

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

04.01 – МКР. 1666 “С” 2022.11.07. 020. ПЗ

ЯКИМЧУКА ДМИТРА АНАТОЛІЙОВИЧА

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ННІ неперервної освіти і туризму

УДК 005.332.4:339.9(4)

ПОГОДЖЕНО ДИРЕКТОРОМ ННІ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ І ТУРИЗМУ
Іван ГРИЦЕНКО

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
В. о. завідувача кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва
Сергій ПРИЛІШКО

(підпис)

(підпис)

« » 2023 р.

« » 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах європейської інтеграції»

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління інноваційною діяльністю»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
д. е. н., професор
Ольга ВИТВИЦЬКА

(підпис)

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
д. е. н., професор

Ольга ВИТВИЦЬКА
Дмитро ЯКИМЧУК

(підпис)

(підпис)

Виконав

КИЇВ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ІННОВАЦІЙНИЙ ЦЕНТР НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ І ТУРИЗМУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

«23» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ
Якимчуку Дмитру Анатолійовичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління інноваційною діяльністю»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Управління інноваційною
діяльністю підприємства в умовах європейської інтеграції»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 07.11.2022 р. №1666 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2023.11.03

(Рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1.

2.

3.

Дата видачі завдання «23» листопада 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Ольга ВІТВИЦЬКА

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

Дмитро ЯКИМЧУК

(підпис)

НУБІП України

ЗМІСТ

ВСТУП

Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ

ІНТЕГРАЦІЇ

1.1 Сутність управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах глобалізації

1.2 Інноваційна діяльність підприємств на світовому ринку

1.3 Процес прийняття інноваційних рішень польськими та українськими підприємствами

Висновки до розділу 1

Розділ 2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ПОЛЬЩІ ТА УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

2.1 Інноваційне середовище діяльності підприємств в умовах європейської інтеграції Польщі та України

2.2 Дослідження тенденцій інноваційної діяльності підприємств Польщі та України

2.3. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств Польщі та України в контексті європейських економічних процесів

Висновки до розділу 2

Розділ 3 НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємств в умовах європейської інтеграції

3.2. Управління ризиками в інноваційній діяльності підприємств

Висновки до розділу 3

Висновки

Список використаних джерел

НУБІП України

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформації світового простору та тенденції євроінтеграції української та польської економіки, реформування діяльності

підприємств на міжнародному ринку, зміни традиційних уявлень про сутність,

перспективи та ефективність господарювання, екологізація як стратегічний

напрямок удосконалення управління та основний принцип інноваційного пошуку, ставлять на порядок денний проблему формування ефективної

системи управління інноваційною діяльністю підприємств, як головне

завдання в - сфері конкурентоспроможного розвитку. У сучасних умовах без

впровадження інновацій у виробництво неможливо досягти таких результатів,

які здатні конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках. У цьому

аспекті розробка сучасної концепції управління інноваційною діяльністю в

умовах євроінтеграції може стати належним підґрунтям для кількісного

обґрунтування її параметрів та оцінки впливу цієї діяльності на динаміку

розвитку підприємства.

Вагомий внесок у розвиток теорії управління інноваційною діяльністю

підприємства зробили відомі зарубіжні, українські та польські вчені, серед

яких Ансофф І., Бланк І., Витвицька О., Геєць В., Джобс Стів, Друкер П.,

Йохна М., Менш П., Міттельман Дж., Микитюк І., Покропивний С., Портер М.,

Санто Б., Твісс Б., Туган-Барановський М., Фрімен К., Шумпетер Й. та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної

роботи є розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій щодо

управління інноваційною діяльністю в умовах європейської інтеграції.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі завдання:

- розкрити сутність управління інноваційною діяльністю

підприємства в умовах глобалізації;

- обґрунтувати роль інноваційної діяльності підприємств на світовому ринку;

розкрити процес прийняття інноваційних рішень польськими та українськими підприємствами;

- проаналізувати інноваційне середовище діяльності підприємств в умовах європейської інтеграції Польщі та України;

дослідити тенденції інноваційної діяльності підприємств Польщі та України;

- здійснити оцінку ефективності інноваційної діяльності підприємств Польщі та України в контексті європейських економічних процесів;

розробити стратегічні напрями розвитку інноваційної діяльності підприємств в умовах європейської інтеграції;

- обґрунтувати управлінські рішення при визначенні ризику в інноваційній діяльності підприємств

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах європейської інтеграції.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних положень і

прикладних аспектів управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах європейської інтеграції.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є система загальнонаукових та спеціальних методів, які дозволять дослідити процес

управління інноваційною діяльністю на підприємствах та сформувані концептуальні положення, науково-методичні та теоретико-прикладні засади

організації системи управління інноваційною діяльністю підприємств. підприємство в сучасних умовах євроінтеграції.

Для досягнення поставленої мети та вирішення поставлених завдань у

роботі використовується комплекс загальнонаукових і спеціальних прийомів і

методів наукового пізнання, а саме: діалектичний аналіз і синтез, індукція і дедукція, семантичний і структурно-логічний аналіз – для з'ясування понятійно-термінологічний апарат інноваційних досліджень та інноваційної

діяльності підприємств; для постановки проблем, вивчення та деталізації об'єкта дослідження; морфологічний аналіз, узагальнення та наукова абстракція; групування та систематизація; абстрактно-логічний і системний підходи; системний аналіз і формалізація складних структур; порівняння, факторний аналіз.

Інформаційною основою для проведення дослідження були нормативно-правові та законодавчі документи Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України; державних органів управління Польщі та Європейського Союзу; статистичні дані Державної служби статистики України та ЄС; офіційні публікації міжнародних організацій; експертні оцінки рейтингових агентств; фахові видання у сфері управління інноваційною діяльністю підприємств.

Структура та обсяг роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Загальний обсяг – 88 сторінок.

НУВБІП УКРАЇНИ

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах глобалізації світової економіки

В умовах трансформацій ринкових відносин, посилення міжнародної конкуренції та підприємницьких ризиків інноваційна діяльність промислових підприємств є основним інструментом у конкурентній боротьбі, забезпечує ефективність їх діяльності, здатність задовольняти потреби споживачів і клієнтів. Найбільших успіхів досягають ті підприємства, які активно займаються інноваційним пошуком, впроваджують інновації, застосовують нові технології, займаються виробництвом нової чи значно вдосконаленої продукції, тобто забезпечують безперервний процес управління інноваційною діяльністю. З іншого боку, міжнародна економіка, яка формується як сукупність країн та їх об'єднань, ринків, суб'єктів господарювання, регіональних і міжнародних організацій, є динамічним організмом, який змінює свою внутрішню структуру в результаті тривалих процесів і стагнації таких явищ, як кризи, економічні потрясіння, стихійні лиха, конфлікти чи війни. Оцінюючи сучасні зміни, які відбуваються у світовій економіці, слід зазначити, що особливу роль відіграє пошук інноваційних рішень, впровадження яких сприятиме переходу на якісно новий етап розвитку.

Активна роль транснаціональних корпорацій (ТНК) у процесах глобалізації виражається у формі, розмірі та просторовому розподілі доданої вартості, яка формується в результаті їх діяльності, що відображається на сфері економічних відносин, які, у свою чергу, викликають глобалізаційні процеси.

Сучасні трансформації ринку мають найважливіші риси – прояви (які часто сприймаються крізь призму причин) глобалізації на межі XX–XXI

Століть:

1) лібералізація ринку – процес зачінає всі економіки (проте переважно країни, що трансформуються, і деякі країни, що розвиваються, особливо

прогресують). Цьому істотно сприяв крах соціалістичної системи в країнах

Центрально-Східної Європи. Наслідком є, серед іншого, відкритість економік

країн для зовнішньої торгівлі та приплив прямих іноземних інвестицій.

Багатостороння лібералізація (яка відбувається, серед іншого, в результаті переговорів ЄС/COT), охоплюючи значну частину міжнародного обміну

товарами та послугами, збільшує інтенсивність. Перший етап процесу

інтернаціоналізації, включаючи період, що передував Першій світовій війні,

отримав назву зародження імперіалізму (проте деякі вчені стверджують, що

першим проявом інтернаціоналізації економіки була діяльність комерційних

компаній в 17 століття). Отримано ефект створення та розвитку фінансового

капіталу, який виразився у збільшенні обсягів зовнішнього торговельного

обороту та фінансових потоків.

Другий етап припадає на 50-60-ті роки. Це період створення

транснаціональних корпорацій і зростання значення прямих іноземних

інвестицій. Розвиток міжнародних підприємств відбувався у

високоіндустріальних країнах з ринковою моделлю економіки. Третій етап,

названий глобалізацією, почався у 80-х, а фактично в 90-х роках і триває досі

(глобалізація на рубежі століть, тобто на рубежі XX–XXI століть), не тільки

економічний, а також соціальний вимір охоплює майже всі країни світу. Існує

конкуренція, як у стандартних, так і у високотехнологічних продуктах;

2) технічний прогрес, що відбувається переважно на транспорті та зв'язку

(збільшення швидкості - скорочення відстані, скорочення транспортних витрат,

підвищення якості). Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ)

породив нові предмети конкуренції (продукти) та спосіб конкуренції. В

результаті інформаційної революції ми спостерігаємо значне зниження

глобальних витрат на зв'язок. Розвиток Інтернету відкриває нові можливості для

контролю та управління підприємством;

3) ідеологічні трансформації, що передували 80-м рокам, у тому числі зміна ролі суспільства у створенні національного багатства та підвищення ролі людського капіталу в розвитку підприємств. Як наслідок, у глобальному пошуку ресурсів особливе місце відводиться людському капіталу (це зумовлює меншу

увагу до явища);

4) підвищення значення науки, досвіду, знань у процесі розвитку. Фактор знань сприймається у фізичних цінностях, людському потенціалі, підприємстві, стаючи надзвичайно важливим елементом на всіх етапах створення ланцюжка вартості;

5) збільшення співпраці та зв'язків: як між компаніями, регіональними структурами, так і всередині підприємств (наприклад, між урядами, неурядовими організаціями – НУО та підприємствами тощо). В результаті інтернаціоналізації світовий ринок перестає бути поєднанням внутрішнього і міжнародного ринків,

перетворюючись на глобальний ринок окремих товарів. Тому транснаціональні корпорації є основними суб'єктами та бенефіціарами глобалізації;

6) поява нових учасників ринку (гравців) у світі – Китаю та Індії. Щодо глобального використання ресурсів, їх слід розглядати не лише як потенційне місце для бізнесу, але й як джерело капіталу. Все більше транснаціональних корпорацій, що живуть за рахунок державного капіталу, що походить з цього регіону, здійснюють територіальну експансію;

7) нова роль інституційної структури суспільства, що трактується як умова економічного успіху держав і регіонів. Це впливає на перспективи освоєння світових ресурсних ресурсів, хоча вони й не є повністю прогнозованими.

Можливо, найважливішим наслідком глобалізації є її інституційні імперативи, включаючи ідеї, мотивацію та поведінку її учасників. Є два основні прояви цього.

По-перше, сучасний капіталізм розвивається по-різному в різних частинах світу, що призводить до неоднорідних систем поведінки, які, до того ж, не завжди сумісні між собою. Їх повага гарантує розвиток міжнародної торгівлі та підвищення продуктивності праці.

Кожен етап капіталізму залежить від культури, яка визначає цінності, та його існування. На кожному етапі соціально-економічного розвитку збільшується кількість нових учасників ринку, що збільшує розмаїття ідеологій і цінностей. Телебачення, подорожі та Інтернет сприяють підвищенню обізнаності та здатності розуміти спільноти з різними цінностями, потребами та прагненнями. Вони сприяють міжнародному обміну знаннями, ідеями та інформацією.

Зменшуючи витрати на транспорт і зв'язок, розширюючи сферу міжособистісних угод і сприяючи розвитку нових форм співробітництва як усередині країни, так і на міжнародному рівні, спираючись на досвід розвинутих країн, це навіть передбачає, що країни, що розвиваються, повинні створити свій власний бренд глобальної розвитку, в тому числі через активну участь у процесі глобалізації та встановлення нових цілей інституціям, які

формують цей процес. По-друге, не менш важливі зміни у «структурі стимулів», яка рідко трансформується разом із технічними, економічними та політичними змінами. Ця специфічна «структура стимулів» спільно створюється інституційними рішеннями, пов'язаними з мотивацією та поведінкою всіх учасників ринку. Інститути, їх якість, використовувани інструменти та механізми впливають на розмір і якість ресурсів, потенціал і ринок, залишаючись у взаємозв'язку з ними. Бізнес може мати різні форми. Їх ефективність залежить від країни, сектора економіки, розміру та форми власності компаній (ТНК), виду їх бізнесу.

Безсумнівно, це створює багато нових ситуацій для бізнесу, з якими їм доводиться стикатися. Ведення бізнесу на ринку, відмінному від домашнього, відрізняється від ведення бізнесу всередині країни. Операції здійснюються в нових умовах з іншими економічними, правовими, культурними та соціальними умовами.

Дослідження показують, що підприємства, які найкраще адаптуються до змін у світовій економіці, розробили поетапну модель розвитку, яка відповідає новим викликам. (див. табл. 1.1).

Обґрунтований «Баланс глобалізації»

Суб'єкти – рушійні сили глобалізації (отримують переваги)	Суб'єкти – стримуючі сили глобалізації (зазнають втрат)
<ul style="list-style-type: none"> – країни тріади, тобто Японія, США, Канада та Західна Європа; – Східна та Південно-Східна Азія; – мобільні люди; сильні та динамічні люди; – глобальні ринки; сильні країни; – сучасні сектори; ризиковані люди; – люди з кваліфікацією; – великі транснаціональні компанії 	<ul style="list-style-type: none"> – слаборозвинені країни, наприклад Африка; – люди без кваліфікації; люди без ресурсів; слабкі країни; – слабкі люди; традиційні сектори; – місцеві громади; малі та середні підприємства; робітники; – малі та середні місцеві підприємства; – люди, залежні від соціального захисту

Послідовна модель бізнес-інтеграції дозволяє найпотужнішим з них стати світовими лідерами. Однак його суть полягає в можливості участі в міжнародному ринку всіх типів суб'єктів господарювання з різними потребами та рівнем розвитку, хоча це не завжди дозволяє зберегти 100% існуючу бізнес-модель. Реалізація «власних» стратегій інтернаціоналізації з урахуванням їх потенціалу, наявних у них інструментів конкуренції окремими учасниками економічної системи, використання компетенції конкретного суб'єкта господарювання можлива завдяки участі цього підприємства в одній із глобальних бізнес-мережі (GSB), які розвиваються відповідно до ритму глобальних змін – найпотужніші транснаціональні корпорації в цій галузі.

Використовуючи відповідні класифікації інновацій, існують класифікаційні ознаки інновацій у діяльності підприємства, яка має практичне значення для вдосконалення управління інноваційною діяльністю цих підприємств за кінцевими результатами зазначеної діяльності. Як вже зазначалось, інновація має дві основні характеристики (дефініції): динамічну (як процес за певний період часу) та статичну (як результат – власне інновація на конкретний момент часу). Обов'язковим для розуміння сутності визначення інновації є врахування обох характеристик. Отже, слід розрізняти поняття інновації та інноваційного процесу.

Таблиця 1.2

Класифікація запропонованих ознак інновацій

Класифікаційна ознака	Види інновацій
1. Сфера (об'єкт) діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – продуктові – процесові
2. Ступінь новизни	<ul style="list-style-type: none"> + радикальні + поліпшувальні + модифікаційні – інновації на вході (сировина, машини і устаткування, інформація тощо)
3. Місце на підприємстві	<ul style="list-style-type: none"> – інновації на виході (вироби, технології тощо) – інновації внутрішньої структури підприємства (організаційні, маркетингові тощо)
4. Причини виникнення	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток, спрямований на підвищення конкурентоспроможності продукту і всього суб'єкта господарювання в майбутньому – кризи, спрямовані на усунення організаційної, виробничої, економічної чи фінансової кризи цього суб'єкта господарювання.
5. Принцип відношення до свого попередника	<ul style="list-style-type: none"> – замішувальні (замість застарілих) + доповнювальні (додаткові до існуючих) + нові (аналогів яким немає)
6. Форма нововведення	<ul style="list-style-type: none"> – відкриття, винаходи, ноу-хау, ліцензії, патенти – раціоналізаторські пропозиції – нові документи, що описують технологічні, виробничі, управлінські процеси, конструкції, конструкції, методи тощо

Отже, інноваційний процес — це процес перетворення наукового знання в інновацію, який можна уявити як послідовний ланцюг подій, під час якого інновація дозріває від ідеї до конкретного продукту, технології чи послуги та поширюється під час практичного використання. Таким чином, цей процес спрямований на створення необхідних для ринків продуктів, технологій чи послуг і здійснюється в єдності з навколишнім середовищем; його спрямованість, темпи, цілі залежать від соціально-економічного середовища, в якому він функціонує і розвивається.

Викликає певний інтерес розгляд основної концепції інноваційного процесу, прикладом якої є ланцюгова (лінійно-послідовна) модель інноваційного процесу за Р. Росвеллом з акцентом на ролі НДДКР та врахуванням ринку лише як споживач результатів техніко-виробничої діяльності, що надається на рис. 1.1.

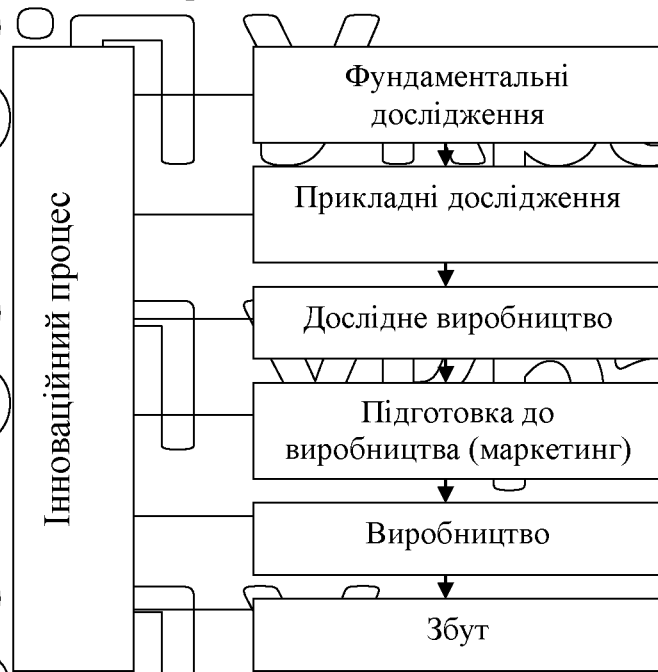


Рис. 1.1. Ланцюгова модель інноваційного процесу за Р. Росвеллом

Сучасні особливості інноваційної діяльності вимагають відповідних підходів до організації управління нею та актуалізують проблему ефективного управління інноваційною діяльністю в системі функціонування підприємства, роль і значення якої в структурі управлінської діяльності буде розглянуто далі.

1.2. Інноваційна діяльність підприємств на світовому ринку

Управління інноваційною діяльністю включає суміжні категорії, такі як міжнародний бізнес, глобалізація або глобалізація. Для більшості з них можемо знайти безліч різних ракурсів і способів пояснення та розуміння.

У першу чергу, потрібно звернути увагу на Упсальську модель інтернаціоналізації. Так, модель інтернаціоналізації Упсала (так звана модель Uppsala або U-Model) – одна зі стадійних теорій інтернаціоналізації

підприємств, яка передбачає послідовний перехід підприємства через наступні етапи в ході інтернаціоналізації. Авторами цієї теорії з 1970-х років є економісти Й. Йоханссон і Фін Відерсхайм-Пауль, а потім теорію розвинули Ян Йоханссон і Ян-Ерік Валлн. Етимологічно назва моделі походить від назви шведського міста, оскільки троє авторів моделі є співробітниками Упсальського університету [55].

