Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»
завідувач кафедри математики та економіки
_____ Тарас ВІЙЧУК
«__» _____ 2024 р.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота
на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією
«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи –
Петруняк Василь Андрійович _____
(підпис)

Науковий керівник –
кандидат економічних наук, доцент
Ворончак Іван Осипович _____
(підпис)

Дрогобич, 2024

Захист магістерської роботи

Тема: Організаційне забезпечення стратегічного управління інноваційним підприємством
(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою: _____

Оцінка за національною чотирибальною шкалою:

_____

Коротка мотивація оцінки захисту:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____ Голова ЕК _____ _____
дата підпис прізвище, ім'я

Секретар ЕК _____ _____
підпис прізвище, ім'я

АНОТАЦІЯ

Петруняк Василь Андрійович. Організаційне забезпечення стратегічного управління інноваційним підприємством. – Рукопис.

У роботі досліджено теоретичні і прикладні аспекти організаційного забезпечення процесу управління інноваційною підсистемою підприємства.

У магістерському кваліфікаційному дослідженні обґрунтовано теоретико-методологічні засади стратегічного інноваційного менеджменту: визначено системні особливості стратегічного управління інноваційним підприємством, конкретизовано організаційне забезпечення процесів розробки і реалізації інноваційної стратегії, описано організаційно-економічний механізм стратегічного управління.

Автором розглянуто методичні засади та проведено аналіз ефективності інноваційного менеджменту корпорації «Енергоресурс-інвест», охарактеризовано організаційну структуру стратегічного управління її інноваційною діяльністю, а також інфраструктурне забезпечення інноваційного менеджменту.

За результатами дослідження визначено можливості оптимізації організаційних структур і процесів інноваційного розвитку підприємства, шляхи формування ефективної організаційної структури стратегічного управління інноваційною діяльністю.

Ключові слова: інноваційний менеджмент, стратегічне управління, інноваційне підприємство, організаційна структура управління.

ANNOTATION

Vasyl Petrunyak. Organizational support of strategic management of an innovative enterprise. – Manuscript.

The work is devoted to the study of theoretical and applied aspects of organizational support of managing the innovative enterprise subsystem.

The master's qualification study substantiated the theoretical and methodological principles of strategic innovation management: the systemic features of an innovative enterprise' strategic management, organizational support for the development and implementation of innovation strategy processes and the organizational and economic mechanism of strategic management were determined.

The author substantiated methodological principles and analysed the corporation "Energoresurs-invest" innovation management effectiveness, characterized the organizational structure of strategic management, as well as infrastructure support for innovation management.

According to the results of the study, the possibilities of optimizing organizational structures and processes of the enterprise innovative development, ways to form an effective organizational structure are substantiated.

Keywords: innovative management, strategic management, innovative enterprise, organizational management structure.

