

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НУБІП України

04.01 – МКР. 1666 “С” 2022.11.07.005. ПЗ

ЗАХАРОВА ВЯЧЕСЛАВА ЮРІЙОВИЧА

НУБІП України

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ННІ неперервної освіти і туризму

НУБІП України

УДК 005.332.4:005.21

ПОГОДЖЕНО
Директор
ННІ неперервної освіти і туризму

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

НУБІП України

Іван ГРИЦЕНКО
(підпис) _____
«_____» 2023 р.

Сергій ПРИЛІШКО
(підпис) _____
«_____» 2023 р.

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування стратегії інноваційного розвитку
підприємства»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

НУБІП України

Освітня програма: «Управління інноваційною діяльністю»

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор _____
(підпис)

Ольга ВИТВИЦЬКА

НУБІП України

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи:
д. держ. упр., доцент _____

Сергій ПРИЛІШКО

НУБІП України

Виконав _____
Вячеслав ЗАХАРОВ

НУБІП України

КИЇВ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ІННІ неперервної освіти і туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

д. держ. упр., доцент Сергій ПРИЛІПКО

«23» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

СТУДЕНТУ

Захарову Вячеславу Юрійовичу

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Управління інноваційною діяльністю»

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Формування стратегії
інноваційного розвитку підприємства»

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 магістерської кваліфікаційної роботи: наукові публікації,
нормативно-правова база, статистична документація, інтернет джерела тощо.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Наукові підходи до розуміння змісту інноваційного менеджменту.
2. Характеристика інноваційних стратегій підприємства.
3. Стан здійснення підприємствами інноваційної діяльності в Україні.
4. Зарубіжний досвід підтримки інноваційної діяльності бізнесу.
5. Механізм формування інноваційної стратегії підприємства.
6. Пропозиції забезпечення інноваційного розвитку малого й середнього підприємництва.

Дата видачі завдання «23» листопада 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ **Сергій ПРИЛІПКО**

Завдання прийняв до виконання _____

Вячеслав ЗАХАРОВ

РЕФЕРАТ

НУБІП України

Захаров В.Ю. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства: магістер. кваліф. робота : спец. 073 «Менеджмент» / Вячеслав Юрійович Захаров: НУБіП України; каф. публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва; керівник С.М. Приліпко, д. держ. упр., доц. – Київ, 2023. – 81 с

Анотація. У магістерській кваліфікаційній роботі розкрито наукові підходи до розуміння змісту інноваційного менеджменту. Визначено основні характеристики інноваційних стратегій підприємства. Проаналізовано стан здійснення підприємствами інноваційної діяльності в Україні. Узагальнено зарубіжний досвід щодо підтримки інноваційної діяльності бізнесу. Розкрито механізм формування інноваційної стратегії підприємства. Надано пропозиції щодо забезпечення інноваційного розвитку малого й середнього підприємництва.

Ключові слова: інновації, інноваційний менеджмент, мале й середнє підприємництво, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, стратегія, підтримка інноваційної діяльності бізнесу.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ЗМІСТ

НУБІП України

ВСТУП

5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА МІКРОРІВНІ

НУБІП України

1.1. Наукові підходи до розуміння змісту інноваційного менеджменту..... 7

1.2. Характеристика інноваційних стратегій підприємства..... 15

Висновки до розділу 1 24

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗДІЙСНЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН

НУБІП України

2.1. Стан здійснення підприємствами інноваційної діяльності в Україні..... 26

2.2. Зарубіжний досвід підтримки інноваційної діяльності бізнесу 35

Висновки до розділу 2 44

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

НУБІП України

3.1. Механізм формування інноваційної стратегії підприємства..... 47

3.2. Пропозиції забезпечення інноваційного розвитку малого й середнього підприємництва..... 58

Висновки до розділу 3 66

ВИСНОВКИ..... 69

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 74

НУБІП України

ВСТУП

НУБІП України

Актуальність теми. В сучасних ринкових умовах для забезпечення безперервного функціонування підприємств важливого значення набуває активізація інноваційних процесів. Інноваційна діяльність підприємства

НУБІП України

сприяє перетворенню досягнень науково-технічного прогресу в нові товари, послуги, технології, методи організації й управління процесами, що відбуваються на підприємствах. Така діяльність є найважливішим чинником

ефективного функціонування та розвитку підприємств в умовах глобалізації.

НУБІП України

Сучасний світ стає все більш динамічним і розраховувати на успішну діяльність можуть лише ті підприємства, які здатні генерувати й успішно втілювати у практичну діяльність нові ідеї, управлінські рішення тощо.

Головною умовою інноваційного розвитку є використання наявного потенціалу та забезпечення його зростання в тих напрямках, які можуть

НУБІП України

забезпечити реальну соціально-економічну віддачу. Тому саме інноваційний шлях розвитку, з орієнтуванням на довгострокову перспективу, допомагає швидко реагувати на виклики сьогодення і формує конкурентні переваги

підприємства. Використовуючи інновації підприємства мають можливість

НУБІП України

стати лідерами у конкурентній боротьбі. Економічна ефективність інноваційного розвитку багато в чому залежить від можливості підприємства реалізувати неперервний і комплексний процес здійснення нововведень. Тому

питання формування вдалої стратегії інноваційного розвитку підприємства є

актуальним і потребує додаткового наукового дослідження.

НУБІП України

Інноваційному менеджменту приділено увагу у роботах таких учених, як: О. Алейнікова, С. Бердніков, О. Бондар, В. Брич, А. Глебова, О. Гуроров, С. Ілляшенко, Л. Михайлова, Н. Притула, Н. Скрипник, С. Турчина, І. Шарко

та ін. Окремі питання щодо здійснення інноваційної діяльності підприємств і

НУБІП України

забезпечення їх інноваційного розвитку висвітлені у працях багатьох учених, зокрема: Т. Бесялов, О. Біловодська, П. Бубенко, Т. Віхоть, М. Владимірова, Р. Глуха, А. Цимбалюк, Е. Забарна, К. Зайченко, А. Зайхей, І. Зрибнева,

О. Кириченко, І. Матвій, Л. Федудова, С. Філіппова та ін.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-практичних засад щодо формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. Для досягнення поставленої мети у роботі визначені такі завдання:

– розкрити наукові підходи до розуміння змісту інноваційного менеджменту;

– визначити основні характеристики інноваційних стратегій підприємства;

– проаналізувати стан здійснення підприємствами інноваційної діяльності в Україні;

– узагальнити зарубіжний досвід щодо підтримки інноваційної діяльності бізнесу;

– розкрити механізм формування інноваційної стратегії підприємства;

– надати пропозиції щодо забезпечення інноваційного розвитку малого й середнього підприємництва.

Об'єктом магістерської кваліфікаційної роботи є інноваційна діяльність підприємств.

Предметом дослідження є формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Методи дослідження: аналізу і синтезу, порівняльний, описовий, абстрактно-логічний, системний, статистичний, графічний, табличний та ін.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації, нормативно-правова база, статистична документація, інтернет джерела тощо.

Отримані результати мають практичне значення для використання в практичній діяльності підприємств у сфері забезпечення їх інноваційного розвитку.

Структура магістерської кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА МІКРОРІВНІ

1.1. Наукові підходи до розуміння змісту інноваційного менеджменту

Інноваційний менеджмент, як зазначають А. Корнєв та О. Череп, є системою управління, яка складається з керуючої (суб'єкт управління) та керованої (об'єкт управління) підсистем, що зв'язані між собою процесом передачі інформації. Суб'єктом управління може бути один або група фахівців, що за допомогою різних методів, засобів і способів організовує (ють) цілеспрямоване функціонування об'єкта управління – інновації, інноваційного процесу та відносин, які виникають між учасниками цього процесу.

Безпосередній зв'язок здійснюють менеджери, які приймають відповідні рішення на підставі наявної інформації та сукупності процесів, що відбуваються (рис. 1.1) [70, с. 109].

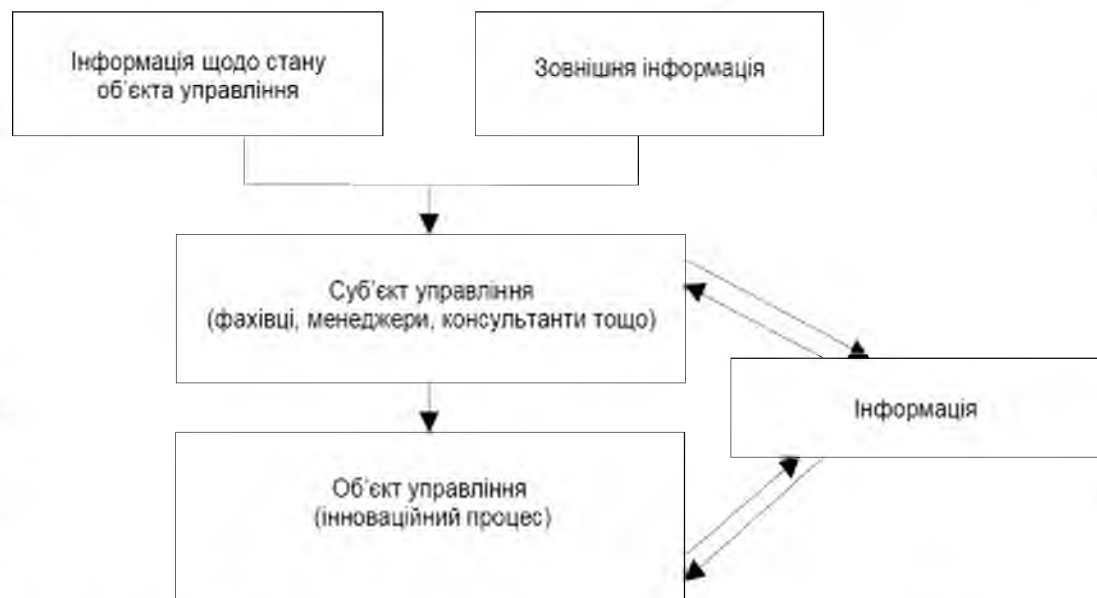


Рис. 1.1. Схема інноваційного менеджменту на підприємстві

Джерело: [70, с. 109].

З'ясовано, що інноваційний менеджмент розуміється як (рис. 1.2) [67, с. 299, 301]:

– сукупність принципів, методів і форм управління інноваційним процесом, інноваційною діяльністю та персоналом, зайнятим цією діяльністю (С. Ільнкова);

– напрям стратегічного управління, що зосереджений на виробленні інноваційної стратегії та засобах її реалізації, при цьому розробка та виробництво нових видів продукції є пріоритетом і визначає інші напрями розвитку підприємства (П. Герчикова);

– систему управління економічним розвитком, при цьому охоплюються не лише економіко-технічні проблеми, а й світогляд, бо світова тенденція полягає в радикальних змінах, пов'язаних із глобальним вибухом новачий (Г. Ковальов);

– ефективне управління процесом розроблення, впровадження, виробництва та комерціалізації інновації із синхронізацією функціональних підсистем, удосконаленням координуючих дій операційної системи виробництва, управління персоналом і здійснення контролю за інноваційним процесом (П. Завлін);

– мистецтво управління інноваціями – в основі лежать закони, закономірності, принципи, функції, форми та методи управління, які в разі забезпечують повноцінне використання знань, ідей, досвіду для прийняття рішень щодо розвитку інноваційної діяльності; вид діяльності – сукупність процедур (функцій, видів робіт) управління інноваційним процесом, що виконуються суб'єктом управління у встановленій послідовності (Ю. Уткіна, А. Вісільова) тощо.

Вплив керуючої (суб'єкт управління) на керовану (об'єкт управління) підсистему здійснюється за допомогою таких методів [70, с. 109-110]:

- 1) примусу – прийняття нормативно-правових актів, виконання завдань, приписів тощо;
- 2) спонукання – стимулювання й мотивація персоналу, підвищення

якості та конкурентоспроможності товарів і послуг через оптимізацію управлінських рішень і процесів;

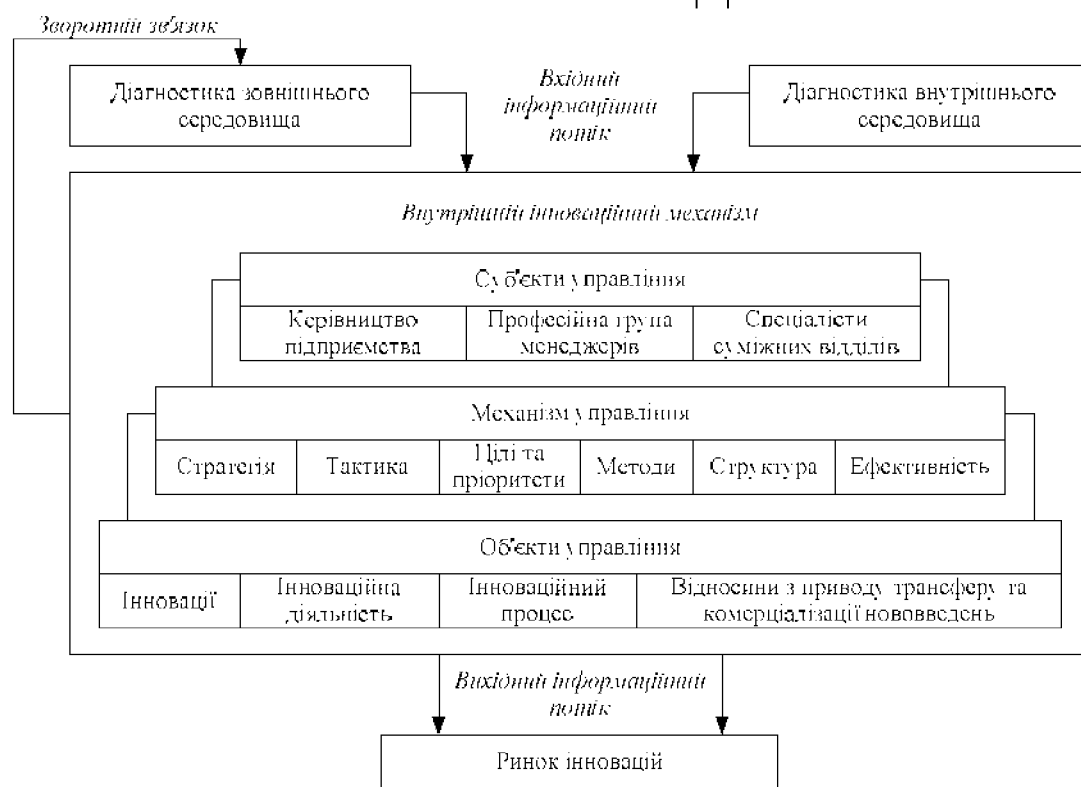


Рис. 1.2. Схема інноваційного менеджменту на підприємстві

Джерело: [67, с. 301].

3) переконання – дослідження психологічного портрета особистості й мотивації її потреб, вишукування та моделювання оптимальних варіантів, реалізація через застосування різноманітних технологій, моніторинг;

4) аналізу: методи порівняння, ланцюгових підстановок, графічний, факторний та інші – поєднання аналізу й синтезу для глибокого вивчення властивостей і подальший огляд на предмет забезпечення взаємозв'язку та взаємозалежності; ранжування факторів, постановка цілей і способів їх досягнення; порівняння варіантів аналізу за обсягом, якістю, термінами, методами отримання інформації, умов використання об'єктів аналізу тощо;

5) прогнозування – застосування сукупності прийомів мислення та способів аналізу інформації: фактографічні – формалізовані (прогнозна

екстрополяція, прогнозування: на основі регресійних моделей, індикаторів й індексів, сезонних коливань, із застосуванням мережових моделей та інші); експертні – інтуїтивні (індивідуальні або метод узгоджених оцінок – кожен експерт надає свою оцінку ймовірності події: інтерв'ю, аналітичні записки, написання сценарію тощо, та групові – розробка прогнозу відбувається на основі узагальнення думок різних експертів – методи: «мозкового штурму», «Дельфі», матричний, круглий стіл тощо).

Під інновацією Л. Шевченко розуміє результат творчої інтелектуальної діяльності, який передбачає виробництво або впровадження нового чи модифікованого продукту, методу виробництва, освоєння нового ринку збуту, застосування нових підходів до управління тощо. Тобто, продукт, процес чи метод вважається інноваційним, якщо він для конкретного підприємства є новим або значно вдосконаленим, або впровадженим (реалізованим) на ринку

[72, с. 13]. У наукових джерелах інновації класифікуються за [4, с. 197]:

- 1) типом: продуктові, технологічні, сировинні, організаційні, збутові та інфраструктурні;
- 2) новизною місця впровадження: нове, наявне (модернізоване);
- 3) інноваційною функцією: базові, поліпшуючі і псевдо інновації.

Інновація виконує наступні функції [32, с. 17-18]:

- відтворювальну (інновація є важливим джерелом фінансування розширеного відтворення, тобто грошова виручка, одержана від продажу інновації на ринку може бути направлена на розширення обсягів виробничо-торгівельної, інвестиційної, інноваційної і фінансової діяльності);

- інвестиційну (прибуток одержаний за рахунок реалізації інновації може використовуватись у різних напрямках, у т.ч. як капітал, тобто використання прибутку від інновації для інвестування нових інновацій);

- стимулююча (одержання підприємцем прибутку за рахунок реалізації інновації, що є для нього стимулом і спонукає його постійно вивчати попит, вдосконалювати організацію маркетингової діяльності, застосовувати сучасні прийоми управління фінансами).