Таблиця 1.3

Складові процесу інтернаціоналізації, виславлені за окремі моделі*

Модель інтернаціоналізації	Виокремлені компоненти
Модель Упсала	<ul style="list-style-type: none"> - практичні знання та досвід ринку; - експансія на ринки сусідніх країн; - механізм навчання; - форми інтернаціоналізації; - інтуїція
Інноваційні моделі	<ul style="list-style-type: none"> - ресурси компанії; - форми інтернаціоналізації
Еклектична парадигма	<ul style="list-style-type: none"> - форми інтернаціоналізації; - відносини з іншими суб'єктами
Стратегічний підхід	<ul style="list-style-type: none"> - ресурси компанії; - відносини з іншими суб'єктами; - форми інтернаціоналізації
Мережеві моделі	<ul style="list-style-type: none"> - ресурси компанії; - відносини ресурсів компанії з іншими суб'єктами господарювання

Таким чином, теорії та моделі інтернаціоналізації підприємств спрямовані на пояснення складних економічних процесів, що відбуваються на підприємствах.

Вони являють собою теоретичну структуру, спрямовану на спрощене представлення реальності, і зазвичай являють собою ідеальні (модельні) рішення, які можна перевірити за певних апріорних припущень, оскільки в усіх соціальних науках це рішення не дає нам повної картини та змінюється з часом. Жодна з моделей не має математичного характеру, тобто не повністю описує явище.

Моделі інтернаціоналізації теоретично пояснюють лише певний - обраний автором або авторами концепції - аспект інтернаціоналізації підприємства.

Окремі моделі інтернаціоналізації підприємств намагаються пояснити прийнятий аспект інтернаціоналізації та відносять (залежно від моделі до одного чи кількох аспектів) наступні проблеми дослідження:

- що таке процес інтернаціоналізації підприємства;
- як виглядає процес прийняття рішень щодо інтернаціоналізації діяльності компанії;

- які причини (мотиви, передумови) інтернаціоналізації підприємства;

- які інструменти інтернаціоналізації обирають компанії і чому;

- які характерні риси підприємств, які інтернаціоналізуються у своїй діяльності;

- як компанії обирають міжнародне розташування свого бізнесу?

Упсальська модель належить до групи етапних моделей інтернаціоналізації. Це основна і провідна модель в рамках сценічних теорій.

Він пояснює, як триває процес інтернаціоналізації підприємства. Він передбачає, що компанія, інтернаціоналізуючи свою діяльність, проходить певні етапи від діяльності на внутрішньому ринку до продажу та виробництва за межами певної країни.

За результатами дослідження Упсальської моделі інтернаціоналізації підприємства можна зробити наступні висновки щодо цільної теорії інтернаціоналізації підприємства:

- підприємства зазвичай починають з експортної діяльності, і лише через деякий час вирішуються на види діяльності, які потребують більшої участі;

- підприємства зазвичай спочатку розширюються на ринки сусідніх країн;

- культурна дистанція та фізична дистанція відіграють ключову роль у процесі інтернаціоналізації підприємства;

- знання, досвід та інтуїція ринку є визначальними факторами експансії на нові ринки;

- у закордонних операціях підприємства використовують як загальні знання (пов'язані з інтернаціоналізацією), так і специфічні знання (пов'язані з певним ринком):

- рішення про вихід на зовнішній ринок залежить від етапу розвитку компанії;

- розширення передуює успіху на внутрішньому ринку і є результатом багатьох рішень, прийнятих в компанії.

Моделі, що розглядають інтернаціоналізацію з точки зору інновацій, вказують на послідовність процесу навчання у зв'язку з впровадженням інновацій. Рішення про інтернаціоналізацію розглядається як інновація з точки зору виходу компанії на зовнішні ринки.

Найбільш відомі моделі, що входять до групи інноваційних моделей, представлені в таблиці 1.4

Таблиця 1.4

Характеристика сутності моделей інтернаціоналізації

Білкі і Тезар, 1977 р.	Кавусгіл, 1984 р.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність зацікавленості менеджменту в експорті. 2. Правління зацікавлене у виконанні стихійних замовлень з-за кордону, але не докладас зусиль для розгляду можливості експорту. 3. Правління розглядає можливість активної експортної діяльності. 4. Компанія експериментує, експортуючи в психологічно схожу країну. 5. Компанія стає досвідченим експортером. 6. Рада розглядає можливість експорту в інші країни 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внутрішній маркетинг: компанія продає тільки на внутрішньому ринку. 2. Фаза перед експортом: компанія шукає інформацію та розглядає варіанти експорту. 3. Експериментальна прихильність. 4. Активна участь: експорт до більшої кількості країн – прямий експорт, збільшення експортних продажів. 5. Повна прихильність: керівництво постійно приймає рішення щодо розподілу обмежених ресурсів, вибираючи між місцевим ринком та зовнішнім ринком
<ol style="list-style-type: none"> 1. Компанія взагалі не зацікавлена зовнішніми ринками. 2. Компанія частково зацікавлена. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Експортна обізнаність: проблема визнання можливостей, поява попиту.

3. Компанія, що відкриває зовнішні ринки.
4. Експериментальна компанія.
5. Досвідчений невеликий експортер
6. Досвідчений великий експортер

2. Намір експортувати: мотиви, підхід, очікування.
3. Експортні спроби: досвід, що виникає внаслідок обмеженої експортної діяльності.
4. Розвиток експорту: наслідки залучення до експортної діяльності.
5. Прийняття експорту: прийняття чи відмова від експортної діяльності

Ці моделі відрізняються кількістю етапів інтернаціоналізації та змістом кожного (табл. 1.5). [52,57] Мотиви здійснення експортної діяльності як першого етапу інтернаціоналізації в цих моделях розглядаються по-різному.

Таблиця 1.5

Етапи зарубіжної експансії в інноваційних моделях

Білкі і Тезар, 1977	Кавусгіл, 1980	Рід, 1981	Цінкота, 1982
Eman I			
Немає інтересу до експорту	Продажі лише на внутрішньому ринку	Усвідомлення необхідності експорту, виникнення попиту, проблема виявлення можливостей	Немає інтересу до експорту
Eman II			
Інтерес керівництва до виконання спорадичних закордонних замовлень, ніякої активної експортної діяльності	Пошук інформації та можливостей для початку експорту	Встановлення мотивів та очікувань щодо експорту	Ставиться до експорту як до бажаного, але ризикованого
Eman III			
Керівництво розглядає варіанти експорту	Компанія здійснює обмежену експортну діяльність до країни з близькою ментальною дистанцією	Спроби експорту з обмеженим досвідом роботи в цій галузі	Аналіз можливостей експорту (дослідження ринку, планування експорту)
Eman IV			
Експериментальний експорт до країн з близькою ментальною дистанцією	Збільшення обсягу експорту, експорту до більшої кількості країн, прямого експорту	Оцінка участі в експортній діяльності	Експериментальний експорт
Eman V			
Набуття досвіду експортних операцій	Правління приймає рішення щодо	Прийняти або скасувати експорт	Набуття досвіду експортних операцій

НУБІП України

розподілу обмеженого
обсягу ресурсів між
місцевим та
зовнішнім ринком

Eman VI

Враховуючи експорт
до країн,
що мають значні
ментальні відстані

Широкий
експортний досвід
зумовлює плани
майбутніх продажів
на зовнішніх ринках

НУБІП України

У моделях Білкен, Тезара і Цинкоти спостерігається повна відсутність інтересу до зовнішньої експансії на перших етапах – здається, що початок експорту вимагає активації якогось спеціального механізму, який заохочує експорт («механізму поштовху»), або втручання «зовнішнього агента» за межами компанії

НУБІП України

Компанія є більш активною та схильною до розширення на ранніх етапах моделей Cavusgil та Reed. Інтернаціоналізація може бути наслідком появи «механізму поїзда» або функціонування внутрішнього агента. Основна відмінність згаданих моделей полягає у сприйнятті механізму, який ініціює інтернаціоналізацію. Інші відмінності є вербальними, а не реальними.

НУБІП України

Характерний послідовний підхід до процесу інтернаціоналізації, хоч і поділяється багатьма експертами з міжнародного бізнесу, також викликає певні сумніви. [65].

НУБІП України

Аналіз повинен охоплювати якомога ширше коло факторів - найважливіший називається «12 С»:

НУБІП України

1) країна – знання про місце, економічну політику, ставлення влади та місцевої громади (включаючи «історичні події»);

2) контроль і координація – принципи та можливості контролю за інвестиціями, досвід інших компаній у цій сфері;

НУБІП України

3) прихильність – «психологічна дистанція» між зовнішнім і внутрішнім ринком, знання ринку та можливостей його поглиблення;

4) вибір маркетинг-міксу - правила конфігурації 4P (продукт, ціна, розподіл, просування), включаючи можливість створення набору відповідних форм промо-міксу;

5) споживча культура та поведінка – культурні умови діяльності моделей споживчої поведінки, традицій, мотивів купівлі;

6) концентрація – просторова різноманітність (мегаполіси, периферійні території). Здається, що ця стратегія (поступова модель) використовується частіше, але в обох випадках необхідне відповідне навчання для отримання позитивного ефекту;

7) комунікації: важка (транспорт, дороги) і м'яка інфраструктура (інформаційні потоки) та їх відповідність виду діяльності;

8) канали збуту – потенціал організації та розвитку каналів збуту;

9) платоспроможність – ефективний попит/платоспроможність, потенційний попит/правила кредитування, а також моделі та традиції в цьому відношенні;

10) валюта – валюта розрахунків за операціями, стабільність (коливання валютного курсу);

11) договірні зобов'язання – договірні зобов'язання (необхідні депозити, страхування, дати та способи оплати, передбачені штрафи, наприклад, за затримку/недопоставлення товару тощо);

12) застереження – інші важливі питання, наприклад, репутація компанії, досвід співпраці (з місцевими структурами, у сусідніх країнах), знання існуючих відносин (між підприємствами, іншими суб'єктами, у тому числі пов'язаними з державою).

Оцінивши потенційні ринки розширення, підприємство обирає сферу або сфери діяльності; належний SWOT-аналіз з урахуванням усіх цих сфер має першорядне значення для майбутнього успіху. Відмова хоча б від одного з них може загальмувати розвиток навіть у разі потенційного простого виходу на цей зовнішній ринок. Слід зазначити, що в багатьох випадках вихід на нові ринки чи нові сегменти потребує застосування «інтеграційних» методів:

створення спільних підприємств, злиття чи поглинання. Покладатися виключно на власний потенціал може бути занадто ризиковано або занадто дорого. Щоб отримати так званий «м'який» вихід, на початку експансії на

новий ринок компанії часто приймають рішення про створення спільного підприємства з місцевим партнером. Зазвичай це зменшує можливі

упередження, покращує впізнаваність на ринку, а також, завдяки поєднанню технологічних і маркетингових можливостей, зазвичай створює ефект синергії. Іншим способом подолання труднощів входу та економії часу є

інтеграція двох суб'єктів шляхом злиття або поглинання (купівля акцій,

брендів). Це дозволяє інтерналізувати знання у власних структурах суб'єкта, що зменшує страх втратити позиції та ризик бути «витісненим» з ринку.

Рішення про такі дії має бути результатом аналізу «12 С».

Вибір стратегії інтернаціоналізації має передусім закладатися в концепцію

розвитку підприємства, тобто адаптуватися до поставлених цілей. Він має

відповідати баченню розвитку, не може бути результатом «моди на зарубіжну експансію» чи придбання нових брендів, які є «проявом сили» суб'єкта.

1.3. Процес прийняття інноваційних рішень польськими та

українськими підприємствами

Стрімкі технологічні та ринкові зміни викликали необхідність реконструкції високобюрократичної структури управління, яка, як показав

досвід, не відповідала вимогам нових соціальних, економічних, технологічних, екологічних та правових умов. Тому на зміну традиційній

системі управління прийшло управління через проекти, які є високоефективними та швидко адаптуються до нових внутрішніх і зовнішніх

чинників.

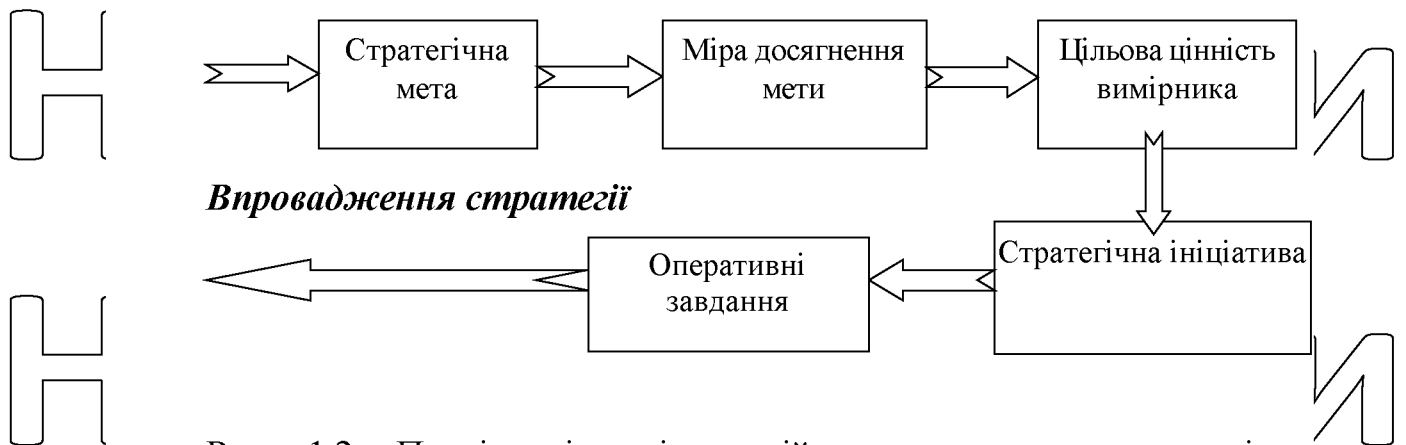


Рис. 1.2. Послідовність інноваційного проектного управління

інноваціями

Стратегія М. Романовської визначається як програма дій, яка визначає основні цілі організації та шляхи їх досягнення.

За словами проф. Л. Бальцеровича, стратегія – це чіткий, узгоджений набір елементів. Що включає: цілі або майбутні бажані ситуації; об'єктивні умови, які, як очікується, переважатимуть у просуванні до досягнення цих цілей; факторів, активація та виявлення відхилень. Тобто оцінки того, чи дозволить відповідна форма в цих умовах досягти поставлених цілей...».

Стратегія – це концепція функціонування організації в довгостроковій перспективі, включаючи основні операціоналізовані цілі, методи роботи та правила поведінки.

Інноваційна стратегія на підприємстві. Суттєве підвищення ступеня інноваційності підприємств, як необхідної умови їх конкурентоспроможності, і як наслідок – збереження доброго економічного стану та позиції на ринку, є основною проблемою, з якою сьогодні стикаються всі підприємства. Конкретніше це означає необхідність активізації ділової активності в таких сферах діяльності: освоєння інновацій; менеджмент інновацій; захист інновацій; поширення інновацій, у тому числі шляхом їх комерціалізації.

Досягнення цих цілей вимагає реалізації та паралельного здійснення двоповерхової діяльності.

Перший – подолання чітко помітного бар'єру на підприємствах, особливо в секторі малого та середнього бізнесу, що виражається в недооцінці, а часто навіть у нерозумінні ролі та важливості інновацій у бізнес-операціях, у тому числі їх впливу на розвиток підприємства. Це вимагає від підприємців переконання в широкому розумінні інноваційної діяльності, яка полягає у впровадженні прогресивних змін не лише у виробництво продукції та технологій, а й у сфері організації та функціонування підприємства, його управління та його ринкової діяльності, особливо у сфері маркетингу, реклами та просування, а також у самій інноваційній стратегії, є необхідною умовою їх функціонування. Здається, всі це розуміють і сприймають.

Однак економічна практика доводить, що на багатьох підприємствах все ще домінує така стратегія розвитку компанії, яка вимагає від них шукати можливості досить простими способами збільшення виробничих потужностей (виробничих потужностей), наприклад, шляхом розширення виробничих цехів і парку машин, збільшення зайнятості або подовження робочого часу, використання засобів захисту у важкі часи для зменшення витрат, зменшення заробітної плати або скорочення зайнятості, а не інвестування в нові продукти та технології або в організаційні чи комерційні зміни.

Другий напрямок – подолати бар'єр знання, а точніше незнання. Безсумнівно, що рівень знань з питань інновацій серед керівництва компанії незначний.

Інноваційна стратегія є частиною стратегії компанії. Це стосується інноваційних процесів, що відбуваються як у ньому, так і в його середовищі. Інноваційна стратегія дозволяє визначити закономірності на рівні взаємовідносин підприємства з його економічним середовищем і вжити відповідних дій, спрямованих на реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Інновації вважаються одним із способів досягнення стратегічних цілей (наприклад, технологічне лідерство, певний рівень прибутку, збільшення продажів), а також основним рушієм стратегії.

У рамках інноваційної стратегії компанії приймаються рішення.

1) стратегії, що стосується компетентності суб'єкта як відображення (технічного) ресурсу знань; 2) стратегія В + Р (НДДКР), яка є джерелом знань та альтернативних будівельних, технологічних, організаційних та інших рішень; 3) стратегії у сфері поглинання технологічних процесів та прийомів виробництва продукції (послуг) стосовно конкурентів.

Формулювання інноваційної стратегії має базуватися на трьох основних напрямках діяльності: 1) аналіз поточного становища; 2) вибір інноваційної стратегії; 3) реалізація інноваційної стратегії. Зазначені заходи проілюстровані

на рис. 1.3.