ЗМІСТ

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 9
1.1. Системні особливості стратегічного управління інноваційним підприємством 9
1.2. Організаційне забезпечення процесів розробки і реалізації стратегії інноваційного розвитку 16
1.3. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління інноваційним підприємством 23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В КОРПОРАЦІЇ «ЕНЕРГОРЕСУРС-ІНВЕСТ» 31
2.1. Характеристика організаційної структури стратегічного управління інноваційною діяльністю 31
2.2. Методичні засади та аналіз ефективності інноваційного менеджменту корпорації 39
2.3. Інфраструктурна підтримка інноваційної діяльності вітчизняних підприємств 46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ 52
3.1. Оптимізація організаційних структур і процесів інноваційного розвитку підприємства 52
3.2. Формування ефективної організаційної структури стратегічного управління інноваційною діяльністю 60
3.3. Забезпечення інформаційної підтримки інноваційних процесів на мікро-, мезо- та макрорівні 70
ВИСНОВКИ 77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Рівень розвитку промисловості як найважливішої галузі економіки відіграє особливу роль у формуванні науково-виробничого потенціалу країни, визначаючи майбутній стан національної економіки та динаміку її розвитку. Відповідність промисловості сучасним технологічним вимогам є визначальним чинником реалізації інноваційних процесів у всіх сферах народного господарства, підвищення рівня ресурсозбереження, продуктивності праці, безпеки виробництва тощо. Інноваційна сприйнятливість та інноваційна активність визначає розвиток економіки України загалом. Саме тому одне з ключових завдань промислових підприємств у наш час – підвищення ефективності стратегічного менеджменту інноваційної діяльності, що передбачає адаптацію системи управління до мінливих умов навколишнього середовища, мінімізацію ризиків, властивих створенню інновацій, забезпечення обґрунтованого вибору сфер поточної та стратегічної інноваційної діяльності. Вирішення зазначених завдань потребує ефективної системи стратегічного інноваційного менеджменту, тобто необхідна організаційна структура, яка забезпечує розподіл відповідальності, процесів та ресурсів для продукування інновацій і подальшого їх виведення на ринок, а це є неодмінною умовою глобальної конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Проблемі обґрунтування організаційного забезпечення стратегічного управління інноваційними підприємствами присвячені праці таких науковців як Брітченко І. Г., Гнатенко І. А., Готра В. В., Йохна М.А., Куліков О. П., Ложачевська О. М., Охріменко І. В., Стадник В. В., Стеблій Г. Я., Ходаківська О. В. та ін. Однак питання організаційної підтримки здійснення нововведень, впровадження сучасних методів інноваційного розвитку підприємств, обґрунтування організаційних параметрів інноваційних проектів та модифікації технології управління інноваційними процесами

потребують подальших досліджень, що зумовило вибір теми кваліфікаційної магістерської роботи.

Мета магістерської роботи полягає в обґрунтуванні ефективних підходів до організаційного забезпечення стратегічного управління інноваційним підприємством.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання:**

– з'ясувати особливості стратегічного управління інноваційним підприємством;

– дослідити організаційне забезпечення процесів розробки і реалізації стратегії інноваційного розвитку;

– проаналізувати організаційно-економічний механізм стратегічного управління інноваційним підприємством ;

– охарактеризувати організаційну структуру стратегічного управління інноваційною діяльністю;

– обґрунтувати методичні засади та провести аналіз ефективності інноваційного менеджменту;

– описати механізм інфраструктурної підтримки інноваційної діяльності;

– визначити напрями оптимізації організаційних структур і процесів інноваційного розвитку;

– сформувати ефективну організаційну структуру стратегічного управління інноваційною діяльністю;

– запропонувати шляхи забезпечення інформаційної підтримки інноваційних процесів на мікро-, мезо- та макрорівні.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління інноваційним підприємством.

Предметом дослідження є механізм побудови та вдосконалення організаційних структур управління інноваційною діяльність вітчизняних підприємств.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження стали матеріали

наукової літератури, періодичні видання, статистичні збірники, організаційна документація та фінансова звітність корпорації «Енергоресурс-інвест», власні спостереження автора.

У процесі дослідження використано такі загальнонаукові і спеціальні **методи:** аналіз, синтез, узагальнення, методи математичної статистики, аналіз причинно-наслідкових зв'язків, економіко-математичне моделювання економічних процесів, факторний аналіз тощо.

Елементи наукової новизни магістерського дослідження полягають у розробці шляхів оптимізації організаційних структур та процесів управління інноваційним розвитком вітчизняних підприємств.

Результати магістерської роботи доповідалися на секційному засіданні XI Міжнародної науково-практичної конференції викладачів та студентів факультету фізики, математики, економіки та інноваційних технологій «Актуальні проблеми сучасної науки» у Дрогобицькому державному педагогічному університеті імені Івана Франка та опубліковані у збірнику тез конференції.

Практичне значення магістерського дослідження полягає в тому, що рекомендації щодо розробки ефективної системи стратегічного інноваційного менеджменту можуть бути використані керівництвом корпорації «Енергоресурс-інвест» та інших промислових підприємств.