На думку С. Дялешенко інноваційний продукт є результатом виконання інноваційного плану, науково-дослідницької та/або дослідно-конструкторської розробки нової технології, у т.ч. інформаційної, або продукції з виготовленням експериментального прикладу тощо [30, с. 45];

інноваційний проект, як вказує І. Мойсєєнко, являє собою комплект необхідних документів, в яких прописані всі потрібні процедури і заходи щодо створення та реалізації інноваційного продукту або послуги [48, с. 490]; а інноваційний процес С. Бердніков і Н. Скрипник визначають як такий, що

стосується створення, поширення та застосування нововведень, які за масштабістю їх застосування та продуктивності результатів можуть бути основою будь-якого продукту або проекту [4, с. 198].

Зауважимо, що під інноваційною діяльністю І. Кравчук, С. Лавришєнко, О. Бездітко розуміють процес, який спрямовується на комерціалізацію результатів закінчених чи доопрацьованих наукових досліджень у новий або трансформований продукт, технологічний процес, що підлягає реалізації, і триває від виникнення ідеї до комерціалізації продукту (рис. 1.3) [40, с. 136].

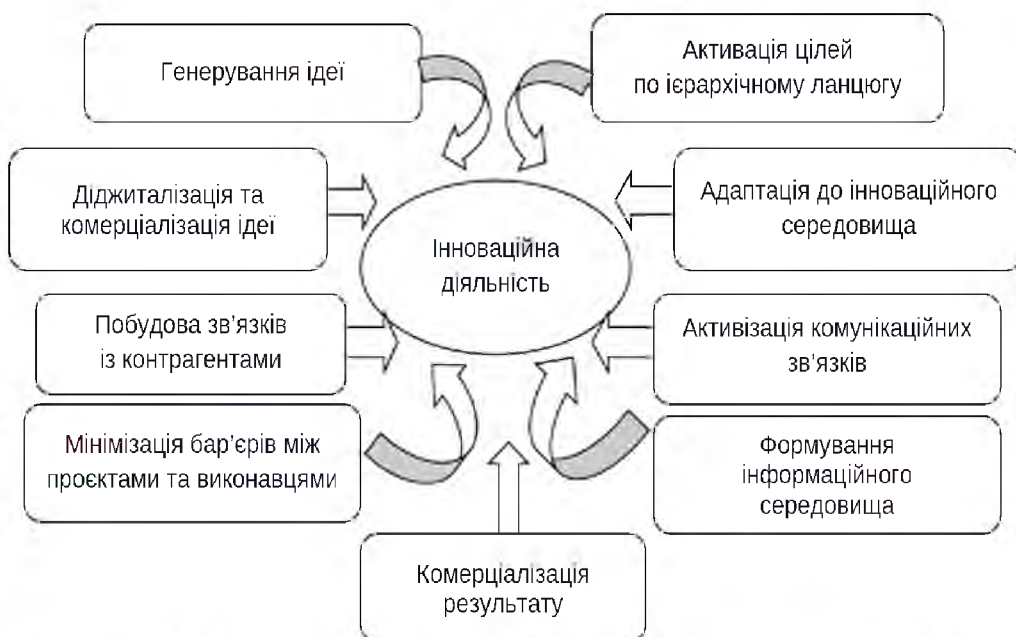


Рис. 1.3. Ланцюг процесу інноваційної діяльності

Джерело: [40, с. 136].

Управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає [33, с. 16-17]:

– проведення аналізу зовнішнього середовища з урахуванням невизначеності та ризиків, інноваційного потенціалу організації, оцінки та прогнозу ситуації на ринку, інноваційної діяльності конкурентів;

– здійснення пошуку інноваційних ідей, ліцензій, ноу-хау;
– розроблення інноваційних цілей розвитку і створення системи інноваційних стратегій;

– дослідження ресурсів, необхідних для проведення інноваційних процесів;

– планування й організація наукових розробок, впровадження їх у виробництво, налагодження кооперації в інноваційній сфері;

– формування інноваційного й інвестиційного портфеля, розроблення проектів;

– удосконалення організаційних структур, процедур прийняття управлінських рішень та управління персоналом тощо.

Ефективне управління інноваційною діяльністю залежить від наявності забезпечення [51, с. 43; 64, с. 138; 73, с. 210]:

1) організаційного – організаційна структура повинна результативно вирішувати поставлені завдання, зокрема через функціонування служб управління, що відповідають за розробку стратегії інноваційної діяльності, її планування, оцінку й аналіз;

2) економічного – наявність достатніх фінансових ресурсів на реалізацію ефективної інноваційної діяльності (цільове витрачання коштів), використання методів і методик аналізу й оцінки витрат з метою виявлення резервів підвищення ефективності інноваційної діяльності;

3) технологічного – розробка і впровадження нових технологічних рішень;

4) інформаційного – отримання необхідної інформації про нові світові науково-дослідні й інші розробки і ноу-хау, порівняння їх із вітчизняними

зразками, у т.ч. щодо використання на практиці;

5) кадрового – співпраця з закладами вищої освіти щодо підготовки фахівців, мотиваційна підтримка науковців, інженерів-конструкторів та інших спеціалістів, підвищення кваліфікаційного рівня працівників, що відповідають за процес виробництва інноваційних продуктів і/або впровадження інноваційних технологій тощо.

Різноманіття здійснюваної діяльності визначає функції інноваційного менеджменту [1; 33; 65]:

– прогнозування: передбачення можливих у майбутньому змін техніко-економічного, технологічного, соціального стану об'єкта управління в цілому та його окремих частин. Прогноз робиться на основі висновків, емпіричних даних і припущень про варіанти можливого розвитку для того, щоб обрати одне оптимальне рішення з взаємовиключних можливостей;

– формування інноваційних цілей, які пов'язані з місією, стратегіями, життєвим циклом інновацій підприємства й є орієнтиром інноваційної діяльності на визначений період;

– планування: обґрунтування основних напрямів діяльності, відповідно до прийнятих прогнозів і цілей розвитку, інноваційного потенціалу, ресурсного забезпечення та попиту ринку. Тобто, охоплюється весь комплекс заходів від розроблення планових завдань до впровадження їх на практиці;

– координація: узгодження діяльності всіх ланок системи управління (структурних підрозділів й окремих спеціалістів), що забезпечує єдність відносин суб'єкта й об'єкта управління;

– організація: об'єднання людей для забезпечення виконання планових завдань, визначених у планах, програмах і/або проектах, встановлення взаємозв'язків між підрозділами, розподіл інформації за підсистемами менеджменту;

– стимулювання: мотивування працівників до отримання якісних результатів своєї праці з розробки та реалізації інновацій шляхом створення системи моральних і матеріальних заохочень у підвищенні професійного

рівня, просуванні по службі, підпшенні психологічного клімату, що сприяє підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та процвітання підприємства в тривалій перспективі;

– контроль: перевірка організації всього інноваційного процесу, стану створення новинок і реалізації інновацій. Методи контролю варіюють залежно від типу виробництва та продукції, що випускається.

Зазначимо, що реалізація функцій інноваційного менеджменту відбувається на основі постійного обміну інформацією із зовнішнім макро-

(економічна, соціальна, політична, демографічна, екологічна, техніко-

технологічна та ін. складові) і мікросередовищем (споживачі, постачальники,

посередники, конкуренти, партнери, ЗМІ, органи публічної влади,

громадськість). Умови зовнішнього середовища визначаються динамікою

процесів, що відбуваються. Вхідні параметри системи інноваційного

менеджменту – це матеріальні, енергетичні, інформаційні та когнітивні

потоків, й являють собою нові чи модернізовані високоефективні

конкурентоспроможні процеси, продукти, послуги тощо. Результатами

трансформації вхідних параметрів у вихідні є прибуток, зростання

виробництва, освоєння нових сегментів, ринків, знань, соціальна

відповідальність, ступінь задоволеності працівників і споживачів [10, с. 24].

Отже, інноваційний менеджмент є системою управління, що визначає розвиток (інноваційний, інвестиційний, соціально-економічний, політичний)

підприємницької діяльності. Інноваційне підприємство орієнтоване на

застосування нових підходів у виборі ідей, сировини, технології, продукції з

метою задоволення попиту споживачів, конкурентоспроможності

підприємства в контексті якісної системи менеджменту, і здійснюється на

основі внутрішньої (інновація створюється й освоюється всередині

підприємства на підставі планування та моніторингу, взаємодії підрозділів із

інноваційним проектом) і зовнішньої (за допомогою контрактів, коли

замовлення на створення й освоєння інновації розміщується між сторонніми

організаціями, і венчурів (дочірніх венчурних структур) для залучення

додаткових фінансових, виробничих та інших ресурсів) [29, с. 141].

Таким чином, інноваційний менеджмент є складовою частиною менеджменту, і являє собою сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління для одержання ефективних результатів. Інноваційний менеджмент дозволяє забезпечити якісне функціонування інноваційного процесу, підвищити конкурентоспроможність на ринку в довгостроковій перспективі, просуваючи на ринок нові товари та технології, налагоджуючи спеціалізацію та диверсифікацію виробництва, експансію на нові ринки тощо.

Основними домікантами інноваційної політики є: пріоритетність інноваційного розвитку; формування, збереження, нарощування й активізація інноваційного потенціалу; поєднання науки, виробництва і маркетингу інноваційних продуктів; формування ефективного механізму державної підтримки розвитку інноваційного підприємства; комерціалізація інноваційних розробок; активізація й інтеграція міжнародного науково-технологічного співробітництва; екологічність і безпечність інноваційних розробок; безперервний поточковий характер бізнес-комунікацій у напрямі реалізації інновацій. Тому важливою є співпраця між усіма учасниками інноваційного процесу, які сприяють розвитку інновацій на всіх етапах створення і виведення інноваційного продукту на ринок. Для ефективної реалізації програм інноваційного розвитку, зокрема комерціалізації технологій, необхідна потужна державна підтримка, яка спрямована на створення національної економіки інноваційного типу.

1.2. Характеристика інноваційних стратегій підприємства

Підприємницьке управління характеризується прагненням до постійних змін, пошуком нових можливостей та високим ступенем ризику під час їх

реалізації. Особливо яскраво проявляється в умовах невизначеності. Підприємницький тип управління передбачає створення гнучкої системи управління, адаптації до нових умов, спричинених змінами у зовнішньому середовищі, забезпечення збереження функціонування системи на тривалий період [70, с. 111].

Конкурентоспроможність і фінансова стійкість підприємства залежить від наявної стратегії розвитку. Інноваційна стратегія є її частиною і спрямована на ефективне використання та збільшення потенціалу підприємства. Часто сприймається науковцями й практиками як реакція на зміну макросередовища, та є засобом досягнення місії і цілей підприємства, яке відрізняється від інших своєю новизною для підприємства, галузі, споживачів і ринку. Процес вибору інноваційної стратегії безпосередньо пов'язаний із управлінням змінами та є запорукою успіху інноваційної діяльності. Якщо підприємець не здатний передбачати обставини, що змінюються, та реагувати на них, він може опинитися в кризі, тому варто проваджувати інноваційну модель підприємництва [63].

Науковці О. і Б. Вагченки та О. Черевко виділяють такі підходи до розробки стратегії [14, с. 278]:

1. Інструментальний – орієнтований на визначення цілей підприємства та засобів їх досягнення. Стратегія розглядається як план досягнення інноваційних цілей за допомогою певних інструментів.

2. Адаптивний – пристосування підприємства до зовнішнього середовища.

3. Процесний – орієнтований на процес розробки та реалізації стратегії, на аналіз взаємозв'язків і взаємозалежностей підсистем організації як складної системи.

Останній підхід вважається більш досконалим, порівняно з двома попередніми.

При виборі інноваційної стратегії до уваги беруть ринкову позицію підприємства, а також стадію життєвого циклу, на якій знаходяться ті чи інші

продукти або послуги, ним пропоновані. Існує велика кількість базових інноваційних стратегій. При їх виборі необхідно дотримуватися таких критеріїв, як [43, с. 48]:

– сумісність з місією, відповідність цілям підприємства, можливостям і загрозам зовнішнього середовища;

– досягнення конкурентних переваг за рахунок використання власних сильних сторін і слабких сторін конкурентів, нейтралізації або компенсації власних слабких сторін і переваг конкурентів;

– досягнення балансу між усіма структурними підрозділами підприємства, ресурсами, наукового, виробничого, кадрового та технічного потенціалів;

– застосування ефекту синергізму інноваційної діяльності як єдиної системи.

А також слід врахувати загальну стратегію підприємства та організаційну структуру управління. Інноваційні цілі повинні бути узгодженими із загальними. На рис. 1.4 представлено види інноваційних стратегій [28, с. 24; 63].

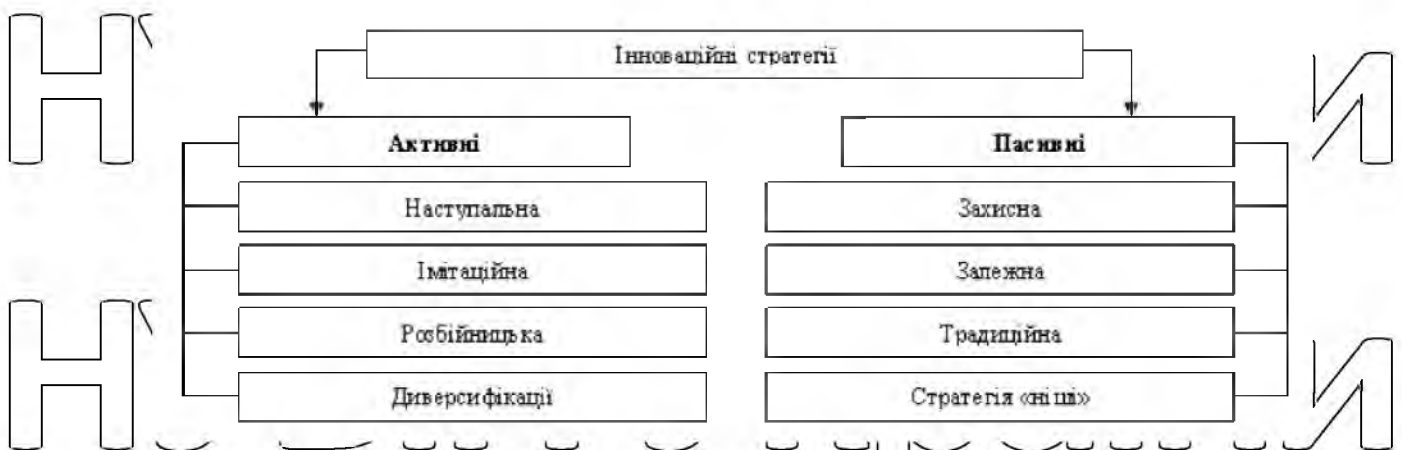


Рис. 1.4. Види інноваційних стратегій

Джерело: [63].

Наступальна або агресивна стратегія приймається коли підприємство прагне досягти технічного й ринкового лідерства. Для цього створюється і

впроваджуються нові продукти, налагоджуються зв'язки для придбання світових науково-технологічних досягнень і створення власних інноваційних розробок, відбувається швидке реагування та пристосування до нових технологічних можливостей. Головну роль відіграє структурний підрозділ, який займається дослідженнями та розробками. Стратегія дозволяє компанії впровадити новітні технології раніше за конкурентів (табл. 1.1) [14, с. 279].

Таблиця 1.1

Види активних (наступальних) стратегій підприємства

| Назва | Характеристика |
|-----------------------|---|
| стратегія лідерства | мета – стати провідним підприємством у певній сфері діяльності. Стратегія застосовується до одного чи кількох окремо взятих продуктів і лише у попередньо створених сприятливих умовах: ресурси, науково-технічний потенціал тощо. Стратегія є ризиковою з погляду завоювання та збереження ринкових позицій, оскільки вимагає витрачання значних ресурсів, проте може принести вагомий результат. Виробляючи унікальну продукцію можна витіснити конкурента, зайняти домінуючі позиції в галузі, завоювати нові ринки; |
| прямування за лідером | мета – уникнути ризиків та можливі складнощі під час освоєння нової продукції з високими інноваційними характеристиками. Фокусування уваги на швидкому розширенні ринкової ніші, продуктах, які вже здобули визнання ринку. Застосовується на потужних підприємствах, бо її реалізація потребує значних фінансових ресурсів. Підприємства активно патентують власні нововведення; |
| кидання виклику | мета – стати лідером шляхом проведення наступу на сильні сторони супротивника: зниження ціни, здійснення рекламної кампанії, надання товару нових рис (характеристик), які привернуть увагу клієнтів конкурента, створення нових потужностей на конкурентній території, випуск нових моделей, які зможуть замінити товари конкурентів (модель проти моделі); |
| партизанської війни | здійснення «впізамок» на поле (ринку) конкурента, спонукання конкурентів на здійснення координації своїх дій, поділ ринків збуту тощо. |

Джерело: [14, с. 279].

Захисна стратегія переважно стосується захисту авторських прав, придбання патентів тощо. Вона вимагає від підприємства високої мобільності, впровадження заходів, пов'язаних із навчанням свого персоналу та поширенням реклами, високої наукомісткості та значних зусиль дослідників, проведення аналізу досягнень і помилок фірм-партнерів, просування на ринок своєї продукції шляхом надання технічного обслуговування та сервісу (табл. 1.2) [14, с. 280-281].