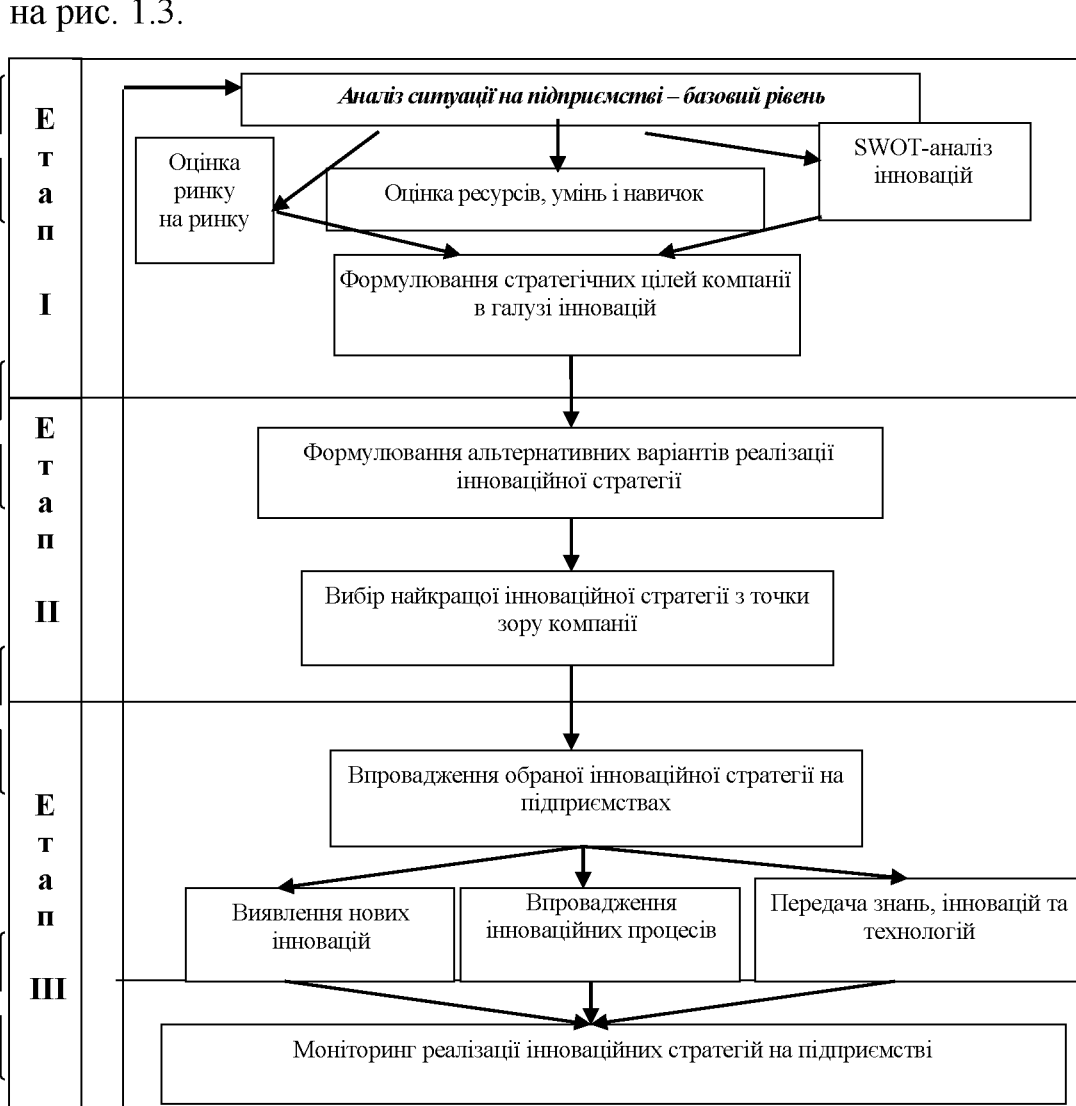


Рис. 1.3. Схема управління процесами формування і реалізації інноваційної стратегії підприємства

ера

Реалізація відбувається в рамках стратегічного управління (рис. 1.4). Це пов'язано зі зростаючим значенням і важливою роллю, яку виконує розвиток

нових товарів чи послуг у функціонуванні підприємства. Нові товари та/або послуги необхідні для успішного розвитку та стабільного зростання прибутку у багатьох підприємствах.

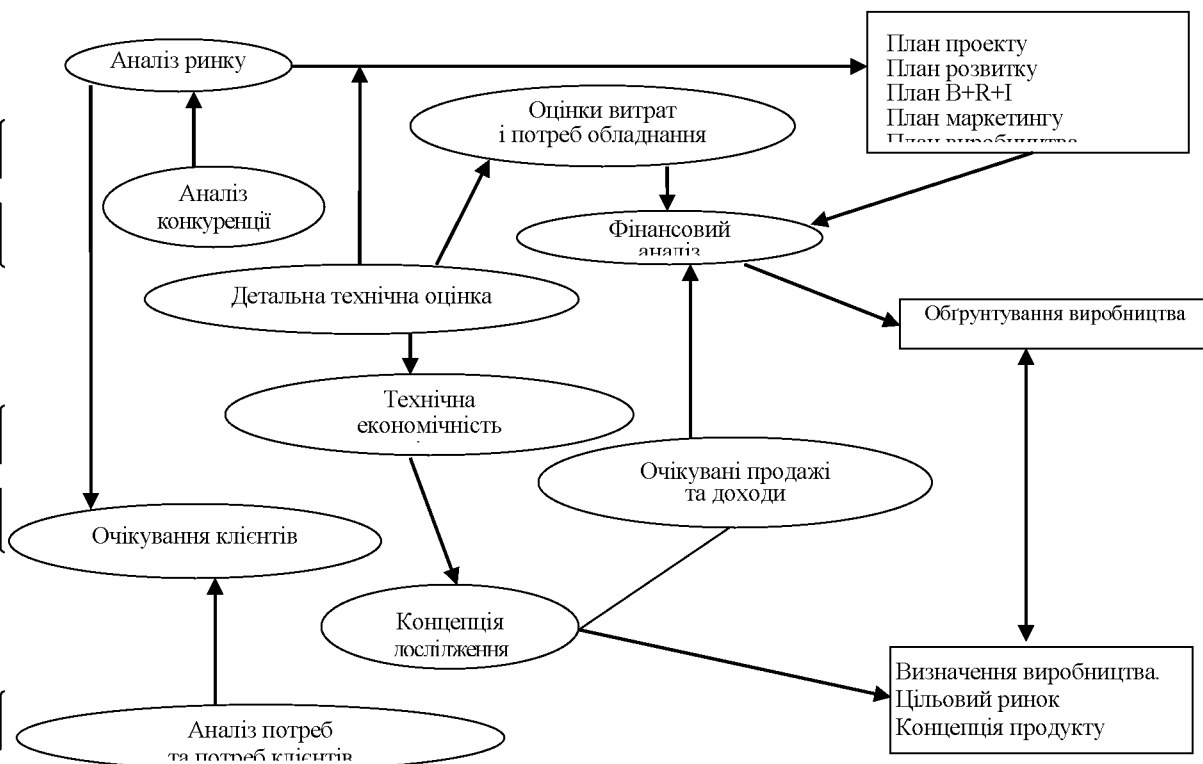


Рис. 1.4. Послідовність етапів, що виконуються в процесі формування інноваційної стратегії підприємства

Інновація означає, що продукт або послуга відрізняються від інших, подібних товарів і послуг ступенем новизни. Під поняттям інновації тут розуміють генерацію ідей, пошук можливостей їх реалізації та виведення на ринок.

Швидко прогресуючі технологічні та ринкові зміни також викликали потребу в змінах високобюрократичної структури управління, яка, як показує досвід, не могла відповідати вимогам нових соціальних, економічних, технологічних, екологічних та правових умов. Тому на зміну традиційній системі управління прийшло управління через проекти, які є високоефективними та швидко адаптуються до нових внутрішніх і зовнішніх чинників.

Слід враховувати, що як концепція інноваційного проекту, так і спосіб його реалізації залежать від предмета, ступеня новизни та очікуваного масштабу впровадження. Кожен підприємець повинен усвідомлювати складність інноваційного процесу, його витрати та ризик, пов'язаний з можливістю провалу проекту. Важливим фактором ризику є тривалість проекту, адже, як відомо, конкуренція не дремає. Водночас варто пам'ятати, що успіх має багато назв, тому справжній підприємець не повинен боятися починати інноваційні проекти, знаючи труднощі.

Аналізуючи літературу про інновації широкого визначення, ми погоджуємося з висновками П.Ф. Друкера, щодо змісту та особливостей інновацій, а також їх значення в розвитку потенціалу та вдосконаленні діяльності компанії. Таким чином, необхідно зробити висновки: інновація – це робота, яка вимагає знань і часто величезної винахідливості; щоб досягти успіху, новатори повинні використовувати свої сильні сторони та бути емоційно налаштованими на інноваційні можливості; інновація завжди має бути близькою до ринку, орієнтованою на ринок і справді надихати його.

Висновки до розділу 1

Успішна інтеграція України та Польщі у світове співтовариство, конкурентоспроможність і належне позиціонування як народногосподарського комплексу, так і окремих підприємств на рівні географічних і товарних ринків практично неможливі без використання новітніх підходів до активізації інноваційної діяльності.

Дослідження інноваційного середовища, діагностика можливих змін за слабкими сигналами та інноваційна активність посилюють цільову орієнтацію та орієнтацію на адаптацію до змін ринкового середовища, обґрунтування виробничих завдань з урахуванням потреб та очікувань споживачів, або спрямовані на вирішення комплексних завдань забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Результати досліджень інноваційного середовища є основою для формування інформаційного забезпечення підприємств для підвищення ефективності інноваційної діяльності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 2

НАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ПОЛЬЩІ ТА УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

2.1. Дослідження інноваційного середовища діяльності підприємств в умовах європейської інтеграції Польщі та України

Досвід передових європейських країн показує, що динаміка основних економічних показників майже на 90% забезпечується за рахунок впровадження нової техніки і технологій та впровадження організаційних інновацій.

Для аналізу стану інноваційної діяльності підприємств України та Польщі насамперед необхідно провести дослідження динаміки змін основних показників цієї діяльності, а саме: інноваційна активність, джерела фінансування технологічних інновацій, впровадження інновацій на промислових підприємствах, обсяги виконаних наукових і науково-технічних робіт. Роль факторів виробництва у визначенні економічного зростання змінюється з часом, слідуючи розвитку сучасної економічної думки та політичних, соціальних і технологічних трансформацій.

Інноваційність економіки – здатність і мотивація суб'єктів господарювання здійснювати діяльність, яка полягає в постійному проведенні та пошуку нових результатів наукових досліджень, дослідно-конструкторських робіт, нових концепцій та ідей, а також у підготовці та запуску виробництва нові або вдосконалені матеріали, продукти, пристрої, послуги, процеси або методи, призначені для ринкового чи іншого практичного використання.

Сучасні тенденції розвитку сучасних економік показують, що досягнення конкурентної переваги на основі знань та інновацій є ключем до сталого розвитку (дод. А). Економіки, які здатні розблокувати здатність генерувати стійкі інновації, є успішними. Сприяння та підтримка інноваційної

діяльності держав-членів є однією з головних цілей економічної політики ЄС. Виразом цього стала розробка однієї з найважливіших довгострокових програм – Лісабонської стратегії. (дод. Б).

Інновації були визнані основою економічної конкурентоспроможності, а в оновленій версії Лісабонської стратегії знання та інновації були поставлені в центр дії для економічного зростання, зробивши правильне припущення, що Європейський Союз може отримати конкурентну перевагу в глобальний світ лише через знання, інновації та освіту. Важливість інновацій в економічному

розвитку країни підтверджується також емпіричними дослідженнями, які показують статистично значущий зв'язок між досягнутим рівнем економічного розвитку країни та обсягом інновацій.

У процесі дослідження інноваційного середовища особливої уваги заслуговують фактори, що визначають рівень інноваційності. Перш за все Європа має повернутися на шлях розвитку, а потім залишатися на ньому.

Європа може розвиватися розумним і сталим шляхом, вона може бути всеохоплюючою та знайти спосіб створити нові робочі місця та визначити напрямок розвитку суспільства. Сучасна економіка виділяє чотири складові розвитку країни: людські ресурси, природні ресурси, капітал, а також

технологічні зміни та інновації. Найважливішим колесом економічного зростання є технологічні зміни та інновації, тобто так званий технічний прогрес. Країни, що розвиваються, можуть скористатися перевагами технологічного прогресу розвинених країн, наприклад, імітуючи технології.

Впровадження технологічних змін у країні, що розвивається, досить складне. Передові технології створюються у високорозвинених країнах. Надійна енергетична мережа, наявність запасних частин і послуг з ремонту, а також досвідчені працівники є важливими критеріями для збільшення інновацій, яких бракує бідним країнам і країнам, що розвиваються. Інновації

та підприємництво можуть процвітати, коли права інтелектуальної власності є прозорими та всеосяжними, а податки та інші фактори, що обмежують прибуток, низькі та передбачувані.

Інноваційність економіки країни значною мірою залежить від системного середовища, тобто культурних умов, якості менеджменту та політики, якості інституцій, які сприяють продуктивним та організаційним інноваціям, а також розвитку підприємництва. Просте поєднання праці, ресурсів, капіталу та технологій не завжди призводить до швидкого економічного зростання.

Фактори, що визначають рівень інноваційності, згідно з методологією дослідження Synthetic Innovation Index (SII), можна поділити на сім груп: 1) найважливіший визначальний фактор розвитку інновацій як у розрізі країни, регіону, так і індивідуальне підприємство – це людський капітал, тобто запас висококваліфікованої робочої сили. При дослідженні інновацій враховуються лише національні ресурси; 2) фінансування та державна підтримка – наявність зовнішнього фінансування інноваційних проєктів та державної підтримки інноваційної діяльності; 3) інвестиційні витрати підприємств на інноваційну діяльність; 4) зв'язки інноваційних підприємств з іншими суб'єктами господарювання та підприємництва свідчать про їх активність в інноваційній діяльності; 5) патенти, торговельні марки, корисні моделі та технологічний платіжний баланс; 6) розмір інноваційного сектора в економіці, який в економічній термінології також називають інноваційною базою, розуміється як частка інноваційних підприємств у загальній кількості підприємств; 7) економічні наслідки інноваційної діяльності, включаючи як прямі наслідки інновацій для компаній і всієї економіки, так і їх позитивні наслідки у сфері зайнятості. [68].

Як видно з вищевикладеного, виміри інноваційності, які визнаються синтетичним показником інноваційності країни-учасника ІСІ, описані

1. Інноваційна діяльність підприємств, їх витрати на інновації, зв'язки з інноваційним бізнес-середовищем, створення інноваційних мереж (кластерів), які дозволяють поширювати інновації та результати діяльності інноваційних підприємств, що здійснюються компаніями.

2. Діяльність держави, що підтримує інноваційну діяльність підприємств.

3. Наявність фінансових ресурсів для використання в інноваційній діяльності компаній та наявність висококваліфікованої робочої сили, головним чином у формі участі у використанні високотехнологічної продукції та наукомістких послуг у виробництві.

Аналізуючи інноваційну діяльність польських підприємств у контексті європейської інтеграції, ймовірно, на початку розмови варто звернутись до інновацій європейського рівня. Таке представлення проблеми дасть повну картину того, де і на якому рівні це питання обговорюється в Польщі.

Предметом аналізу є оцінка інновацій країн Євросоюзу та визначення місця Польщі в рейтингу інновацій його економіки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальний індекс інновацій (ICI) країн ЄС (2014-2019 рр.)

Країна	2016	Позиція	2017	Позиція	2018	Позиція	2019	Позиція
Швеція	0,610	1	0,637	1	0,630	1	0,637	1
Фінляндія	0,546	3	0,541	5	0,585	3	0,610	2
Німеччина	0,543	4	0,548	4	0,569	4	0,581	3
Данія	0,572	2	0,605	2	0,602	2	0,570	4
Велика Британія	0,534	5	0,550	3	0,556	5	0,547	5
Австрія	0,497	7	0,509	8	0,523	7	0,534	6
Ірландія	0,504	6	0,513	6	0,528	6	0,533	7
Люксембург	0,486	8	0,518	7	0,497	9	0,524	8
Бельгія	0,477	9	0,486	9	0,498	8	0,507	9
Франція	0,461	10	0,465	10	0,495	10	0,497	10
Нідерланди	0,447	11	0,458	11	0,474	11	0,484	11
Кіпр	0,363	14	0,381	14	0,433	13	0,471	12
Естонія	0,409	12	0,421	12	0,443	12	0,454	13
Словенія	0,393	13	0,412	13	0,429	14	0,446	14
Чехія	0,346	15	0,368	15	0,392	15	0,404	15
Іспанія	0,344	16	0,352	16	0,359	17	0,366	16
Португалія	0,317	18	0,337	18	0,340	18	0,364	17
Греція	0,279	20	0,295	20	0,332	19	0,361	18
Італія	0,320	17	0,343	17	0,361	16	0,354	19
Мальта	0,280	19	0,292	21	0,315	20	0,329	20
Угорщина	0,273	23	0,287	23	0,303	21	0,316	21
Словаччина	0,273	22	0,298	19	0,299	22	0,314	22
Польща	0,272	24	0,282	24	0,293	24	0,303	23

Литва	0,273	21	0,287	22	0,294	23	0,294	24
Румунія	0,205	25	0,223	25	0,249	25	0,277	25
Латвія	0,204	26	0,215	26	0,239	26	0,239	26
Болгарія	0,174	27	0,178	27	0,206	27	0,221	27
ЄС-27	0,431		0,447		0,466		0,473	

Європейське інноваційного табло 2019р. Порівняльний аналіз ефективності інновацій, (www.proinno-europe.eu/metrics)

Було використано ті самі набори статистичних показників для окремих країн, які були запропоновані у звітах EIS

Перспектива 2022-2023 була першою повноцінною можливістю подати заявку на отримання європейської допомоги. Ці кошти загалом покращили стан польської економіки, але точно не сприяли збільшенню інновацій.

Аналізуючи інноваційну діяльність польських підприємств у контексті євроінтеграції, на початку огляду слід зазначити, що інновації слід розглядати на європейському рівні. Таке представлення проблеми дасть повну картину того, де і на якому рівні це питання обговорюється в Польщі. (дод. В, Г).

За даними EIS, у 2014 та 2019 роках Польща займала 23 місце в рейтингу інновацій країн ЄС, тоді як у 2020 році вона посіла 24 місце. Вона увійшла до групи країн, що «наздоганяють», а це означає, що їм ще потрібно багато зробити щодо інновацій у своїй економіці.

Однак ситуація не завжди була однаковою. Озираючись назад, швидкість інновацій в Європейському Союзі зростала найповільніше в Греції, Кіпрі та Польщі. У цей період Польща тільки починала розвиватися як європейська країна.

Останні дослідження показують, що рушійною силою інноваційного зростання в ЄС є малі та середні підприємства (МСП) і комерціалізація інновацій у поєднанні з відмінними системами досліджень і розробок.

Інноваційні показники в ЄС з кожним роком покращуються, незважаючи на триваючу економічну кризу. Однак розрив в інноваціях між державами-членами постійно збільшується. Такий висновок Європейської таблиці досліджень та інновацій за 2021 рік, яка показує позицію окремих країн-членів ЄС.

Найбільш інноваційні країни покращили свої показники, тоді як інші не показали прогресу. Загальний порядок країн в ЄС залишається відносно стабільним, насамперед Швеція; наступні позиції займають Німеччина, Данія та Фінляндія. Найбільшого прогресу порівняно з минулим роком досягли Естонія, Литва та Латвія.

Обсяг дослідження включав універсальність впровадження інновацій на підприємствах. Інновації в послугах найчастіше впроваджуються компаніями.

1) Португальці (52%), британці (45%) та ірландці (44%) є серед старих держав-членів. Пізніше це були грецькі, датські, австрійські та ірландські компанії;

2) Хорватська (53%), польська (49%) і мальтійська (48%) – серед нових країн-членів. У наступний період це були мальтійські, чеські та словенські компанії.

Компанії принаймні часто робили це:

1) Французька (27%), шведська (29%) та австрійська (31%) – серед старих держав-членів. У 2013–2015 роках це були шведські, фінські, німецькі та британські компанії;

2) Естонія (20%), Литва (23%) і Кіпр (27%) – серед нових членів. У наступний період до таких компаній увійшли підприємства Угорщини, Естонії та Литви.

Впровадження продуктивних інновацій найбільш поширене на підприємствах:

1) італійська (49%), португальська (48%) і данська (46%) – серед старих держав-членів;

2) Мальтійська (48%), Румунська (41%) і польська (40%) – серед нових країн-членів. У наступний період до них увійшли мальтійські, румунські та словенські компанії.

Найрідше підприємства впроваджують такий тип інновацій:

1) шведська (25%), німецька та голландська (по 27%) - у групі старих членів. Пізніше це були голландські, шведські та британські компанії;

2) Естонія (15%), Литва (20%) і Латвія (24%) - у групі нових членів. У наступні роки це були естонські, словацькі, литовські та латвійські компанії.

Найчастіше інноваційні маркетингові стратегії вирішують впроваджувати в компаніях:

1) Португальська (45%), італійська (44%) та іспанська та британська (по 38%) – серед старих держав-членів. У наступний період це були датські, ірландські та люксембурзькі та португальські компанії.

2) Мальтійці (44%), Румунії (38%) і Кіпріоти (36%) – серед нових членів. У наступний період до них увійшли мальтійські, чеські та румунські компанії.

