	57,4
Матеріали	371	114	30,7

Сорти рослин;	169	149	88,2
Породи тварин	7	2	28,6
Методи, теорії, гіпотези	1988	1039	52,3
Проекти нормативно-правових документів	138	99	71,7
Проекти нормативних документів	374	304	81,3
Методичні документи	905	576	63,6
Програмні продукти, програмно-технологічна документація	179	56	31,3
Аналітичні матеріали	1363	922	67,6
Інше	4639	2261	48,7
Усього	10803	5858	54,2

Джерело: [33]

За рахунок спеціального фонду у 2023 р. створено 4406 одиниць НТП, з них понад 77,0 % – впроваджено (3401 од.). Найбільша частка створеної НТП припадає на такий вид продукції, як "Інше" – 44,5 % (1961 од.), з яких у звітному році впроваджено 94,5 %. Найбільші частки впровадження мають також НТП виду "Сорти рослин" – 100,0 %, "Програмні продукти, програмно-технологічна документація" (близько 80,0 %), "Аналітичні матеріали" (78,6 %) та "Проекти нормативно-правових документів" – 75,0 %.

Протягом 2019-2023 рр. найбільшу кількість договорів про трансфер технологій було укладено у 2021 р. – 1862 договори, а у 2022 р. і 2023 р. їх кількість значно зменшилася. У 2023 р. було укладено 1322 договори на загальну суму 107,13 млн грн, що на 1,13 млн грн більше, ніж у 2022 р.

У 2023 р. значна частина технологій та ОПВ, які було передано, відносяться до аграрних наук. Лідерами з трансферу технологій серед установ НААН у 2023 р., як і в 2022 р., є Національний науковий центр "Інститут землеробства НААН" (121 технологія), Інститут продовольчих ресурсів НААН

(107 технологій) та Національний науковий центр “Інститут ґрунтознавства і агрохімії ім. О. Соколовського” (52 технології) [33].

Таблиця 2.3

Кількість інноваційно активних підприємств України та Київської області у 2019-2022 рр.

	Кількість інноваційно активних підприємств		З них			
	усього, од	% до загальної кількості підприємств	кількість підприємств, що впроваджували нову або вдосконалену продукцію (товари, послуги)	кількість підприємств, що впроваджували інноваційні процеси	кількість підприємств, що впроваджували нові організаційні методи	кількість підприємств, що впроваджували нові методи маркетингу
			2019–2022	2019–2022	2019–2022	2019–2022
Україна	2283	8,5	1832	1875	620	738
Київська область	76	10,5	55	65	18	20

Джерело: дані [33]

Таблиця 2.4

Впровадження інновацій на агропромислових підприємствах у 2020-2022 рр.

	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %	К-сть впроваджених нових технологічних процесів, од.	у т.ч. маловідходних, ресурсозберігаючих	К-сть впроваджених інноваційних видів продукції, од.	Пит. вага реалізованої іннов. продукції, %
2020	12,9	26	17	69	0,6
2021	9,6	15	8	52	0,9
2022	11,5	23	5	60	0,9

Джерело: дані [33]

Отже, за даними таблиці 2.4 ми бачимо, що питома вага підприємств, що впроваджували інновації, зменшилася. Аналогічно зменшилася кількість впроваджених нових технологічних процесів у 3 рази. Кількість найменувань впроваджених інноваційних видів продукції зменшилася у 2 рази (дод. А, Б).

Цікава тенденція, склалася в інноваційній діяльності вітчизняних підприємств – це збільшення серед інноваційно-активних підприємств частки інновацій, що припадають не на техніко-технологічні, а на організаційні та маркетингові (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Розподіл підприємств аграрного сектору Київської області за типами інновацій (у % до загальної кількості)

Показник	Значення показника
	2020-2022 рр.
Загальна кількість підприємств	100
Частка інноваційно-активних підприємств	4,0
З них, ті що:	
– здійснювали технологічні інновації	40,5
– здійснювали продуктові інновації	37,3
– впровадили нові процеси	4,8
– реалізували маркетингові інновації	6,9
– реалізували організаційні інновації	8,1

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Організаційні і маркетингові інновації, які дотепер були більш властиві торговельній діяльності та сфері послуг, набувають актуальності в діяльності аграрних та переробних підприємств агросектору України.

У сучасних умовах функціонування кожен керівник вищої ланки підприємства, який прагне забезпечити перманентне зростання ефективності господарської діяльності не лише у короткостроковій, а й у довгостроковій перспективі, повинен забезпечити постійне впровадження інноваційних заходів, направлених як на максимізацію прибутковості, так і на оновлення здобутих знань і підвищення професійної компетентності підлеглих працівників.

2.2. Оцінка інвестиційного впливу на рівень інноваційного розвитку підприємства

Інвестиції потрібні підприємствам для організації ефективного процесу з виробництва якісної продукції, забезпечення прибуткової господарської діяльності. Держава зобов'язана регулювати та сприяти створенню в країні привабливого інвестиційного клімату, залучати та направляти інвестиції у пріоритетні галузі виробництва для задоволення першочергових потреб населення.

На прикладі країн, економіка яких розвивається швидкими темпами, можна прослідкувати позитивний вплив інвестиційних процесів і раціональне використання інвестиційних капіталовкладень. Особливої уваги заслуговують такі країни, як Японія та Корея на перших стадіях свого розвитку, Китай (в останні роки), які активно використовували програми прямої кредитної підтримки окремих галузей і сфер економіки, внаслідок чого ці країни досягли високих темпів економічного розвитку. Азіатсько-тихоокеанський регіон привернув увагу іноземного капіталу за рахунок того, що ці країни організували інтегроване об'єднання, яке дозволило іноземному капіталу безперешкодно діяти на широкому просторі, використовуючи переваги місцевого ринку.

В умовах суттєвої обмеженості фінансових ресурсів державні органи Китаю використовували наступні способи для залучення інвестицій у промисловість та впровадження інноваційних технологій:

– створення змішаного підприємства із залученням іноземного капіталу (підприємство на пайових засадах). На території Китаю іноземною юридичною або приватною особою разом з китайською компанією створювалося підприємство шляхом спільного вкладення інвестицій. Спільне підприємство характеризувалося загальним внесенням інвестицій і загальним веденням господарства, а також поділом прибутку, несенням ризиків і

відшкодуванням збитків пропорційно до фактичних часток участі сторін спільного підприємства у статутному фонді;

– створення китайсько-іноземного підприємства спільного господарювання. Китайсько-іноземні підприємства спільного господарювання – це спільні підприємства, створені на основі контракту (договору) на території Китаю. Права і обов'язки визначалися у контракті, підписаному кожною стороною;

– створення підприємства виключно на іноземному капіталі. Підприємство виключно на іноземному капіталі – це підприємство, яке відповідно до законодавства Китайської Народної Республіки створено на території Китаю іноземною юридичною або приватною особою. Увесь капітал, що сформував статутний фонд підприємства, був внесений іноземним інвестором. Формою організації підприємства зазвичай була компанія з обмеженою відповідальністю;

– забезпечення спільного освоєння. Спільне освоєння – це форма розвідки і освоєння нафти на суші та на морі на основі співпраці. Це один із способів економічного співробітництва, який активно застосовувався у сфері міжнародного освоєння природних ресурсів;

– створення акціонерної компанії із залученням іноземного капіталу. На території Китаю іноземна юридична або приватна особа могла разом з китайською компанією чи підприємством, економічною організацією створити акціонерну компанію (або товариство) із залученням іноземного капіталу. Весь статутний капітал акціонерної компанії утворювався з еквівалентних паїв. Учасники несли відповідальність у межах вартості своїх паїв, а компанія несла відповідальність за зобов'язаннями всім належним їй майном. Китайський учасник разом з іноземним тримав всі паї компанії. Частка паїв іноземного учасника не повинна була перевищувати 25% статутного капіталу акціонерної компанії. Діюча компанія (товариство) з обмеженою відповідальністю за участю

іноземного капіталу могла пред'явити заявку щодо акціонування. Тобто підприємства за участю іноземного капіталу, що відповідали вимогам, могли пред'явити заявку про емісію акцій у національній або іноземній валюті і про вихід на фондовий ринок за кордон;

- інші способи капіталовкладення іноземними інвесторами.

Безупинно розширюючи напрями капіталовкладень і відкриваючи внутрішній ринок, Китай активно здійснював пошук та застосовував нові способи використання іноземних інвестицій. Серед основних причин успіху Китаю можна відзначити наступні:

- впевнено впроваджувалися ринкові відносини, не хаотично і не під впливом інших держав або міжнародних фінансових організацій, а самостійно і цілеспрямовано з активним державним регулюванням, яке полягало у розробці промислової політики та забезпеченні порядку в суспільстві, ефективній боротьбі із злочинністю. У процесі переходу до ринку державний сектор виробництва не руйнувався, а створювалися приватні, нові виробництва, незалежно від державних підприємств;

- активно реалізовувалася політика захисту свого ринку і свого виробника або ідеологія протекціонізму;

- держава схвально ставилася до будівництва офісів і підприємств іноземними фірмами за їх кошти, але з використанням китайських робітників і з китайських матеріалів. Китай сприяв залученню іноземних інвестицій через створення спільних підприємств за такою схемою: спочатку китайським представникам належить контрольний пакет акцій, через 5 років китайськими повинні бути 75% акцій, через 10 років підприємство повністю викуповувалося Китаєм [40].

Створюючи умови для розвитку співпраці з іноземними інвесторами, уряд Китаю основною метою ставив залучення інноваційних технологій, використовуючи канали прямого інвестування, які не вимагали додаткових витрат. Підприємства з іноземними інвестиціями, які функціонували на

території Китаю, сприяли активному імпорту виробничого капіталу, за допомогою якого відбувалося впровадження сучасних виробничих систем та інших інноваційних нововведень. За розрахунками економістів, ефективність імпорту за рахунок зарубіжної фінансової допомоги, що надавалася на вигідних умовах, поступалася потенційним перевагам, закладеним у залученні іноземних інвестицій, які проявлялися в удосконаленні виробничої, галузевої та асортиментної структури, зростанні національного експорту, встановленні тісних і тривалих відносин ділового співробітництва, наданні діючої допомоги іноземними партнерами.