Таблиця 1.2

Види захисних стратегій підприємства

| Назва | Характеристика |
|----------------------------|---|
| традиційна | відсутність технологічних змін на підприємстві, лише використання на певних «життєвих циклах» інноваційних форм. Передбачається відмова від оновлення продукції внаслідок ретельного аналізу ринкової ситуації і стану конкурентів. Інноваційна поведінка застосовується при вдосконаленні форми продукції та сервісу (наприклад, готельний або ресторанний бізнес); |
| імітаційна | копіювання відомих технологій та забезпечення їх розвитку згідно з вимогами специфічного ринку. Водночас, компанія повинна мати переваги у виробництві аналогічної продукції (наприклад, виробництво дронів): зниження вартості продукції завдяки використанню дешевої робочої сили, існуючих потужностей, місцевих природних ресурсів. Стратегія є вдалою за умови додавання певних технічних, економічних і споживчих якостей до оригіналу. Для опанування й вдосконалення інновації, вивчення кон'юнктури ринків необхідно мати кваліфікований персонал; |
| залежна | технологічні зміни залежить від політики «батьківської» компанії, з якою є коопераційні технологічні зв'язки. Стратегія застосовується підприємствами, що виконують субпідрядні роботи і не можуть змінювати власну продукцію, бо вимоги до якості встановлюються головною фірмою; |
| за нагодою, стратегія ніші | швидке опанування інформації та можливостей, відсутність власної науково-технічної діяльності. Перевага полягає в знаходженні особливої ніші на ринках товарів і послуг, яка призначена для споживача з нетиповими але різноманітними потребами; |

| Назва | Характеристика |
|-------------------------|--|
| оперативного реагування | реалізується спеціалізованими підприємствами, переважно малими за масштабом діяльності, які працюють за індивідуальними замовленнями та здатні швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі для створення нового продукту (наприклад, індивідуальний пошив). |
| очікування | здійснюється в умовах невизначеності ситуації і попиту споживачів. У цьому випадку відбувається вивчення ситуації на ринку, щоб у подальшому наростити виробництво та збут нової продукції. |

Джерело: [14, с. 280-281].

Інновації в поєднанні з професійним менеджментом стануть основою поліпшення конкурентоспроможності продукції, засобів і механізмів управління технологічними, економічними та соціальними процесами.

Оскільки мета інноваційного розвитку підприємства полягає у створенні й упровадженні нових продуктів, технологій тощо, то підприємства здійснюючі інноваційну діяльність повинні дотримуватись наступних принципів [22, с. 95]:

1. Самостійне створення та забезпечення умов тривалого функціонування (відповідно до місії і прийнятої мотивації діяльності), обміну ресурсами між елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем.

2. Саморегуляція управління виробничо-збутовою діяльністю відповідно до змін умов функціонування.

3. Адаптивність – підтримка балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку (спонукальних мотивів діяльності і генеруються ринковим середовищем).

4. Динамічність – активне приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів діяльності підприємства, у т.ч. його власників, менеджерів, фахівців і працівників.

Зауважимо, що інновація підприємства являє собою інструмент, у першу чергу, економічного розвитку в умовах глобалізаційних змін шляхом введення нового або покращеного товару, послуги, процесу, підходу чи методу діяльності, використовуючи власні та/або залучаючи інтелектуальні ресурси для підвищення ефективності й отримання конкурентних переваг на тривалу перспективу. Інноваційно підприємство може розвиватись за різними напрямками, зокрема: продуктовий, спрямований на розробку й/або впровадження нового продукту (товару, послуги) або суттєвого вдосконалення існуючого; організаційний – на розробку/впровадження нового організаційного методу або значного вдосконалення існуючого; технологічний – на розробку/впровадження нового процесу/технології або значного вдосконалення існуючого; ринковий – на розробку/впровадження нових методів маркетингу; ресурсний – на ефективне використання власних та/або залучених ресурсів і людського інтелектуального капіталу [20, с. 47].

Обрання напрямку і стратегія інноваційного розвитку методологічно є подібними, і тому їх можна класифікувати наступним чином – за [11; 61, с. 134-136]:

- 1) масштабами: локальний (спрямований на внутрішні зміни на підприємстві) і глобальний (покликаний змінити не лише внутрішню структуру підприємства, а й зовнішнє середовище);
- 2) рівнем аналізу: стратегічний (реалізація перспективних цілей), оперативний або тактичний (поточна діяльність підприємства);
- 3) строком реалізації: довго- (понад 8-ми років), середньо- (5-8 років) і короткостроковий (до 2-х років);
- 4) стратегічною спрямованістю: збалансованого (в умовах безперервних і поступових технічних змін), наступального (за виникнення ситуації швидких стрибкоподібних змін, коли необхідно подолати технологічні розриви, досягти випередження або зберегти лідерство), захищаючого (використання результатів спостереження за діями підприємств-лідерів на ринку, що дозволяє у короткий термін відтворити їх досягнення й вийти на ринок без

претензій на займання провідних позицій) та абсорбуючого (імітація інноваційних перетворень, спрямування основних зусиль на забезпечення виробничого процесу) інноваційного розвитку;

5) функціональною діяльністю: соціальний (результат колективної творчості, має велику невизначеність наслідків, характеризується складністю оцінки ефективності, наявність «тимчасового лага» між впровадженням інновації та проявом її ефекту, широка сфера застосування, відсутній обов'язковий супровід вимоги нового технічного оснащення, суміщення стадії виготовлення та проектування тощо), виробничий (внесення змін у виробництво), маркетинговий (використання нових методів і підходів до маркетингових досліджень), адміністративний або фінансово-економічний (зміна адміністративних методів чи фінансово-економічних відносин, що виникають у внутрішньому й зовнішньому середовищі підприємства);

6) сферою застосування: продуктивний (розроблення та/або впровадження нової продукції для існуючих і/або нових ринків); технологічний (впровадження нових техніки й технологій), ринковий (модифікація і/або захоплення нових ринків), організаційно-управлінський (впровадження нових методів організації виробництва, маркетингу, системи управління, фінансових інструментів, форм активізації персоналу: стимулювання творчої діяльності, використання нових знань, поліпшення умов безпеки праці, охорони здоров'я тощо), ресурсний (освоєння нових видів і джерел сировини, матеріалів і/або нових підходів);

7) маркетинговими позиціями: розширення меж ринку (охоплення нових сегментів і регіонів, застосування нових способів використання товару), розроблення та реалізація нового товару (нові модифікації традиційного товару; нові товари, що замінюють традиційні або задовольняють існуючі потреби іншим способом; принципово нові товари), диверсифікація виробництва та збуту (пропозиція на нових ринках нових товарів, які розвивають традиційні напрями діяльності підприємства або не пов'язаних із попередніми видами діяльності, орієнтація на ніші ринку);

8) спонукальними мотивами підприємства-інноватора та споживача інновацій: «завоювання симпатій споживача» (збитковість для підприємства та прибутковістю для споживача продукції з якісними характеристиками, що відповідають ціні), «всебічні переваги» (позитивний ефект підприємству-інноватору на вкладений інноваційний капітал і задоволення потреб споживачів у межах прийнятних цін), «ефект іміджу» (прибутковість для підприємства-інноватора та збитковість для споживача, який не отримує інноваційної продукції з якістю, що відповідає ціні), «ефект чорного кола» (збитковість для підприємства-інноватора і споживача, який отримує інноваційну продукцію з якісними характеристиками, що не відповідають встановленій ціні).

Відповідно до типів інновацій (за І. Шумпетером) науковець О. Дериколенко визначає такі стратегії інноваційного розвитку [21, с. 79-80]:

- виведення на ринок нового товару, з яким споживачі ще не знайомі, або нової якості товару;

- створення нового методу виробництва, не випробуваного в цій галузі промисловості, який абсолютно не обов'язково заснований на новому науковому відкритті та може полягати в новій формі комерційного звернення до споживачів;

- виходу на новий ринок на якому ця галузь промисловості в країні не працювала, незалежно від його існування раніше;

- застосування нового джерела ресурсів виробництва, незалежно від того, чи існувало це джерело раніше чи його створили;

- створення нової організації, наприклад, досягнення монополії або ліквідації монополічної позиції.

Таким чином, у сучасних умовах глобалізації та реагування на постійні зміни в зовнішньому середовищі функціонування будь-якого підприємства можливе лише за умови прийняття ефективних управлінських рішень щодо його інноваційного розвитку. Такий розвиток є приємним проведення управлінської політики щодо покращення діяльності на довгострокову

перспективу шляхом впровадження новостворених або вдосконалених технологій, товарів чи послуг, рішень адміністративного, виробничого, комерційного чи іншого характеру, що дозволить підвищити конкурентоздатність підприємства. Формування інноваційної стратегії є складним творчим процесом, що вимагає високої кваліфікації всіх виконавців, потребує проведення широкого спектра досліджень та оцінювання альтернативних варіантів рішень, які найбільше відповідають місії й завданням підприємства. Обрання виду (активного або пасивного) й подальше впровадження інноваційної стратегії залежить від наявності у компанії необхідних ресурсів (людських, фінансових, матеріально-технічних тощо).

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що інноваційний менеджмент є складовою частиною менеджменту, і являє собою сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління для одержання ефективних результатів. Інноваційний менеджмент дозволяє забезпечити якісне функціонування інноваційного процесу, підвищити конкурентоспроможність на ринку в довгостроковій перспективі, просуваючи на ринок нові товари та технології, налагоджуючи спеціалізацію та диверсифікацію виробництва, експансію на нові ринки тощо.

Основними домікантами інноваційної політики є: пріоритетність інноваційного розвитку; формування, збереження, нарощування й активізація інноваційного потенціалу; поєднання науки, виробництва і маркетингу інноваційних продуктів; формування ефективного механізму державної підтримки розвитку інноваційного підприємництва; комерціалізація інноваційних розробок; активізація й інтеграція міжнародного науково-технологічного співробітництва; екологічність і безпечність інноваційних

розробок; безперервний потоковий характер бізнес-комунікацій у напрямі реалізації інновацій. Тому важливою є співпраця між усіма учасниками інноваційного процесу, які сприяють розвитку інновацій на всіх етапах створення і виведення інноваційного продукту на ринок. Для ефективної реалізації програм інноваційного розвитку, зокрема комерціалізації технологій, необхідна потужна державна підтримка, яка спрямована на створення національної економіки інноваційного типу.

2. Виявлено, що у сучасних умовах глобалізації та реагування на постійні зміни в зовнішньому середовищі функціонування будь-якого підприємства можливе лише за умови прийняття ефективних управлінських рішень щодо його інноваційного розвитку. Такий розвиток сприяє проведенню управлінської політики щодо покращення діяльності на довгострокову перспективу шляхом впровадження новостворених або вдосконалених технологій, товарів чи послуг, рішень адміністративного, виробничого, комерційного чи іншого характеру, що дозволить підвищити конкурентоздатність підприємства. Формування інноваційної стратегії є складним творчим процесом, що вимагає високої кваліфікації всіх виконавців, потребує проведення широкого спектра досліджень та оцінювання альтернативних варіантів рішень, які найбільше відповідають місії й завданням підприємства. Обрання виду (активного або пасивного) й подальше впровадження інноваційної стратегії залежить від наявності у компанії необхідних ресурсів (людських, фінансових, матеріально-технічних тощо).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗДІЙСНЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН

2.1. Стан здійснення підприємствами інноваційної діяльності в Україні

У роботі увагу нами приділено інноваційному розвитку малих і середніх підприємств (далі – МСП), частка яких в Україні (у загальній їх кількості) становить відповідно 94,3% та 5,5%, що в цілому відповідає рівню розвинутих країн світу. У Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» визначено наступні види підприємств за критеріями [53, ст. 2]:

1) мікропідприємства – якщо показники на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, становлять: балансова вартість активів – до 350 тис. євро (включно), чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг – до 700 тис. євро (включно), середня кількість працівників – до 10 осіб (включно);

2) малі підприємства – якщо показники на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, становлять: балансова вартість активів – до 4 млн євро (включно), чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг – до 8 млн євро (включно), середня кількість працівників – до 50 осіб (включно);

3) середні підприємства – якщо показники на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, становлять: балансова вартість активів – до 20 млн євро (включно), чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг – до 40 млн євро (включно), середня кількість працівників – до 250 осіб (включно);

4) великі підприємства – якщо показники на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, становлять: балансова

вартість активів – понад 20 млн євро, чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг – понад 40 млн євро; середня кількість працівників – понад 250 осіб.

Розвитку МСП пригаманя нерівномірність концентрації суб'єктів господарювання за регіонами (найбільша їх кількість зареєстровано у Києві, а також у містах Донецької, Дніпропетровської, Київської, Львівської, Одеської та Харківської областях) і видами економічної діяльності (у сфері торгівлі та послуг їх питома вага становить 64,7% від їх загальної кількості, у сфері промисловості – 13%, у сільському господарстві – 13,1%, у будівництві – 9,2%)

[57].

У 2014 р. в Україні розпочалася третя за історію незалежності економічна криза, спричинена тимчасовою окупацією території Автономної Республіки Крим, Донецької та Луганської областей, проведенням антитерористичної операції, що призвело до руйнування виробничих потужностей та транспортної інфраструктури, втрати міжгалузевих і логістичних зв'язків, ускладнення міжнародних відносин, недоступності енергетичної сировини (вугілля), суттєвого зростання інвестиційних ризиків і негативних очікувань населення, девальваційних та інфляційних процесів.

У 2015 р. кількість суб'єктів великого і середнього підприємництва скоротилася на 15% і 7% відповідно, порівняно з 2014 р. Са понад 2 тис. підприємств оголосили про банкрутство та розпочали процес ліквідації. Разом з тим збільшилася кількість суб'єктів мікропідприємництва, утворилися нові підприємства або відновили діяльність особами, які втратили роботу або переїхали з території проведення антитерористичної операції. У 2015 р. обсяг реалізованої МСП продукції (товарів, послуг) зріс на 28,9% за рахунок зростання споживних цін, що становило 65% загального обсягу реалізованої продукції. У цілому кількість суб'єктів МСП демонструє зростання: 79,1% всіх зайнятих працівників і 59% доданої вартості за витратами виробництва, що є вищими показниками, ніж у Польщі та Німеччині. Суб'єкти середнього підприємництва до 2022 р. формували значну частку доданої вартості за витратами виробництва (39,1%) та зайнятості (32,2%). У мікропідприємстві

було зайнято 35,2% працівників і 8,9% доданої вартості за витратами виробництва [58].

У 2016 р. за даними Державної служби статистики частка валової доданої вартості у високо- та середньо технологічних секторах у загальному обсязі валової доданої вартості становила 7,6% і 18,1% відповідно. У 2017 р.

показники, які характеризують стан інноваційної діяльності суттєво погіршились. Так кількість інноваційно-активних підприємств зменшилася з 834 до 759, а за напрямками інноваційної діяльності підприємства частіше

займалися придбанням машин, обладнання та програмного забезпечення –

65,9% загальної кількості інноваційних підприємств, а обсяг фінансування інноваційної діяльності зменшився до 9117,54 млн. грн (або до 0,3% ВВП).

Основним джерелом фінансування інновацій залишаються власні кошти підприємств – 84,5%. Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої промислової продукції зменшилася до 0,7%.

У 2017 р. промисловими підприємствами придбано 703 нові технології в Україні та 129 – за її межами. Кількість впроваджених у тому ж році інноваційних видів продукції зменшилася на 42,3% порівняно з 2016 р., а

кількість впроваджених нових видів машин, устаткування, приладів, апаратів

– на 42,5%, інноваційних видів продукції, які є новими для ринку, – на 51,2%.

У 2017 р. впроваджено 1831 новий технологічний процес, що в 1,9 рази менше ніж у 2016 р.; кількість переданих нових технологій становила 61 од. [59].

Державною службою статистики фіксується деградація інноваційного потенціалу: кількість дослідників стрімко скорочується – з 133744 осіб у 2010 р. до 59392 у 2017 р.; витрати на наукові дослідження та науково-технічні розробки за всіма джерелами становили лише 0,45% до ВВП; динаміка кількості підприємств, що займаються інноваціями, залишалась негативною, незважаючи на окремі приклади здійснення інноваційного підприємництва.

Протягом останніх 20 років інвестиції у нематеріальні активи становили до 4% всіх капітальних інвестицій, а частка видів діяльності, що відносяться до високо- і середньо технологічних (із сукупною інтенсивністю витрат на

дослідження і розробки у співвідношенні до валової доданої вартості) – 13,6 і 32-13,5 відповідно, а в обсязі реалізованої промислової продукції у 2017 р. – 11,3% [59]. У табл. 2.1 наведені дані по кількості інноваційно активних підприємств за видами економічної діяльності [49].

Таблиця 2.1

Кількість інноваційно активних підприємств за видами економічної діяльності

| Галузь | Код за КВЕД-2010 | Кількість інноваційно активних підприємств, одиниць | | Частка інноваційно активних підприємств у загальній кількості підприємств, % | |
|---|------------------|---|-------------|--|-------------|
| | | 2016-2018 | 2018-2020 | 2016-2018 | 2018-2020 |
| Промисловість | B+C+D+E | 4060 | 1580 | 29,5 | 12,9 |
| Добувна промисловість і розроблення кар'єрів | B | 107 | 26 | 21,9 | 10,7 |
| Переробна промисловість | C | 3626 | 1452 | 31,8 | 13,1 |
| Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря | D | 143 | 37 | 20,0 | 11,5 |
| Водопостачання, каналізація, поводження з відходами | E | 184 | 35 | 15,8 | 8,9 |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність | H | 568 | 133 | 15,5 | 3,6 |
| Інформація та телекомунікації | J | 619 | 121 | 31,5 | 6,4 |
| Фінансова та страхова діяльність | K | 222 | 12 | 38,3 | 6,5 |
| Усього | | 8173 | 2281 | 28,1 | 8,5 |

Примітки: дані наведені без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях, а також по юридичних особах із середньою кількістю працівників 10 осіб більше.