На протилежному кінці шкали опинилися підприємства:

1) Фінська (24%), Французька, Нідерландська та Шведська (по 25%) – у групі старих членів. У 2013-2015 роках це були фінські, шведські та голландські компанії;

2) Литва (14%), Естонія (17%) і Латвія (20%) - у групі нових членів. Пізніше це були естонська, литовська та угорська компанії.

Нарешті, технологічні інновації найчастіше впроваджують підприємства:

1) Португальська (44%), італійська (37%) і данська (36%) - серед старих держав-членів. Пізніше це були датські, португальські та грецькі компанії;

2) Данська (36%), Іспанська (36%) та Італійська (37%) – серед нових держав-членів. У наступні роки це були іспанські, італійські та данські компанії.

2) Мальтійська (43%), Хорватська (41%) і Словенська (31%) – серед нових держав-членів. У наступному досліджуваному періоді це були кінрські, мальтійські, хорватські та словенські компанії.

Найменш поширеними компаніями є:

1) Шведська (21%), Франція та Люксембург (по 22%) – серед старих членів. У наступний період це були голландські та шведські компанії;

2) Литва (16%), Естонія (17%) і Болгарія (22%) – серед нових членів. У наступні роки до них увійшли польські, естонські, угорські та словацькі компанії. [45].

Польські підприємства найчастіше впроваджували інновації у сфері послуг. Це зробило майже кожне друге опитане підприємство, тобто на 11%

більше, ніж у середньому по Європейському Союзу. Цей результат ставить

Польщу на третє місце серед країн-членів. Менш ніж кожне друге польське

підприємство вирішило запровадити інноваційні продукти, тобто на 3%

більше, ніж у середньому по ЄС. У цьому відношенні Польща посіла шосте місце серед країн ЄС разом із Люксембургом.

Інноваційні маркетингові стратегії впроваджують менше ніж 3 з 10 підприємств, що працюють у Польщі. Цей результат на 5 процентних пунктів нижчий від середнього по ЄС, що ставить Польщу на 13 місце в ЄС разом із Бельгією та Словаччиною.

Дещо рідше впроваджувалися технологічні інновації, ними користувалося трохи більше ніж кожне четверте підприємство, що працює в Польщі. Цей результат на 3 відсоткові пункти нижчий від середнього по ЄС, що ставить Польщу на 16 місце разом із Бельгією.

Інновації та інноваційно-активні підприємства у сфері продуктово-технологічних інновацій.

Як і раніше, продуктові чи процесні інновації найчастіше впроваджували суб'єкти господарювання з кількістю працівників 250 і більше

осіб (57,7% промислових підприємств та 45,6% підприємств сфери послуг проти 56,2% та 44,7% у попередньому періоді відповідно).

У аналізованому періоді частка інноваційних підприємств була найбільшою у розділі Виробництво та постачання електроенергії, газу, пари, гарячої води та повітря для систем кондиціонування повітря, тоді як у попередній період дослідження ця частка була найвищою у розділі Виробництво основних фармацевтичних субстанцій і ліків та іншої фармацевтичної продукції.

Серед підприємств сфери послуг найбільша частка інноваційних та інноваційних підприємств була у відділах страхування, перестраховання та пенсійних фондів, крім загальнообов'язкового соціального страхування, тоді як у попередньому дослідженні відсоток інноваційно-активних суб'єктів господарювання був найбільшим у відділах страхування, перестраховання та пенсійних фондів. Був найвищим у відділі досліджень та розробок, тоді як інноваційний – у відділі страхування, перестраховання та пенсійних фондів, без урахування обов'язкового соціального страхування.

Зважаючи на територіальний поділ, найбільший відсоток інноваційних та інноваційних промислових підприємств у Підляському воєводстві (відповідно 24,2% та 23,4%), а обслуговуючі підрозділи інноваційних та інноваційних підприємств – у Мазовецькому воєводстві (відповідно 16,6% та 15,2%).

Найбільшу частку інноваційно активних підприємств зафіксовано у Підляському воєводстві (23,8%), а найбільш інноваційних – в Опольському воєводстві (22,3%), а у сфері послуг – у Мазовецькому воєводстві (19,5% та 16,9% відповідно). Презентація результатів підтверджує різноманітність інновацій воєводства серед підприємств.

Особливої уваги заслуговують організаційні та маркетингові інновації.

Протягом звітної періоду організаційні інновації впроваджували 8,3% промислових підприємств та 7,1% підприємств сфери послуг.

Найвищу питому вагу доходів від реалізації нової або значно вдосконаленої продукції в загальних доходах досягли суб'єкти з кількістю

працівників 250 і більше осіб як у групі промислових (10,6%), так і підприємств сфери послуг (6,4%).

Спільні інновації рідко відбуваються ізольовано – це дуже інтерактивний процес співпраці між зростаючою та різноманітною мережею зацікавлених сторін. Підприємства отримують знання з багатьох джерел, через партнерства, альянси та спільні підприємства із зовнішніми організаціями або шляхом отримання знань, таких як дослідницькі контракти чи ліцензії.

Серед інноваційно-активних підприємств із кількістю працівників 250 і більше осіб більше половини промислових підприємств та 46,1% обслуговуючих підрозділів співпрацювали в рамках інноваційної діяльності. У 2016–2019 рр. найбільший відсоток промислових підприємств, які співпрацювали у сфері інноваційної діяльності, зафіксовано в Опольському воєводстві (33,1%), а сфери послуг – у Куявсько-Поморському воєводстві (42,2%).

Найбільша розбіжність в універсальності впровадження цього виду інновацій виявлена між Кіпром та Естонією і склала 37 процентних пунктів.

Майже кожне третє польське підприємство (на 2 бали менше, ніж у середньому по ЄС) вирішило запровадити інновації в організаційних методах.

Цей результат дав Польщі 16 місце серед країн-членів разом із Данією, Німеччиною та Словаччиною. Менше трьох польських компаній із десяти вирішили запровадити інноваційні маркетингові стратегії, тобто на 4 відсоткові пункти менше, ніж у середньому по ЄС. Рівень цього показника ставить Польщу лише на 20 місце серед країн-членів разом із Німеччиною.

Найменше інноваційні процеси викликали інтерес у польських підприємств. Ними користувалися трохи більше кожного п'ятого підприємства, тобто на 9 процентних пунктів менше, ніж у середньому по Європейському Союзу. Це дозволило посісти лише 26 місце в ЄС разом зі Швецією.

2.2. Дослідження тенденцій інноваційної діяльності підприємств Польщі та України

Сучасні умови світового конкурентного розвитку диктують свої умови, і для ефективного економічного зростання промислові підприємства повинні мати ряд суттєвих переваг. Особливе місце у становленні промислових підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках товарів та послуг займають інновації.

Потрібно зазначити, що зі всіх промислових галузей у пострадянському середовищі найбільш страждають високотехнологічні. Прикладом такого занепаду є машинобудування. Не зважаючи на те, що більшість машинобудівних підприємств формувалась за часів командно-адміністративної системи без урахування ринкових важелів впливу, розвиток ринкової економіки вимагає докорінних змін у відношенні всіх суб'єктів господарювання до інноваційної діяльності, а, особливо, до управління нею.

Для того, щоб правильно визначити конкретні шляхи цих змін, необхідно провести відповідний аналіз інноваційної діяльності промислових підприємств, зокрема машинобудівних.

Таким чином, вищеназвана проблема потребує дослідження у таких аспектах: окреслення проблем управління машинобудівним виробництвом та інноваційною діяльністю у ринкових умовах; оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю на машинобудівних підприємствах; визначення характеру і ступеня впливу чинників (факторів) перешкод, які впливають на ефективність інноваційної діяльності та реалізацію відповідних управлінських рішень щодо неї.

З метою отримання точної та детальної інформації щодо оцінки стану і перспектив удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств Хмельницької області (Україна) та польських підприємств (Куявський регіон) було розроблено дві анкети, зразки яких наведено у додатку Д.

Опитування проводилося з метою аналізу стану інноваційної діяльності та управління нею на підприємствах регіонів України та Польщі, які вважалися інноваційно активними на кінець 2020 року. У результаті було

виявлено вісім потужніших підприємств. відібрано (6 з яких протягом останніх трьох років безперервно здійснювали інноваційну діяльність), які протягом досліджуваного періоду показали відносно високі результати зростання основних економічних показників від загальної кількості підприємств.

В таблиці 2.2 наведено список промислових підприємств, які надали відповіді на анкети.

Таблиця 2.2

Перелік підприємств, які підлягали обстеженню інноваційної діяльності за період 2016-2019 рр.

Назва підприємства	Місце знаходження
1. ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД»	Україна
2. ДП «Новатор»	Україна
3. ТОВ «Красилівагромаш»	Україна
4. АО «POLWIND»	Польща
5. АО СЕМІКОР	Польща
6. АО JUREX	Польща

За видами діяльності підприємства, які досліджувались, розташувались так, як це вказано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.3

Розподіл підприємств за видами діяльності

Види промислової діяльності	Кількість підприємств	
		%
1. Виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	3	50,0
2. Виробництво машин та устаткування	3	50,0
Разом	6	100,0

Далі наведемо розподіл підприємств за формами власності та чисельністю працівників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розподіл підприємств за чисельністю працівників

Кількість працівників	Кількість	%
-----------------------	-----------	---

	підприємств	
1. 50 – 250	3	57,2
2. 251 – 500	2	28,6
3. 501 – 1000	1	14,2
Разом	6	100,0

Згідно з нашим опитуванням, його результати дозволяють констатувати, що трансформаційні процеси, які відбувалися в економіці у 2016-2019 роках, призвели до покращення фінансово-економічного стану досліджуваних підприємств. На запитання "Як змінилася економічна ситуація на вашому підприємстві протягом 2016-2019 рр.?" 62,1% респондентів вказують на його покращення, 28,8% кажуть, що не змінилося, 6,5% вказують на погіршення, і лише 2,6% вказують на його значне погіршення (рис. 2.2).

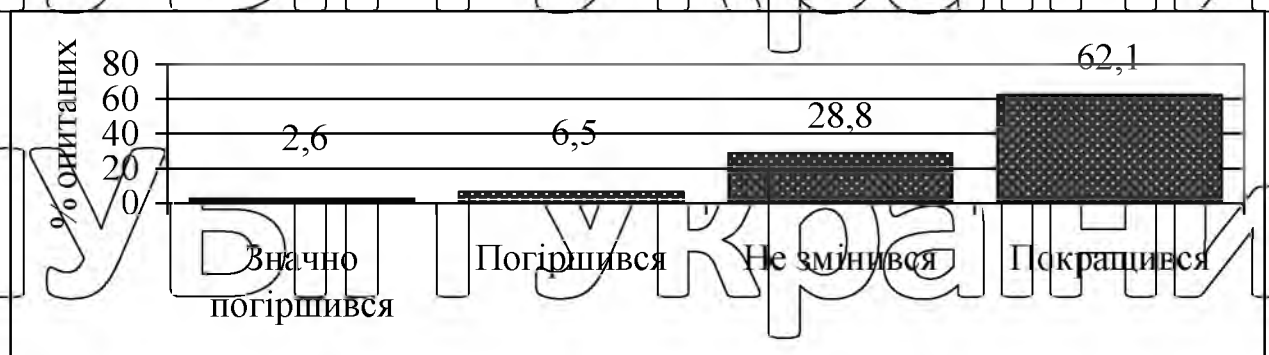


Рис. 2.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання "Як змінився економічний стан на Вашому підприємстві"

При відповіді респондентів на запитання "На якому етапі розвитку знаходиться ваше підприємство?" були отримані такі результати: оновлення виробництва – 12,7%, розширення поточної діяльності – 46%, стабільного розвитку – 37,7%, спаду 3,6%. Така тенденція є позитивною і вказує на стабільне економічне зростання машинобудівної галузі за умов адаптації до ринкових умов та ефективної управлінської діяльності (рис. 2.5).

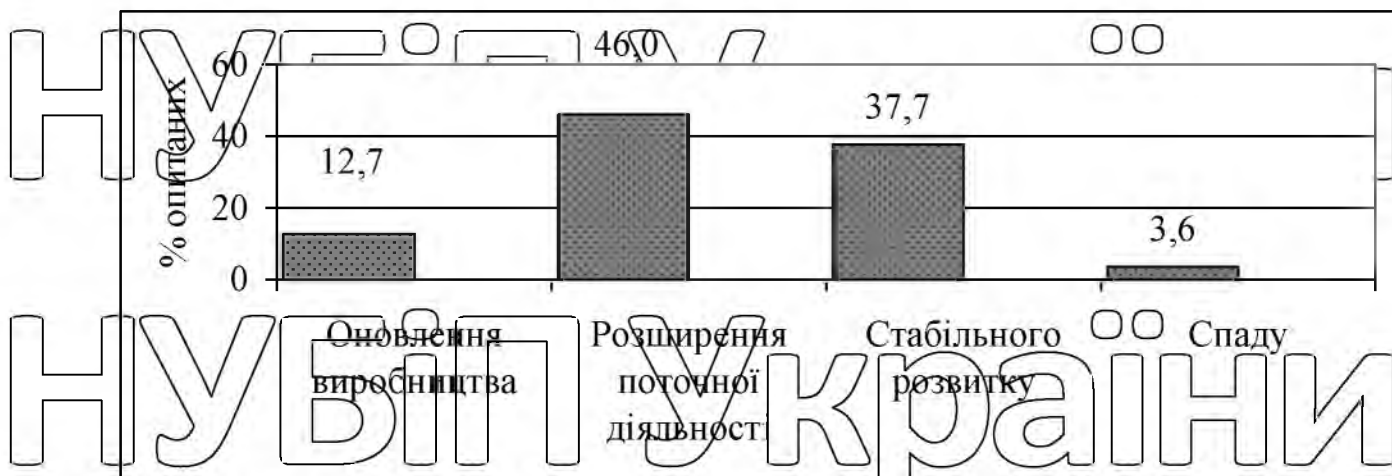


Рис. 2.5. Розподіл відповідей респондентів на запитання “На якому етапі розвитку знаходиться ваше підприємство?”

Але постає питання: за рахунок чого підприємства, які досліджувались, досягли позитивної динаміки розвитку? Для цього респондентам було запропоновано відповісти на таке питання: “Які із заходів підвищення ефективності виробництва застосовано на Вашому підприємстві?”.

Основна частина опитаних вказала на: реорганізацію управлінської діяльності (21,4%), оптимізацію виробничого процесу (30,5%), залучення інновацій (6,5%) і інвестицій (12,4%), у тому числі іноземних, підвищення кваліфікації працівників (14,4%), реструктуризацію (14,8%) (рис. 2.6).

Потрібно вказати і на негативні фактори, які уповільнюють розвиток та зменшують конкурентоспроможність машинобудівної галузі загалом. Одним з них є нестача фінансових ресурсів на впровадження інновацій.

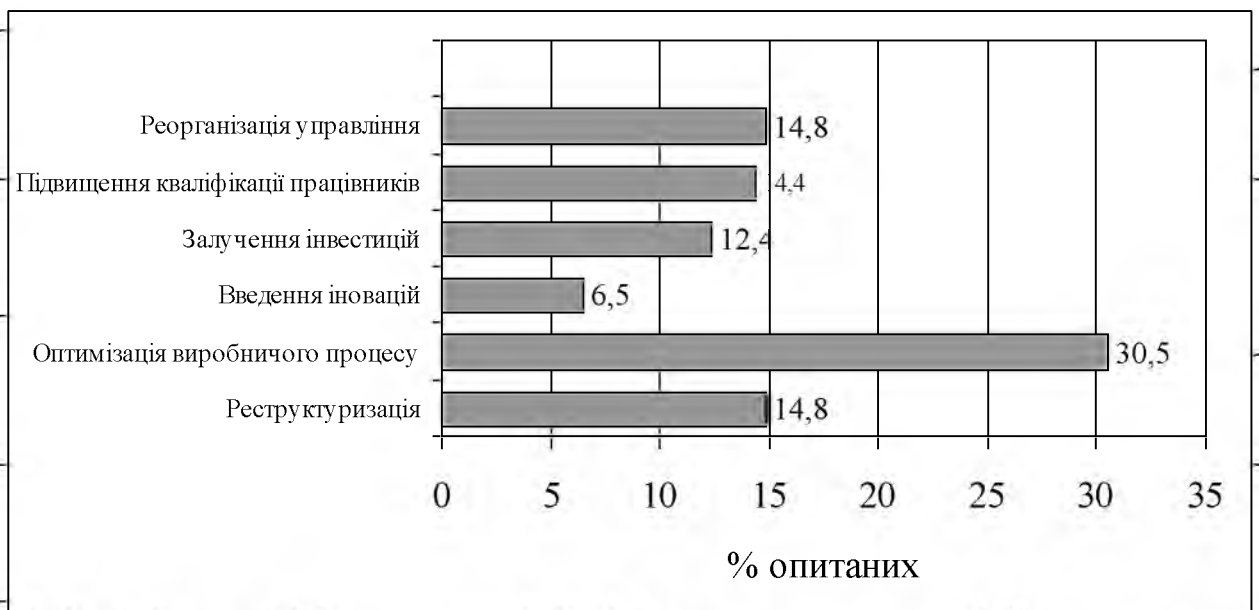


Рис. 2.6. Розподіл відповідей респондентів на запитання “Які із заходів підвищення ефективності виробництва застосовано на Вашому підприємстві?”

Відповідно, респондентам було поставлено запитання “Яка частка прибутку Вашого підприємства спрямовується на інноваційну діяльність?”. Використання власних коштів підприємств для ведення інноваційної діяльності показано на рисунку 2.7. Більшість з опитаних вказали на те, що їх підприємства не в змозі фінансувати інноваційну діяльність більше ніж на 10% від прибутку підприємства.

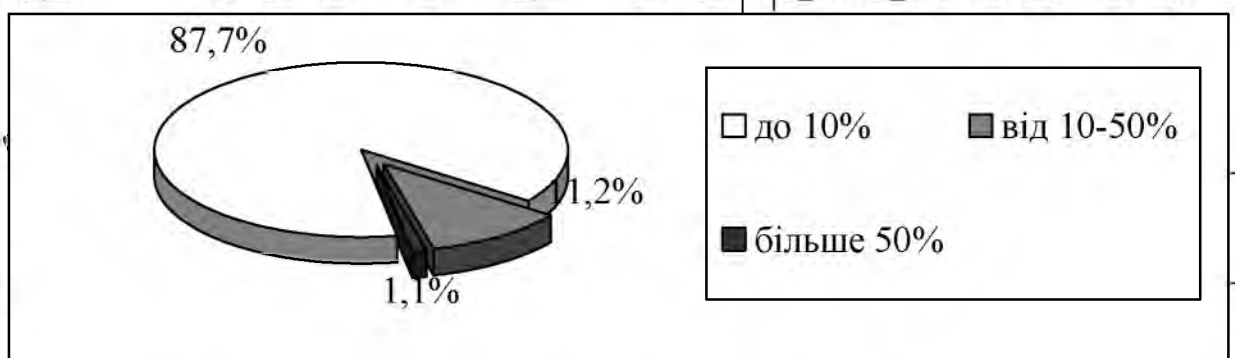


Рис. 2.7. Розподіл відповідей респондентів на запитання “Яка частка прибутку Вашого підприємства спрямовується на інноваційну діяльність?”

Така тенденція пояснюється тим, що підприємства змушені витратити значні кошти на ремонт застарілого обладнання та на закупівлю різних видів ресурсів (енергетичних, матеріальних тощо), які останнім часом, враховуючи нестабільна економічна ситуація в країні, стрімко дорожчають.