Водночас, є й негативні наслідки впровадження урядом Китайської Народної Республіки розробленої стратегії залучення іноземних інвестицій стосовно структури залучених іноземних інвестицій, вимог валютної самоокупності від підприємств з іноземними інвестиціями. У Правилах не конвертованості національної грошової одиниці спільних підприємств, відповідно до китайського законодавства, підприємство повинно було отримувати валюту від експорту продукції, що вироблялася в кількості, достатній для покриття витрат за імпортом сировини і допоміжної продукції, на виплату заробітної плати іноземним фахівцям, а також щодо переведення за кордон прибутку іноземного інвестора. Разом з тим іноземні інвестори, які розглядали можливість створення виробничого процесу на території Китайської Народної Республіки, мали головною метою не поліпшення експортної структури Китаю, а отримання доступу до потужного внутрішнього ринку Китаю. Вирішити ці протиріччя, зумовлені протилежними інтересами партнерів, можна було тільки шляхом компромісу.

Щодо особливостей залучення іноземних інвестицій у країнах ЄС слід зазначити, що сьогодні одним з головних чинників, який впливає на збільшення інвестиційних потоків в ЄС, є розширення європейської зони. За даними Європейського комітету статистики, більше 70% прямих іноземних інвестицій з

країн ЄС, починаючи з початку 1990-х років минулого століття, направляються в економіку держав самого Союзу. Найбільшими імпортерами іноземного капіталу протягом останніх років були Сполучене Королівство, Нідерланди, Люксембург, Франція і Німеччина. Сполучене Королівство до виходу з ЄС було лідером в Європі з імпорту капіталу, що пов'язано з функціонуванням в країні дочірніх компаній майже всіх найбільших світових корпорацій, філій провідних європейських транснаціональних корпорацій, а також концентрацією понад 40% всіх американських активів, що припадають на країни ЄС.

Найменша кількість іноземного капіталу надходила в економіки таких країн ЄС, як Болгарія, Естонія, Словенія, Латвія, Литва, Румунія і Чехія. Така тенденція пояснюється тим, що вищевказані країни є відносно «новими» серед країн – членів ЄС і у них ще недостатньо розвинений рівень місцевих корпорацій, заорганізований ринок праці і нерозвинений фінансовий ринок.

Серед головних інвесторів країн Європейського Союзу слід виділити США, країни Південної Америки (Бразилія і Аргентина), країни Африки (Нігерія і Південна Африка), країни Азії (Японія, Філіппіни і Гонконг). Досліджуючи тенденції залучення іноземного капіталу в країни ЄС, видно, що частка надходження іноземних інвестицій з різних країн світу змінюється щорічно, що пояснюється різними причинами, але у багатьох випадках через економічну і політичну ситуацію в країні. Важливими чинниками, які позитивно впливають на інвестиційні процеси в країнах Європейського Союзу, зокрема у «старих» країнах-членах, є:

- ефективна структурна перебудова економік країн на початку 1970-х років минулого століття;
- зручне географічне розташування країн;
- місткий внутрішній ринок;
- експортна орієнтованість господарської діяльності зазначених країн;

- роздержавлення власності;
- зростання валового прибутку суб'єктів господарювання всіх форм власності;
- впровадження податкових пільг для іноземних інвесторів;
- невисокий рівень відсоткової ставки за кредитними зобов'язаннями;
- надання державою гарантій іноземному інвестору; – застосування спеціального режиму іноземного інвестування; – політична стабільність країн [26].

Отже, головним чинником зростання інвестиційних процесів в ЄС є наслідки його розширення. Слід зазначити, що країни Центральної та Східної Європи з початку входження до ЄС визначилися у необхідності стимулювання інвестиційної діяльності як базису економічного оздоровлення і розвитку. Тому політика сприяння інвестиціям була відразу і однозначно прийнята у країнах Центрально-Східної Європи. Тоді спостерігалися наступні тенденції [24]:

- збільшення інвестицій, орієнтованих на залучення та підготовку кваліфікованих трудових ресурсів;
- зростання інвестицій у розвиток малих і середніх підприємств у зв'язку з відкриттям кордонів усередині ЄС.

Серед головних інвесторів «нових» країн – членів ЄС сьогодні виділяють країни Західної Європи. Цьому сприяє ряд факторів, а саме: високий рівень концентрації виробництва товарів, великий обсяг виробництва на внутрішньому ринку, потреба у природних ресурсах, рівень кваліфікації робочої сили і переваги у рекламі, яка відображає накопичений досвід міжнародного маркетингу.

Цікавим є також механізм державного регулювання підприємницької діяльності, що активно використовується Польщею країною ЄС, яка безпосередньо межує з Україною. Польща може розглядатися дуже

привабливою в частині ділових можливостей для ведення бізнесу. Польща, завдяки суттєвому економічному зростанню протягом останніх років, не постраждала від світової фінансової кризи в такій мірі, як багато країн світу. Цьому є цілий ряд пояснень, найголовнішим з яких є те, що банківська система країни є стабільною, основні показники прямих іноземних інвестицій заслуговують на увагу, а капіталовкладення на місцевому рівні залишаються на найвищій позначці. Крім того, структурними фондами ЄС належним чином відзначається дана тенденція і розмір наданої допомоги продовжує залишатися суттєвим.

Для іноземних інвесторів в індустріальному секторі існують державні дотації, які забезпечуються домовленостями про особливі економічні зони. Можна користуватися одночасно різними інструментами державної допомоги, але загальна сума не може перевищити дозволеної вартості для регіональної допомоги.

Державна система фінансової підтримки інвестиційних проєктів, які вважаються важливими для вітчизняної економіки, була прийнята Радою міністрів у вересні 2008 року. Вона надає спеціально призначені дотації з державного бюджету багатьом проєктам. Зазначена підтримка надається інвесторам на підставі багаторічної програми, прийнятої Радою міністрів згідно з актом від 30 червня 2005 року Закону про публічні фінанси, стаття 117. Ці дотації визнаються на підставі договору між інвестором та Міністром економіки. Підтримка надається інвесторам тільки після створення ними нових робочих місць і (або) після внесення кваліфікованих інвестиційних коштів, обумовлених у договорі. Інвестиція повинна підтримуватися щонайменше 5 років з часу її залучення, а кожне створене робоче місце повинно існувати щонайменше 5 років з часу його створення.

Такого типу допомога не надається в межах схем раніше прийнятих Європейською комісією. Кожен випадок державної допомоги повинен

заявлятися у Комісію як підтримка регіональної інвестиції згідно з чинним законодавством. Отримання згоди від Європейської комісії є обов'язковим, оскільки ніяка фінансова допомога не може бути надана без отримання такої згоди [25]. Нова система зосереджується на підтримці іноземних прямих інвестицій в секторах «особливого значення для вітчизняної економіки», таких як: автомобільний сектор, авіація, біотехнології, інформаційні технології і електроніка, аутсорсінг бізнес-процесів, науково-дослідні і дослідноконструкторські роботи. Також з метою соціального захисту місцевих громадян на державному рівні розроблено рекомендації для багатонаціональних підприємств, де крім усього іншого зазначено наступне:

- підприємство має поважати права своїх найманих працівників, які вони (працівники) можуть відстоювати за допомогою створюваних профспілок та інших громадських представництв працівників даної компанії, вести в разі спірних питань переговори з працівником індивідуально або за посередництва профспілки з метою досягнення взаємних угод про умови праці;

- підприємство має, в межах чинного законодавства, правил і регламенту для адміністративного управління в країні, в якій воно (підприємство) проводить свою діяльність, а також відповідно до існуючих міжнародних угод, принципів, цілей і стандартів, брати до уваги все перераховане вище для захисту громадського здоров'я, навколишнього середовища та підтримання загальної безпеки всіма доступними засобами і способами, заради досягнення поставлених завдань розвитку та сталого прогресу;

- підприємство не повинно прямо або побічно пропонувати, обіцяти, здійснювати або вимагати підкупу посадових осіб для отримання привілеїв при проведенні своєї ділової активності або інших необґрунтованих переваг;

- при роботі зі споживачами, підприємство повинно діяти в межах справедливих принципів ведення бізнесу, маркетингу і рекламної діяльності,

при цьому вживати всіх можливих заходів для забезпечення безпеки і якості товарів або послуг, які вона (компанія) виробляє.

В Польщі увага державних підрозділів сконцентрована не тільки на залученні додаткових фінансових ресурсів для розвитку агропромислового сектора, але й на забезпеченні соціального захисту та підвищенні рівня якості життя місцевого населення.

Цікавим є й вітчизняний механізм залучення вітчизняних та іноземних інвестицій. Відносну перевагу матимуть ті суб'єкти господарювання, які мають велику частину основних засобів на балансі, та більша частина капіталу яких сформована за рахунок власних фінансових ресурсів, – банки будуть більш охоче кредитувати їх розвиток.

Для забезпечення повноцінного функціонування підприємствам необхідно щорічно забезпечувати активний приплив інвестицій і постійне збільшення їх обсягу, що є неможливим без максимального залучення іноземних інвестицій. З огляду на те, що існуюча система показників оцінки ефективності інвестицій не у повній мірі відповідає вимогам функціонування ринку і не враховує специфіки проєктів у певних галузях національної економіки, слід використовувати методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів з розрахунком певної системи показників. Дані показники повинні враховувати економічні інтереси національних товаровиробників, вітчизняних інвесторів і державні інтереси, що виражаються у підтримці і розвитку пріоритетних галузей, створенні додаткових робочих місць, збільшенні обсягів відрахувань податків та зборів до державного та місцевих бюджетів (дод. В).

Будь-якого потенційного інвестора, насамперед, хвилює збереження його вкладень. Для потенційного інвестора також необхідна впевненість у незворотності ринкових перетворень. В Україні такої гарантії не можуть дати державні структури, і, навпаки – серед них існують значні сили, що воліли б і далі здійснювати експорт вітчизняного капіталу за кордон.

Серед причин непривабливості українського інвестиційного клімату також називають повільні темпи реформування економіки, законодавчої бази, а також нераціональний розподіл внутрішніх інвестицій – приватних і державних, високі податки, надмірне регулювання та заполітизованість економіки.