Джерело: [49].

На етапі інтеграції України в Європейське співтовариство з огляду забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції актуальним є активізація інноваційної діяльності підприємствами, що передбачає випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг із використанням і комерціалізацією результатів наукових досліджень і розробок [56].

Для забезпечення інноваційного розвитку підприємств доцільно створювати різноманітні структури підтримки: інноваційні центри, центри трансферу технологій, індустріальні парки тощо, однак у створенні сприятливого науково-технологічного середовища значну роль має

відігравати держава [75, с. 38]. В Україні інноваційна діяльність здебільшого пригнанна великим підприємствам промислової та наукоємних високотехнологічних галузей. Проте інноваційна діяльність передбачає не лише практичне використання науково-технічних розробок і винаходів, а й передбачає внесення змін у продуктах, процесах організації й управління виробництвом, маркетингу тощо [71].

Далі розглянемо тенденції інноваційного розвитку підприємництва на прикладі створення кластерів, оскільки, на наш погляд, у складних сучасних умовах модернізація вітчизняної економіки можлива за рахунок створення кластерних структур і формування інноваційних стратегій у цьому напрямі.

Встановлено, що у кластерній політиці взаємопов'язані промислова, регіональна політики, політика підтримки малого бізнесу, по залученню іноземних і внутрішніх інвестицій, інноваційна, науково-технічна, освітня й інші політики. Реалізація кластерної політики передбачає проведення заходів, спрямованих на усунення перешкод, що заважають встановленню взаємовигідних зв'язків між учасниками кластера. Органи влади грають провідну роль у процесах кластеризації, зокрема, у формуванні інфраструктури для потреб кластера, а також безпосередньо впливають на чинники конкурентоспроможності. Державна кластерна політика реалізується з метою вдосконалення існуючих кластерів або у сфері розвитку кластерів, що знаходяться на початковій стадії. Існують інструменти, придатні для реалізації

цілей кластерної політики, проте, в силу унікальності кластерів, складно виділити універсальні підходи [13, с. 27].

Перші 6 українських кластерів були створені у 1998-2000 рр. на Хмельниччині з метою зупинення спаду виробництва та підвищення продуктивності промисловості регіону Поділля, шляхом налагодження кооперації й об'єднання зусиль залучених підприємств без використання бюджетних коштів. За активної участі міжнародних програм економічного відродження Подільського регіону з відповідною фінансовою підтримкою Агентства міжнародного розвитку США (USAID) були створені швейний, будівельний, харчовий, туристичний, продовольчий кластери та кластер сільського туризму. У Рівненській обл. за ініціативи торгово-промислової палати та активної підтримки ділових кіл регіону, й фінансової підтримки фонду «Євразія» створено деревообробний кластер, який об'єднав понад 30 лісопильних і деревообробних підприємств, проектних і дослідницьких інститутів, дизайнерський центрів. Завдяки чому було досягнуто ефективного використання місцевих лісових ресурсів, здійснено перехід від виготовлення простої та примітивної продукції (пиломатеріалів, піддонів) до більш складної, з більшою часткою доданої вартості, а саме: меблів для будинків та офісів, сувенірів та інших виробів [3].

До введення правового режиму воєнного стану в Україні було створено 40 індустріальних парків (з яких 31 наявний у Реєстрі індустріальних (промислових) парків), 26 наукових парків, 16 технопарків, 24 центри інновацій та технологічного трансферу, 22 інноваційних центри, 38 центрів комерціалізації, 24 інноваційних бізнес-інкубатори, 1 інвестиційно-технологічний кластер, понад 30 кластерів, 1 інноваційно-виробниче об'єднання, стартап-школи (суб'єкти господарювання, які надають теоретичні знання та практичні навички у сфері створення та діяльності стартапів), інкубаційні програми (програми для новостворених підприємств, спрямовані на розвиток стартапу), центри інтелектуальної власності (суб'єкти господарювання, що забезпечують реалізацію освітньо-професійних,

освітньо-наукових та наукових програм, а також підвищення кваліфікації працівників у сфері інтелектуальної власності), венчурні й інвестиційні фонди, центри науково-технічної та економічної діяльності тощо [59].

У Концепції Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014-2024 роки (розпорядження Кабінету Міністрів України втратило чинність) розроблення та виконання програм інтеграції суб'єктів малого і середнього підприємництва в національні та міжнародні інноваційні й технологічні кластери було визначено одним із шляхів розвитку МСП. До 2022 р. у Вінниці, Дніпрі, Івано-Франківську, Запоріжжі, Києві, Коломиї (Івано-Франківської області), Конотопі (Сумської області), Луцьку, Львові, Маріуполі, Миколаєві, Одесі, Тернополі, Харкові, Хмельницькому, Чернігові, Черкасах і Чернівцях були створені ІТ-кластери [57]. У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки питання створення кластерів, у т.ч. інноваційних, визначено у стратегічній цілі 1 «Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах», зокрема у таких оперативних цілях, як [54]:

– стимулювання центрів економічного розвитку (агломерації, міста) –

завдання: посилення інтегруючої ролі агломерацій і великих міст
– збереження навколишнього природного середовища та сталого використання природних ресурсів, посилення можливостей розвитку територій, які потребують державної підтримки (макро- та мікрорівень) –

завдання: розвиток територій української частини Дунайського регіону та транскордонного співробітництва;

– формування єдиного освітнього, інформаційного, культурного простору в межах всієї території України – завдання: розвиток внутрішнього туризму.

А також у стратегічній цілі 2 «Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів», зокрема в оперативних цілях 4 «Сприяння впровадженню інновацій та зростанню технологічного рівня регіональної

економіки, підтримка інноваційних підприємств та стартапів» і 5 «Сталий розвиток промисловості» [54]. Отже, наголошено на впровадженні системного підходу шляхом надання підтримки з боку Уряду розвитку перспективних кластерів із фокусом на МСП у різних галузях економіки із поширенням партнерських відносин між підприємствами, державою, міжнародними організаціями, залучення суб'єктів МСП до міжнародних виробничо-збутових процесів через налагодження ділових контактів, а також сприяючи інтеграції суб'єктів підприємництва в ланцюги доданої вартості та стимулюючи залучення прямих іноземних інвестицій.

У Національній економічній стратегії на період до 2030 року створення кластерів передбачене у низці стратегічних цілей і напрямів, зокрема [55]:

- забезпечення взаємовигідної торгівлі з країнами світу та досягнення розширеного доступу до зовнішніх ринків: поглиблення відносин з ЄС і НАТО, запровадження режиму стимулювання інвестиційної та інноваційної діяльності на територіях пілотних (Донецької та Луганської) областей, на яких органи державної влади здійснюють свої повноваження в повному обсязі;
- створення привабливих умов для працевлаштування висококваліфікованих фахівців і стимулювання розвитку конкурентної та глобальної ІТ-освіти налагодження співпраці суб'єктів підприємництва з закладами вищої освіти;
- забезпечення стимулюючої та дорадчої аграрної політики: забезпечення розвитку сільськогосподарських кластерів;
- збалансування виробництва високо- та низько маржинальних продуктів для збільшення прибутковості сектору; розроблення та впровадження заходів щодо відновлення розвитку аквакультури в Україні;
- сприяння розвитку та повноцінному забезпеченню ринку для функціонування переробки: організація співпраці малих і середніх виробників сільськогосподарської продукції на внутрішньому ринку;
- оптимізація системи збуту продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках: забезпечення розвитку системи збуту;

– та інші.

Зокрема, за стратегічною ціллю «Сприяння розвитку та повноцінному забезпеченню ринку для функціонування переробки» заплановано:

збільшення частки переробленої продукції в агропромисловому секторі до 50%, кількості нових аграрних кластерів до 12 і вертикально інтегрованих

кооперативних кластерів до 60 одиниць. У цілому впровадження інноваційних технологій передбачає створення майданчика для обміну досвідом із впровадження інноваційних технологій, вдосконалення механізму

комерціалізації науково-технічних розробок і науково-дослідних робіт,

зменшення ризику реалізації інноваційних проектів через інструменти страхування таких проектів, створення сприятливих умов для розвитку

кластерів, формування взаємовідносин і посилення співробітництва між

закладами вищої освіти, науковими центрами та промисловістю, інтеграція

промислових кластерів України з Європейською платформою співпраці

кластерів, створення науково-технічних кластерів за участю базових підприємств і впровадження кращих доступних технологій відповідно до EU

Best Available Techniques reference documents (Європейські довідкові документи).

Таким чином, сьогодні національна економіка є економікою країни, яка перебуває в режимі воєнного стану та нерациональних економічних відносин,

спричинених тимчасовою втратою території, запровадженням різноманітних

економічних санкцій і політичних обмежень, які продовжують негативно

впливати на економічний розвиток країни. Вітчизняний бізнес має низький

рівень інноваційної активності через відсутність фінансово-економічних стимулів до залучення інвестиційних ресурсів в інноваційні процеси,

обмеженість співфінансування з боку держави інноваційної діяльності (< 1% ВВП);

недосконалість інституційного середовища в сфері публічного

управління інноваційною діяльністю, забезпечення трансферу технологій,

інформаційного забезпечення тощо; слабо налагоджена співпраця в ланцюжку

«освіта – наука – підприємство» (підготовка кадрів, виконання наукових

розробок на замовлення підприємства, формування інноваційної інфраструктури тощо) [45, с. 128].

Для підприємства участь у кластері означає створення умов для впровадження інновацій, забезпечення широкого доступу до інформації (стосовно різних аспектів діяльності), залучення капіталовкладень для поліпшення якості продукції та посилення конкурентних переваг. Водночас, основними причинами низької інноваційної активності, зокрема малих підприємств, є: відсутність фінансово-економічних стимулів до залучення інвестиційних ресурсів в інноваційні процеси; обмежений обсяг фінансування наукової та інноваційної діяльності з державного бюджету; недосконалість інституційного середовища, інноваційної інфраструктури, невизначеність організаційно-правових засад здійснення інноваційної діяльності, неналежний рівень налагодження співпраці в ланцюжку «освіта – наука – підприємство».

На етапі інтеграції України в Європейське співтовариство з огляду забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції актуальним є активізація інноваційної діяльності підприємствами, що передбачає випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг із використанням і комерціалізацією результатів наукових досліджень і розробок.

2.2. Зарубіжний досвід підтримки інноваційної діяльності бізнесу

Інноваційна діяльність є каталізатором розвитку малих підприємств. Особливо важливою така активність стає в умовах економічної кризи, адже дає змогу підприємствам оптимізувати свої витрати, розробити нові технології та бути конкурентоспроможними. Малі й середні підприємства є невід'ємною частиною економік більшості промислово розвинених держав. У США на їхню частку доводиться 40% ВВП, у країнах ЄС і в Японії – у середньому понад 60%. На МСН США й Франції зайнято 54% працездатного населення, в Італії – 73%, у Південній Кореї – 75%, в Японії – 78%. Діяльність цих підприємств у

розвинутих країнах забезпечується систематичною комплексною підтримкою з боку держав, яка підкріплена регулярним і значним за обсягом бюджетним фінансуванням. Так, у США Уряд щорічно виділяє бізнесу гранти на суму майже в 30 млрд. дол., з них половина виділяється на жінок-підприємців, малоприбуткових компаній, у т.ч. які використовують працю інвалідів [36, с. 225].

Малі підприємства часто стають ідейними засновниками нових методів управління, способів виробництва продукції, внаслідок чого кардинально змінюють ринок загалом. Підприємство вважається інноваційно активним, якщо йому притаманні такі характеристики [46]:

- розроблення і просування на ринки нових продуктів і передових технологій;

- висока частка науково-дослідних і конструкторських робіт для створення нових конкурентоспроможних продуктів і послуг;

- масштабний вплив інновацій, нових виробів і передових технологій на прибуток малих підприємств;

- висока частка інвестицій у науково-дослідний сектор і пов'язане з ним оновлення виробництва;

- значна частка наукових та інженерно-технічних робітників у загальній кількості персоналу малих підприємств;

- значна частка наукового, лабораторного і випробувального обладнання в основних фондах цих підприємств, високий рівень ризику, пов'язаного зі здійсненням інноваційних проектів.

В різних країнах управління інноваційною діяльністю відрізняється ступенем втручання держави, потребами суспільства та рівнем науково-технічного прогресу. У світовій практиці виокремлюють дві моделі державної політики у сфері підтримки інновацій [37, с. 200]:

- 1) англо-американська характеризується найменшим втручанням держави в економіку, в т.ч. й в інноваційну діяльність, основні зусилля з боку державних органів спрямовуються на створення сприятливих умов для

ведення бізнесу, але не здійснюється безпосередня пряма фінансово-економічна підтримка;

2) франко-японська, де держава активно підтримує інноваційний процес усіма можливими методами: прямі дотації та субсидії підприємствам тощо.

Залежно від впроваджуваної державної інноваційної політики світові країни поділяють на три групи [26]:

– орієнтовані на лідерство в науці, реалізацію великих цільових проєктів, що охоплюють всі стадії інноваційного циклу, значна частка науково-інноваційного потенціалу припадає на ВПК (Великобританія, США, Франція);

– створюють сприятливий інноваційний клімат для ведення бізнесу та здійснення економічної діяльності (Німеччина, Швеція, Нвейцарія);

– стимулюють нововведення шляхом розвитку інноваційної структури та опанування досягненнями світового НТП, поєднуючи науку і виробництво (Південна Корея, Японія).

Розвиток інноваційного підприємництва переважно відбувається завдяки комплексній державній підтримці, що полягає у сприянні здійснення

досліджень і розробок, впровадження їх результатів, стимулювання кооперації учасників інноваційного процесу. Поширеними є різноманітні програми

технологічної та фінансової підтримки малого й середнього бізнесу: пряме фінансування (позики, субсидії), цільові дотації, фонди з впровадження

інновацій, спрощення оподаткування, державне програмування зниження ризиків і відшкодування збитків, правове забезпечення захисту

інтелектуальної власності. У табл. 2.2 наведені форми державної підтримки інноваційних процесів у різних країнах світу [37, с. 201].

Наприклад, у США до найбільш ефективних державних програм, прийнятих відповідно до Закону «Про розвиток інноваційної діяльності

малого бізнесу» відносяться програми розроблення інноваційних досліджень у малому та середньому підприємстві (МСП) (Small Business Innovation Research Program, SBIR) та поширення технологій в МСП (Small Business

Technology Transfer Program, STTR), які координуються Адміністрацією малого бізнесу США і на конкурсній програмі забезпечують фінансування досліджень і розробок з бюджету. Тематичні плани досліджень/розробок, оцінка перспективності пропозицій компаній та проведення конкурсів із розподілу контрактів, грантів і субсидій, розміри фінансової підтримки визначаються відомствами самостійно.

Таблиця 2.2

Форми державної підтримки інноваційних процесів

| Країни | Форми стимулювання | Організаційні структури інноваційного процесу |
|-----------------|---|--|
| США | пільгове оподаткування, інвестиційний податковий кредит, пільговий режим амортизаційних відрахувань, субсидії, цільові асигнування з бюджету, зменшення витрат на НДДКР із суми оподаткованого доходу | технополіси, науково-технічні парки, малі інноваційні фірми, науково-дослідні консорціуми й організації, бізнес-інкубатори, науково-технологічні та науково-інженерні центри, промислово-університетські дослідні центри, венчурні фірми |
| Німеччина | цільові субсидії, дотації, оплата витрат на технічну експертизу, пільгові кредити, страхування кредитів, податкові знижки і пільги, цільові банківські кредити, амортизація | науково-технічні парки, малі інноваційні фірми, науково-дослідні консорціуми, венчурні фірми, технополіси |
| Франція | дотації, субсидії, довгострокові позички, податкові кредити, кредитні гарантії, пільгове оподаткування | технополіси, технопарки, малі інноваційні фірми, науково-дослідні консорціуми, венчурні фірми, центри передачі технологій |
| Японія | пільгові кредити, пільгове оподаткування, субсидії | технополіси, науково-технічні парки, малі інноваційні фірми, науково-дослідні організації |
| Велика Британія | пільгове оподаткування, субсидії, списання витрат на НДДКР на собівартість продукції (послуг, кредитні гарантії) | технополіси, малі інноваційні фірми, науково-технічні парки, венчурні фірми, науково-дослідні консорціуми |
| Канада | позички на пільгових умовах, субсидії, технічна допомога, податковий кредит, пільгове оподаткування | технополіси, науково-технічні парки, малі інноваційні фірми, венчурні фірми, науково-дослідні консорціуми |

Джерело: [37, с. 201].

Щорічно в рамках SBIR реалізується понад 6 тис. проєктів вартістю понад 2 млрд. дол. США, однак на завершальну фазу переходять не більше 1/3 всіх проєктів. Удосконалення технологій і стимулювання кооперації МСП із науково-дослідними інститутами здійснюється на основі STTR. По даній програмі щорічно реалізується близько 1 тис. інноваційних проєктів. МСП забезпечують високу прибутковість від комерціалізації розробок, що стимулює розвиток економіки США в цілому. Програма «Інвестиційна компанія малого бізнесу» (Small Business Investment Company, SBIC) дозволяє забезпечити МСП інвестиційним і ризиковим капіталом на етапах старту та зростання (на основі гарантійних зобов'язань Адміністрації малого бізнесу).