Під час особистого спілкування з керівниками досліджуваних підприємств (особливо українських) було виявлено, що впровадження технологічних інновацій у діяльність підприємств у більшості випадків носить тимчасовий характер. Це пояснювалося тим, що підприємства стикаються з рядом проблем, пов'язаних із веденням інноваційної діяльності.

Респондентам було запропоновано перелік перешкод, які стримують інноваційну діяльність на їхніх підприємствах. Відповідно до цього опитани визначили найважливіші фактори, які, на їхню думку, перешкоджають впровадженню інновацій на підприємстві. Відповіді розподілилися так: 29,4%

- відсутність попиту на інноваційну продукцію; 39,9% – недосконалість законодавчої бази; 8,1% - нечутливість підприємства до інновацій; 16,8% – відсутність можливостей співпраці з іншими підприємствами та науковими організаціями; 15,8% – відсутність інформації про нові технології та ринки збуту; 12,6% – відсутність взаємодії учасників інноваційного процесу; 14,9%

- брак кваліфікованих кадрів; 46,6% – тривалий період розробки та впровадження інновацій; 30,8% – тривалий термін окупності інновацій; 19,8% – неналежний контроль інноваційного процесу; 39,4% – низький рівень організації інноваційних заходів; 34,1% - відсутність стимулювання учасників інноваційного процесу; 21,1% – недосконале планування інноваційної діяльності; 84,2% – недостатнє фінансування; 36,4% – високий економічний ризик

Також більшість респондентів скаржилися на те, що на підприємстві відсутні будь-які методики оцінки ефективності інноваційної діяльності, що, знижує керуваність такого процесу, як управління інноваційною діяльністю. Ця тенденція негативно впливає на рівень обізнаності як власників бізнесу, так і потенційних інвесторів.

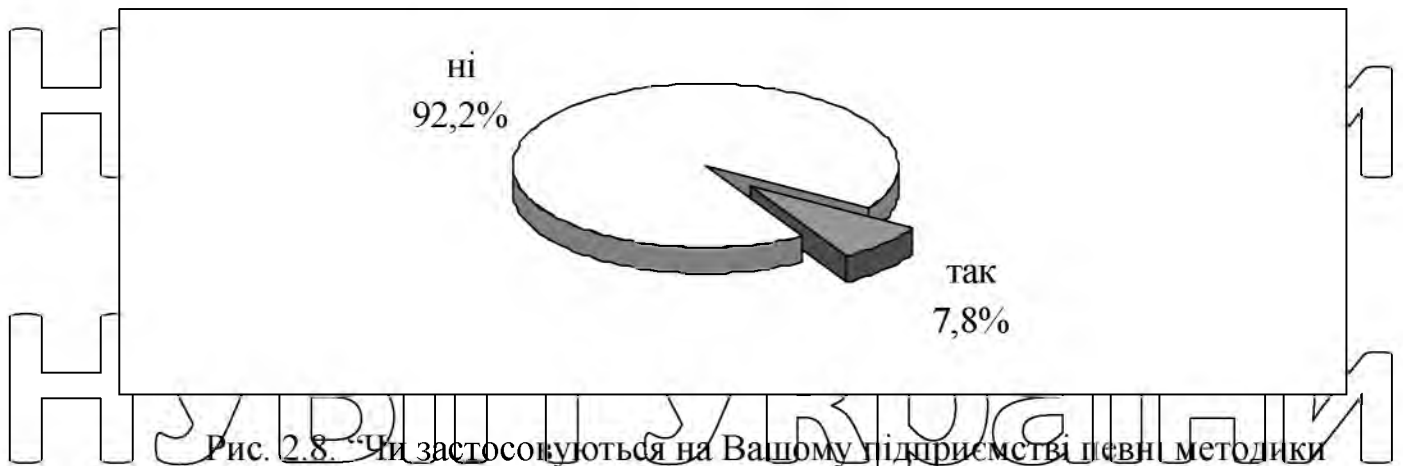


Рис. 2.8. “Чи застосовуються на Вашому підприємстві певні методики щодо визначення ефективності інноваційної діяльності?”

Частина респондентів вказує на відсутність інформації щодо шляхів удосконалення оцінювання інноваційної діяльності, водночас більшість респондентів висловлюють зацікавленість у необхідності впровадження прогресивних методів оцінювання інноваційної діяльності з метою оперативного регулювання відповідного процесу.

Поряд із питанням створення оцінки інноваційної діяльності, для досліджуваних підприємств важливим є вирішення тих завдань, які безпосередньо стосуються створення ефективного управління інноваційною діяльністю, шляхом залучення сучасних методів управління та активізація зазначеної діяльності. Тому під час опитування було запропоновано таке запитання: «Чи потребує Ваше підприємство вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю?». Більшість респондентів, 76,5%, відповіли «так» (рис. 2.9).

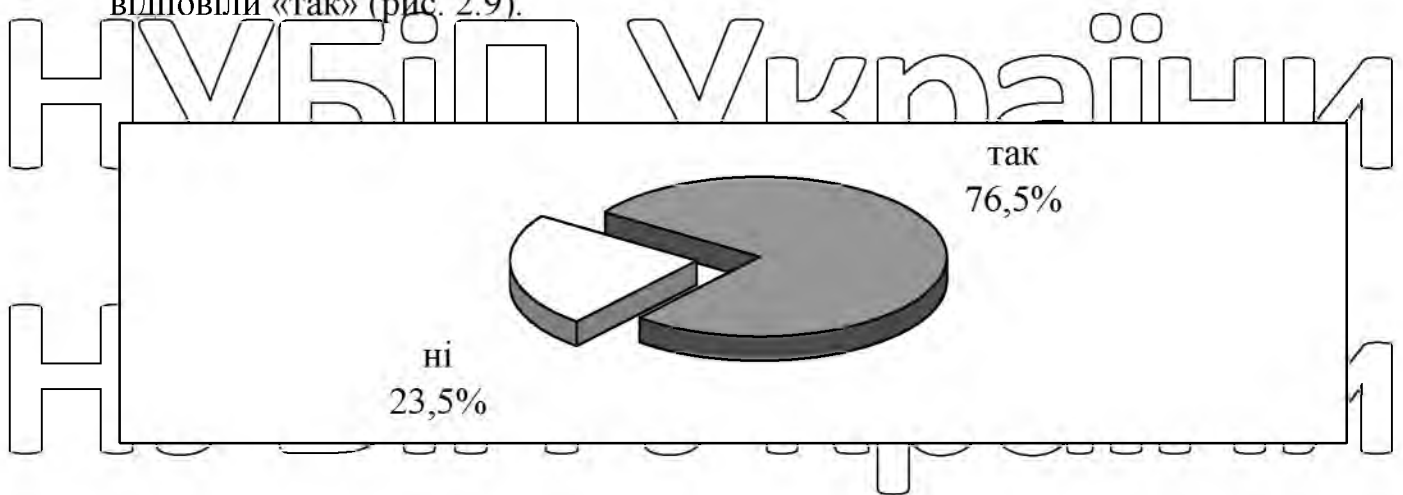


Рис. 2.9. “Чи потребує Ваше підприємство вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю?”

При впровадженні ефективної системи менеджменту та її оцінці на підприємстві опитані респонденти вказали на очікування активізації інвестиційної діяльності з боку різних інвесторів, у тому числі іноземних. На запитання “Чи зацікавлені інвестори вкладати кошти в інноваційну діяльність на вашому підприємстві за наявності ефективної системи управління та моніторингу цієї діяльності?” респонденти відповіли так: 61,3% висловилися за підвищення інтересу, 32,6% наполягали на тому, що інвестор буде зацікавлений в інноваційній діяльності підприємства лише за наявності умов для отримання швидкого прибутку.

Крім того, у ретроспективі проведено більш детальне дослідження інноваційної діяльності польських підприємств. Подаємо основні результати.

У глобальному порівнянні Європейський Союз наближається до Канади та США, але Південна Корея та Японія просуваються вперед. Китай демонструє найшвидший прогрес серед міжнародних конкурентів. Ці заяви, перш за все, свідчать про те, що за рівнем інновацій ЄС наздоганяє Японію та США, Швеція знову заслужила звання лідера інновацій, а Латвія стала країною, яка стрімко нарощує рівень інновацій.

Країни та регіони, які є передовими в інноваціях, підтримують інновації через широкий спектр стратегій, від інвестицій до освіти, від гнучких умов праці до забезпечення управління, яке цінує підприємництво та інновації.

2.3. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств Польщі та України в контексті європейських економічних процесів

З метою визначення основних факторів формування ефективної системи управління та перспектив управління інноваційною діяльністю на підприємствах як України, так і Польщі, та розробки обґрунтованих рекомендацій щодо цього.

Таблиця 2.5

Групування факторів впливу на ефективність управління інноваційною діяльністю підприємств

Позначення фактору	Найменування фактору	Значимість
T ₁	Покращити організаційні фактори	0,391245
T _{1.1}	Поліпшити рівень організації інноваційної діяльності	0,281410
T _{1.2}	Удосконалити планування інноваційних заходів	0,2710225
T _{1.3}	Удосконалити контроль інноваційного процесу	0,236788
T _{1.4}	Підвищити рівень розробки і впровадження інновацій	0,2107795
T ₂	Покращити соціально-економічні фактори	0,363095
T _{2.1}	Покращити мотивацію інноваційної діяльності	0,161565
T _{2.2}	Збільшити фінансування інноваційної діяльності	0,712241
T _{2.3}	Підвищити взаємодію учасників інноваційного процесу	0,126194
T ₃	Покращити регулюючі фактори	0,245660
T _{3.1}	Удосконалити регулювання інноваційної діяльності	1

Досягти бажаного результату – підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю лише за рахунок удосконалення організаційної складової буде складно, особливо якщо врахувати те, що значущість факторів не має значного запасу.

Водночас зазначимо також, що застосування експертного методу цієї та попередніх анкет дозволило вибрати з усіх можливих факторів вісім основних, які ми розділили на три блоки, а серед досліджуваних підприємств – саме ті, які характеризуються стабільною економічною активністю та певним підвищенням інноваційної активності).

Отримані під час опитування результати ми пропонуємо використати в практичній діяльності досліджуваних підприємств, визначити основні шляхи розвитку інноваційної діяльності та забезпечити її ефективність, а також оцінити стан управління цією діяльністю на конкретному підприємстві.

Зупинимося трохи детальніше на стані інноваційної діяльності промислових підприємств Польщі. Таким чином, середні та великі підприємства, що працюють у Польщі, здійснюють численні інноваційні заходи, але вони відносно рідко мають стратегічний характер і охоплюють

багато сфер діяльності підприємства. Крім того, на даний момент лише невелика кількість компаній працює повністю ефективно, досягаючи задовільного прибутку від інвестицій. У результаті, хоча компанії часто оцінюють себе як дуже передові організації з точки зору інновацій, наш рейтинг є більш помірним: лише 17% середніх і великих промислових підприємств, що працюють у Польщі, 13% підприємств торгівлі та сфери послуг є досвідченими новаторами або лідерами інновацій.

У рамках аналітично-порівняльної роботи було створено шкалу оцінки власної інноваційної зрілості компанії, яку зазначає компанія відповідно до наданої шкали – від неінноваційного підприємства, через неінноваційне підприємство, інноватор-новатор, досвідченого інноватора, лідеру інновацій.

Для кожної категорії респонденту було надано ряд ознак, що характеризують підприємство на даному етапі інноваційної зрілості. Водночас ми зробили власну оцінку на основі конкретних запитань щодо обсягів, масштабів та результатів інноваційної діяльності досліджуваних підприємств. Незалежно від сектору, опитані підприємства позитивно оцінюють свою інноваційну зрілість, однак більшість із них лише на початку шляху в цьому відношенні.

Опитані організації дуже рідко описували себе як неінноваційні підприємства (10% у промисловості та 14% у торгівлі та послугах), навіть якщо вони не були інноваційними протягом останніх трьох років. Однак

неінноваційні організації становлять аж 21% опитаних компаній і 22% підприємств торгівлі та сфери послуг.

Крім того, щонайменше 32% підприємств промисловості та 42% підприємств торгівлі та сфери послуг оцінюються як не надто інноваційні, тобто такі, в яких інноваційна діяльність здійснюється, але вона не носить стратегічного характеру, не є повністю ефективною та не приносить значного прибутку від інвестицій. У свою чергу, лише 15–16% підприємств заявили, що ця категорія найкраще описує їх підприємство. Середні та великі компанії, що працюють у Польщі, здійснюють численні інноваційні заходи,

але вони відносно рідко є стратегічними та охоплюють багато сфер діяльності компанії. Крім того, на даний момент лише невелика кількість компаній працює повністю ефективно, досягаючи задовільного прибутку від інвестицій.

У результаті, хоча компанії часто оцінюють себе як дуже передові організації з точки зору інновацій, наш рейтинг є більш помірним: лише 17% середніх і великих промислових компаній, що працюють у Польщі, 13% підприємств торгівлі та сфери послуг є досвідченими новаторами або лідерами інновацій.

Ранні новатори — це підприємства, які визнають важливість інновацій, але лише вчаться впроваджувати інновації (тобто не роблять це ефективно) і не отримують від них значних переваг. На нашу думку, це друга за величиною група підприємств у Польщі — їй належить 30% середніх і великих промислових компаній і 23% підприємств торгівлі та сфери послуг. Водночас це єдина група, в якій власна оцінка компаній була подібною до нашої. Загалом

35% промислових компаній і 31% торговельних і сервісних компаній вважають себе передовими новаторами, що означає, що організації, які визнають інновації важливою метою, здатні ефективно впроваджувати інновації, але ще не отримали значних переваг. У свою чергу, їх досягають лідери інновацій. До цієї групи увійшли 14% промислових компаній і 10%

підприємств торгівлі та сфери послуг. На нашу думку, реальність інша. На нашу думку, серед промислових компаній лише 10% є досвідченими інноваторами, а 7% — інноваційними лідерами, тобто компаніями, які,

враховуючи конкретні питання, впроваджують різні види інновацій шляхом дійсно ефективних дій і (у випадку лідерів) отримувати від них знання та різноманітні блага. За нашими оцінками, у сфері торгівлі та послуг досвідчені новатори складають 9% компаній, а лідери інновацій – лише 4%. (рис. 2.10).

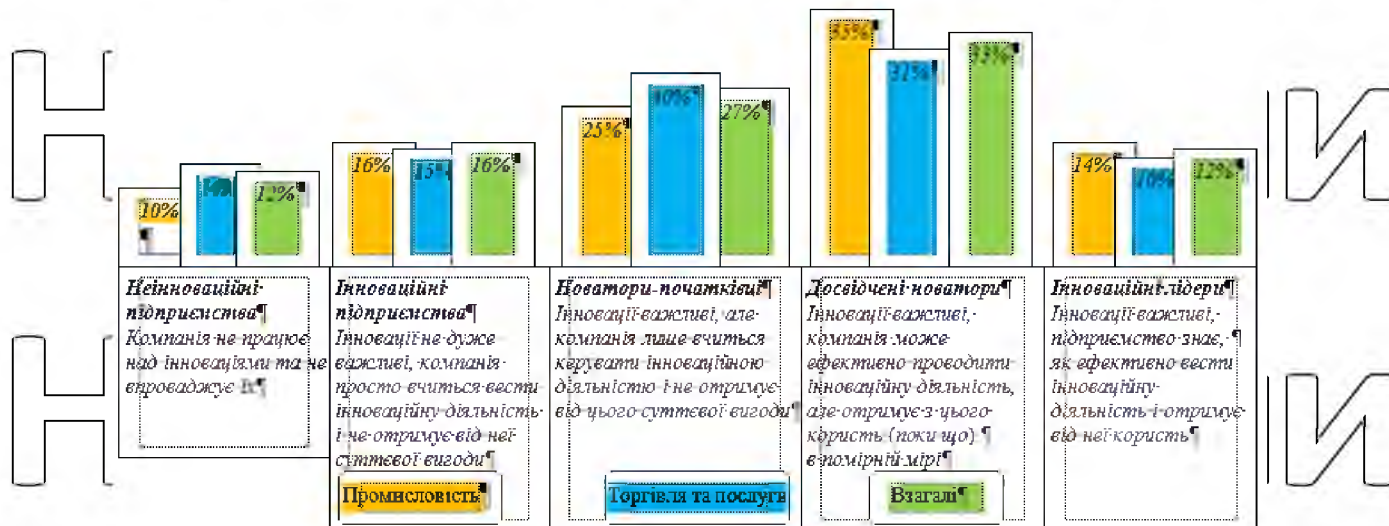


Рис. 2.10. Інноваційна зрілість підприємств

Таким чином, індекс інноваційної зрілості для підприємств (WDI) – це інструмент, що дозволяє визначити рівень інновацій підприємств.

Вимірювання зрілості інновацій має базуватися на:

- витрати на інноваційну діяльність;
- особисті та матеріальні ресурси;
- додана вартість в результаті проведеної діяльності;
- співпраця у розробці нових рішень;
- результати проведеної інноваційної діяльності.

Побудова WDI складається з чотирьох часткових показників, що дозволяють визначити кінцеву вартість:

- показник А – інфраструктура та управління;
- показник В – реляційний капітал;
- показник С – рентабельність інновацій;
- показник D – інноваційне середовище.

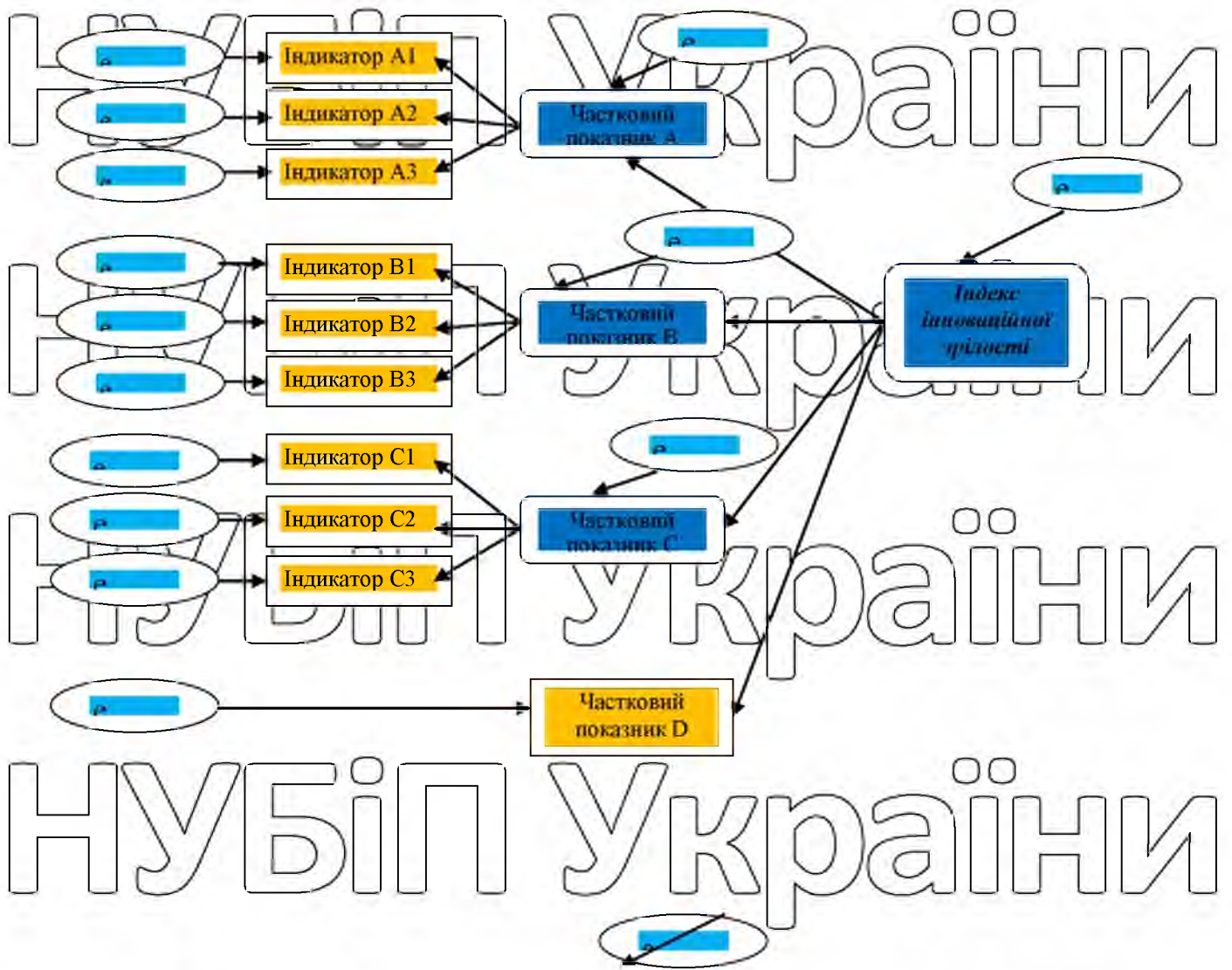


Рис. 2.11. Модель індексу інноваційної зрілості підприємств

Таким чином, необхідно узагальнити отримані результати. Тому польська та українська економіка потребує інноваційних лідерів, які стануть її рушійною силою. Аналітична робота показує, що за останні три роки 78% середніх і великих підприємств у Польщі почали працювати над інноваційними рішеннями. Це означає, що усвідомлення необхідності роботи над інноваціями поширене. При більш детальному розгляді масштабів, режиму роботи та наслідків інноваційної діяльності компанії виявляється, однак, що лише 5% з них є інноваційними лідерами, тому організації, які визнають інновації важливою метою, можуть ефективно працювати над

інноваціями та отримувати значні результати, вигоди від нього. Тільки інноваційні лідери здатні досягти успіху – також у міжнародному масштабі – і стати справжньою рушійною силою польської економіки.