Чинні процедури здійснення та повернення іноземних інвестицій ускладнюють стан справ шляхом встановлення необґрунтованих та суперечливих вимог як щодо процедур інвестування, так і стосовно повернення інвестицій, виплати дивідендів, продажу об'єктів інвестування, і, таким чином, адміністративними методами підвищують вартість операцій та призводять до зменшення економічної вигоди від здійснення інвестиційної діяльності на території України та зниження ліквідності трансакцій.

Забезпечення загальнонаціонального економічного зростання є неможливим без активізації інвестиційної діяльності та кардинального збільшення інвестицій у реальний сектор економіки. Інвестиційна складова є найбільш вагомим компонентом економічної безпеки країни загалом та регіонів зокрема. У пункті 1 статті 2 Закону України «Про інвестиційну діяльність» [32] визначено, що «інвестиційною діяльністю є сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій».

Інвестиційна діяльність провадиться на основі:

- інвестування, що здійснюється громадянами, недержавними підприємствами, господарськими асоціаціями, спілками і товариствами, а також громадськими і релігійними організаціями, іншими юридичними особами, заснованими на колективній власності;

- державного інвестування;

- місцевого інвестування, що здійснюється органами місцевого

самоврядування;

- державної підтримки для реалізації інвестиційних проєктів;

- іноземного інвестування, що здійснюється іноземними державами, юридичними особами та громадянами іноземних держав;
- спільного інвестування, що здійснюється юридичними особами та громадянами України, юридичними особами та громадянами іноземних держав».

В умовах значного дефіциту внутрішніх ресурсів для інвестування особливої актуальності набувають питання залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України.

Іноземні інвестиції можуть здійснюватися у таких формах:

- часткової участі у підприємствах, що створюються спільно з українськими юридичними і фізичними особами, або придбання частки діючих підприємств;
- створення підприємств, що повністю належать іноземним інвесторам, філій та інших відокремлених підрозділів іноземних юридичних осіб або придбання у власність діючих підприємств повністю;
- придбання не забороненого законами України нерухомого чи рухомого майна, включаючи будинки, квартири, приміщення, обладнання, транспортні засоби та інші об'єкти власності, шляхом прямого одержання майна та майнових комплексів або у вигляді акцій, облігацій та інших цінних паперів;
- придбання самостійно чи за участю українських юридичних або фізичних осіб прав на користування землею та використання природних ресурсів на території України;
- придбання інших майнових прав;
- господарської (підприємницької) діяльності на основі угод про розподіл продукції;
- в інших формах, які не заборонені законами України, у тому числі без створення юридичної особи на підставі договорів із суб'єктами господарської діяльності України».

При дослідженні обсягів надходження прямих інвестицій (акціонерного капіталу) в економіку України встановлено, що протягом останніх років спостерігається позитивна тенденція щодо покращення загального інвестиційного клімату [31].

Водночас, вказане призвело до колапсу з надходженням бюджетоформуючих податків для місцевих бюджетів, так як більшість виробничих комплексів суб'єктів господарювання з іноземними інвестиціями розташовано в інших регіонах держави, а податки до місцевого бюджету сплачуються за місцем юридичної реєстрації підприємства.

Набагато успішнішим є досвід Італії, де фінансова амністія пройшла в 2001–2002 роках. На відміну від Бельгії, тут не тільки легалізувалися активи, а й пробачалися несплачені податки, тобто одночасно проходила амністія капіталів і податків. За Декретом про легалізацію заявник був зобов'язаний заплатити 2,5% задекларованої вартості майна або придбати італійські цінні папери на суму 12% вартості. Водночас після закінчення термінів амністії капіталу передбачалося посилення штрафних заходів до порушників податкового законодавства. Як наслідок, лише за перші 2 місяці в легальний обіг повернулися активи вартістю 61 млрд євро, податкові збори зросли на 24 млрд євро. Отримані надходження були направлені на зменшення утримань податку на доходи фізичних осіб при виплаті заробітної плати, що, у свою чергу, призвело до зростання рівня доходів й купівельної спроможності населення країни.

Зростання рівня тінізації вітчизняної економіки, цікавим було б впровадження наступного комплексу заходів щодо амністії капіталів: заявник – юридична особа – зобов'язана сплатити 1% з коштів, вкладених у підприємства, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави не менш ніж на 3 роки, і 5% з сум, що просто повернулися; заявник – фізична особа – зобов'язана сплатити щонайменше 4,5% задекларованої вартості майна або

придбати цінні папери вітчизняних стратегічних промислових підприємств на суму щонайменше 15% від вартості додатково задекларованого доходу. Вказана амністія капіталу повинна тривати не більше 6 місяців і мати разовий характер. Після закінчення терміну її проведення доцільно передбачити суттєве посилення штрафних санкцій аж до конфіскації незадекларованого майна.

Інвестовані кошти з Кіпру можна вважати не прямими іноземними інвестиціями, а українськими грошима, які були виведені вітчизняними підприємцями в офшорну зону з метою зменшення обсягів сплати податків і подальшим їх використанням у своїх господарствах уже на правах іноземних інвесторів.

Негативний вплив зазначеного можна було б зменшити у разі реалізації законодавчих ініціатив органів державної влади щодо зниження відсоткової ставки податків на додану вартість до 17% та на прибуток підприємств до 16%. Проте, враховуючи відсутність вищевказаного, вітчизняні підприємства й далі продовжують використовувати «тіньові» схеми реалізації та оплати за виготовлену продукцію з використанням офшорних зон та інших механізмів ухиляння від сплати вказаних податків.

В табл. 2. 6 визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози Київської області за допомогою SWOT-аналізу інвестиційної складової.

SWOT-аналіз інвестиційної економічної складової

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - сприятливі кліматичні умови; - розвинута інфраструктура: річкові порти, аеропорт; - розвинений сектор торгівлі та послуг; - конкурентоспроможна вартість робочої сили; - культурно-історична спадщина 	<ul style="list-style-type: none"> - недосконалість законодавчої бази; - неспроможність судової влади щодо захисту майнових прав інвесторів; - негативний інвестиційний імідж; - відсутність механізмів страхування інвестиційних ризиків; - нестабільність податкової системи; - корумпованість; - бюрократія; - низький рівень впровадження інновацій,
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - формування позитивного інвестиційного іміджу області; - промоція регіону, проведення міжнародних інвестиційних форумів; - залучення іноземних партнерів до співробітництва; - розвиток сільського господарства; - розвиток альтернативної енергетики 	<ul style="list-style-type: none"> - політична нестабільність; - економічна криза в країні; - важка прогнозованість рівня інфляції через нестабільність економіки; - дефіцит внутрішніх ресурсів для інвестування; - високі відсоткові ставки за користування кредитними ресурсами

Джерело: побудовано автором

Для визначення інвестиційної привабливості агропромислових підприємств Київської області у таблиці 2.7 відображено результати проведеного PEST-аналізу.

Виявлені фактори політичного, економічного, соціального та технологічного спрямування мають неоднакову силу впливу та вірогідність

настання й реалізації. Водночас результати проведеного PEST-аналізу свідчать, що політичні й економічні чинники є скоріше несприятливими для залучення зовнішніх джерел фінансування в інноваційний розвиток вітчизняних агропромислових підприємств.

Таблиця 2.7

Таблиця PEST-аналізу для підприємств

Київської області

Політичні чинники (P)	Економічні чинники (E)
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> політична нестабільність в українському суспільстві (негативний вплив); <input type="checkbox"/> військові дії на території України (негативний вплив); <input type="checkbox"/> надмірний рівень бюрократизації та корупції (негативний вплив); <input type="checkbox"/> свобода інформації (позитивний вплив). 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> нестабільність курсу національної валюти (негативний вплив); <input type="checkbox"/> залежність добробуту більшості мешканців міста і області від курсу валюти (негативний вплив); <input type="checkbox"/> поступове відновлення економіки (позитивний вплив); <input type="checkbox"/> не прогнозована інфляція (негативний вплив); <input type="checkbox"/> популістське зростання прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати (позитивно-негативний вплив); <input type="checkbox"/> високий рівень безробіття (позитивно-негативний вплив); <input type="checkbox"/> зниження реальних доходів громадян (негативний вплив).
Соціальні чинники (S)	Технологічні чинники (T)

<p>□ відсутність культури кредитування в українському суспільстві (негативний вплив).</p> <p>□ постійна потреба у продукції переробних промислових підприємств в повсякденному житті та на роботі (позитивний вплив).</p>	<p>□ зростаюча роль Інтернету та соціальних мереж в просуванні продукту (□).</p> <p>□ доступність нових технологій (+).</p> <p>□ гнучкість підприємства в адаптації нових технологій (+).</p>
---	---

Джерело: побудовано автором

У таблиці 2.8 відобразимо узагальнені результати проведеного SWOT-аналізу діяльності підприємств Київської області

Таблиця 2.8

Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємств Київської області

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	<p>Стратегії підтримки і розвитку сильних сторін</p> <ul style="list-style-type: none"> - концентрація ресурсів для екон. ефекту; - спрямування коштів від економії витрат для розвитку підприємства; - розвинута інфраструктура в регіоні 	<p>Стратегії використання сильних сторін для зменшення загроз</p> <ul style="list-style-type: none"> - диверсифікація бізнесу; - використання позитивного іміджу щодо залучення інвестицій для інноваційного розвитку підприємств.
	Слабкі сторони	<p>Стратегії подолання слабких сторін за рахунок можливостей зовнішнього середовища</p> <ul style="list-style-type: none"> - активне залучення інвестицій для розвитку підприємства; - законодавче регулювання, податкові і митні пільги 	<p>Стратегії подолання загроз</p> <ul style="list-style-type: none"> - заходи спрямовані на підтримку соціальної сфери; - заходи спрямовані на оновлення матеріально-технічної сфери

Джерело : сформовано автором

Проведений SWOT-аналіз свідчить про те, що основними завданнями для підприємств у сучасних умовах нестабільного внутрішнього та зовнішнього

середовища є: розширення вітчизняних ринків збуту та захоплення зарубіжних вільних сегментів, підвищення рівня конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємств як основи для залучення додаткових джерел фінансування, збереження та нарощування якісного потенціалу трудових ресурсів, впровадження інноваційних технологій у процеси управління та господарську діяльність. Для кращого використання підприємством свого виробничого потенціалу в умовах військовій дій, стає необхідним формування обґрунтованої інноваційної стратегії розвитку.