За цією програмою підтримка не перевищує 750 тис. дол. США [27, с. 269].

В Японії з 2013 р. Урядом розробляються Стратегії відродження країни, у т.ч. щодо здійснення інноваційної діяльності. Інноваційний технологічний розвиток визначено одним з ключових напрямів державної політики, що визначає ефективність і продуктивність різних сфер соціально-економічного розвитку країни. Так, в Японії лібералізовано порядок та умови залучення фінансових ресурсів у вигляді грантів і зовнішніх інвестицій для реалізації інноваційних проєктів, що проводилися університетами спільно з підприємствами. В країні функціонують Фонд підтримки наукових досліджень і Фонд розвитку стратегічних творчих досліджень, здійснюється фінансування пріоритетних програм і проєктів: Програми грантів на наукові дослідження, Програми створення стратегічних інновацій (SIP), Програми підтримки проривних досліджень і розробок (ImPAST). В результаті значна частка інновацій створюється за рахунок державного фінансування [38, с. 37].

Зазначимо, що в Японії прийнята в 1983 р. Державна концепція розвитку технополісів сприяла створенню понад 100 технопарків по всій території країни як осередків взаємодії дослідницьких центрів, університетів та промисловості. Активне запровадження інструментів державно-приватного партнерства забезпечили ефективну комерціалізацію інноваційних здобутків [50, с. 176]. Державно-приватне партнерство налагоджує активну взаємодію, у

т.ч. співфінансування, між усіма учасниками в реалізації інноваційних проєктів, де держава визначає стратегічні для країни напрями та сфери інноваційного технологічного розвитку, ініціює впровадження відповідних проєктів, бізнес-середовище інвестує та реалізує проєкти на внутрішньому ринку і на міжнародній арені [38, с. 38].

В Китаї основним державним органом підтримки малих підприємств є Китайський центр по координації і кооперації бізнесу, діяльність якого спрямовано на створення необхідної інфраструктури для технологічного співробітництва між національними та зарубіжними організаціями в сфері

підтримки підприємництва. Центр надає консультаційно-інформаційну підтримку малому бізнесу, організовує торговельні ярмарки, виставки у сфері розробки інноваційної продукції, проводить семінари, конференції з дослідження проблем малого бізнесу та реалізації програм. Державна

інформаційна служба CSMEО консультує населення та бізнес у питаннях діяльності МСП через свій Інтернет-сайт. Мережа CSMEО охоплює всі регіони Китаю, що дозволяє інформувати клієнтів про зміни законодавства, останні досягнення у сфері науки і технологічних винаходів тощо. Крім того,

функціонує біля 1800 центрів підтримки МСП, з яких 800 є державними організаціями та 1000 – комерційними. Ці центри надають такі послуги, як:

проведення аудиту (на безоплатній основі), навчання персоналу, юридична та технологічна підтримка [66, с. 528-529]. Отже, головною функцією органів, що

створюються для підтримки малого та середнього бізнесу є навчання ведення бізнесу, інформування та допомога, в т.ч. щодо отримання пільгових кредитів.

У Південній Кореї державна підтримка інноваційного розвитку МСП передбачає реалізацію 8 програм технічної підтримки і 35 у сфері фінансової допомоги, і стосуються вони будівництва об'єктів нерухомості, навчання та закордонних стажувань спеціалістів, організації виставок, сертифікації

виробництв і продукції за міжнародними вимогами, представництва на світових ринках і розвитку міжнародної кооперації. Корпорація малого і середнього бізнесу реалізує інфраструктурне забезпечення через надання

середньострокових (до 5 років) кредитів для комерціалізації досліджень і розробок. Розмір кредиту може бути збільшений на основі ринкової перспективності інноваційної розробки. Венчурний фонд зі статутним капіталом у 250 млн дол. підтримує венчурні компанії [41, с. 143].

Кращим місцем для розвитку стартапів та інновацій серед європейських країн є Швейцарія. Питома вага малого бізнесу в загальній кількості підприємств сягає майже 99%, а зайнятість населення в ньому складає 75%. Близько 3% ВВП держава вкладає в розробки та дослідження. Уряд не

розмежовує сектори та галузі державної підтримки, а створює умови, щоб вся

економіка в цілому працювала ефективно, і з пріоритетом на інновації: розвиток інфраструктури й рівня освіти населення, вдосконалення податкової системи (зокрема пільгове оподаткування – це знижена ставка податку на

прибуток або повне звільнення від його сплати строком на 10 років), захист

інтелектуальної власності, активна зовнішньоекономічна діяльність. У країні

існує багато програм та організацій, що надають підтримку, у т.ч. грантову, та консультують з питань здійснення інноваційної діяльності.

До ключових національних організацій відносяться: Швейцарський національний науковий фонд, Комісія з технологій та інновацій, Федеральне

управління та інші. У структурі фінансування доля державного бюджету

досить невелика, переважно це приватні інвестиції. Для отримання гранту чи пільгового оподаткування підприємці та розробники мають відповідати

встановленим вимогам, зокрема: високі інноваційна складова та додана

вартість, екологічна безпека, затребуваність продукту на європейському

ринку, створення нових або переорієнтація існуючих робочих місць тощо [24,

с. 91]. Отже, Швейцарія формує та реалізує інноваційну політику за

принципом 4-рівневої піраміди [23, с. 17]:

I рівень – створення сприятливих базових умов ведення бізнесу, захисту

прав інтелектуальної власності, забезпечення високого рівня довіри у суспільстві;

II рівень – ефективне податкове, торговельне та інвестиційне

середовище;

III рівень – кваліфікована робоча сила, національна інноваційна екосистема;

IV рівень – підтримка наукових досліджень в університетах, стимулювання НДДКР у підприємницькому секторі.

У Великобританії сприяння інноваційній діяльності відбувається через програми Mercia, Connect, Enterprise Fellowshipscheme, Medici, створення венчурних компаній тощо. У 2001 р. було створено Фонд інновацій вищої школи (з фінансуванням у розмірі 140 млн. ф. ст. на 3 роки), який спільно з

Регіональним інноваційним фондом підтримує інноваційну діяльність підприємств Великобританії. Через Університетський інноваційний центр відбувається трансфер технологій між вищими навчальними закладами і промисловими підприємствами, та стимулювання малого бізнесу у використанні нових знань.

У Німеччині головна особливість інноваційної діяльності підприємств полягає в їх здатності кооперуватись із постачальниками, закладами вищої освіти, дослідницькими інституціями, а також бути учасниками кластерів. Для досягнення високотехнологічного розвитку в державі ведеться політика щодо:

збільшення інвестицій на НДДКР (3% від ВВП), зокрема на фармацевтичну промисловість, заохочення співробітництва бізнесу та наукової спільноти, розвитку високотехнологічних галузей МСП, підтримки розвитку східнонімецьких земель, формування біоекономіки (впровадження біоресурсів), розповсюдження електромобілів і розвиток «розумних» сервісів, хмарних платформ [39, с. 61]

Уряд фінансово підтримує довготривалі та ризикові дослідження у ключових областях науково-технічної і виробничо-господарської діяльності.

У 2006 р. була прийнята Національна стратегія високих технологій, яка охоплює 17 сфер і сприяє найшвидшому впровадженню в життя нових технологій. У 2008 р. до пари було прийнято Стратегію інтернаціоналізації з метою приваблення дослідників, студентів і закордонних інвестицій, з

фокусуванням на НДДКР. Загалом, державна інноваційна політика спрямована на зниження регуляторних і адміністративних бар'єрів для інноваційної діяльності, стимулювання конкуренції, вдосконалення системи освіти з метою інтенсифікації генерування та впровадження нових технологій [47, с. 101-102].

Основними напрямками інноваційної політики у Франції є: підтримка інноваційної діяльності МСП; зняття обмежень для венчурних інвестицій; стимулювання кооперації між науковими організаціями, вищими навчальними закладами та промисловими підприємствами. Незважаючи на

централізованість науково-технічної діяльності, у країні широко розвинений регіональний підхід. Залежно від особливостей регіонів реалізуються різні інноваційні стратегії щодо формування національних інноваційних систем шляхом створення технопарків. Інноваційні структури створюються не тільки

в промислово-розвинених департаментах, а й де економіка має монопродуктову орієнтацію (наприклад, виноробство, туризм), а продукція високих технологій становить менше 2-3% ВВП. Так, у регіоні Лїон функціонують промислові зони та наукові парки, в регіоні Сан-Дізьє – стратегія диверсифікації, у Приморських Альпах і на Лазурному березу –

стратегія створення

Упровадження інновацій у промисловість покладено на Інноваційне агентство Франції, яке знаходиться в подвійному підпорядкуванні:

Міністерству промисловості та Міністерству наукових досліджень. Останнім міністерством створено понад 150 спеціалізованих центрів регіональних інновацій та трансферу технологій, які спеціалізуються в певній галузі знань і виробництва. Значим підґрунтям для впровадження інновацій є об'єднання центрів із науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) й освітніх інститутів із приватними компаніями в кластери для започаткування спільних інноваційних проєктів [39, с. 60].

Таким чином, МСП належить значний сегмент ринкового господарства економічно розвинутих країн і посідають важливе місце у розвитку

національних економік. Інноваційний розвиток потребує належного методологічного, техніко-технологічного та ресурсного забезпечення, що сприяє ефективному використанню потенціалу національної економіки. В

питаннях упровадження, стимулювання й активізації інноваційної діяльності підприємств державна політика у зарубіжних країнах демонструє різні

підходи й інструменти. На ефективність процесу активізації інноваційної діяльності різним чином впливають окремі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що спричинює значну диверсифікованість

механізмів державної підтримки та унеможливорює його уніфікацію.

Інноваційний розвиток у багатьох країн відбувся завдяки прийняттю необхідного законодавства, розбудови відповідних інститутів та інфраструктури, застосуванню різноманітних механізмів і інструментів

підтримки (зокрема податкові пільги, пільгові кредити, кредитні гарантії, юридичні, консультаційні й інформаційні послуги, освітні програми та інше).

Динаміка техніко-технологічного розвитку залежить від стратегічної спрямованості, системності, виваженості та комплексної послідовності державної політики, стану та рівня науки й освіти, побудови партнерських

відносин держави, бізнесу, закладів освіти та науки. Тому при формуванні

національної доктрини інноваційного розвитку України помилково просто копіювати досвід окремої країни, доцільніше докладно його вивчати, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, відфільтрувати найбільш цінні

і результативні механізми, які можна адаптувати для існуючих умов і можливостей вітчизняної економіки.

Висновки до розділу 2

1. З'ясовано, що сьогодні вітчизняна економіка є економікою країни, яка перебуває в режимі воєнного стану та нерациональних економічних відносин, спричинених тимчасовою втратою території, запровадженням різноманітних

економічних санкцій і політичних обмежень, які продовжують негативно впливати на економічний розвиток країни. Вітчизняний бізнес має низький рівень інноваційної активності, основними причинами цього є: відсутність фінансово-економічних стимулів до залучення інвестиційних ресурсів в інноваційні процеси; обмежений обсяг фінансування наукової та інноваційної діяльності з державного бюджету; недосконалість інституційного середовища, інноваційної інфраструктури, невизначеність організаційно-правових засад здійснення інноваційної діяльності, неналежний рівень налагодження співпраці в ланцюжку «освіта – наука – підприємство». На етапі інтеграції

України в Європейське співтовариство з огляду забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції актуальним є активізація інноваційної діяльності підприємствами, що передбачає випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг із використанням і комерціалізацією результатів наукових досліджень і розробок. Участь у кластері для підприємства означає створення умов для впровадження інновацій, забезпечення широкого доступу до інформації (стосовно різних аспектів діяльності), залучення капіталовкладень для поліпшення якості продукції та посилення конкурентних переваг.

2. Обґрунтовано, що МСП належить значний сегмент ринкового господарства економічно розвинутих країн і посідають важливе місце у розвитку національних економік. Інноваційний розвиток потребує належного методологічного, техніко-технологічного та ресурсного забезпечення, що сприяє ефективному використанню потенціалу національної економіки. В питаннях упровадження, стимулювання й активізації інноваційної діяльності підприємств державна політика у зарубіжних країнах демонструє різні підходи й інструменти. На ефективність процесу активізації інноваційної діяльності різним чином впливають окремі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що спричинює значну диверсифікованість механізмів державної підтримки та унеможливорює його уніфікацію.

Інноваційний розвиток у багатьох країн відбувся завдяки прийняттю необхідного законодавства, розбудови відповідних інститутів та інфраструктури, застосуванню різноманітних механізмів і інструментів підтримки (зокрема податкові пільги, пільгові кредити, кредитні гарантії, юридичні, консультаційні й інформаційні послуги, освітні програми та інше).

Динаміка техніко-технологічного розвитку залежить від стратегічної спрямованості, системності, виваженості та комплексної послідовності державної політики, стану та рівня науки й освіти, побудови партнерських відносин держави, бізнесу, закладів освіти та науки. Тому при формуванні

національної доктрини інноваційного розвитку України поспілку просто копіювати досвід окремої країни, доцільніше докладно його вивчати, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, відфільтрувати найбільш цінні і результативні механізми, які можна адаптувати для існуючих умов і можливостей вітчизняної економіки.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАДЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Механізм формування інноваційної стратегії підприємства

Оскільки інноваційна стратегія суб'єкта господарювання є інструментом досягнення його цілей шляхом перетворення об'єкта управління за допомогою певних методів і засобів, тому при її розробці потрібно дотримуватись таких принципів: творчість, комплексність, тривалість, стійкість, синергізм, результативність. Під час розробки інноваційної стратегії доцільно проводити моніторинг внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства, оцінювати здатність впроваджувати зовнішні ідеї та створювати або використовувати вже створену інноваційну інфраструктуру. Існують різні наукові підходи до розуміння механізму, зокрема визначення етапів, розробки інноваційної стратегії підприємства і змісту їх реалізації. Наприклад, О. Пригара визначає 6 етапів (рис. 3.1) [52]:

- 1) формулювання місії та цілей підприємства: визначення завдань, які потрібно реалізувати, і напрямів подальшого інноваційного розвитку;
- 2) моніторинг внутрішнього середовища діяльності підприємства: оцінка наявного інноваційного потенціалу (функціонально-ресурсні характеристики діяльності: виробництво, логістика, маркетинг і продаж, обслуговування; інфраструктура, матеріально-технічне забезпечення, трудові ресурси тощо), встановлення можливих джерел розробки інновацій;
- 3) діагностика зовнішнього ринкового середовища: потреби споживачів, постачальників, посередників, інших зацікавлених сторін, умови конкурентів, тенденції у попиті та пропозиціях, ринкові загрози та можливості діяльності (налагодження співробітництва) тощо;
- 4) моніторинг інноваційної інфраструктури і налагодження інноваційного співробітництва: в окремих видах діяльності, шляхом

створення спільних підприємств, розподілу витрат на науково-дослідну й дослідно-конструкторську діяльність, відповідальності, а також налагодження обміну та передавання технологій тощо;



Рис. 3.1. Етапи формування інноваційної стратегії підприємства

Джерело: [52].

5) формування інноваційної стратегії на основі попереднього моніторингу та ґрунтовного аналізу довіку можливостей залучення внутрішнього та зовнішнього інноваційного потенціалу – об'єктом управління

інноваційного процесу є: товари, послуги, процеси (дослідження, проєктування, розробки, організація виробництва та комерціалізація нового продукту) або системи управління;

б) реалізація інноваційної стратегії та контроль.

Зауважимо, що перші чотири етапи можна вважати підготовчими, оскільки вони передують основному етапу формування інноваційної стратегії.

Інноваційне співробітництво може відбуватись як всередині компанії, так і шляхом створення мережі, що зв'язує головне підприємство з іншими

організаціями, центрами, науково-дослідницькими лабораторіями та іншими

учасниками здійснення інноваційного управління. Дослідники Г. Глуха та

А. Цимбалюк пропонують 7 етапів формування інноваційної стратегії підприємства (рис. 3.2) [16].