Важливим завданням для підприємств в умовах ринкових перетворень є забезпечення комплексного підходу до організації та здійснення інноваційної діяльності. Дослідження показало, що інноваційна діяльність компаній найчастіше орієнтована на товари та послуги, і значно рідше на інноваційні методи маркетингу. Вони не завжди йдуть рука об руку з організаційними чи технологічними інноваціями. Серед причин можна відзначити те, що інновації

не завжди є стратегічною метою, дуже рідко за них відповідає конкретний член правління, і більшість компаній не мають інноваційної стратегії.

Наступна важлива рекомендація для компаній. Пропонувати інноваційний продукт часто недостатньо для досягнення конкурентної переваги і, як наслідок, успіху на ринку. Воно повинно супроводжуватися інноваційними рішеннями в усіх сферах діяльності організації. Тому необхідний комплексний підхід до інноваційної діяльності. Розробка стратегії інновацій та призначення члена правління, відповідального за інновації, є одними з найефективніших рішень у цьому відношенні.

Сприяння та підтримка нинішніх і майбутніх інноваційних лідерів залишається важливим завданням для державного сектору. Підприємства не здійснюють багатосторонню інноваційну діяльність, тому що бояться залучати капітал у відносно ризиковані інвестиції – про це заявили 44% з них.

Цей страх багато в чому виправданий. Хоча дві третини інноваційних компаній позитивно оцінюють прибутковість своїх інвестицій в інновації, лише кожна п'ята компанія досягла хороших результатів. Цілком природно, що чим нетрадиційніший проект, тим більший ризик провалу, але й тим більша потенційна вигода. У результаті лише частина інвестицій в інновації матиме

значний ефект, а решта – частково або взагалі не матиме ефекту. Вільше немає потреби допомагати компаніям у рутинних проектах. Однак для створення справді інноваційних рішень у Польщі та отримання якомога більшої кількості

інноваційних лідерів серед компаній, що працюють на нано ринку, потрібна підтримка. Не так важливо, чи є ці лідери підприємствами з польським чи іноземним капіталом. Підтримка польських компаній є важливою, тому що вона допомагає розбудувати міцні позиції польського капіталу на міжнародних ринках. Проте варто не менш сильно підтримувати інновації компаній з іноземним капіталом або навіть філій міжнародних корпорацій. Їхній успіх стане найкращою вітриною Польщі як гарного місця для інвестицій, заснованих на знаннях, від яких залежить подальший розвиток польської економіки.

Висновки до розділу 2

Якщо процес економічного наслідування країн ЄС відбуватиметься швидкими темпами, подібно до попереднього періоду, рівень інноваційності української та польської економік має зрости. Сьогодні джерела економічного зростання, а отже, накопичення фізичного та людського капіталу підкоряються закону спадної віддачі, а отже, у майбутньому їхня роль зменшуватиметься.

Зростання інновацій – це чудова можливість як для окремих підприємств, так і для країни у цілому, оскільки інновації пов'язані з позитивною кореляцією з економічним зростанням не лише у високорозвинених країнах, а й у країнах конвергенції. Завдяки впливу науково-дослідних розробок, більш інноваційні конвергентні економіки характеризуються більшою здатністю володіти та поглинати інновації від іноземних партнерів.

Україна та Польща досягли показників, що перевищують середні показники 28 країн ЄС у сфері людських ресурсів, куди входить, зокрема, кількість осіб віком 30-34 роки з вищою освітою. Однак у багатьох інших сферах він був нижчим за середній для країн ЄС, у тому числі у сфері інноваційних мереж і співробітництва у сфері інновацій (одне з останніх місць перед Болгарією та Румунією), ефекти інновацій відображаються на сфера зайнятості, експорт чи продаж; державні витрати на НДДКР; приватні інвестиції в інновації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємств в умовах європейської інтеграції

У сучасному динамічному, ризикованому та інноваційно орієнтованому бізнес-середовищі ефективність діяльності підприємств можлива за умови правильного планування їх роботи. Стратегування розвитку підприємства є основою для розробки інших видів планів і реалізації організаційних заходів.

Розвиток підприємства можна охарактеризувати як його спрямовану зміну, що призводить до певного прогресу в часі. Це відбувається за допомогою двох протилежних процесів: диференціації та інтеграції.

Диференціація - це процес формування організаційних одиниць як відповідь на чинники зовнішнього середовища. Тому різноманітність організацій має бути пропорційною різноманітності середовища.

Характеристиками диференціації є характер цілей, часовий горизонт роботи, орієнтація клітин і формалізація.

З іншого боку, інтеграція – це процес злиття організаційних одиниць, вимушений реалізацією єдиної стратегії організації в навколишньому середовищі. Особливості інтеграції включають: ієрархію та координацію, що здійснюється через різні комунікаційні агентства та інтегруючі групи. Їх гармонійність свідчить про найбільш ефективну компоновку організаційної структури.

Для розвитку підприємства необхідні співіснування та гармонізація цих двох факторів загального розвитку.

Організація - підприємство може вибрати, з одного боку, стратегію високої або низької диференціації (виділитися на ринку), а з іншого боку,

стратегію меншої або більшої стратегії свідомої інтеграції з ринком. З високою диференціацією та низькою інтеграцією ми маємо справу з інноваційними пропозиціями, і таким чином створюємо тихі дослідження та винаходи в лабораторії, які можуть вчасно знайти покупців (наприклад, дослідження в науково-дослідних інститутах. З високою інтеграцією та низькою диференціацією, насамперед з інноваційним попитом, тобто відстеження в першу чергу погреб ринку, а потім відповідного нового асортименту товарів.

Як найбільш амбітний і сучасний автор, він готовий розглядати максималістську стратегію, прагнучи до максимальної диференціації та інтеграції водночас. Цей тип стратегії наголошує на нових, оригінальних дослідженнях, винаходах, продуктах і процесах, які матимуть шанс задовольнити нові потреби та створити величезний попит і створити новий конкурентний простір. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Типологія стратегії		
Диференціація	Низька інтеграція	Висока інтеграція
Висока	Стратегія поставок	Максимальна стратегія
Низька	Мінімалістична стратегія	Стратегія попиту

Слід зазначити, що стратегія – це довгострокове планування та дії, спрямовані на розвиток підприємства. У надзвичайно динамічному, турбулентному, складному та швидко мінливому середовищі, яке сприяє інноваціям, стратегія також має бути динамічною та інноваційною. Вона не може базуватися на жорсткому виконанні колись реалізованих планів, а є гнучкою і часто навіть швидкою адаптацією до обставин, що швидко змінюються. Мало того, стратегія повинна випереджати тенденції та явища, що виникають на ринку, які зазвичай є результатом інноваційної діяльності інших підприємств. Це має бути стратегія гнучкої інновації, зосереджена головним чином на цінності споживача, максимізації його здатності

задовольняти потреби (бажано ті, які ще ніхто не задовольнив), мінімізуючи при цьому ціну. Тому компанія повинна чітко диференціювати себе серед пропозицій інших компаній, одночасно інтегруючись з потребами клієнтів і виникаючими новими цивілізаційними та ринковими тенденціями - максималістська стратегія (табл. 3.2).

Таблиця 3.2
Види стратегій підприємства та їх домінуюча діяльність

Стратегії підприємства	
Оборонна (пасивна)	Наступальна (активна)
<ul style="list-style-type: none"> - захисне ставлення та поведінка; - стабілізація джерел постачання та постачання; - розвиток технології за рахунок придбання ліцензій; - максимізація результатів за рахунок кількісного збільшення виробництва; - жорстке ієрархічне управління; - призупинення інвестицій; - зниження зайнятості; - зосередження уваги на існуючих продуктах та ринках; - відступ від менш важливих діапазонів; - посилення відносини з навколишнім середовищем; - оптимізація операцій шляхом економії 	<ul style="list-style-type: none"> - активне ставлення та поведінка; - створення «нових», диференційованих джерел пропозиції та замовлення; - розвиток науково-технічної бази; - максимізація результатів за рахунок підвищення якості та маркетингу; - змінні правила управління; - інвестування в нові продукти; - підготовка та перепідготовка працівників; - диверсифікація розвитку; - децентралізація рішень; - постійне визначення існуючих ринкових структур та конкуренції; - оптимізація роботи шляхом раціоналізації
Динамічне середовище	
ТЕНДЕНЦІЯ = спад, регресія	ТЕНДЕНЦІЯ = розвиток, розширення

Стратегія компанії відіграє важливу роль у функціонуванні організації.

Це означає робити певний вибір і прагнути до досягнення цілей компанії. Крім того, планування майбутньої діяльності концентрує зусилля компанії не тільки на поточній ситуації, а й на довгостроковому розвитку.

Інноваційні стратегії визначають, якою мірою і як слід використовувати інновації для досягнення стратегічної переваги. Включення інноваційної стратегії в стратегію компанії має допомогти зосередити зусилля на закладанні основи для майбутньої позиції компанії.

Домінуючою метою інновацій має бути збалансованість продуктового портфеля та збереження конкурентних переваг, що веде до забезпечення фінансового доходу компанії та створення акціонерної вартості в довгостроковій перспективі. Думки про інновації не обмежуються дослідженнями та розробкою нових продуктів, а все більше стають способом розгляду всього підприємства.

Можна виділити декілька способів прояву та реалізації інновацій: продуктові, процесні, організаційні та маркетингові інновації та бізнес-модель. Цей процес можна розглядати як трансформацію ідеї в новий або вдосконалений ринковий продукт, у новий або вдосконалений операційний процес, який використовується в промисловості та торгівлі, або в новий підхід до соціальних послуг.

Швидкість впровадження інновацій на ринку важлива, тому компанії повинні прагнути до цього, правильно вибираючи особливості інновацій:

- 1) відносна вигода для клієнта (перевага над іншими товарами та послугами);
- 2) сумісність інновацій (ступенів), в яких вони відбуваються, очікуванням і вимогам реципієнтів;
- 3) комплексність інновацій (відносна складність у розумінні та застосуванні інновацій);
- 4) поділ інновацій, ступінь випробування інновацій в обмежених умовах;
- 5) комунікаційні навички інновацій, ступінь, до якого можна спостерігати та описувати ефекти від використання інновацій.

Інноваційна стратегія – це інструмент, який сприяє постійному впровадженню нових ідей.

Рівні стратегії підприємства розрізняються трьома ієрархічно впорядкованими елементами

1. Глобальна стратегія підприємства складається з вибору цілей компанії, у досягненні яких компанія хоче і не хоче брати участь; придбання ресурсів та їх розподіл між окремими видами діяльності.

2. Стратегії окремих напрямів діяльності підприємства:

- великі підприємства складаються з ряду стратегічних підрозділів (SJB - автономних центрів прибутку), які розглядаються як окремий стратегічний підрозділ;
- центри прибутку можуть бути створені відповідно до групи товарів, клієнтів, каналів збуту, зон збуту.

3. Функціональні стратегії в основному спираються на:

- визначення того, як ця функція (наприклад, дослідження, маркетинг, фінанси, персонал) сприяє отриманню бажаної конкурентної переваги, тобто визначення правил реалізації цієї функції,

- інтеграція та координація даної функції з іншими функціями.

Функціональні стратегії в основному включають (B+R) стратегії досліджень і розробок, маркетингові стратегії, фінансовий менеджмент, виробничі стратегії та стратегії управління людськими ресурсами.

Інноваційна стратегія в практиці бізнесу найчастіше розглядається в контексті підготовки більш широкої корпоративної стратегії, яка описує загальну бізнес-діяльність компанії, орієнтовану на майбутнє.

Інноваційна стратегія підприємства, як вищий рівень формулювання та реалізації цілей організації, також застосовується до різних функцій, у тому числі інноваційної (див. табл. 3.3).

Типологія стратегій інноваційного розвитку

Тип стратегії	Коротка характеристика
Інноваційні цілі	
Продукт, процес та організація	Нові продукти, нові функціональні можливості, нові процеси, модернізація старих процесів, впровадження нових організаційних систем, підвищення ефективності хостингу
Інноваційні фактори	
B+R R & D	Розробка власної бази НДДКР (B+R), співпраця із зовнішніми науково-дослідними підрозділами
Купівля ліцензії	Купівля вітчизняних та іноземних ліцензій
Навчання персоналу	Створення власного інтелектуального потенціалу, епізодична освіта, скорочення циклу інновацій
Шляхи впровадження інновацій	
Піонер	Ізольована, прив'язана
Наслідувальний	Лідер витрат
Посилання на екологічні проблеми	
Зниження витрат	Скорочення витрат у виробника та експлуатаційних витрат у замовника
Поліпшення якості	Виробництво органічних товарів
Екологізація	Екологізація продуктів, процесів, упаковки
RR-компанія	
Освіта клієнтів	Постійна та епізодична освіта, постійний контакт з клієнтами, зручність придбання товарів народного споживання,
Пошук нових ринків збуту	акції екологічної продукції
Збереження старих ринків	

Стратегія впровадження інновацій має бути комплексною, але передусім

вона має містити:

1. Визначення потреб – обґрунтування – це має включати загальне обґрунтування впровадження інноваційного рішення та опис проблеми, яку має

вирішити інновація, причини цих проблем, масштаби їх виникнення та наслідки їх виникнення. існування.

2. Мета впровадження інновацій – має відповідати вимогам грантових заявок, має бути чітко описано: цільовий стан після впровадження інновацій та метод перевірки наслідків інновацій,

3. Опис інновації, включно з кінцевим продуктом - тут має з'явитися детальний опис інновації, який дасть відповіді на питання: на чому базується інновація, кому вона призначена, які умови повинні бути виконані для інновації. повноцінно функціонувати, який елемент буде охоплено його впровадженням і що принесе результати,

4. Процес тестування кінцевого продукту - вкажіть, як буде тестуватися розроблена інновація, вкажіть групи користувачів і одержувачів, які братимуть участь у тестуванні, опис процесу тестування разом із використаними матеріалами та очікуваним способом моніторингу тести,

5. Аналіз досягнутих результатів необхідно представити наслідки використання інновації, які можна вважати достатнім обґрунтуванням для її використання в більш широкому масштабі, також необхідно визначити: спосіб оцінки результатів випробувань та як буде здійснюватися незалежна оцінка кінцевого продукту.

6. Стратегія впровадження інновацій в основному секторі економіки – має бути представлено, які групи будуть включені в діяльність із залучення, яка мета цих заходів, а також план і характеристики разом із зазначенням фази реалізації проекту цих заходів буде реалізовано,

7. Стратегія поширення інновацій – має бути представлено: план поширення інновацій, цільові групи заходів, пов'язаних з поширенням, та характеристики цих заходів,

8. Ключові етапи - вкажіть ключові етапи та етапи реалізації проекту, такі як початок або завершення тестування,

9. Аналіз ризиків - аналіз ризиків повинен допомогти в оцінці загроз, які можуть виникнути під час тестування та розповсюдження інновацій. Розділ має

складатися з визначення потенційних загроз, оцінки ймовірності їх виникнення, оцінки впливу цього ризику на реалізацію проєкту та визначення найважливіших загроз разом із способами їх зменшення.

Основні діапазони інноваційної стратегії

Чотири основні сфери інноваційних стратегій:

1) включення характеристик продукту і технології в стратегію продукт-ринок (модель Ансоффа) шляхом встановлення умов диференціації (сприйняття цінності та якості) і провідного місця з точки зору витрат і технологічного лідерства на основі конкурентних переваг;

- більш широке використання технологій, що означає розміщення різних видів діяльності в ланцюжку вартості підприємства;
- використання ресурсів підприємства в різних галузях техніки;
- застосування організаційної структури та методів управління в інноваційному менеджменті.

Інноваційна мережева стратегія. Стратегія інноваційної мережі – це форма організації підприємств, окремих осіб та установ, які спільно енривють розвитку інновацій, часто зосереджуючись на організації віртуальних мереж співпраці з використанням інформаційних технологій, які дозволяють досягати спільних цілей. Інструментами та чинниками, що забезпечують стабільність мережі зв'язків, є: зв'язок інтересів, підтверджений угодами про співпрацю; узи дружби і довіри; капітал і майнові зобов'язання (частки у спільній власності, пайовій власності).

Мережеві системи складають основу для реалізації конкретних економічних завдань. Мережі розпадаються, коли:

- одне з посилянь не відповідає очікуванням інших («відкинути»);
- мережа не відповідає вимогам одного з посилянь («відкинути»).

Інноваційна стратегія ніші. Успіх в інноваційній діяльності багато в чому залежить від правильної стратегії компанії. Одним із найпоширеніших і найефективніших методів ведення бізнесу, який використовується сектором МСП, є стратегія ринкової ніші. Використовується малими та середніми

підприємствами, орієнтованими на систематичне виробництво як продуктивних, так і технологічних інновацій. Це один із варіантів концепції ринкової ніші. Він створюється, коли одна з компаній отримує ринкову перевагу над конкурентами, завдяки використанню нових продуктів, захищених відповідними патентами та унікальних технологій.

Так Кшиштоф Радзен розуміє ринкову нішу. Подібне визначення пропонують інші автори, згідно з якими «невелика група одержувачів буде ринковою нішею, яка очікує задоволення чітко визначених потреб. Цей попит стосується як придбання товарів, так і послуг. Ціна та якість певного продукту чи послуги може бути фактором, що впливає на рішення покупців щодо покупок».

Стратегія ринкової ніші є однією з основних стратегій, які використовують компанії сектору МСП. Статистика підтверджує це - майже всі компанії з Центральної та Східної Європи є нішевими підприємствами, а в Німеччині понад 80% компаній із сектора МСП працюють у ринкових нішах.