Окремої уваги заслуговують зведені результати SWOT-аналізу підприємств (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця SWOT-аналізу

	Можливості (О):	Загрози (Т):
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> збільшення кількості споживачів; <input type="checkbox"/> захоплення вільного сегменту ринку; <input type="checkbox"/> зростання значимості людського фактору 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> низька купівельна спроможність населення; <input type="checkbox"/> зміцнення позиції конкурентів; <input type="checkbox"/> високі темпи технологічних змін в галузі. <input type="checkbox"/> недоліки системи оподаткування <input type="checkbox"/> велика вірогідність рейдерських атак
Сильні сторони (S):	SO-стратегії	ST-стратегії
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> висока якість продукції; <input type="checkbox"/> широкий асортимент товарного ряду; <input type="checkbox"/> широкий радіус обслуговування; <input type="checkbox"/> наявність електронної пошти, зв'язок через Webвузли 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування інноваційної стратегії просування продукції підприємства: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Пошук нових шляхів задоволення потреб. 1.2. Освоєння нових видів і способів задоволення потреб споживачів. 1.3. Підвищення конкурентоспроможності товарів, покращення іміджу підприємства серед потенційних споживачів 1.4. Привернення уваги можливих клієнтів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування асортиментної політики, тісно пов'язаної із диверсифікацією в напрямку розширення асортименту продукції та наданих послуг: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Забезпечення стабільної якості реалізованої продукції, що сприятиме збереженню досягнутих позицій. 1.2. Освоєння нових ринків з метою уникнення переслідування з боку конкурентів.

Слабкі сторони (W):	WO-стратегії	WT-стратегії
<ul style="list-style-type: none"> □ зменшення ринкової частки; □ недостатній рівень кваліфікації персоналу; □ відсутність чіткої системи оплати праці; □ плинність кадрів 	<p>1.Формування інноваційної інформаційно-комунікаційної стратегії підприємства:</p> <p>1.1. Активна участь у віртуальних виставках при одночасному забезпеченні їх економічної доцільності й обґрунтованості</p> <p>1.2. Діджиталізація процесів управління та виробництва.</p> <p>2. Формування інноваційної кадрової стратегії, направленої на підвищення ефективності використання трудового потенціалу:</p> <p>2.1. Вдосконалення організаційної структури та впровадження структури управління, адаптованої до сучасних умов ведення бізнесу.</p> <p>2.2. Запровадження гнучкого робочого графіку як основи для досягнення балансу між виконанням функціональних обов'язків, особистим життям та самоосвітою.</p> <p>2.3. Запровадження науково-методичного підходу щодо оцінювання кількісних та якісних характеристик персоналу.</p> <p>2.4. Запровадження індивідуальних траєкторій розвитку персоналу</p>	

Джерело: побудовано автором

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що для мінімізації можливих загроз (коливання курсів валют, зміни податкової та митної політики держави, ... тощо) та забезпечення безперебійного й ефективного функціонування підприємства необхідно сформувати окремо або як стратегічні бізнес-блоки підвищення конкурентоспроможності наступні інноваційні стратегії розвитку: просування продукції підприємства, інформаційно-комунікаційну, кадрову.

Також виникають ускладнення щодо визначення рівня конкурентоспроможності та оцінювання доцільності інвестування у розвиток вітчизняних підприємств.

Виявлено, що стратегічним завданням для підприємства у сучасних умовах нестабільного внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища є розширення вітчизняних ринків збуту і «захоплення» вільних сегментів на міжнародній арені, підвищення рівня конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості як основи для залучення додаткових джерел фінансування, збереження та нарощування якісного потенціалу людських ресурсів, впровадження інновацій у процеси управління та господарську діяльність. Для

максимізації ймовірності залучення додаткових інвестицій суб'єкт господарювання повинен забезпечити потенційному інвесторові отримання щонайменше рівного прибутку на рівний капітал, вкладений у будьяке інше аналогічне за профілем підприємство чи інший вид економічної діяльності, регіон (країну). Тобто, інвестор повинен гарантовано отримати прибуток від інвестиційної діяльності не менший за середньогалузевий (середньорегіональний, середньодержавний) показник з урахуванням факторів часу та можливого ризику внаслідок хаотичних змін у політичному, економічному, соціальному напрямках розвитку країни, регіону, галузі.

Висновки до розділу 2

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища прогнозування є однією з найбільш важливих функцій у діяльності підприємств. Стратегічним завданням для підприємства у сучасних умовах нестабільного внутрішнього та зовнішнього бізнессередовища є розширення вітчизняних ринків збуту і «захоплення» вільних сегментів на міжнародній арені, підвищення рівня конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості як основи для залучення додаткових джерел фінансування, збереження та нарощування якісного потенціалу людських ресурсів, впровадження інновацій у процеси управління та господарську діяльність. Для максимізації ймовірності залучення додаткових інвестицій суб'єкт господарювання повинен забезпечити потенційному інвесторові отримання щонайменше рівного прибутку на рівний капітал, вкладений у будьяке інше аналогічне за профілем підприємство чи інший вид економічної діяльності, регіон (країну). Тобто, інвестор повинен гарантовано отримати прибуток від інвестиційної діяльності не менший за середньогалузевий (середньорегіональний, середньодержавний) показник з урахуванням факторів часу та можливого ризику внаслідок хаотичних змін у галузі, регіоні.

РОЗДІЛ 3 ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Моделювання процесів оцінювання ризиків в умовах впровадження інноваційної стратегії розвитку підприємства

Будь-яка економічна система функціонує в умовах невизначеності, що, у свою чергу, зумовлює вірогідність ризику. Неминучість ризику зумовлюється такими чинниками:

- свободою дій підприємця;
- орієнтацією підприємницької діяльності на одержання високого прибутку;
- діяльністю суб'єктів господарювання у конкурентному навколишньому бізнес-середовищі.

Відсутність повної інформації, існування протидіючих тенденцій, елементи випадковості та інші економічні умови господарювання обумовлюють важко-прогнозованість процесу управління, оскільки більшість управлінських рішень керівництвом промислового підприємства приймаються в умовах невизначеності та економічного ризику.

Наявність ризику змушує підприємців формувати певну стратегію поведінки в ринковій економіці. Вона полягає не у пошуку напрямку діяльності із задалегідь відомим результатом, без ризику, а в умінні своєчасно його відчувати, правильно оцінити, розробити заходи щодо зменшення рівня ризику або навіть підвищення результативності діяльності підприємства. Процвітання і крах, підйом і банкрутство – це наслідки відповідно ефективного та неефективного управління ризиком. Приймаючи будь-яке рішення підприємець повинен враховувати міру ризику в кожному конкретному випадку. Без врахування зазначеного ведення бізнесу є небезпечним.

Управління економічними ризиками стає однією з важливих умов забезпечення ефективної діяльності підприємства на ринку.

Етапи управління економічними ризиками відображено на рисунку 3.1.

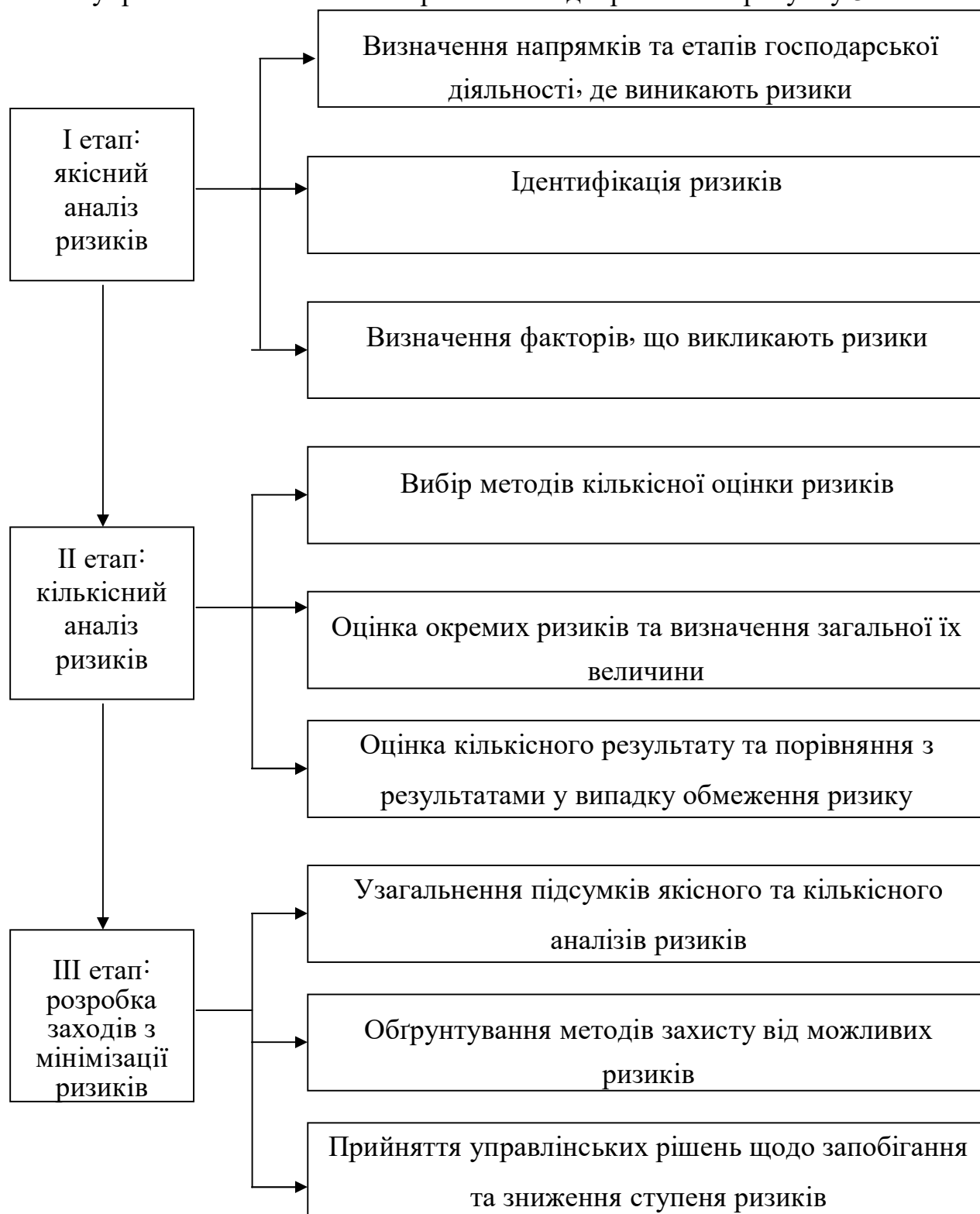


Рис. 3.1. Етапи управління економічними ризиками*

Джерело: побудовано автором

У багатьох випадках застосування підходів управління економічним ризиком відбувається не заради мінімізації негативних наслідків зовнішнього середовища на ефективність діяльності підприємства, а для створення псевдо-іміджу менеджменту підприємства, що використовує найсучасніші підходи ризик-менеджменту. Деякі управлінці використовують підходи ризик-менеджменту, сподіваючись підвищити рівень конкурентоздатності власного підприємства вже у короткостроковому періоді функціонування.