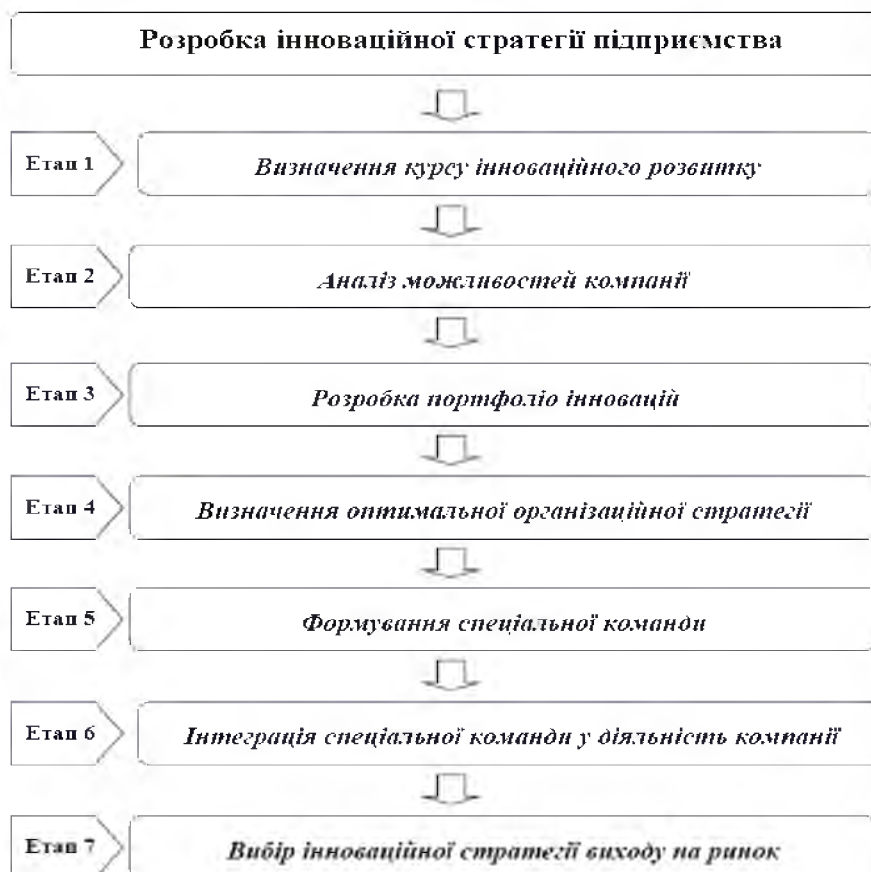


Рис. 3.2. Етапи формування інноваційної стратегії підприємства

Джерело: [16].

Далі детальніше розкриємо кожний з цих етапів:

1) визначення курсу інноваційного розвитку для впровадження інновацій вагомє значення має стратегія, а не розмір витрат; потреба в інноваціях виникає в усій бізнес-системі, оскільки мало хто не реалізує інновації самостійно; основним двигуном інновацій є людські ресурси, бо інновації потребують не лише технологічних навичок, а людська думка й інтуїція мають вирішальне значення для отримання успішних поглядів на інновації у ході обробки даних;

2) аналіз можливостей компанії: ресурсів (фізичних: приміщення й обладнання, організаційних: розпорядки, регламенти, процедури, політики, людських, інтелектуальних: знання, патенти, товарні знаки, технологічних, маркетингових: право власності, бренди, мережевих: партнери, постачальники, клієнти, фінансових тощо) і здатностей компанії, за підсумком якого можна зробити вибір найбільш прийнятної моделі діяльності;

3) розробка портфоліо інновацій: важливієть інновації визначається через матрицю їх амбіційності, яка дозволяє оптимізувати існуючі продукти для існуючих клієнтів, розширити існуючий бізнес, освоїти продукти та ринків, які ще не існують;

4) визначення оптимальної організаційної стратегії. Відображення підходу підприємства до розвитку особистих унікальних пропозицій, на відміну від звичайного відтворення існуючих продуктів; водночас, компанія може комбінувати стратегії для підтримки свого різноманітного інноваційного портфеля;

5) формування спеціальної команди, яка має бути ядром розвитку цього питання на підприємстві, і може складатися з працюючих спеціалістів і сторонніх фахівців (зовнішніх експертів). Інноваційні ініціативи ґрунтуються на попередніх досягненнях підприємства: бренди, досвід компанії, відносини з клієнтами, виробничі потужності тощо;

6) інтеграція спеціальної команди у діяльність компанії: забезпечення загального керівництва, визначення пріоритетності в інвестиціях, керування

інкубацією обраних ідей, взаємодія з бізнес-лініями у напрямі комерціалізації ідей та забезпечення утримання у центрі уваги/основних стратегічних цілей;

7) вибір інноваційної стратегії виходу на ринок: для здійснення інноваційної діяльності потрібно мати в наявності відповідну налаштованість колективу й атмосферу підприємництва, сприяти створенню нових і збереженню сприятливих існуючих можливостей, що передбачає оцінку всіх форм інноваційної діяльності [34].

На наш погляд, викладені вище два варіанти розроблення інноваційної стратегії доповнюють один одного, конкретизуючи окремі складові процесу формування. В цілому інноваційна стратегія спрямована на формування інноваційного потенціалу підприємства (рис. 3.3) [42, с. 25; 69, с. 85], під яким можемо розуміти сукупність різних ресурсів, розмежовуючи їх на кадрову, адміністративно-управлінську, організаційну, матеріально-фінансову, інформаційно-технологічну й інші складові.



Рис. 3.3 Місце інноваційного потенціалу в економічному потенціалі малого підприємства

Джерело: [42, с. 25; 69, с. 85].

Зауважимо, що сьогодні кадрове питання для вітчизняних підприємств є вкрай важливим, особливо з позиції формування інноваційного потенціалу.

Існує вагома потреба у залученні до різних процесів кваліфікованих працівників, підвищенні рівня їх кваліфікації, підтримці бажання вкладати свої знання й навички в інноваційну сферу.

Методика оцінки ефективності інноваційної діяльності має враховувати структуру інноваційного потенціалу та надавати характеристику кожної складової. Оцінка інноваційної діяльності має допомагати керівникам проводити аналіз існуючого становища підприємства, виявляти резерви та визначати пріоритети розвитку (рис. 3.4) [12, с. 74-75].



Рис. 3.4. Структурна схема інноваційного потенціалу підприємства в системі менеджменту

Джерело: [12, с. 74-75].

Отже, інноваційний потенціал є сукупністю всіх наявних матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що використовуються в процесі здійснення інноваційної діяльності та здатні забезпечити досягнення конкурентних переваг (як приклад, рис. 3.5) [17, с. 13; 42, с. 26]. Ефективність інновацій характеризується показниками, які відображають кінцеві результати реалізації, а також співвідношення результатів і витрат, обумовлених розробкою, виробництвом експлуатацією нововведень [12, с. 75].



Рис. 3.5. Схема послідовності оцінки інноваційного потенціалу малого підприємства

Джерело: [17, с. 13; 42, с. 26].

Інноваційні стратегії спрямовуються на одержання нових продуктів, технологій, послуг, методів і засобів виробництва, застосування нових видів ресурсів підходів до використання традиційних ресурсів. Відносно внутрішнього середовища стратегії поділяються на кілька великих груп спеціальних інноваційних стратегій: продуктові (портфельні, підприємницькі, бізнес-стратегії), функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні), ресурсні (фінансові, трудові, інформаційні, матеріально-технічні), організаційно-управлінські (технології, структури, методи управління) [9, с. 80; 44, с. 56]. Застосування до формування інноваційної стратегії підприємства процесний підхід до її формування, що дозволяє враховувати функціональні аспекти діяльності та забезпечити якісне управління інноваціями (рис. 3.6) [15, с. 104].

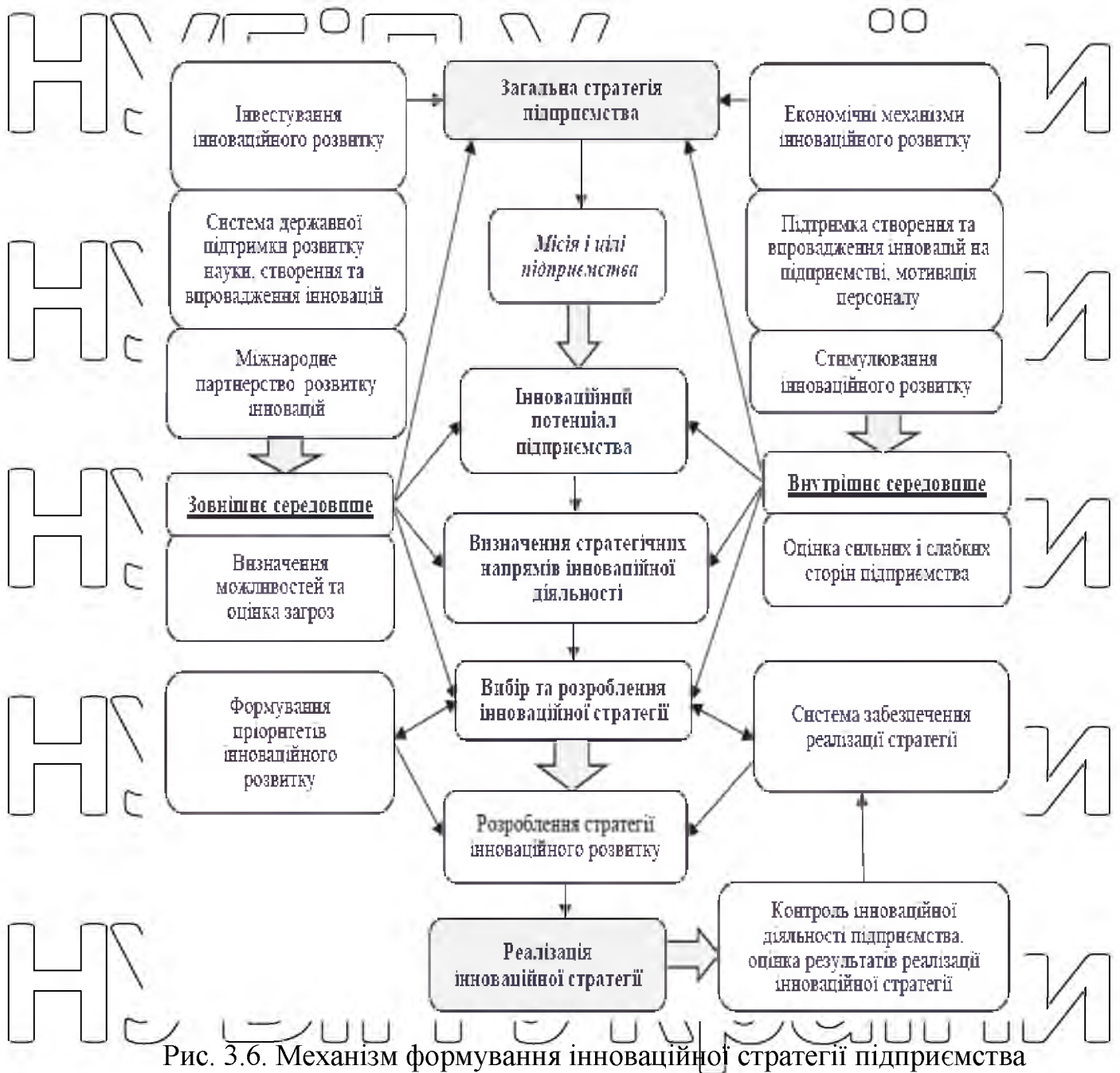


Рис. 3.6. Механізм формування інноваційної стратегії підприємства

Джерело: [15, с. 104].

Разом з тим, інноваційна стратегія має містити інвестиційну складову (рис. 3.7), що враховуватиме стан інтелектуалізації виробництва, організації процесів на основі застосування нових технологій (здійснення структурної перебудови, імпортозаміщення), інтеграції діяльності підприємства у глобальну економіку, повне й ефективне використання ресурсів (оцінка ресурсного потенціалу підприємства), створення робочих місць, вплив на навколишнє природне середовище тощо [19, с. 9].

Тому інноваційну стратегію потрібно узгоджувати із загальною стратегією розвитку підприємства (цлі, напрями, етапи), збалансувати складові елементи й приводити у відповідність до викликів, що виникають у зовнішньому середовищі, під час реалізації стратегій враховувати ресурсний потенціал і ризики, оцінювати результативність та ефективність.



Рис. 3.7. Основні етапи формування інвестиційно-інноваційної стратегії

підприємства

Джерело: [19, с. 19].

На практиці підприємство рідко коли реалізує одну лише стратегію у «чистому вигляді». Переважно впроваджується комбінований варіант – поєднання декількох інноваційних стратегій, з акцентуванням уваги на ту, що є найбільш ефективною в конкретній ситуації. Також, може відбуватись перехід від стратегії захисного до наступального типу, або навпаки. Кожен вид інноваційної стратегії має власні характеристики та стратеґоутворюючі чинники, багатогранність і різноманітність яких визначають процеси, що відбуваються на підприємстві [6, с. 7-8]. Отже, вибір стратегії визначається метою і задачами, які на практиці мають бути виконані, а результати

отримані. Тому, в межах інноваційних стратегій можуть реалізовуватись різні альтернативи, зокрема: обмежене зростання, зростання або скорочення (табл. 3.1) [9, с. 81; 35, с. 110].

Таблиця 3.1

Стратегічні альтернативи

| Показники | Захисні стратегії | Наступальні стратегії |
|-----------------------------------|---|---|
| Інноваційна політика підприємства | Пасивна, адаптаційна, інноваційна діяльність спрямована на утримання здобутих конкурентних позицій | Активна, інноваційна діяльність спрямована на досягнення технічного та ринкового лідерства |
| Інноваційний потенціал | Інноваційна діяльність спрямована на нарощування інноваційного потенціалу та поліпшення показників господарської діяльності | За наявності високих ресурсних, науково-технічних можливостей інноваційна діяльність спрямована на ефективне використання наявного інноваційного потенціалу |
| Рівень ризику | Інноваційна діяльність підприємства в умовах низького рівня ризику | Інноваційна діяльність в умовах підвищеного рівня ризику |
| Вид інновацій | Незначні модифікації в таких напрямках інноваційної діяльності, як управління та соціально-психологічна робота з персоналом | Нововведення радикальні з використанням власних наукових розробок, модернізація та реорганізація |
| Стратегічна позиція підприємства | Незначна доля на ринку, невелика конкуренція | Стійка позиція на ринку, наявність монополії або олігополії |

Джерело: [35, с. 110].

При визначенні виду стратегії варто визначити напрями її реалізації [35, с. 110]:

- цільовий ринок: збільшити частку ринку, акцентувавши увагу на зацікавлених споживачів конкретної продукції;
- позиція товару: забезпечити привабливість послуг за рахунок збільшення гарантійного терміну експлуатації та надання комплексу послуг;

– асортимент товару: розширення номенклатури послуг і підтримки високої конкурентоспроможності з метою окупації ринкових сегментів, які можуть зайняти конкуренти;

– ціноутворення: провадити політику гнучких цін, здатних швидко реагувати на зміни цін конкурентів і переваг споживачів, розробити програму зі зниження цін;

– реклама: розгорнути нову рекламну кампанію, орієнтовану на цільовий ринок, з урахуванням стратегії щодо положення товару на ринку, перерозподілити витрати на рекламні заходи на користь стимулювання цільових споживачів;

– просування товару: збільшити бюджет на просування товару, брати активну участь у виставках та інших формах просування товару;

– стимулювання збуту: розробити процедуру надання продукції в кредит, а також систему гнучких знижок і надбавок залежно від умов надання послуг;

– маркетингові дослідження: замовити аналіз товару, що виробляється, а також підприємств, які спеціалізуються на проведенні маркетингових досліджень.

Таким чином, існують різні наукові підходи до розуміння механізму, зокрема визначення етапів, розробки інноваційної стратегії підприємства і змісту їх реалізації. Розробка інноваційної стратегії підприємства повинна

спиратись на пошук широкого кола можливостей використання інноваційного потенціалу: внутрішніх можливостей і зовнішнього ринкового середовища діяльності, здійснення співробітництва, залучення інфраструктури на ринку тощо. Інноваційні стратегії спрямовуються на одержання нових продуктів, технологій, послуг, методів і засобів виробництва, застосування нових видів ресурсів і підходів до використання традиційних ресурсів.

Правильно обрана інноваційна стратегія є важливим результатом стратегічного управління, оскільки вона мобілізує використання науково-технічного, фінансово-економічного, соціального і організаційного

потенціалу підприємства в певних напрямках. Першочерговим завданням постає визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства, забезпечення конкурентоспроможності продукції та підвищення ефективності виробництва. Стратегії інноваційного розвитку відкривають нові можливості,

отже вони повинні забезпечити вибір оптимального варіанту впровадження інновацій в підприємство, стабільний та інтенсивний тип розвитку. Пошук інновацій передбачає використання зовнішнього середовища підприємства, яке включає не лише споживачів, постачальників, а й осіб, які не є

споживачами, фахівців-експертів з інших галузей, зацікавлених осіб, студентство. Ключовими характеристиками підприємства, яке планує

здійснювати інноваційну діяльність, є: наявність умов для проведення самостійних фундаментальних і прикладних наукових досліджень;

можливість впровадження у виробництво й масовий випуск розробленого продукту; організаційне, кадрове й фінансове забезпечення інноваційної

діяльності, наявність збутових можливостей для просування нового продукту на ринок і подальше закріплення на ньому; доступ до науково-технічної інформації й можливості її використання в інноваційному процесі.

3.2. Пропозиції забезпечення інноваційного розвитку малого й середнього підприємництва

Забезпечення інноваційного розвитку підприємництва відбувається завдяки прийняттю інноваційних рішень. Як зазначає Н. Злобіна інноваційні рішення характеризуються більшою трудомісткістю за звичайне управлінське рішення та, переважно, стосуються реформування організації з метою

підвищення її конкурентоспроможності. На думку Г. та О. Осовських інноваційні рішення є критерієм альтернативності, тому можуть складатись із складових елементів, які раніше не брались до уваги, але виявляється, що дозволяють сформулювати принципово новий варіант вирішення існуючої

проблеми. Під інноваційним рішенням О.Грищенко розуміє «результат розумово-психологічної та творчої діяльності однієї особи чи групи осіб, який призводить до вибору певної альтернативи дій щодо освоєння новітніх сфер діяльності, реалізації невикористаного потенціалу, впровадження та використання нових, нестандартних методик і технологій, що сприяють розвитку і підвищенню ефективності функціонування об'єктів, які їх використовують», при цьому прийняття інноваційних рішень має враховувати низку принципів (табл. 3.2) [18, с. 124-125].