Однак у Польщі ведення бізнесу в такий спосіб все ще рідко є результатом усвідомленого рішення. Тому, якщо ви свідомо і зважено застосовуєте стратегію нішевого ринку, ви значно підвищите шанси на успіх вашої компанії!

Стратегія інноваційного кластера базується на співпраці підприємств та інституцій бізнес-середовища для створення конкурентної переваги. Ця стратегія базується на концепції створення кластерів, де домінують довіра та співпраця.

Стратегія відкритих інновацій базується на пошуку та використанні інноваційної ідеї, створеної в середовищі, яке формально не пов'язане з фабрикою. Компанія організовує відкритий конкурс, за результатами якого відбирає спеціалістів із різноманітної групи. Завдяки такому рішення фахівці, які представляють різні сегменти ринку, мають можливість співпрацювати, що

підвищує шанси вибору високоефективних та найбільш інноваційних рішень. Як наслідок, їм не потрібно інвестувати у створення великих власних дослідницьких лабораторій чи працювати над багатьма потенційно

перспективними проектами, а краще спиратися на те, що хтось уже відкрив, навіть якщо вони не могли (або не мали) ресурси), щоб комерціалізувати його. Це суть інновацій.

Спільно з компанією створюється додаткова вартість для клієнта. Замовник також стає співвиробником кінцевого продукту. Важливо, що цінність – це не лише питання налаштування продукту на кінцевому етапі процесу його доставки клієнту (наприклад, вибір кольору та вибір додаткового обладнання в машині), а починається на етапі дизайну продукту. Весь процес створення

цінності зосереджений на клієнтах та їх індивідуальному досвіді. Для ефективного функціонування цього підходу – крім культурної готовності організації включати клієнтів у внутрішні процеси – звичайно, необхідна відповідна інфраструктура, підготовлена компанією, яка дозволяє користувачам взаємодіяти як з компанією, так і один з одним. .

Бізнес-модель «відкритих інновацій» використовує як зовнішні, так і внутрішні джерела ідей, не турбуючись про те, що отримання ідей, створених у стінах компанії, позбавить компанію можливостей

Управління ризиками в інноваційній діяльності підприємств

Продукт, який був успішно розроблений і введений на ринок, повинен не тільки компенсувати витрати на розробку, але й витрати, понесені багатьма іншими невдалими ідеями.

Ризик найчастіше визначається як ризик зазнати втрати, можливість несприятливої події або недосягнення мети. Їх також можна визначити як ситуацію, коли майбутні умови ведення сільського господарства неможливо передбачити з упевненістю, але ймовірність їх виникнення відома. Тому підприємства мають можливість оцінювати ризик, ймовірність виникнення тих чи інших загроз, але й певною мірою контролювати його. Розрізняють так званий систематичний ризик, який впливає на всіх суб'єктів господарювання і незалежно від них (наприклад, стихійні лиха, погодні умови, інфляція,

безробіття, процентні ставки), а також так званий специфічний ризик, який може бути при найменш частково контрольовани (пов'язані, наприклад, зі способом управління компанією, її фінансовою ліквідністю, прийнятою стратегією інноваційної діяльності тощо).

Ризик інноваційної діяльності слід розглядати з двох точок зору. Перш за все, ймовірність загроз. По-друге, наслідки, які це явище може мати, вплив, який воно може мати на інноваційний процес.

Найбільш небезпечними є ті загрози, які мають сильний потенційний вплив на наслідки виконуваних робіт і, при цьому, високу ймовірність виникнення. До загрози підприємству також можна віднести фактори, вірогідність виникнення яких низька, але якщо вони виникнуть, то їх негативний вплив буде серйозним. Підприємства можуть приділяти менше уваги загрозам, наслідки яких невеликі, а ризик їх виникнення низький.

У процесі управління ризиками інноваційного проекту можна виділити такі етапи:

- виявлення загроз в конкретному проекті;
- визначення ймовірності виникнення окремих загроз;
- оцінка наслідків безпеки;
- встановлення пріоритетів для ідентифікованих загроз;
- визначення плану дій щодо мінімізації ймовірності безпеки та мінімізації наслідків.

Ідентифікація ризику – це усвідомлення того, які події можуть негативно вплинути на проект, тобто виявлення потенційних джерел ризику. Підготовлений перелік джерел має бути вичерпним, тобто включати всі потенційно ідентифіковані ризикові події, незалежно від частоти та ймовірності їх виникнення, а також повинен систематично оновлюватися протягом усього періоду проекту.

Важливою є класифікація джерел ризику за наслідками, які тягне за собою ризик в інноваційному процесі. Отже, можна виділити техніко-виробничі, ринкові та економічні ризики. Інновація може бути технологічно

недосконалою (коли новий продукт не відповідає стандартам, не відповідає очікуванням щодо якості, вартості та часу виробництва, рівня продуктивності тощо), вона може не отримати визнання на ринку (якщо вона не відповідає очікування потенційних покупців), це також може спричинити фінансові втрати підприємства (коли воно не досягає очікуваних рівнів рентабельності продажів). Ринковий ризик слід вважати найважливішим, оскільки технічний чи економічний успіх марний, коли новий продукт не може досягти успіху на ринку.

Наступним кроком у процесі управління ризиками після виявлення потенційних загроз є кількісна оцінка ризику, тобто кількісне вираження його ймовірності та потенційних наслідків. У зв'язку з тим, що спроби таких оцінок щодо майбутніх подій здійснюються в умовах обмеженого доступу до надійної, достовірної інформації та піддаються спотворенням через суб'єктивні оцінки загрози, до результатів кількісної оцінки ризиків слід ставитися обережно, оскільки вони не є точними та достовірними розрахунками можливих втрат, а лише як основа для поділу загроз на значні, тобто ті, на які слід звернути увагу та підготувати відповідні заходи реагування, і незначні – ті, на які можна не звертати уваги. або прийнято. Для

цього ми можемо використати насамперед власний досвід, заснований на тому, що відбувалося в подібних випадках у минулому. Іншим можливим рішенням є використання експертної оцінки, зовнішніх консультантів. У певних випадках також виправдано проведення симуляцій – тестів, випробувань, що проводяться в реальних або віртуальних умовах. Статистичні та математичні методи, а також інструменти ІТ для аналізу ризиків (аналіз Монте-Карло, аналіз сценаріїв, аналіз чутливості) також все частіше використовуються для кількісної оцінки ймовірності загроз та їх наслідків.

Ефект кількісного визначення ризику полягає в тому, щоб представити його цінним чином у формі очікуваної грошової вартості, яка є добутком двох змінних: ймовірності настання події та значення ефекту – збитку, який буде завдано, викликані в разі виникнення ризикованої події. Потім ці розрахунки

стають відправною точкою для категоризації ризику та визначення пріоритетності, визначення пріоритетності заходів із запобігання ризику та побудови так званого дерева рішень, що показує можливі шляхи та взаємодію між рішеннями та ймовірністю паралельних або послідовних подій.

Найважливішим елементом аналізу інноваційного ризику є, однак, усвідомлення того, що справді ризиковою поведінкою підприємства є не здійснення інноваційної діяльності, а відмова від неї, що в довгостроковій перспективі призводить до втрати конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, особливого значення набуває оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Серед показників оцінки стану інноваційної діяльності підприємства можна виділити:

1. ROII (return on innovation investment) показник рентабельності інновацій, який може бути розрахований як для успішно реалізованих проєктів, так і для проєктів, підготовлених до впровадження, за умови проведення прогностичних розрахунків на зростання доходів або зниження витрат. Формула розрахунку ROII виглядає так: у чисельнику фінансовим результатом від інновацій може бути, наприклад, додатковий прибуток, який

компанія отримала від продажу нового продукту; за величиною перевищення фактичного доходу від виведення на ринок нового товару над плановим показником у результаті більш ефективного виходу на ринок; сума приведених операційних витрат на реалізацію будь-якої послуги підприємства; прибуток організації від проникнення її продукції на новий сегмент ринку тощо.

Інноваційні витрати складаються з перерахованих вище компонентів, при цьому в знаменник формули не входять витрати, пов'язані з процесом реалізації інноваційного проєкту.

2. Частка виручки від реалізації нової продукції в загальному обсязі прибутку за останні N років. Це один із найпопулярніших показників, який використовують, як правило, лідери сучасного інноваційного прогресу.

3. Зміна відносного зростання ринкової вартості компанії порівняно з відносним зростанням галузевого ринку за останні N років. Цей показник базується на постулаті про те, що інновації є ключовим ресурсом підприємства, який забезпечує додаткові конкурентні переваги та дозволяє випереджати середньогалузеве зростання ринку.

4. Кількість нових продуктів, які компанія представила на ринку за останні N років. Цей показник доцільно використовувати для порівняння досягнутих підприємством результатів зі значеннями аналогічних показників конкурентів, а також з власними показниками минулих періодів.

5. Кількість інноваційних ідей, висунутих працівниками компанії протягом останніх N місяців. Порівнюючи показники звітних періодів, можна спостерігати динаміку інноваційного настрою на підприємстві, з метою своєчасного вжиття заходів у разі зниження інноваційної активності.

6. Співвідношення реалізованих інноваційних ідей до загальної кількості запропонованих пропозицій. Цей показник характеризує ефективність системи управління корпоративною ідеєю на підприємстві.

7. Час, що минув від моменту ініціювання (подання) нової пропозиції до запуску інноваційного проекту. Він характеризує ефективність системи управління ідеєю. Зниження значення цього показника можуть перешкоджати далеко не оптимальні процедури руху документів всередині підприємства та надмірна «зарегульованість» алгоритмів прийняття рішень.

8. Відношення кількості споживачів продукції підприємства, які вважають це підприємство інноваційним, до їх загальної кількості. Це показник, який дозволяє оцінити позиціонування підприємства в очах споживачів та їх інноваційні очікування щодо підприємства. На підприємствах використовується комплексний показник, який характеризує здатність організації до інноваційної діяльності в цілому. Наприклад, компанія Dow Corning, світовий виробник промислової продукції на основі кремнію, розробила індекс інновацій, який включає кількість висунутих інноваційних ідей, відсоток персоналу, задіяного в інноваційному процесі, зростання

продажів компанії в результаті інноваційної діяльності та кількість отриманих організацією патентів. Максимальне значення індексу – 100 одиниць.

9. Частка впроваджені інноваційної продукції в загальному доході (виручці від реалізації продукції) підприємства. Цей показник узагальнює характеристику інноваційної діяльності підприємства та вказує на її результат.

Наведені вище показники відносяться здебільшого до інноваційних проектів і тому, на нашу думку, не можуть комплексно характеризувати стан інноваційної діяльності на підприємстві з метою управління нею.

В існуючій практиці оцінки інновацій деякі підприємства обмежуються такими показниками, як розмір річного бюджету нових розробок; процентне співвідношення бюджету інновацій до річного обсягу продажів; кількість патентів, отриманих компанією за звітний період; кількість пропозицій, що надійшли від працівників організації за звітний період. Ці показники, безумовно, можуть бути корисними, але вони не вимірюють потенційних інноваційних можливостей підприємства і не матимуть суттєвого значення при прийнятті стратегічних рішень, а отже, також не дають повної характеристики стану інноваційної діяльності підприємства для мета управління ним.

Існує кілька очевидних аргументів на користь створення такої системи показників, яка сприятиме комплексній оцінці стану управління інноваційною діяльністю на підприємстві, а також відповідатиме основним і допоміжним інноваційним процесам, які є складовими цієї діяльності та відповідатиме таким її принципам, як систематичність, адресність та націленість на кінцевий результат.

Багато підприємств вважають оцінку інноваційної діяльності складним завданням і тому розробляють власну комплексну систему інноваційних показників. Однак якщо занадто захопитися цим процесом, показники стають абстрактними і втрачають зв'язок із процесом прийняття управлінських рішень.

Отже, зміст кінцевого результату інноваційної діяльності можна розкрити, спираючись на такі методологічні положення: для вимірювання результатів інноваційної діяльності слід брати інноваційний продукт; інноваційний продукт є результатом інноваційного процесу.

Ефективність господарського процесу — економічна категорія, яка характеризує результати цього процесу з якісного боку і виражає відношення результату (ефекту) господарського процесу до відповідних витрат. Сама ефективність господарського процесу як економічна категорія, подібно до ефективності процесу праці, повинна містити кількісні та якісні характеристики.

Ефективність економічного процесу — економічна категорія, яка характеризує наслідки цього процесу з кількісної сторони у вигляді кінцевої продукції, та якісної, з урахуванням ефективності процесу.

Вихідною точкою економічного вимірювання можна вважати продукт праці і виробництва. Розглядаючи різні можливості, ми погоджуємося з висновком авторів, що формою продукту, яку доцільно прийняти для оцінки кінцевих результатів господарського процесу, є кінцевий продукт. Саме кінцевий продукт є спільною формою оцінки кінцевих результатів господарського процесу всіх ланок суспільного виробництва. Кінцеві продукти господарського процесу входять до складу сукупних продуктів цього процесу. Вона характеризує цей процес кількісно.

Діагностика стану управління інноваційною діяльністю – це система аналізу показників (параметрів) інноваційної діяльності, яка спрямована на виявлення та оцінку тенденцій розвитку інноваційних процесів на промисловому підприємстві, необхідних для прийняття оптимального управлінського рішення щодо покращити кінцеві результати інноваційної діяльності.

Якість діагностики інноваційної діяльності визначається певним набором показників, які використовуються для прийняття управлінського рішення щодо цієї діяльності.

Залежно від цілей і методів проведення діагностики інноваційної діяльності підприємств виділимо дві системи:

- система експрес-діагностики інноваційної діяльності з метою управління нею;

- система фундаментальної діагностики інноваційної діяльності.

Перша система характеризує систему регулярного оцінювання інноваційної діяльності підприємства та здійснюється за такими етапами:

1. Формування системи показників оцінки інноваційної діяльності;
2. Аналіз окремих параметрів інноваційної діяльності;
3. Попередня оцінка масштабів інноваційної діяльності підприємства.

Перший етап експрес-діагностики визначається набором оціночних показників, які використовуються для отримання експертного висновку.

Для оцінки інноваційної діяльності ми пропонуємо певну систему показників цієї діяльності, які не відмічають відомі показники і не суперечать їм, а сприяють оцінці інноваційної діяльності з метою управління нею в майбутньому з точки зору погляд на її ефективність, тобто врахування не тільки якісної сторони цієї діяльності, а й кількісної.

Обґрунтовано інноваційну модель аудиту інновацій підприємства та критерії оцінювання рівня інноваційності діяльності промислових підприємств. Передбачається застосування п'яти критеріїв, які дозволяють оцінити ефективність інноваційне лише для підприємства, але і їх впливу на ринок

(табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Критерії оцінювання інновацій на підприємстві

Назва нововведення				
Інновація продуктова		Інновація процесна		
Назва критерію	Характеристика критерію	Класифікація параметрів	Рівень	Оцінка, балів
Ступінь інноваційності	Рівень новизни впровадженої інновації в сферах діяльності підприємства	Інноваційне рішення, яке дотепер не застосовувалося підприємстві	Рівень	15

3 точки зору підприємства		Суттєва зміна рішення, яке вже реалізується на підприємстві	II	10
		Незначна зміна існуючого, так зване поліпшення	III	5
Ступінь новизни точки зору ринку	Рівень новизни впровадженої інновації з точки зору ринку	Радикальні інновації	I	15
		Додаткові інновації	II	10
Тривалість впровадження нововведення	Інтервал часу застосування інновації	Кількість місяців використання впровадженої інновації	9+ – високий	15
			4-6 – помірний	10
			0-3 – низький	5
Спектр інновацій	Сфера впровадження інновації на підприємстві	Кількість робочих місць, на яких можна було застосувати впроваджену інновацію	4+ – високий	15
			2-3 – помірні	10
			1 – низький	5
Універсальність інновацій	Підприємства, де вигоди спостерігаються після впровадження інновацій	Кількість напрямків у компанії, які можна вдосконалити після впровадження інновацій	4+ – високий	15
			2-3 – помірні	10
			1 – низький	5

Середні та великі підприємства, що працюють у Польщі, наводять численні інноваційні заходи, але вони не є достатньо стратегічними за своєю природою та охоплюють багато сфер діяльності підприємства. Крім того, лише невелика частина компанії наразі працює повністю ефективно, досягаючи задовільного прибутку від інвестицій. У результаті, хоча компанії часто оцінюють себе як дуже передові організації з точки зору інновацій, наш рейтинг вищий: лише 17% середніх і великих промислових підприємств, що працюють у Польщі, 13% підприємств торгівлі та сфери послуг є досвідченими новаторами або лідерами інновацій.

Інноваційна стратегія є частиною стратегії компанії. Для цього необхідні інноваційні процеси, що відбуваються як у ньому, так і в його оточенні.

Встановлено необхідність визначення індексу інноваційної зрілості підприємства з метою уточнення стратегії і тактики управління інноваційною діяльністю підприємства. Розрахунок інноваційної зрілості підприємства (ІЗП) базується на таких рівнях: стратегія підприємства, впровадження підприємством інноваційних розробок, поточна діяльність підприємства, ресурсний потенціал підприємства (вклади та процеси підприємства). Індекс зрілості інновацій ранжирується за різними проявами зрілості. Основні з них:

зрілість у сфері створення та консолідації знань, зрілість у здатності організувати ресурси, зрілість з точки зору управлінських можливостей, здатність пресуватися в ланцюжку створення вартості, співпраця в інноваційній діяльності. Виявлені прояви оцінювали за частковими показниками. Таким чином, показники характеристики витрат, ресурсів і процесів оптимізації стали основними складовими індексу зрілості інновацій (ІЗІ).

Висновки до розділу 3

1. Підсумовуючи результати дослідження, вважаємо за необхідне виділити чотири принципи ідеальної бізнес-моделі. Дотримуючись цього, ви можете створити хорошу бізнес-модель для стартапу. Кожен підприємець, який працює над інноваційною ідеєю, повинен їх дотримуватися.

2. Часто буває так, що новачки спочатку працюють над ідеєю, обмірковують її, розвивають, а потім починають розробляти проект, створюючи його повністю і доводячи до кінця. Тільки коли він ідеальний, придумують логотип і назву, а в кінці починають боротися за клієнта. Це

готовна помилка, яка починає нескінченну спіраль латок, додаткових витрат і недоліків. Ми намагаємося швидко виправити все, що може внести багато помилок у нашу модель.

Правильний порядок повинен бути зовсім іншим. Ми починаємо з розробки ідеї, але одразу після цього кроку починаємо дослідження та залучення клієнтів. Ми повинні бути впевнені, що працюємо на когось, а не тільки на себе, що наш продукт чи послуга потрібні. Тільки тоді, коли ми знаємо, що це так, ми починаємо розвивати ідею та працювати над брендом.

3. Справді професійні підприємці не приймають ризик. Вони можуть справити таке враження, але вони не інвестують багато грошей, коли у них немає шансів на успіх.

Вимірювання ефективності відіграє вирішальну роль у прийнятті інвестиційних рішень, визначає рівень прибутковості проекту та величину прийнятого фінансового ризику. Він має бути простим у виконанні, базуватися на об'єктивних, універсальних і загальнодоступних даних, а його результати мають бути порівнянними для швидкого вибору найкращого проекту.

Відзначено, що як фінансові методи, так і методи вимірювання економічної ефективності, які використовуються для вивчення інноваційних проектів, фактично є адаптованими методами; вони спочатку були побудовані та використовувалися для вимірювання інвестиційних проектів. Тому вони не мають повноцінного застосування для оцінки ефективності інноваційних проектів.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Висновки

НУВБІП УКРАЇНИ

Інноваційна діяльність визначається як інтеграційно-синергійна, яка охоплює усі наукові, технічні, технологічні, управлінські, фінансові та комерційні заходи, які приводять до отримання кінцевого результату – інноваційного продукту, метою реалізації якого є отримання синергійного ефекту (економічного, соціального, екологічного, наукового, науково-технічного тощо) за рахунок задоволення потреб бізнесу у більш динамічний, ефективний спосіб через комерційне використання і диверсифікацію нових або вдосконалених за своїми властивостями видів продукції, технологічних процесів, форм і методів організації управління та маркетингу.