На основі аналізу існуючих стратегій, методів і прийомів ризикменеджменту, з метою досягнення оптимального співвідношення між прибутком і ризиком господарської діяльності, а також для зменшення можливих негативних наслідків щодо результатів діяльності підприємств при ухваленні з різних причин помилкових рішень, на рисунку 3.2 відображено основні підходи до управління економічними ризиками.



Рис. 3.2. Підходи до управління економічними ризиками

Джерело: побудовано автором

Якщо підприємство обрало ризикований вид господарської діяльності, то система стимулів повинна мотивувати управлінців до прийняття та реалізації рішень зі значним ступенем економічного ризику, виходячи з розробленої стратегії управління ризиками (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Оптимізація інноваційної стратегії розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором на підставі [25]

Забезпечення прискореного інноваційного розвитку на підприємстві можливе лише за рахунок максимально ефективного використання усіх наявних виробничих ресурсів та можливостей підприємства щодо залучення інвестицій для впровадження інновацій. Разом з тим при розробці відповідної стратегії розвитку потрібно враховувати, що закупівля та впровадження інноваційного устаткування у процес господарської діяльності може призвести як до підвищення конкурентоспроможності продукції, так і до посилення залежності підприємства від кредиторів. Тому важливим елементом інноваційної стратегії розвитку є впровадження інноваційних методів оцінки, що дозволять визначити

ризикованість та ефективність господарської діяльності й обґрунтувати перспективні орієнтири розвитку підприємства.

Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою підприємства відіграє велику роль у прогнозуванні розвитку подій та прийнятті ефективних управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативного впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків та загроз.

У процесі управління ризиками на підприємстві необхідно забезпечити вирішення наступних завдань: здійснення розпізнання передкризових ситуацій, від чого залежить можливе запобігання кризі; виявлення проблем, пов'язаних з основними сферами життєдіяльності підприємства, які включають комплекс проблем фінансово-економічного характеру; визначення ймовірностей настання кризових ситуацій та розроблення оптимальних варіантів поведінки підприємства, розроблення комплексу управлінських рішень щодо мінімізації наслідків настання кризової ситуації; вирішення проблем, пов'язаних з конфліктами і селекцією персоналу на промисловому підприємстві [7].

Для формування ефективної інноваційної стратегії розвитку підприємства в контексті оцінки ризиків господарської діяльності необхідно забезпечити запровадження дієвого механізму оцінки платоспроможності підприємства у динаміці останніх звітних періодів із урахуванням нормативних та середньогалузевих значень у регіоні та країні в цілому.

Дуже важливо, враховуючи мінливість ризик-середовища, здійснювати моніторинг потреб і відповідно змінювати та вдосконалювати систему мотивації для персоналу для зростання ефективності здійснення розпізнання передкризових ситуацій та виявлення проблем фінансово-економічного характеру у діяльності підприємства. Одним із основних стимулів за умов економічного ризику є адекватна заробітна плата. Водночас, визначення її оптимального та обґрунтованого рівня залежить, в першу чергу, від якості

управлінських рішень щодо вирішення основних виробничих питань у короткостроковому та довгостроковому періодах.

3.2. Динаміко-стратегічна карта інноваційного розвитку підприємства

Важливим етапом втілення сформованої інноваційної стратегії розвитку є розроблення динаміко-стратегічної карти, створеної з урахуванням існуючих проблем функціонування суб'єкта господарювання і направленої на поступове їх вирішення та підвищення загальної ефективності процесів господарської діяльності. Формування динаміко-стратегічної карти повинно забезпечити об'єктивне визначення і реалізацію інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства у динаміці та ґрунтуватися на взаємозв'язку між ресурсними, технологічними та логістичними бізнес-процесами. Під час розроблення динаміко-стратегічної карти розвитку підприємства особлива увага акцентується на чотирьох взаємопов'язаних елементах: виробництві, фінансах, клієнтах, персоналі. Використання розробленої динаміко-стратегічної карти дозволить ідентифікувати причини виникнення ускладнень у господарській діяльності та визначити оптимальні напрями інноваційного розвитку підприємства. Наведені технологічні, ресурсні та логістичні бізнес-процеси тісно взаємопов'язані та взаємозалежні, тому їх доцільно розглядати як окрему підсистему, адже жодну з них не можна виділити як попередній або наступний елемент.

Потрібно враховувати, що від ефективності управління технологічними процесами на підприємстві залежатиме загальна координованість дій та своєчасна забезпеченість процесу виробництва усіма необхідними виробничими ресурсами.

Максимізація ефективності управління технологічними бізнес-процесами може бути досягнута за рахунок запровадження взаємоузгоджених стратегій виробничої діяльності та розвитку персоналу шляхом: формування дієвої корпоративної культури, яка дозволить об'єднати колектив навколо господарської діяльності підприємства та стимулюватиме перманентне вдосконалення задля подальшого кар'єрного зростання; визначення оптимального виробничого навантаження, що дозволить максимізувати результативність процесів прогнозування виробничої активності людських ресурсів, мінімізувати відсоток простою та визначити додаткові ресурси для самореалізації на підприємстві та в особистому житті; запровадження обґрунтованої системи стимулювання персоналу за допомогою розроблення дієвої методики оцінювання на підставі дослідження тенденцій змін кількісних та якісних показників розвитку працівника, а також у порівнянні з аналогічними показниками персоналу відповідного професійного рівня; запровадження обґрунтованої системи стимулювання управлінських кадрів, яка враховуватиме не лише тенденції щодо зміни особистих якісних та кількісних кваліфікаційних показників, а й результати діяльності підвідомчих структурних підрозділів.

Максимізація ефективності управління ресурсними бізнес-процесами може бути досягнута за рахунок запровадження взаємоузгоджених стратегій фінансового розвитку, мінімізації ризику господарської діяльності та розвитку персоналу. Для досягнення максимальної результативності необхідно забезпечити оптимізацію організаційної структури управління як основи для усунення можливого дублювання функціональних обов'язків, зростання рівня реальної заробітної плати та ефективності прийнятих управлінських рішень в умовах невизначеності бізнес-середовища.

На рисунку 3.4 наведена деталізація процесу управління логістичними бізнес-процесами на підприємстві.



Рис. 3.4. Деталізація процесу управління логістичними бізнес-процесами на підприємстві

Джерело: побудовано автором

Максимізація ефективності управління логістичними бізнес-процесами може бути досягнута за рахунок запровадження взаємоузгодженої логістичної стратегії, стратегій мінімізації ризику господарської діяльності та розвитку персоналу.

Модель логістичної стратегії підприємства повинна становити функціональну програму діяльності, яка була б запорукою зміцнення та зростання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Однією із складових подальшого розвитку підприємств є прийняття участі у комбінованому, сегментованому чи інтермодальному перевезенні. Комбіновані перевезення ґрунтуються на з'єднанні в процесі перевезень на взаємовигідних умовах різних видів транспорту. Розширення ряду послуг за рахунок здійснення мультимодальних перевезень може здійснюватися в

декількох напрямках. По-перше, заслуговує на увагу поєднання автомобільного транспорту із річковим та морським. Автомобільно-водні перевезення стають найбільш ефективними тоді, коли значна частина маршруту здійснюється водним транспортом.

Серед основних перешкод формування та впровадження інноваційної стратегії розвитку підприємств слід відзначити наступні:

- невідповідність між цілями підприємства та наявними можливостями зовнішнього середовища, особливо в частині досягнення максимальної результативності господарської діяльності за короткий проміжок часу з обмеженими виробничими ресурсами;

- відсутність кваліфікованих фахівців для проведення якісного стратегічного аналізу, визначення індикаторів, за якими можливо оцінити якість розробленої та впровадженої стратегії розвитку.

Основними функціями у процесі реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства є:

- визначення та оцінювання факторів, що впливають на розвиток та рівень конкурентоспроможності промислового підприємства;

- оцінювання рівня конкурентоспроможності промислового підприємства, що дозволяє: визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для забезпечення ефективного функціонування у сучасних умовах нестабільного внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища; розробити комплекс заходів щодо усунення недоліків у господарській діяльності;

- стратегічне прогнозування рівня розвитку підприємства, що дозволить визначити ключові фактори впливу та наявні тенденції щодо їх зміни, і сприятиме максимізації ефективності використання виробничих ресурсів на кожному етапі функціонування суб'єкта господарювання.

Для впровадження інноваційної стратегії розвитку необхідно забезпечити: розроблення графіку реалізації стратегії розвитку та його

погодження із усіма залученими суб'єктами; чіткий розподіл функціональних обов'язків і унеможливити дублювання повноважень серед окремих виконавців; розробити та впровадити дієву систему мотивації щодо своєчасного виконання заходів, передбачених стратегією розвитку, у визначені терміни, потрібної якості з мінімальними (не більш запланованих) витратами.