Таблиця 3.2

Принципи якісних інноваційних рішень

| Принцип | Сутність |
|--|--|
| цільова спрямованість | підставою для розроблення, прийняття та реалізації інноваційного рішення повинна бути чітко сформульована мета його реалізації |
| своєчасність | розроблення, прийняття та реалізація рішення повинне бути доцільним (актуальним) для підприємства в даний момент часу, тобто інтервал часу між моментом діагностування проблеми та реалізацією рішення повинен бути таким, щоб впроваджене рішення призводило до вирішення проблеми, а не до бездіяльності чи її загострення |
| реальність | рішення повинно мати дійсну можливість бути реалізованим, що підкріплюється відповідними ресурсами: правовими, управлінськими, матеріальними, інформаційними тощо, технічними можливостями, виробничими потужностями, психологічною готовністю виконавців і оточення |
| наявність механізму реалізації | впровадження рішення повинне супроводжуватися відповідними організаційними змінами |
| узгодженість | рішення не повинне суперечити встановленій місії та стратегії підприємства, і заважати реалізації інших управлінських рішень |
| несуперечність діючим державним нормам | рішення не повинне суперечити діючому законодавству |
| обґрунтованість | рішення приймається на основі повної, достовірної та систематизованої інформації, за рахунок використання науково-обґрунтованих методів розроблення й оптимізації рішень |
| гнучкість (адаптивність) | внесення змін чи корегування сформованого рішення в результаті зміни середовища, в якому воно реалізується |
| оптимальність | рішення повинне забезпечувати максимальну віддачу від можливостей, що відкриваються в результаті його реалізації |
| підконтрольність | розроблене рішення повинне мати певний перелік контрольних показників, дослідження яких дасть змогу визначити ефективність впровадження такого рішення і/або виявити проблемні зони його реалізації |

Джерело: [18, с. 124-125].

Інноваційні управлінські рішення мають визначати напрями розвитку підприємства, його зміни, відповідно до ринкових тенденцій, формувати відповідні завдання згідно обраної стратегії інноваційного розвитку, і створювати умови для вчасної й оперативної їх реалізації. Для забезпечення

інноваційного розвитку потрібно: проводити моніторинг ринку з метою вчасного виявлення змін ринкової кон'юнктури, смаків споживачів і нових ринкових сегментів; формувати науково-дослідні високопрофесійні колективи, які здатні розробляти інноваційні продукти (технології); проводити

оцінювання перспективності розроблених ідей, відбирати оптимальні варіанти, доводити їх до стадії комерціалізації; стимулювати ініціативність працівників підприємства у продукуванні нових ідей; а також вносити зміни у внутрішнє середовище для забезпечення швидкого впровадження новачій.

Впровадження інноваційних технологій є важливим завданням будь-якого підприємства, оскільки дозволяє сформулювати перспективний напрям розвитку, створити сприятливе середовище для ефективного використання ресурсного потенціалу та посилення конкурентоспроможності. Подальший інноваційний розвиток залежить не лише від спонукальних мотивів підприємця і зіставлення вигод, отриманих споживачем при використанні

інноваційної продукції, її ціни, а й порівнянням ефекту від впровадження нововведень і вкладеного інноваційного капіталу. Всебічні переваги отримуються за умови перевищення інтегральної оцінки вигод при використанні інноваційної продукції над оцінкою ціни, й ефекту від

впровадження нововведень над вкладеним інноваційним капіталом.

Найчастіше застосованими напрямками інноваційного розвитку є [68; 74]:

– впровадження енергозберігаючих технологій та нетрадиційних видів енергоресурсів;

– впровадження безвідходних і маловідходних технологій;

– впровадження комплексних інформаційних технологій;

– використання принципово нових матеріалів і ресурсів;

– розробка та впровадження наукоємних технологій;

– підготовка висококваліфікованих кадрів;
 – проведення якісних змін капіталу та фінансової структури підприємства;

– впровадження нової організації праці та виробництва – створення системи науково-технологічного, інформаційного, кадрового, маркетингового забезпечення інноваційного розвитку;

– впровадження прогресивних систем управління.

За неефективного державного управління у підприємств зменшуються горизонти діяльності, і для них інноваційні проекти перестають бути привабливими. Перешкодою для інноваційного розвитку є практика порушення права інтелектуальної власності, відсутній механізм захисту, дієвої державної реакції щодо попередження, виявлення, притягнення до відповідальності порушників цього права. Складність і непрозорість функціонування українських товарних ринків також створює бар'єри для інвесторів, через що відбувається витік конкурентоспроможних українських технологій за кордон.

В умовах воєнного стану український бізнес змушений реагувати на виклики масовими релокаціями, які деколи відбуваються і закордон. Згідно результатів дослідження польського агентства зайнятості «StemPersonal» у 2022 р. частка таких осіб зросла на 1/3 порівняно з 2021 р., показник сягав до 80% українських мігрантів. Серед перспективних видів підприємництва у

Польщі є роздрібна торгівля, сектор споживчих послуг, будівельні послуги, готельно-ресторанний бізнес, транспорт і логістика, сфера розваг. Для забезпечення розвитку вітчизняної економіки потрібно вишукувати прогресивні шляхи здійснення підприємницької діяльності, джерела генерування інтелектуальної доданої вартості, формувати високорентабельні резерви та стимулювати гармонійний розвиток підприємств. Все це можливо

досягти шляхом активізації розвитку інноваційного підприємництва, що забезпечить появу інноваційних суб'єктів господарювання, які є каталізатором економічного зростання та конкурентоспроможності на мікрорівні.

Військові дії в Україні негативно впливають на інноваційне середовище країни, бо це призвело до значних економічних викликів: зниження рівня інвестицій, доступності фінансування для інноваційних проєктів в Україні, внутрішнього попиту на продукцію, збільшення ризику для бізнесу, втрата технічної експертизи та зменшення кількості інноваційних проєктів через те, що значна кількість технічних експертів та інноваційних підприємців залишили країну. Введення військових дій на значній території України та введення режиму воєнного стану негативно позначились на іміджі країни, що стало перешкодою для залучення іноземних інвестицій. Війна створила

невизначеність і ризик для інвесторів, призвела до зниження економічної активності та до збільшення боргового навантаження країни. Водночас, незважаючи на ці виклики, Україна продовжує залучати іноземні інвестиції та розвивати інноваційні програми та інфраструктуру, покращувати інвестиційний клімат країни, в т.ч. шляхом проведення реформ і розвитку підприємництва [60, с. 34-35].

Стимулювання розвитку інноваційної діяльності (вироблення нових технологій і продуктів) підприємств приверне увагу іноземних інвесторів щодо залучення інвестицій до економіки країни. Інноваційні проєкти мають стати інструментом укріплення економічної безпеки, а розвиток нових технологій і продуктів зменшить залежність від імпорту та збільшить обсяги експорту, що позитивно вплине на торговельний баланс країни [7]. Державна підтримка інноваційної діяльності має сприяти підвищенню рівня кваліфікації фахівців, фінансуванню інноваційних проєктів, впровадженню нових інноваційних досягнень. Важливим у цьому питанні є участь бізнесу у міжнародних інноваційних програмах, проєктах і конференціях, що дозволить проводити обмін досвідом і технологіями між країнами, вишукувати додаткові джерела фінансування [2].

Застосування інноваційного підходу до економічного розвитку на державному й регіональному рівнях сприяє активізації інвестиційно-інноваційної діяльності, дозволяє об'єднати вироблення окремого виду

продукції в технологічний ланцюг, розробити вдалі траєкторії руху, забезпечити створення нових підприємств і робочих місць, інтегрувати виробничі і сервісні процеси тощо. Сьогодні важливо стимулювати

інноваційну активність у галузях, які є пріоритетними для української економіки, і де питома частка МСП є досить значною. Дієвими способами

підвищення інноваційної активності підприємств є активізація їх діяльності шляхом об'єднання зусиль усіх працівників і надання їм автономії у своїй діяльності, вивчення потреб клієнтів, дослідження та обґрунтування

інноваційних ідей, органічне впровадження інновацій у стратегію розвитку підприємства.

Оскільки функціонування підприємства відбувається в певному середовищі, його розвиток доцільно розглядати в декількох аспектах, а саме

[62, с. 114-115]:

1) управлінський – організаційне забезпечення (структура, форми, методи управління, організація процесів), розвиток окремого працівника чи групи, вдосконалення системи та процесів управління;

2) економічний – збільшення частки ринку, підвищення фінансових показників діяльності та інше;

3) інноваційний – вдосконалення якості продукції, технології, послуг;

4) технічний – розширення матеріально-технічної бази, технологічне забезпечення технології, форми, методи, способи.

При формуванні й реалізації інноваційної стратегії доцільно враховувати фактори, які впливають на процеси й явища, що відбуваються на підприємстві. В свою чергу їх бажано класифікувати за ознаками, що дозволяє

точніше визначити й оцінити вплив кожного фактора на отримання результативних показників. У цілому їх можна розмежувати на такі групи, як

[8; 25, с. 34]:

– законодавчі: нормативно-правові (законні й підзаконні) акти, що регулюють інноваційний розвиток підприємств;

– екологічні: вплив нових технологій, матеріалів, видів енергії та інше

на довідця в процесі інноваційної діяльності підприємства;

організаційно-управлінські;

інституційно-управлінські

та

інституційно-організаційні явища та процеси;

– техніко-технологічні: технічні та технологічні процеси діяльності, технології тощо;

– фінансово-економічні: грошово-кредитні, бюджетно-податкові, амортизаційні та інші важелі інноваційного розвитку;

– соціально-гуманітарні: соціальні аспекти та наслідки впливу інших факторів, рівень освіченості громадян, рівень знань і науки в країні;

– інформаційні: використання інформаційних ресурсів.

Отже, для вирішення проблем інноваційного розвитку підприємств потрібно [64, с. 137-138]:

– розробити дієву систему державної підтримки інноваційної діяльності

із створенням відповідної «життєздатної» програми інноваційного розвитку, пільгове оподаткування, кредитування та страхування, ліквідувати монополії та створювати сприятливі умови для здорової конкуренції;

– розвивати середню, спеціальну та вищу освіту, включаючи розробку

стратегічного плану підготовки фахівців із урахуванням їх затребуваності в

реалізації майбутніх інноваційних проектів, створити фонди і надавати гранти по підвищенню кваліфікації талановитої молоді в зарубіжних компаніях;

– здійснювати результативний моніторинг і контроль за ефективністю

витрачання фінансових коштів по реалізації інноваційних проектів, ввести

персональну відповідальність керівників, які впливають на розподіл фінансових потоків і відповідають за кінцеві результати тощо.

Останні геополітичні виклики посилюють актуальність розвитку національної наукової системи підтримки знань та інновацій. Питання

забезпечення обороноздатності країни, охорони здоров'я, інклюзивного

розвитку потребують наявності розвинених національних наукових інституцій, здатних бути центрами спеціальних глибоких знань і генерувати

адекватні відповіді на нові виклики в контексті національних пріоритетів. Щоб

вітчизняна наука приносила максимальну користь післявоєнній економіці необхідно проводити системну перебудову її відносин державної влади з суспільством і бізнесом шляхом [5, с. 65]:

– формування та реалізації цілісної державної політики розвитку науки та стимулювання інновацій, законодавчого забезпечення відповідних процесів і проведення контролю за його дотриманням;

– інтеграція вітчизняного наукового сектора в каркас майбутньої поствоєнної економіки для забезпечення можливості залучення його напрацювань до обґрунтування національних пріоритетів розвитку;

– націленість програми післявоєнної відбудови економіки на технологічну модернізацію виробничого сектора, що створюватиме попит на інноваційну та наукову продукцію;

– запровадження європейських стандартів у сфері організації виконання та фінансування наукових досліджень;

– формування (відродження, модернізація) мережі центрів дослідницької та інноваційної інфраструктури: технопарки, інноваційні центри, науково-навчальні центри, інноваційно-технологічні кластери, інноваційні бізнес-інкубатори, центри інновацій і трансферу технологій,

центри комерціалізації інтелектуальної власності, регіональні центри науки та інновацій, венчурні фонди;

– створення належних фінансових стимулів до продуктивної праці дослідників, як людей, що володіють глибокими спеціальними знаннями, тобто формування нового кадрового потенціалу наукового сектора;

– популяризація вітчизняної науки, підвищення соціального статусу та престижу дослідників у середовищі національного бізнесу та в суспільстві загалом.

Таким чином, для активізації інноваційної діяльності малих підприємств в Україні необхідно: розробляти та реалізовувати спеціальні програми інноваційного розвитку, що сприятиме створенню інноваційної інфраструктури, налагодженню тієї співпраці між науковими закладами та

підприємствами на основі комерціалізації, розробляти і впроваджувати дієвий алгоритм фінансового та матеріально-технічного забезпечення (підтримки) інноваційної діяльності, що передбачає вдосконалення системи менеджменту, у т.ч. інноваційного, на рівні підприємств. В умовах повоєнної відбудови вітчизняної економіки доцільно розвивати інноваційну бізнес-модель із нарощуванням кваліфікованого людського капіталу за рахунок реформування системи освіти (на всіх рівнях), формування розумної соціальної економіки, спрощення процедур залучення інвестиційних ресурсів, зокрема для фінансування дослідницьких та освітніх програм (на запит бізнесу) тощо.

Такий підхід об'єднає зусилля державного та приватного секторів у досягненні своїх цілей. При цьому важливо зосередити увагу на впровадженні сучасних інструментів прийняття управлінських, зокрема інноваційних, рішень, використанні технологій штучного інтелекту та інше. Отже, для позитивної зміни існуючої ситуації необхідно проводити комплексні заходи щодо створення сприятливого середовища для забезпечення інноваційного розвитку підприємств.

Висновки до розділу 3

1. Встановлено, що існують різні наукові підходи до розуміння механізму, зокрема визначення етапів, розробки інноваційної стратегії підприємства і змісту їх реалізації. Розробка інноваційної стратегії підприємства повинна спиратись на пошук широкого кола можливостей використання інноваційного потенціалу: внутрішніх можливостей і зовнішнього ринкового середовища діяльності, здійснення співробітництва, залучення інфраструктури на ринку тощо. Інноваційні стратегії спрямовуються на одержання нових продуктів, технологій, послуг, методів і засобів виробництва, застосування нових видів ресурсів і підходів до використання традиційних ресурсів.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виробити бачення нових потреб чи технологій, які існують на ринку, виробити неформальні зв'язки. Пошук відкритих інновацій передбачає використання зовнішнього середовища підприємства, яке включає не лише споживачів, постачальників, а й осіб, які не є споживачами, фахівців-експертів з інших галузей, зацікавлених осіб, студентство. Ключовими характеристиками підприємства, яке планує здійснювати інноваційну діяльність, є: наявність умов для проведення самостійних фундаментальних і прикладних наукових досліджень; можливість впровадження у виробництво й масовий випуск розробленого продукту; організаційне, кадрове й фінансове забезпечення інноваційної діяльності; наявність збутових можливостей для просування нового продукту на ринок і подальше закріплення на ньому; доступи до науково-технічної інформації й можливості її використання в інноваційному процесі.

2. Обґрунтовано, що сьогодні важливо стимулювати інноваційну активність у галузях, які є пріоритетними для української економіки, і де питома частка МСП є досить значною. Для активізації інноваційної діяльності малих підприємств в Україні необхідно: розробляти та реалізовувати спеціальні програми інноваційного розвитку, що сприятиме створенню інноваційної інфраструктури, налагодженню тісної співпраці між науковими закладами та підприємствами на основі комерціалізації, розробляти і впроваджувати дієвий алгоритм фінансового та матеріально-технічного забезпечення (підтримки) інноваційної діяльності, що передбачає вдосконалення системи менеджменту, у т.ч. інноваційного, на рівні підприємств. В умовах повоєнної відбудови вітчизняної економіки доцільно розвивати інноваційну бізнес-модель із нарощуванням кваліфікованого людського капіталу за рахунок реформування системи освіти (на всіх рівнях), формування розумної соціальної економіки, спрощення процедур залучення інвестиційних ресурсів, зокрема для фінансування дослідницьких та освітніх програм (на запит бізнесу) тощо. Такий підхід об'єднає зусилля державного та приватного секторів у досягненні своїх цілей. При цьому важливо зосередити

увагу на впровадженні сучасних інструментів прийняття управлінських, зокрема інноваційних, рішень, використанні технологій штучного інтелекту та інше. Отже, для позитивної зміни існуючої ситуації необхідно проводити комплексні заходи щодо створення сприятливого середовища для забезпечення інноваційного розвитку підприємств.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

НУБІП України

1. Встановлено, що інноваційний менеджмент є складовою частиною менеджменту, і являє собою сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління для одержання ефективних результатів. Інноваційний менеджмент дозволяє забезпечити якісне функціонування інноваційного процесу, підвищити конкурентоспроможність на ринку в довгостроковій перспективі, просуваючи на ринок нові товари та технології, налагоджуючи спеціалізацію та диверсифікацію виробництва, експансію на нові ринки тощо.