НУВБІП УКРАЇНИ

НУВБІП УКРАЇНИ

Узагальнення тенденцій розвитку промисловості України і Польщі, дозволило дійти висновку, що на основні показники діяльності промислових підприємств крім загальноекономічних та політичних внутрішніх факторів, істотно впливає вхідження країн у європростір. На підставі чого визначено чинники впливу європейської інтеграції на інноваційну діяльність та інноваційний потенціал промислового підприємства.

НУВБІП УКРАЇНИ

НУВБІП УКРАЇНИ

Визначено детермінанти трансформації підприємницької та інноваційної діяльності підприємств Польщі і України і особливості середовища інноваційної діяльності. Такий підхід дозволяє враховувати зміни ринкового середовища; здійснити реагування за слабкими сигналами динамічних змін середовища інноваційної діяльності; здійснення моніторингу показників стану елементів інноваційного потенціалу підприємства та розрахунку його інтегрального показника – індексу інноваційної зрілості підприємства; визначити принципи контрольованості та системності інших факторів, що дозволяє реалізовувати ринкових інноваційні можливості та прогнозувати загрози, з метою зниження інноваційних ризиків.

НУВБІП УКРАЇНИ

НУВБІП УКРАЇНИ

В якості альтернативи ресурсно-результативному підходу до економічного оцінювання інноваційної діяльності підприємства є доцільним

визначення інноваційної зрілості підприємства. Такий підхід передбачає врахування інноваційної активності підприємства. Визначено, що оцінювання має ґрунтуватися на: витратах на інноваційну діяльність (людських, матеріальних і фінансових ресурсах) та доданій вартості в результаті проведеної діяльності.

На засадах застосування предметного та функціонального підходів до удосконалення співпраці науки і бізнесу, проведення стартапів, організації бізнес-інкубаторів та створення венчурних фірм, розвинуто маркетинг-логістичний підхід до управління інноваційною діяльністю, який на відміну

від існуючих передбачає оптимізацію взаємодії ланок інноваційного процесу, ґрунтується на використанні системного підходу до діагностування інноваційної активності за умов європейських інтеграційних процесів з метою підвищення ефективності та результативності розробки і комерціалізації інновацій і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

З врахуванням необхідності виконання функцій: відтворювальної, регулятивної, комунікативної і стимулюючої, розвинуто науково-методичний підхід щодо інформаційно-організаційного забезпечення механізму управління інноваційною діяльністю промислового підприємства.

Обґрунтований підхід включає блоки: організаційний, інструментальний, інформаційний, і дозволяє, враховуючи потоки інформації про стан, можливості і загрози інноваційного середовища функціонування підприємства, слабкі сигнали про його зміни і потенційні ризики, конкретизувати напрями інноваційної активності підприємства, визначити його інноваційні спроможності на ринку за умов європейської інтеграції.

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт про стан і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні / Державна служба України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва. Київ, 2020.

2. Андібур А. П. Визначення пріоритетів інноваційних стратегій підприємств як передумова ефективного управління / Проблеми науки. 2006. № 2. С. 9–15.

3. Андрушків Б. М. Інноваційно-технологічне реформування промислових підприємств – основа підвищення їх конкурентоспроможності (європейські акценти) / Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. 2014. № 2. С. 4–13.

4. Андрушків Б. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку / Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2015. С. 91–97.

5. Воротіна Л. І. Малий бізнес та підприємництво в ринкових умовах господарювання: навч. посіб. за ред. Л. І. Воротіної. 3-тє вид. Київ: Вид-во Європейського університету, 2004. 308 с.

6. Головне управління статистики у Хмельницькій області. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm>

7. Гончар О. І. Бренд-менеджмент підприємства як фактор успішності інноваційної діяльності / Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4, т. 2. С. 18–21.

8. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]: від 16.01.2003 №

9. Гринько Т. В. Механізм формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках: монографія / Кривий Ріг, 2005. 322 с.

10. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

11. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю

підприємства / Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.

12. Малік М. Є. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми / Київ : ІНЦАЕ, 2007. 270 с.

13. Міценко Н. Г. Формування збутового потенціалу вітчизняних підприємств на європейському ринку / Вісник ЛТЕУ : зб. наук. пр. Львів : ЛТЕУ, 2019. Вип. 58. С. 55–62.

14. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія у 3 т. / [редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. Київ : Вид. центр «Академія», 2002. Т. 3. 952 с.

15. Орлов О.О. Актуальні питання комплексного оцінювання інноваційної діяльності промислових підприємств : монографія / Хмельницький : ХНУ, 2017. 552 с. С. 218–272.

16. Політкевич О. М. Фінансова санація та банкрутство підприємства / Київ : ЦУЛ, 2011. 400 с.

17. П(С)БО 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва» (із змінами і допов.) [Електронний ресурс] : наказ Мінфіну України від 24.01.2017 р. № 25. Режим доступу: www.minfin.gov.ua

18. Про захист від недобросовісної конкуренції : закон України від 07.06.1996 р. // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 21. Ст. 164.

19. Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції : закон України від 18.02.1992 р. // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 21. Ст. 296.

20. Про державну підтримку малого підприємництва : закон України № 2063–III від 19.10.00 р. // Вісник Податкової служби України. 2000. № 9. С. 9–

11.
21. Про підприємство : закон України від 07.02.1991 р. № 698-XII // Відомості Верховної Ради України. 1991. № 4. Ст. 22–30.

22. Про підприємства в Україні : закон України від 27.03.1991 // Відомості Верховної Ради України. 1991. № 24. Ст. 272.

23. Сіправська Н. Формування механізмів зниження опору стратегічним змінам для попередження конфліктів на підприємстві // Соціально-економічні проблеми і держава. 2010. Вип. 1 (3). С. 104–109.

24. Сороківська О. А. Сучасний стан та шляхи активізації розвитку підприємств малого бізнесу / Галицький економічний вісник. 2014. Вип. 1 (44). С. 93–101.

25. Статистичний щорічник України за 2020 рік / Київ : Держ. комітет статистики України, 2020. 552 с.

26. Дарнавецька Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

27. Ткачук Г. Ю. Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу: сучасний стан та перспективи розвитку : монографія / Житомир : ЖДТУ, 2012. 200 с.

28. Трансфер технологій и роль GGAT / Матеріали конференції. Пенсакола, Флорида: Ун-т зап. Флориды, 1998. С. 27.

29. Троциковский Т. Профессиональное управление инновационными процессами – условием строительства экономики, основанной на знаниях / A. Potoczek, T. Trocikowski // Education and Economics, The Contemporary Challenges, European Scientific Foundation Innovation Institute, Wloclawek 2011. С. 203–218.

30. Троциковский Т. Факторы, влияющие на развитие инновационных компаний Польши / Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції : Вісник Херсонського національного технічного університету. 2013. № 12 (1). С. 84–90.

31. Феоктістова Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств та її прогнозування / Шкіряно-взуттєва промисловість. 2002. № 15. С. 16–17.

32. Хмель Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Київ : Академвидав, 2003. 608 с. (Альма-матер).

33. Хрущ Н. А. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 5. С. 153–156.

34. Череп А. В. Вплив комплаєнсфакторів на рівень економічної безпеки

підприємства / Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2019. № 23. С. 101–117.

35. Шпикуляк О. Г. Формування конкурентоспроможності в аграрній економіці / Агроінком. 2007. № 9–10. С. 4–8.

36. Яцура В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств / Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2011. № 2. С. 45–53.

37. Adamczyk J., Nitkiewicz T. Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa. 2007, s. 68.

38. Adamczyk J.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka. PWE, Warszawa 2009, s. 33.

39. Albrow M., „Globalization”, [w:] McGrew, A., Lewis, P.G. (red.), „The Blackwell Dictionary of Twentieth Century Social Thought”, Oxford, 1994; cyt. za: Anioł W., „Paradoksy globalizacji”, IPS UW, Warszawa, 2002, s. 13.

40. Albrow M., Global Age: Państwo i społeczeństwo poza nowoczesnością, Cambridge, Polity 1996.

41. Annual Economic Report for 1997, European Economy, No. 63, European Commission, Bruksela, 1997; [w:] Liberska B. (red.), „Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania”, PWE, Warszawa, 2002, s. 18

42. Bank Światowy, Korea as a Knowledge Economy. Evolutionary Process

43. Barber R., Gdyby burmistrzowie rządili światem, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2014, s.

44. Barbian D., Ökonomie und Sustainable Development, Shaker Verlag, Aachen 2001, s. 12–20.

45. Barbarska O., Milczarek D., Historia integracji europejskiej w zarysie, Centrum Europejskie UW, Warszawa 2013, s. 105.

46. Barcz J., Przewodnik po traktacie z Lizbony. Traktaty stanowiące Unię Europejską. Stan obecny oraz teksty skonsolidowane w brzmieniu traktatu z

47. Baruk J.: Otoczenie, rynek a innowacyjność przedsiębiorstw. Annales

Ł

M

6

48. Berliński M., Firmy globalne od początku, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej”, nr 20, Warszawa 2006, s. 132.

49. Białoń L., Poziom techniczny a zatrudnienie w polskim przemyśle w układzie gałęziowym, WPW, Warszawa 1976, s. 76.

50. Biernakowski L., Innowacje w przemyśle obronnym, „Materiały i Studia WAR”, nr 108, Warszawa 1984.

51. Borowiecki R. (red.), Restrukturyzacja – systemowa przebudowa, modernizacja lub uwspółcześnienie struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania przedsiębiorstw i innych obiektów badań ekonomicznych, Difin, Warszawa 2014, s. 27.

52. Borowiecki R. (red.), Restrukturyzacja – systemowa przebudowa, modernizacja lub uwspółcześnienie struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania przedsiębiorstw i innych obiektów badań ekonomicznych, Difin, Warszawa 2014, s. 27.

53. Borowiecki R. (red.), Restrukturyzacja – systemowa przebudowa, modernizacja lub uwspółcześnienie struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania przedsiębiorstw i innych obiektów badań ekonomicznych, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014, s. 17.

54. C. Gallo, STEVE JOBS sekrety innowacji, Znak litera nova, Kraków 2011, s. 14.

55. Choderek M., Globalizacja i jej wpływ na proces konkurencyjności przedsiębiorstw, [w:] Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki, pod red. M. J. Stankiewicza, Wyd. UMK, Toruń 2002.

56. Ciamaga L., Latoszek E., Małachowska – Gorywoda K., Unia Europejska, PWN, Warszawa 2002, s. 12.

57. Cohen W.M., Levinthal D.A., Innovation and Learning, Economic Journal 1989/99, s. 569–596.

58. Cooper R.G., Winning at New products. Accelerating the Process from Idea to Lunch. Second Edition, Addison – Wesley Publishing Company Reading,

Ma, 1993, za: Krawiec F., Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi, Difin, Warszawa 2000.

59. Daszkiewicz N., Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 45.(podrozdział 2.4. Krytyka modeli etapowych).

60. Dolńska M., Współpraca organizacji uczących się w procesie innowacji na rynku UE [w:] Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami, SGP Warszawa 2005, s. 79

61. Drucker P.F., Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady, PWE, Warszawa 1992, s. 285.

62. Drucker P.F., Natchnienie i fakt czyli Innowacja i przedsiębiorczość, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2005, Innowacje i transfer technologii, Por. Peter F. Drucker, Menedżer Skuteczny, Wydawca MT Biznes, Warszawa 2005.

63. Dubel K., Ochrona i kształtowanie środowiska, Fundacja Centrum Edukacji Ekologicznej Wsi, Krosno 2001, s. 50-60, Górka K., Wdrażanie koncepcji rozwoju zrównoważonego i trwałego, KUL, Lublin 2007, s. 186, Piątek B., Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego Polski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 16-25.

64. Dunning J.H., Towards a New Paradigm of Development: Implications for the Determinants of International Business, Transnational Corporation, 2006, Vol. 15, No. 1.

65. Dzwonczyk J., Społeczeństwo informacyjne wobec wyzwań globalizacji, [w:] Globalizacja, integracja, transformacja, (red) Backera R., Marszałek-Kawy J. Modrzynskiej J., Toruń 2004, s. 319.

66. Kukulka J., Teoria stosunków międzynarodowych, Wydaw. SCHOLAR, Warszawa 2000, s. 16.

67. Kuźniar R., Globalizacja, polityka i porządek międzynarodowy, [w:] Globalizacja a stosunki międzynarodowe, red. E. Halizak, R. Kuźniar, J. Simonides, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2003, s. 163.

68. Ładyka S., Z teorii integracji gospodarczej, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2000.

69. Latoszek E., Proczek M., Organizacje międzynarodowe we współczesnym świecie, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2006, s. 174.

70. Louart P., Martin A. (2012), Small and Medium-sized Enterprises and Their Attitudes towards Internationalization and Innovation, „International Business Research”, Vol. 5/2012, No. 6.

НУБІП Україні

НУБІП Україні

НУБІП Україні

НУБІП Україні

НУБІП Україні

НУБІП Україні

Додаток А

Системний підхід до оцінки інноваційної діяльності підприємства

Основні етапи інноваційної діяльності	Інформаційна база для прийняття рішення	Методи оцінки	Основні показники	Цілі розрахунку
1	2	3	4	5
Прийняття рішення щодо ціни інноваційного продукту	Сфера споживання та виробництва інноваційного продукту	Формальні	Нижня та верхня межа ціни	Обґрунтування ціни на інноваційну продукцію
Розрахунок ефективності інноваційного проекту	Сфера виробництва інноваційного продукту	Сукупність інтуїтивних та формальних	Окупність проекту	Обґрунтування повернення коштів та отримання доходу
Оцінка впливу інноваційного продукту на економічні показники діяльності підприємства	Сфера виробництва інноваційного продукту	Формальні	Приріст маржинального прибутку та обсягу виробництва, економічний прибуток	Обґрунтування зростання обсягу виробництва та прибутку
Оцінка впливу впровадження нової техніки на економічні показники підприємства	Сфера застосування нової техніки	Формальні	“Чиста приведена економія”, “Чистий грошовий потік”, “Приріст продуктивності праці”	Рішення про впровадження нової техніки та розрахунок її впливу на економічні показники

НУБІП України

Структура вимог до управління інноваційною діяльністю підприємства за концепцією управління PDCA (Plan-Do-Check-Act) (цикл Демінга)

Складові циклу	Назва розділу	Зміст розділу
Plan	Планування	аналіз інноваційних ресурсів і потенціалу; стратегічний аналіз і розробка стратегії розвитку; аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ; побудова цільової інноваційної програми; визначення інноваційної політики; стратегічне, поточне і оперативне планування
Do	Впровадження і функціонування	відповідальність керівництва; ідентифікація і забезпеченість ресурсами; організаційна структура і структура управління системою управління інноваційною діяльністю; обов'язки, відповідальність і повноваження представників керівництва; компетентність, навчання і інформованість; мотивація; координація, комунікації і участь <ul style="list-style-type: none"> - взаємодія із зацікавленими сторонами; - внутрішні комунікації; - участь персоналу; документація і записи <ul style="list-style-type: none"> - управління документацією і записами; планування життєвого циклу інновацій <ul style="list-style-type: none"> - планування процесів життєвого циклу інновацій; - ідентифікація і оцінка ризиків інноваційного проекту і управління ними; - управління інноваційним проектом
Check	Контроль	моніторинг і вимірювання процесів; моніторинг і вимірювання результативності системи управління інноваційною діяльністю; оцінка відповідності; <ul style="list-style-type: none"> - відповідність вимогам зацікавлених сторін; - оцінка функціонування системи управління інноваційною діяльністю; технологічний аудит; облік і аналіз даних; управління невідповідностями, коригувальні і застережні дії тощо.
Act	Регулювання	регулювання з боку керівництва; планування покращання

НУБІП України

Додаток В
Динаміка стану інноваційного розвитку економіки України та Польщі у світових рейтингах

Позиціонування України та Польщі у рейтингу Doing Business*

Країна	Рік						Напрямок позиції у рейтингу 2020/2015
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Нова Зеландія	2	2	1	1	1	1	1 ↑
Сінгапур	1	1	2	2	2	2	1 ↓
Гонконг	3	5	4	5	4	3	0
Данія	4	3	3	3	3	4	0
США	7	7	8	6	8	6	1 ↑
Грузія	15	24	16	9	6	7	8 ↑
Німеччина	14	15	17	20	24	22	8 ↓
Японія	29	34	34	34	39	29	6 ↓
Польща	45	35	38	47	41	47	2 ↓
Білорусь	57	44	37	38	37	49	8 ↑
Молдова	63	52	44	44	47	48	15 ↑
Азербайджан	80	63	65	57	25	34	46 ↑
Китай	90	84	78	78	46	31	59 ↑
Україна	96	83	80	76	71	64	32 ↑
Киргизстан	102	67	75	77	70	80	22 ↑
Узбекистан	141	87	87	74	76	69	72 ↑

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Позиції України і Польщі у рейтингу
Глобального індексу привабливості GFCI*

Країна	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Напрямок позиції у рейтингу 2020 р. від 2015 р.
США	1	1	1	1	1	1	0
Швейцарія	2	2	2	2	2	2	0
Швеція	4	4	3	3	3	3	1 ↑
Велика Британія	3	3	4	4	6	4	1 ↓
Німеччина	5	5	5	5	4	5	0
Нідерланди	6	6	8	6	5	6	0
Сінгапур	7	7	7	7	7	7	0
Франція	10	9	10	9	9	8	2 ↑
Гонконг	8	8	6	8	8	10	2 ↓
Данія	9	10	9	10	10	9	0
Японія	14	16	13	13	12	12	2 ↑
Китай	28	26	24	23	18	16	12 ↑
Іспанія	21	21	20	20	20	20	1 ↑
Нова Зеландія	20	20	21	21	22	22	2 ↓
Чехія	25	25	25	25	25	25	0
Польща	34	33	33	33	30	32	2 ↑
Словаччина	32	34	34	34	32	33	1 ↓
Росія	47	41	40	40	37	37	10 ↑
Туреччина	46	46	46	46	45	49	3 ↓
Україна	58	59	59	59	58	58	0
Індія	66	68	63	62	61	61	5 ↑
Азербайджан	70	66	64	64	65	62	8 ↑

АНКЕТА

Додаток Д

Шановний (на) _____

Анкетування проводиться з науково-прикладною метою визначення основних факторів формування ефективної системи управління та перспектив управління інноваційною діяльністю на підприємствах регіону та розробки обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення.

Нас цікавить, які на Ваш погляд фактори є більш вагомими для формування ефективної системи управління інноваційною діяльністю на Вашому підприємстві.

Будь ласка, продивіться запропонований нижче перелік та позначте колом чи підкресліть значимість відповідних факторів у балах: від 0 – несуттєво, до 6 – дуже важливо.

№	Найменування фактору	Значимість
1.	Планування інноваційних заходів	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6
2.	Організація інноваційної діяльності	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6
3.	Мотивація інноваційної діяльності	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6
4.	Контроль інноваційного процесу	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6
5.	Регулювання інноваційних заходів	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6
6.	Впровадження технологічних інновацій	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6
7.	Фінансування інноваційної діяльності	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6
8.	Розробка інноваційних продуктів	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6
9.	Взаємодія учасників інноваційного процесу	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6
10.	Зменшення інноваційних ризиків	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6