Під час формування моделі оцінювання людських ресурсів та стимулювання до професійного розвитку потрібно враховувати, що постійна трудова активність і виконання встановлених завдань сприятиме формуванню в особистості обґрунтованості обраного життєвого та професійного напрямку, відсіюючи негативні подумки та збільшуючи рівень задоволеності й щастя від обраного виду діяльності.

Важливою складовою прийняття управлінських рішень щодо залучення інновацій та обґрунтованості впровадження інноваційної стратегії розвитку підприємства є використання інноваційних методів оцінювання ефективності господарської діяльності.

В умовах швидких змін бізнес-середовища найважливішим з ресурсів, необхідних підприємствам для успішної конкуренції, є знання у значущих для даного бізнесу галузях. Ядром конкурентних переваг є система ключових областей компетентностей, які досліджуване підприємство зуміло створити, тобто – система навиків і технологій, що знаходяться у його розпорядженні. Ключові області компетентності – це області, що: вносять непропорційно великий внесок до процесу створення цінності для споживача; властиві лише даному суб'єкту господарювання; легко застосовані для створення нових товарів і послуг. Важлива властивість ключових областей компетентностей – їх неминуче застарювання. Тому процеси бізнесу, що протікають на підприємстві, треба організовувати таким чином, щоб вони змогли забезпечити безперервне відтворення ключових областей компетентності на кожному етапі господарської діяльності.

Отже, для того, щоб успішно конкурувати на світовому ринку, будь-який суб'єкт господарювання повинен створювати і безперервно відтворювати систему ключових областей компетентностей. Зазначене можливе лише при формуванні та запровадженні ефективної стратегії розвитку персоналу з одночасним створенням сприятливого клімату функціонування колективу підприємства.

На прикладі підприємств Київської області, у 2023 році було проведено дослідження фондом USAID, щодо виявлення існуючих проблем розвитку інноваційної діяльності підприємств аграрного сектору та напрямів їх вирішення. Майже половина опитаних підприємств засвідчила недостатній рівень інформаційного забезпечення інноваційної діяльності, відсутність нових ідей. На недостатню мотивації інноваційного розвитку вказали лише біля 10% опитаних (рис.3.5).

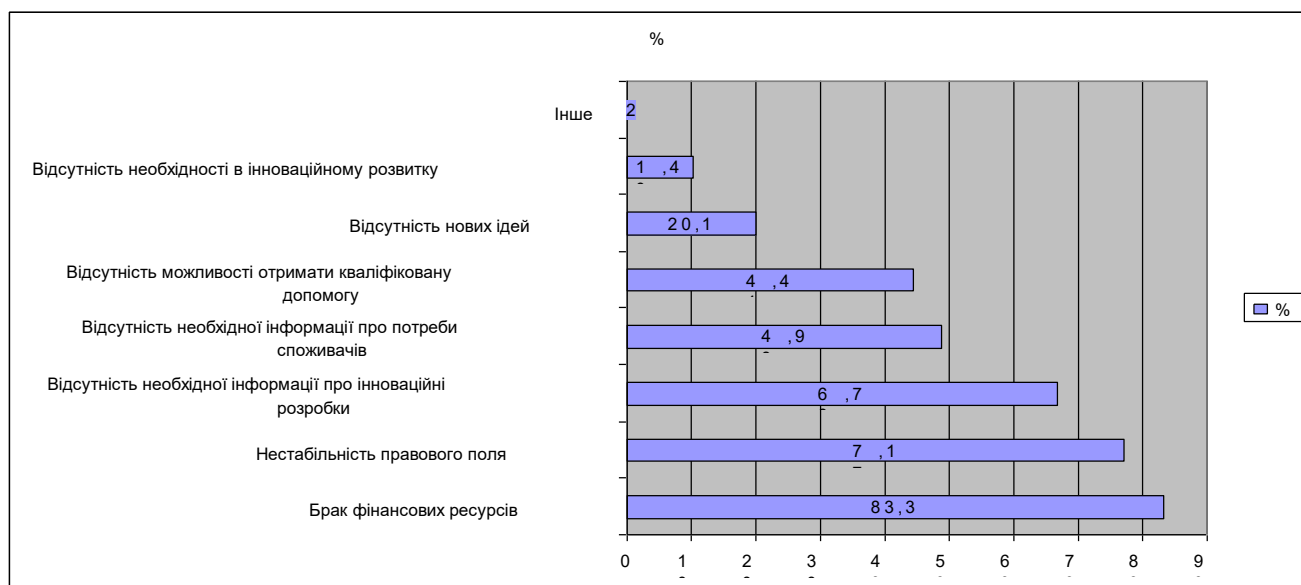


Рис. 3.5. Фактори, що перешкоджають інноваційному розвитку підприємств аграрного сектору, %

Джерело: побудовано автором

Встановлено, що перша головна компонента Група G1 – «Дисипативна самоорганізація і довіра у розвитку внутрішнього клімату», – вносить 24,6%. До цього фактору увійшли показники, що відображали певний ступінь довіри

між керівництвом і персоналом підприємства у процесі формування та саморозвитку внутрішнього клімату.

Під дисипативністю системи розуміють здатність внутрішнього середовища суб'єкта господарювання під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів прискорювати свою самоорганізацію.

Група G2 «Демократизація управління та партисипативний менеджмент» (8,38%) складається з показників, що відображають ступінь участі персоналу в управлінні підприємством.

Група G3 «Відкриті інфокомунікаційні системи та відповідні відносини» (8,25% загальної дисперсії) охоплює такі елементи, як налагодженість процесу отримання внутрішньофірмової інформації (0,761), ступінь розвитку двосторонньої комунікації (0,625) і рівень взаємовідносин працівників із керівництвом (0,828).

Групу G4 «Ергономічний та психологічний комфорт» (6,43%) було сформовано за рахунок двох змінних, що відображують рівень зацікавленості персоналу у роботі та рівень виробничого навантаження.

Групу G5 «Інноваційна спроможність колективу» (5,89% загальної дисперсії) об'єднав параметри конструктивних виробничих конфліктів, що призводять до вирішення проблем, і націленість на впровадження нововведень.

Низький рівень оцінювання щодо налаштування на роботу пов'язаний із низьким рівнем оплати праці на підприємствах у порівнянні з аналогічними підприємствами, що функціонують за кордоном (Польща, Чехія тощо).

Таким чином, нагальним завданням для керівництва підприємств є розроблення та впровадження обґрунтованої системи оцінювання ефективності діяльності працівників, яка не лише дозволить підвищити рівень довіри до прийнятих керівництвом управлінських рішень (особливо в частині преміювання та кар'єрного зростання), а й стимулюватиме

працівників до перманентного самовдосконалення й зростання продуктивності праці. Також особливої уваги заслуговують заходи щодо формування ефективної корпоративної культури та визначення їх економічної доцільності.

Слід відзначити, що на методи оцінювання та на їхню мету здійснюють безпосередній вплив такі фактори як бажання до ефективних трансформацій суб'єкта господарювання, рішуча позиція керівника стосовно курсу на реформування культури, тощо. Такий інструментарій повинен містити можливості неодноразового, регулярного, стійкого здійснення з одночасною мінімізацією витрат виробничих ресурсів та часу.

3.3. Напрями трансформації інноваційних стратегій: зарубіжний досвід

Особливістю сучасного етапу розвитку світового господарства є перехід на новий шабель розвитку – постіндустріальний етап, який ще можна охарактеризувати як Четверту промислову революцію, або, як її ще називають, Індустрію 4.0. У сучасних умовах концепція Індустрії 4.0 набула широко поширення у світі. Перехід до концепції свідчить, що в майбутньому такі бізнес-процеси, як постачання сировини та матеріалів, розроблення і доведення товарів до споживачів та їх обслуговування, будуть здійснюватися через Інтернет, тому особливої актуальності набуває питання дослідження особливостей переходу країн світу до нової індустрії – нового типу промисловості та світосприйняття. Розвинені країни розробляють інноваційні стратегії з урахуванням нових вимог інформаційного суспільства, як відповідь на головний виклик сучасності – недостатні темпи цифровізації промислових секторів і розвитку інновацій.

Трансформація національних інноваційних стратегій провідних країн світу відбувається саме в контексті переходу на новий шабель економічного розвитку.

Індустрія 4.0 трансформує сектор економіки завдяки прийняттю нових цифрових технологій, нових матеріалів та нових процесів. Для політиків концепція Індустрії 4.0 є найактуальнішим питанням в програмах, оскільки вона може спричинити величезний приріст продуктивності, переосмислити всю модель промислового виробництва, а також може мати великий вплив на зайнятість у виробництві. Наприклад, Європейська Комісія втілює амбітну промислову політику для вирішення багатьох політичних питань, що перешкоджають розповсюдженню технологій Індустрії 4.0, таких як низький рівень прийняття серед малих та середніх підприємств та посилення конкуренції з-за меж Європейського Союзу.

Глобальна економіка переживає послідовні промислові революції. Їх рушійними силами є технології загального призначення (електроенергія або інформаційно-комунікаційні технології), які є широко розповсюдженими на багато секторів, мають високий рівень вдосконалення, полегшують його винаходити чи виробляти інші нововведення та впливати на всю економіку. В умовах сучасної науково-технологічної революції, свідками якої ми є, формується нова парадигма промисловості.

Основними особливостями нової постіндустріальної революції є:

- сумісність: кіберфізичні системи, які дозволяють працівникам та розумним підприємствам (смарт-фабрикам) з'єднуватися та спілкуватись один з одним;
- віртуалізація: створюється віртуальна копія смарт-фабрики шляхом зв'язку даних сенсорів з віртуальними моделями заводу та імітаційними моделями;
- децентралізація: здатність кіберфізичних систем приймати власні рішення та виробляти елементи локально завдяки таким технологіям, як 3D-друк;
- можливість роботи в режимі реального часу: збір та аналіз даних для негайного надання результату обробки даних;

- орієнтація на обслуговування: як внутрішня, так і зовнішня доступність усіх послуг кіберфізичних систем і працівників;
- модульність: гнучка адаптація розумних заводів до викликів та змін, шляхом заміни або розширення окремих модулів.