НУБІП України

Основними домінантами інноваційної політики є: пріоритетність інноваційного розвитку; формування, збереження, нарощування й активізація інноваційного потенціалу; поєднання науки, виробництва і маркетингу інноваційних продуктів; формування ефективного механізму державної підтримки розвитку інноваційного підприємництва; комерціалізація інноваційних розробок; активізація й інтеграція міжнародного науково-технологічного співробітництва; екологічність і безпечність інноваційних

НУБІП України

розробок; безперервний потоковий характер бізнес-комунікації у напрямі реалізації інновацій. Тому важливою є співпраця між усіма учасниками інноваційного процесу, які сприяють розвитку інновацій на всіх етапах створення і виведення інноваційного продукту на ринок. Для ефективної реалізації програм інноваційного розвитку, зокрема комерціалізації технологій, необхідна потужна державна підтримка, яка спрямована на створення національної економіки інноваційного типу.

НУБІП України

2. Виявлено, що у сучасних умовах глобалізації та реагування на постійні зміни в зовнішньому середовищі функціонування будь-якого підприємства можливе лише за умови прийняття ефективних управлінських рішень щодо його інноваційного розвитку. Такий розвиток сприяє проведенню управлінської політики щодо покращення діяльності на довгострокову

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

перспективу шляхом впровадження новостворених або вдосконалених технологій, товарів чи послуг, рішень адміністративного, виробничого, комерційного чи іншого характеру, що дозволить підвищити конкурентоздатність підприємства. Формування інноваційної стратегії є складним творчим процесом, що вимагає високої кваліфікації всіх виконавців, потребує проведення широкого спектра досліджень та оцінювання альтернативних варіантів рішень, які найбільше відповідають місії й завданням підприємства. Обрання виду (активного або пасивного) й подальше впровадження інноваційної стратегії залежить від наявності у компанії необхідних ресурсів (людських, фінансових, матеріально-технічних тощо).

3. З'ясовано, що сьогодні вітчизняна економіка є економікою країни, яка перебуває в режимі воєнного стану та нераціональних економічних відносин, спричинених тимчасовою втратою території, запровадженням різноманітних економічних санкцій і політичних обмежень, які продовжують негативно впливати на економічний розвиток країни. Вітчизняний бізнес має низький рівень інноваційної активності, основними причинами цього є: відсутність фінансово-економічних стимулів до залучення інвестиційних ресурсів в інноваційні процеси; обмежений обсяг фінансування наукової та інноваційної діяльності з державного бюджету; недосконалість інституційного середовища, інноваційної інфраструктури, невизначеність організаційно-правових засад здійснення інноваційної діяльності, неналежний рівень налагодження співпраці в ланцюжку «освіта – наука – підприємство».

На етапі інтеграції України в Європейське співтовариство з огляду забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції актуальним є активізація інноваційної діяльності підприємствами, що передбачає випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг із використанням і комерціалізацією результатів наукових досліджень і розробок. Участь у кластері для підприємства означає створення умов для впровадження інновацій, забезпечення широкого доступу до інформації (стосовно різних аспектів діяльності), залучення капіталовкладень для поліпшення якості

продукції та посилення конкурентних переваг.

4. Обґрунтовано, що МСП належить значний сегмент ринкового господарства економічно розвинутих країн і посідають важливе місце у розвитку національних економік. Інноваційний розвиток потребує належного методологічного, техніко-технологічного та ресурсного забезпечення, що сприяє ефективному використанню потенціалу національної економіки. В питаннях упровадження, стимулювання й активізації інноваційної діяльності підприємств державна політика у зарубіжних країнах демонструє різні підходи й інструменти. На ефективність процесу активізації інноваційної діяльності різним чином впливають окремі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що спричинює значну диверсифікованість механізмів державної підтримки та унеможливує його уніфікацію.

Інноваційний розвиток у багатьох країн відбувся завдяки прийняттю необхідного законодавства, розбудови відповідних інститутів та інфраструктури, застосуванню різноманітних механізмів і інструментів підтримки (зокрема податкові пільги, пільгові кредити, кредитні гарантії, юридичні, консультаційні й інформаційні послуги, освітні програми та інше).

Динаміка техніко-технологічного розвитку залежить від стратегічної спрямованості, системності, виваженості та комплексної послідовності державної політики, стану та рівня науки й освіти, побудови партнерських відносин держави, бізнесу, закладів освіти та науки. Тому при формуванні національної доктрини інноваційного розвитку України помилково просто копіювати досвід окремої країни, доцільніше докладно його вивчати, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, відфільтровувати найбільш цінні і результативні механізми, які можна адаптувати для існуючих умов і можливостей вітчизняної економіки.

5. Зазначено, що існують різні наукові підходи до розуміння механізму формування інноваційної стратегії підприємства, зокрема визначення етапів розробки і змісту їх реалізації інноваційної стратегії підприємства. Розробка інноваційної стратегії підприємства повинна спиратись на пошук широкого

кола можливостей використання інноваційного потенціалу: внутрішніх можливостей і зовнішнього ринкового середовища діяльності, здійснення співробітництва, залучення інфраструктури на ринку тощо. Інноваційні стратегії спрямовуються на одержання нових продуктів, технологій, послуг, методів і засобів виробництва, застосування нових видів ресурсів і підходів до використання традиційних ресурсів.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виробити бачення нових потреб чи технологій, які існують на ринку, виробити неформальні зв'язки.

Пошук відкритих інновацій передбачає використання зовнішнього середовища підприємства, яке включає не лише споживачів, постачальників, а й осіб, які не є споживачами, фахівців-експертів з інших галузей, зацікавлених осіб, студентство. Ключовими характеристиками підприємства, яке планує здійснювати інноваційну діяльність, є:

наявність умов для проведення самостійних фундаментальних і прикладних наукових досліджень; можливість впровадження у виробництво й масовий випуск розробленого продукту; організаційне, кадрове й фінансове забезпечення інноваційної діяльності; наявність збутових можливостей для просування нового продукту на ринок і подальше закріплення на ньому; доступ до науково-технічної інформації й можливості її використання в інноваційному процесі.

6. Обґрунтовано, що сьогодні важливо стимулювати інноваційну активність у галузях, які є пріоритетними для української економіки, і де питома частка МСП є досить значною. Для активізації інноваційної діяльності малих підприємств в Україні необхідно: розробляти та реалізовувати спеціальні програми інноваційного розвитку, що сприятиме створенню інноваційної інфраструктури, налагодженню тісної співпраці між науковими закладами та підприємствами на основі комерціалізації, розробляти і впроваджувати дієвий алгоритм фінансового та матеріально-технічного забезпечення (підтримки) інноваційної діяльності, що передбачає вдосконалення системи менеджменту, у т.ч. інноваційного, на рівні підприємств. В умовах повоєнної відбудови вітчизняної економіки доцільно

розвивати інноваційну бізнес-модель із нарощуванням кваліфікованого людського капіталу за рахунок реформування системи освіти (на всіх рівнях), формування розумної соціальної економіки, спрощення процедур залучення інвестиційних ресурсів, зокрема для фінансування дослідницьких та освітніх програм (на запит бізнесу) тощо. Такий підхід об'єднає зусилля державного та приватного секторів у досягненні своїх цілей. При цьому важливо зосередити увагу на впровадженні сучасних інструментів прийняття управлінських, зокрема інноваційних, рішень, використанні технологій штучного інтелекту та інше. Отже, для позитивної зміни існуючої ситуації необхідно проводити комплексні заходи щодо створення сприятливого середовища для забезпечення інноваційного розвитку підприємств.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алейнікова С. В., Пригула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навч. посіб. Київ : ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.
2. Бакалініська А. О., Білик А. В. Роль інформаційних технологій у повоєнному відновленні регіональної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2(46). URL : <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12554>
3. Безус А. М., Сичова Н. В., Шафранова К. В. Кластери як інноваційна стратегія вітчизняних підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/40.pdf
4. Бердніков С. В., Скрипник Н. Є. Інноваційний менеджмент в Україні як складова частина загальної системи управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 195-200.
5. Белялов Т. Е. Інноваційний розвиток підприємництва в умовах війни та в післявоєнний період. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації* : матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 07.10.2022). Київ : КНУТД, 2022. С. 66-67.
6. Біловодська О. А. Системний аналіз і вдосконалення теоретико-методологічних підходів до вибору напрямку інноваційного розвитку підприємств. *Проблеми науки*. 2010. № 4. С. 7-15.
7. Біловодська О., Грищенко О. Роль інновацій у забезпеченні розвитку економіки України. *Економічні проблеми сталого розвитку* : доп. наук.-тех. конф. (Суми, 17-25.04.2007). Суми : СумДУ, 2007. Т.2. С. 83-84.
8. Богатирьов І. О. Ефективність розвитку підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 1. С. 73-79.
9. Боковець В. В., Прутська Г. Ю. Формування та обґрунтування стратегії інноваційного розвитку корпоративних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 6. С. 79-84.

10. Бондар О. В., Глебова А. О. Інноваційний менеджмент. Полтава : Полтавський університет економіки і менеджменту, 2012. 261 с.

11. Бубенко П. Т., Владимірова М. С. Інноваційний розвиток підприємства : конспект лекцій (для студентів денної та заочної форм навчання). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 138 с.

12. Вакалюк Б. А. Інноваційний потенціал сучасного підприємства: структура та оцінка. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4 (15). С. 72-78.

13. Васильківський Д. М., Войнаренко М. П., Нижник В. М. Кластерна політика як чинник підвищення ефективності функціонування соціально-економічних систем. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 25-30.

14. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Дніпро : Акцент ПП, 2017. 404 с.

15. Волощук Ю. О., Іванишин О. В., Богачик С. В. Формування та реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Держава та регіони*, 2020. № 2 (113) С. 101-106.

16. Глуха Г. Я., Цимбалюк А. І. Сучасний підхід до побудови інноваційної стратегії на підприємстві. *Академічний огляд*. 2018. № 2(49). С. 62-74.

17. Грицьков А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*. 2007. № 12. С. 12-17.

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

19. Денисенко М. П., Бродюк І. В., Стащенко Д. Г. Основні положення формування інвестиційно-інноваційної стратегії підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 22. С. 17-20.

20. Денисенко М. П., Лєсюта Н. Ю. Основні аспекти формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Electronic Repository Kyiv National University of Technologies and Design*. URL : <https://doi.org/10.26907/2542-0412.2020.10.101-106>

https://er.knuid.edu.ua/bitstream/123456789/18886/1/PIONBUG_2021_P046-047.pdf

21. Дериколенко О. М. Особливості вибору інноваційних стратегій промисловими підприємствами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 78-83.

22. Доброскок Ю. Б. Інноваційна стратегія як основа розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2019. № 11. С. 93-98.

23. Єрмакова О. А. Світовий досвід інноваційного розвитку в інтересах інноваційної безпеки України. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 5(05) С. 16-21.

24. Затченко К. С. Роль держави в діяльності малого інноваційно-активного бізнесу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Економіка та держава*. 2016. № 10. С. 90-94.

25. Затхей А. Р. Особливості планування розвитку вітчизняних промислових підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* : зб. наук. пр. / відп. ред. О. Є. Кузьмін. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2001. № 436. С. 31-35.

26. Захарова Т. М. Інноваційна політика держави та принципи її регулювання. *Advanced Technologies Of Science and Education* : матер. IV Міжнар. наук. інтернет-конф. (19-21.04.2018). URL : <http://intlcnf.org/>

27. Зрибнева І. П. Зарубіжний досвід стимулювання інноваційно-технологічної активності малого і середнього підприємництва. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 3(7). С. 267-273.

28. Зянько В. В. Механізм формування інноваційної стратегії підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2010. Вип. 6, т. 1. С. 24-30.

29. Івченко О. Ю. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку економіки України. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3(53). С. 141-146.

30. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент. Суми : ВТД, 2010.

334 с.

31. Інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів: інноваційний вимір : кол. монографія / за ред. В. А. Омеляненка.

Суми : Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань. 2022.

280 с.

32. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / П. І. Михайлова, С. І. Гуртов, С. Г. Турчина, Т. О. Шарко. Київ : Центр учбової літератури, 2015.

234 с.

33. Інноваційний менеджмент : підруч. / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, М. М. Шкільняк, Ю. І. Микитюк. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2019.

518 с.

34. Інноваційний розвиток підприємства : підруч. / Л. І. Федулова, Е. М. Забарна, С. В. Філіппова. Одеса : ОНПУ, 2016. 700 с.

35. Іпполітова І. Імплементация інноваційної стратегії на підприємстві як умова його економічного розвитку. *European Journal of Economics and Management*. 2019. Вип. 5, № 2. С. 106-112.

36. Ісаченко Д. А. Малі підприємства в трансформаційній економіці регіону : монографія. Одеса : Ін-т проблем ринку та економік. дослід. НАН України, 2009. 406 с.

37. Касьяненко В. О. Зарубіжний досвід управління інноваційним потенціалом економіки та можливості його використання в Україні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4, Т. II. С. 200-204.

38. Кириченко О. С. Досвід провідних країн світу в інвестиційному забезпеченні інноваційного розвитку. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. 2019. Т. 30(69), № 3. С. 36-41.

39. Кравченко М. О., Глущенко Г. Ю. Регулювання інноваційної діяльності : досвід провідних країн світу для України. *Держава та регіони*. 2019. № 4(109), С. 58-63.

40. Кравчук І. І., Лавриненко С. О., Бездітко О. Є. Менеджмент інноваційного підприємництва: стратегічний розвиток бізнес-процесів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6 (33). С. 134-140.

41. Криворучкіна О. В., Троцька В. В. Світовий досвід державної підтримки інноваційного підприємництва. *The Open University supported by CORE Members*. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/197262353.pdf>

42. Крисак А. О. Формування інноваційного потенціалу малого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 12. С. 24-26.

43. Круш П. В., Державська А. В. Іноваційна діяльність промислових підприємств. Матер. XV Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 16.11.2016). Київ : НТУУ «КПІ», 2016. С. 48-49.

44. Маркетинг. Менеджмент. Інновації. монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми : ТОВ «ТД «Папірус». 2010. 624 с.

45. Матвій І. Є. Іноваційна активність малого бізнесу в Україні: стан та перспективи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 847. С. 124-129.

46. Матвій І. Є., Віхоть Т. А. Особливості інноваційної діяльності малих підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2015. № 815. С. 88-96.

47. Михайлишин Л. І. Зарубіжний досвід активізації інноваційної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 6, ч. 2. С. 99-104.

48. Мойсенко І. П. Інвестування : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 490 с.

49. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/>

50. Петрова І. Л. Іноваційна діяльність: стимули і перешкоди. Київ: Дорадо-Друк, 2010. 320 с.

51. Петухова О. М. Управління інноваційною діяльністю підприємств: етап, тенденції, теоретико-методологічне забезпечення. *Формування ринкових*

відносин в Україні, 2015. № 2 С. 42-45

52. Пригара О. Ю. Механізм розробки інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL :

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6128>

53. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон

України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL :

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

54. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на

2021-2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р.

№ 695. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

55. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179.

URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnovi-eko-a179>

56. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-

IV. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

57. Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014-2024 роки : розпорядження

Кабінету Міністрів України від 28.08.2013 р. № 641-р (*втратило чинність*).

URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/641-2013-%D1%80#Text>

58. Про схвалення Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року : розпорядження Кабінету

Міністрів України від 24.05.2017 р. № 504-р. URL :

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-%D1%80#n6>

59. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від

10.07.2019 р. № 526-р. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text)

[%D1%80#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text)

60. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні/ виклики воєнного часу : тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму (Київ,

23.03.2023) / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023.

197 с.

61. Прохорова В. В., Божанова О. В. Стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку промислового підприємства. *Economics Bulletin*. 2020.

№ 2. С. 132-140.

62. Русінко М. І. Класифікація факторів впливу на інноваційний розвиток будівельного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 9-1, ч. 4. С. 113-117.

63. Семенюк О. М. Вибір та обґрунтування інноваційних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2013. Вип. 3(40).

С. 80-83.

64. Скоморохова С. Ю., Тума С. В. Інноваційний менеджмент і чинники його успішної реалізації на підприємствах України. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 5(61). С. 135-140.

65. Стратегічний та інноваційний менеджмент у сфері фінансово-економічної безпеки : підруч. / О. М. Тридід, Г. М. Азаренкова, К. В. Орехова та ін. ; за ред. О. М. Тридіда, К. В. Орехової. Київ : УБС ІНБУ, 2015. 815 с.

66. Томнюк Т. Л. Зарубіжний досвід підтримки малого бізнесу: уроки для України. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 527-533.

67. Уткіна Ю. М., Вісільова А. В. Інноваційний менеджмент на підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 298-302.

68. Уткіна Ю. М., Остапюк Б. Я. Інноваційний розвиток у механізмі забезпечення глобальної конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 167-173.

69. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексик О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 316 с.

70. Череп О. Г., Корнев А. М. Інноваційні методи управління підприємством машинобудування. *Держава та регіони*. 2016. № 6(93). С. 108-112.

71. Чернікова В. І. Особливості інновацій у туризмі. *Вісник ДІТБ*. 2012. № 16. С. 89-94.

72. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент : навч. посіб. Харків : Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

73. Шкредь В. Ю. Визначення середовища впровадження інноваційного менеджменту у системі управління підприємством. *Сучасна стратегія підприємницької діяльності в контексті проблем інтеграції та інформатизації* : зб. матер. 17-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (Умань, 19.03.2015)

/ Європейський університет. Умань-Вінниця, 2015. С. 209-214.

74. Юрчук Н. П., Людік І. І. Чинники інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8908>

75. Яненко І. Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика : монографія. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. П. Могили, 2012. 380 с.