На особливу увагу заслуговує необхідність формування нових стратегій інноваційного розвитку країн в умовах формування Індустрії 4.0. Згідно з досвідом країн ЄС, які є новаторами у впровадженні цієї стратегії, можна виокремити шість політичних рекомендацій, а саме три загальні та три конкретні рекомендації щодо політики, залежно від регіонального інституційного контексту.

Питання впровадження промислової модернізації актуальні для більшості розвинених країн світу, таких як Китай, Японія, Південна Корея та США. Наприклад, Китай запустив грандіозний план промислової політики під назвою Китай 2025 року, щоб стати провідною в світі промисловою електростанцією завдяки технологіям Індустрії 4.0.

Шість наступних рекомендацій для формування інноваційної політики мають на меті відповідати на виклики, які постають перед владою при формуванні в країні умов для Індустрії 4.0:

- узгоджена інтеграція Індустрії 4.0 до загальнонаціональних стратегій;
- формування навичок та додаткових можливостей у працівників для реагування на вплив Індустрії 4.0 на зайнятість населення;
- необхідність формування соціально відповідальних технологій Індустрії 4.0;
- важливість дифузії технологій Індустрії 4.0 серед малих та середніх підприємств;
- першочерговість поширення технологій Індустрії 4.0 серед відстаючих регіонів;

- сприяння поширенню наступної хвилі технологічних інновацій у провідних регіонах.

Для вирішення цих питань та формування інноваційної стратегії в країні, яка б була адекватна викликам нової парадигми Індустрії 4.0 доцільно впровадити наступні стратегічні заходи.

1. Розробити регіональні стратегії розвитку в країнах Індустрії 4.0.

Перш за все, слід приділити увагу на регіони, які мають значну базу для формування регіональних стратегій. Це особливо актуальною для регіонів зі значною промисловою базою (> 18% регіонального ВВП).

2. Створення креативних просторів у вищих навчальних закладах.

Перелік навичок робітника має значно розвиватися, щоб відповідати потребам 4 промислової революції. Креативний простір для розробників визначається як «громадський центр, який забезпечує технологію, виробниче обладнання та освітні можливості для населення».

3. Прийняти критерії відповідальності в тендерах на державні закупівлі.

Країни мають вводити критерії, що будуть відповідати новим викликам на публічних тендерах. Нові технології, такі як великі дані та аналітика, автономні роботи, симуляція, синтетична біологія, штучний інтелект (AI), кібербезпека, розширена реальність, які використовуються в Індустрії 4.0, мають деякі важливі етичні наслідки.

4. Сприяти державно-приватному партнерству з метою розповсюдження технологічних інновацій в нових галузях.

Органам управління доцільно сприяти державно-приватному партнерству для розповсюдження технологічних інновацій Індустрії 4.0, особливо для малих та середніх підприємств. Міжнародний трансфер технологій визначає різницю в продуктивності та зростанні, почасти тому, що на частку небагатьох багатих країн припадає більша частина світового створення нових технологій [41].

5. Сприяти розповсюдженню технологічних інновацій Індустрії 4.0 у відстаючих регіонах.

У регіонах, що відстають, регіональна інноваційна політика повинна сприяти розповсюдженню технологій Індустрії 4.0 та адаптувати технології до регіонального контексту шляхом підвищення поглинаючої спроможності місцевих зацікавлених сторін, а саме малих та середніх підприємств для дифузії нових технологій.

6. Сприяти розвитку підривних технологічних інновацій Індустрії 4.0 у провідних інноваційних регіонах.

Регіони-лідери в розвитку інновацій повинні сприяти наступній хвилі радикальних і підривних технологічних інновацій, щоб залишатися на передовій технологічних та інноваційних лідерів.

Наприклад, в ЄС, як зазначається у статті «Великі виклики: Нова інноваційна межа, орієнтована на місію», рамкова програма досліджень та інновацій на період 2021–2027 рр. «Горизонт Європа» пропонує регіональним урядам можливість експериментувати та створювати сміливі інноваційні політики, орієнтовані на спільну місію.

Оскільки Україна відноситься до країн, що розвиваються, визначимо заходи інноваційної стратегії, що актуальні для групи цих країн. Може включати 5 важливих вимірів: генерація інновацій, засвоєння інновацій, дифузія інновацій, сприятливе середовище та управління політикою. Не всі з цих вимірів повинні мати однаковий акцент у всіх країнах, оскільки адекватна інноваційна стратегія буде залежати від конкретних потреб економіки.

Генерація інновацій

Обсяги інновацій вимірюються за допомогою вхідних та вихідних показників. Вхідні дані в основному ідентифікувались з видатками на R&D, як державними, так і приватними (державні витрати, витрати бізнесу та вищої освіти на R&D). Вихідні показники включали підрахунок патентів та наукових публікацій [21].

Залучення та засвоєння іноземних інновацій

Успішне придбання зарубіжних інновацій пов'язане із зовнішньою орієнтацією фірми, сектору чи країни та участю у глобальних виробничих

мережах. Отже, інноваційні стратегії, що спрямовані на здобуття технологічних знань, традиційно спрямовані на посилення залежності від іноземних інвестицій, спільних підприємств та імпорту основних засобів.

Сприятливе середовище

Для країн, в яких існують інноваційні стратегії, також важливою є ефективність їх реалізації. Структурні проблеми, включаючи корупцію, інституційні бар'єри та загальна антиконкурентна поведінка також допомагають перешкоджати успішному впровадженню інноваційних стратегій у країнах, що розвиваються.

Координація інноваційної політики

Реалізація інноваційної політики вимагає спроможності та можливостей керувати послідовною інноваційною стратегією шляхом координації складних систем.

Розглядаючи роль, яку технологічна політика відіграла в економічному зростанні Лундвал і Боррас [43] описали три елементи широко орієнтованої інноваційної політики як:

- політику, що активізує зміни (політика конкуренції, торгова політика та позиція загальної економічної політики);
- політика, що впливає на здатність впроваджувати інновації та поглинати їх (розвиток людських ресурсів та інноваційна політика);
- політика, покликана піклуватися про «слабкі місця» в економіці (соціальна та регіональна політика з метою перерозподілу).

Ця тривимірна система забезпечує формат державної підтримки інноваційної діяльності для визначення пріоритетів та рівнів втручання для ефективного сприяння інноваційній діяльності.

Формування інноваційної політики в країнах, що розвиваються, базується на оцінці кількісних показників, які є також і результатом діяльності.

При розробці стратегій також важливо вивчати досвід інших країн з метою розробки та реалізації ефективної вітчизняної інноваційної стратегії. Тому

ключові аспекти політики потрібно визначати та порівняти на міжнародному рівні, щоб отримати корисний досвід інших країн, що розвиваються.

Участь міжнародних інвесторів та донорів в розробці стратегій в країнах, що розвиваються, може стати дієвим важелем в реалізації інноваційних стратегій. Зовнішні наслідки внутрішніх інноваційних стратегій країн набувають все більшого значення в умовах зростаючої глобалізації економіки. Багатосторонні інституції, такі як Світова організація торгівлі, Світова організація інтелектуальної власності, Світовий банк та Міжнародний валютний фонд мають сильний вплив на національні політики науково-дослідницької діяльності.

Глобальна економіка знаходиться на етапі четвертої промислової революції, ядром якої є новітні технології. Індустрія 4 вимагає від країн значної модернізації як промислового потенціалу, так і загального науково-технологічного бачення. Значну роль відіграють нові технології, а знання все більше визнаються як найважливіший фактор економічного зростання, ефективного управління та поліпшення якості життя, незважаючи на національні розбіжності в рамках парадигми розвитку та економіки в цілому.

Висновки до розділу 3

Забезпечення прискореного інноваційного розвитку на підприємстві можливе лише за рахунок максимально ефективного використання усіх наявних виробничих ресурсів та можливостей підприємства щодо залучення інвестицій для впровадження інновацій. Тому важливим елементом інноваційної стратегії розвитку є впровадження інноваційних методів оцінки, що дозволять визначити ризикованість та ефективність господарської діяльності й обґрунтувати перспективні орієнтири розвитку підприємства.

Динаміко-стратегічна карта інноваційного розвитку підприємства, забезпечує визначення і реалізацію напрямів інноваційного розвитку підприємства та базується на взаємозв'язку між ресурсними, технологічними

та логістичними бізнес-процесами як основи для підвищення ефективності господарських процесів, конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому.

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо інноваційної стратегії розвитку з урахуванням ризиків діяльності підприємства необхідно оцінити рівень власної інвестиційної привабливості.

Ключовим елементом інноваційного розвитку підприємств є налагодження взаємодії із зовнішнім середовищем для отримання відповідної підтримки.

ВИСНОВКИ

1. Для формування інноваційної стратегії розвитку підприємства та прийняття ефективних управлінських рішень необхідно володіти якісною інформацією про наявні можливості досягнення встановлених цілей за всіма напрямками господарської діяльності.

2. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємства повинно базуватися на стратегічному баченні та місії, і за допомогою сучасних інноваційних методів й інструментів дозволити визначити ключові напрями розвитку, забезпечити взаємоузгодження окремих бізнес-процесів (ресурсних, технологічних, логістичних) при впровадженні інноваційних проєктів. Запровадження перманентного оцінювання ефективності впровадження інноваційної стратегії розвитку дозволить визначити вплив та обґрунтувати доцільність впровадження інновацій.

3. Обґрунтовано, що для забезпечення якісного оцінювання та побудови оптимальної прогностичної моделі інноваційного розвитку підприємства, необхідно забезпечити симбіоз інтуїтивних та формалізованих методів. Зазначене дозволяє визначити інноваційність управлінського рішення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо інноваційної стратегії розвитку з урахуванням ризиків діяльності промислового підприємства необхідно оцінити рівень власної інвестиційної привабливості.

5. Динаміко-стратегічна карта інноваційного розвитку підприємства, яка забезпечує визначення і реалізацію напрямів інноваційного розвитку підприємства та базується на взаємозв'язку між ресурсними, технологічними та логістичними бізнес-процесами як основи для підвищення ефективності господарських процесів, конкурентоспроможності продукції та підприємства.

6. У сучасних умовах необхідності інтенсивного розвитку і впровадження інноваційних технологій постійно зростають вимоги до якості людських ресурсів підприємства.

7. Ключовим елементом інноваційного розвитку підприємств є налагодження взаємодії із зовнішнім середовищем для отримання відповідної підтримки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамова И. Особенности национальной конкуренции *Управление компанией*. 2005. № 4 (47). С. 21–24.
2. Актуальні питання інноваційного розвитку держави, регіонів, підприємств / за ред. В. І. Захарченко. Луганськ: Ноулідж, 2014. 182 с.
3. Акулич М. Анализ конкурентоспособности продукции в аспекте взаимоотношений с потребителями. *Маркетинг*. 2003. № 6 (73). С. 33–43.
4. Аналітичний звіт експертів Євросоюзу «Регіональний розвиток та державна регіональна політика України: стан і перспективи змін у контексті глобальних викликів та європейських стандартів політики». URL: <http://surdp.eu/Project-papers> (дата звернення: 20.10.2020).
5. Андрушків І. П., Вовчак О. Д., Руцишин Н. М. Інвестування регіональної економіки та його ефективність в Україні : монографія. Л.: ЛКА, 2010. 192 с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб, 1999. 416 с.
7. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: Теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. К. : КНЕУ, 2003. 394 с.
8. Басюк Д. І., Барна М. Ю. Наукові основи стратегічного розвитку туристично-готельної галузі. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2018. № 54. С. 15–22.
9. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. Вип. № 2. С. 85–97.
10. Білотор Л. В. Методологічні підходи щодо формування інноваційної продукції. *Економіка АПК*. 2012. № 9. С. 88–93.
11. Бланк И. А. Основы инвестиционного менеджмента: в 2 т. К.: Эльга: SMART BOOK, 2013. Т. 1. 672 с.

12. Борщ В. И. Анализ эффективности деятельности управленческого персонала. *Актуальные проблемы экономики и менеджмента: теория, инновации и современная практика* / под ред. Э. А. Кузнецова. Херсон: Гринь Д.С. 2014. Т. 3. С. 490–525.

13. Буркинський Б. В., Лазарева Е. В., Агеева І. Н. Конкурентоспособность продукции и предприятия: монографія. Одеса: ИПРЭЭИ НАН України, 2002. 132 с.

14. Буркинський Б. В., Коваленко М. А. Методологічні аспекти розробки і оцінки стратегій розвитку промислового комплексу регіону (методологічні аспекти): монографія. Херсон: Олді-плюс, 2008. 408 с.

15. Вовканич С., Копистянська Х. Соціо-гуманістична візія стратегії сталого розвитку: регіональний, національний і глобальний аспекти. *Регіональна економіка*. 2003. № 2. С. 7–21.

16. Гайдучький А. П. Оцінка інвестиційної привабливості економіки. *Економіка і прогнозування*. 2004. № 4. С. 119–129.

17. Гарафонова О. І., Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. *Бізнес Інформ*. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2019. №9. С. 110–116.

18. Гарафонова О. І., Федоренко А. Є., Маргасова О. Д. Імплементация інноваційних технологій розвитку агробізнесу в умовах інформаційної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 5. С. 61–64.

19. Гессен Д., Еріксен Т. Біг на місці: парадокси конкуренції. К., 2014. 208 с.

20. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко І. М. Інвестиції в технічне забезпечення аграрного виробництва. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 12. С. 53–58.

21. Грищенко О. Ф. Інноваційне рішення – ключовий фактор забезпечення сталого розвитку сучасного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 120–127.

22. Гуткевич С. О. Інвестування: теорія і практика : навч. посіб. Полтава: АСМІ, 2011. 260 с.
23. Дацій О. І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України. К.: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2004. 428 с.
24. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.06.2024).
25. Ілляшенко С. Ю. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія. Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. 615 с.
26. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навчальний посібник: Навчальне видання. Суми: Університетська книга, 2003. 278 с.
27. Інноваційна стратегія українських реформ / А. Гальчинський та ін. К. : Знання, 2012. 336 с.
28. Інноваційний менеджмент: підруч. / П. П. Микитюк та ін. Тернопіль, 2019. 518 с.
29. Логістика: навч. посіб. / Г. М. Запша та ін. Одес. держ. аграр. ун-т; за ред. Г. М. Запша та ін. Одеса: Астропринт, 2020. 314 с.
30. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-ХІІ із змінами і доповненнями в редакції від 06.11.2014 р. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
31. Про інноваційну діяльність. *Верховна Рада України* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
32. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>
33. Статистичний збірник: Наукова та інноваційна діяльність України. 2023 рік. К.: *Державна служба статистики України*, 2023. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.

34. The Global Innovation Index 2023.-
<https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-mam-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>

35. Федоренко В. Г. Інноваційна і інвестиційна стратегія України. *Економіка та держава*. 2003. № 8. С. 16–27.

36. Ansoff I. H. *Implanting Strategies Management*. New York: Prentice Hall International, 1984. 818 с.

37. Buiak L. M. *Mathematical models of general economic dynamics taking into account clusterization: monograph*. Chernivtsi national Unt., 2016. 392 p.

38. Cepel M., Stasiukynas A., Kotaskova A., & Dvorsky J. Business Environment Quality Index in the SME Segment. *Journal of Competitiveness*. 2018, 10(1), 21–40. URL: <http://dx.doi.org/10.7441/joc.2018.02.02>.

39. Gonchar O., Filipishyn I. V., Shcherbina O. S. Information systems as an instrument for the enterprise potential development. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 4 (12). Ч. 2. С. 16–21.

40. Innovative development of the regions: cooperation between enterprises and state institutions / N. Tyuhtenko et al. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. Issue 3. P. 354–365.

41. Kotler P., Bes F. *Winning at Innovation. The A-to-F Model*. Publisher: Palgrave Macmillan, 2011. 288 p.

42. Bell, M. *Technological Learning and the Development of Production and Innovative Capacities in the Industry and Infrastructure Sectors of Least Developed Countries: What Roles for ODA?*. *SPRU-Science and Technology Policy Research, University of Sussex*.

43. Lundvall, B-E., Borrás S. “The Globalising Learning Economy: Implications for Technology Policy”, Final Report under the TSER Programme, EU Commission

44. Archibugi, D., Coco A. Measuring Technological Capabilities at the Country Level: A Survey and a Menu for Choice. *Research Policy*, 2015. Vol. 34 (2), pp. 175-194.

45. Srinivas, S., Sutz J. Developing Countries and Innovation: Searching for a New Approach. *Technology in Society*, 2018. Vol. 30, Issue 2, pp. 129-140.

Додатки

Додаток А

Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) підприємств за основними видами економічної діяльності

	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств (інноваційно активних та неінноваційних), тис.грн/		Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) підприємств/						У тому числі за ступенем новизни продукції, тис.грн/			
			усього, тис.грн/		% до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств відповідного виду економічної діяльності/ %		% до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) інноваційно активних підприємств відповідного виду економічної діяльності/ %		нова для ринку/		нова лише для підприємства/	
			2020	2022	2020	2022	2020	2022	2020	2022	2020	2022

Усього	5292853675,0	6616154572,4	59510752,0	47845537,9	1,1	0,7	4,0	3,8	10770298,9	9634039,0	48740453,8	38211498,8
Промисловість	2728377418,9	3659280570,6	50487553,0	35058388,6	1,9	1,0	4,6	3,9	8030378,8	6565347,7	42457174,8	28493041,0
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	321998006,9	437027869,7	5817833,0	9792884,6	1,8	2,2	3,8	7,6	к/с	106705,8	к/с	9686178,7

Переробна промисловість	1883487843,1	1854963436,9	44499816,0	25059642,7	2,4	1,4	5,7	5,3	7100631,3	5739051,6	37399185,3	19320591,1
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	680533342,4	777203229,9	к/с	7168028,7	к/с	0,9	к/с	4,9	965510,2	1515358,4	к/с	5652670,3
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	28874016,8	39693882,8	319474,0	426163,9	1,1	1,1	6,0	7,3	к/с	56960,3	к/с	369203,6

Кількість та структура інновацій, що впроваджувалися підприємствами аграрного сектору Київської області, 2020-2022 рр.

Категорія інновацій	Різновиди інновацій	Кількість проєктів
Продуктові	Способи вирощування нових (удосконалених, модифікованих) сортів рослин	33
	Технології розведення більш продуктивних та економічно ефективних порід тварин	11
	Технології вирощування екологічно-безпечної та/або органічної продукції	23
	Всього	67
Виробничі	Нові технології обробітку ґрунту	36
	Нові індустріальні технології у тваринництві, науково обґрунтовані системи землеробства і тваринництва	25
	Нові методи застосування добрив та засобів захисту рослин	62
	Нові ресурсозберігаючі технології в АПК	11
	Всього	134
Організаційно-управлінські	Розвиток кооперації і формування інтегрованих структур в АПК	35
	Нові форми технічного обслуговування і забезпечення ресурсами АПК	25
	Нові форми організації і мотивації праці	10
	Використання інноваційно-консультативних систем у сфері науково-технічної та інноваційної діяльності	21
	Всього	91
Маркетингові	У сфері збутової діяльності	19
	У сфері просування, у т.ч. в мережі інтернет	31
	Всього	50

Додаток В

Капітальні інвестиції у сільському господарстві для підприємств у 2020-2022 роках, тис. грн

Рок	Капітальні інвестиції - усього	У тому числі							
		капітальні інвестиції у матеріальні активи	з них				капітальні інвестиції у нематеріальні активи	з них	
			у землю	в існуючі будівлі та споруди	у будівництво та перебудову будівель	у ашени та обладнання		у концесії, патенти, торгові ліцензії, марки і аналогічні права	у придбання програмного забезпечення
2020	4343313	4258744	29030	10983	1312375	1814942	84569	110	5547
2021	8110056	7638939	16796	24477	2685453	3573151	471117	331	4832
2022	10935956	10491723	52955	132321	1981149	5435769	444233	436	7920