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У тексті роботи розміщено 10 таблиць, 8 рисунків. Загальний обсяг роботи складає 83 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Системні особливості стратегічного управління інноваційним підприємством

У наш час зростає популярність інноваційної діяльності: з'являється все більше малих інноваційних підприємств, технопарків, великі підприємства орієнтують свою операційну стратегію на інноваційний розвиток. Водночас, інноваційна діяльність супроводжується значними витратами, вона часто призводить до негативного фінансового результату, інноваційні проекти нерідко зупиняються у своєму розвитку: не реалізуються, не приносять очікуваного прибутку. Тому можна дійти висновку, що інноваційні проекти відрізняються підвищеною ризикованістю. Це твердження знаходить підтримку, зокрема, у дослідженні Р. Лейфера, який робить висновок, що «необхідно інвестувати для того, щоб брати участь в інноваційній грі, але інвестиції не гарантують перемогу в ній» [28, с. 14].

Якщо самі по собі капіталовкладення не гарантують фінансового результату, то кошти, підкріплені грамотними діями, наближають суб'єктів інноваційної діяльності до досягнення цього результату. Йдеться зокрема про реалізацію «інноваційної стратегії».

Цей термін у вітчизняній літературі застосовується відносно недавно. Він часто використовується вченими, однак його визначення як правило неконкретні та не формують чіткого розуміння, що ж таке інноваційна стратегія.

У вітчизняних джерелах найчастіше застосовується трактування, представлені у табл. 1.1.

Наведені визначення складно звести до якогось одного трактування, оскільки І. Брітченко не конкретизує цілі, а узагальнює їх у «конкурентні

переваги», П. Микитюк узагальнює саму стратегію під фразою «один із засобів», чим можна визначити і інновацію, і інноваційний проект, Т. Воронкова у своєму формулюванні не спирається на жодні цілі.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «інноваційна стратегія» вітчизняними авторами

Автор	Визначення поняття «інноваційна стратегія»
І.Г. Брітченко [2]	Сукупність дій та методів інноваційної діяльності, що забезпечує конкурентні переваги за рахунок розробки та впровадження інновацій
П.П. Микитюк [31]	Один із засобів досягнення цілей організації (корпорації, фірми), що відрізняється від інших новизною, насамперед для даної організації та, можливо, для галузі та споживачів
Т.Є. Воронкова [4]	Стратегія, що регулює функціонування інноваційної сфери підприємства

Можливо, неоднозначність і неповнота наведених вище трактувань пов'язані з чинником новизни для України. У розвинутих країнах термін «інноваційна стратегія» почав вживатися набагато раніше. Звернемося до його визначень, наведених у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «інноваційна стратегія» зарубіжними авторами

Автор	Визначення поняття «інноваційна стратегія»
Л. Свонсон [42]	Стратегія, що визначає, якою мірою і яким чином фірма буде застосовувати інновації в рамках своєї бізнес-стратегії
Р. Фірс, В. Нараянян [23]	Інтеграція та постійний розвиток фірмою нових ідей та розробок
Б. Дієр, К. Сонг [9]	План фірми щодо розвитку нових продуктів та ринків
Зос-Кіор М., Ісаі О., Шутлер І. [43]	Стратегія, що складається із встановлення стратегічних цілей та діяльності щодо розробки продуктових та процесних інновацій, спрямованих на досягнення цих цілей
Гуо Д., Гуо І. [40]	Вибір фокусу інновацій та засобів їх реалізації

Зарубіжні автори розширюють термін «інноваційна стратегія»: Л. Свонсон додає її залежність від бізнес-стратегії, Р. Фірс і В. Нараянян вказують на місце інноваційної стратегії в портфелі інновацій фірми, Б. Дієр і К. Сонг акцентують на причетність фірми не просто до розвитку продуктів, а й до розвитку ринків, здатних даний продукт прийняти. М. Зос-Кіор, О. Ісаі, І. Шутлер розширюють розуміння інноваційних продуктів, не асоціюючи даний термін лише з продуктовими інноваціями, але й включають в аналіз процесні інновації. Д. Гуо, І. Гуо пропонують розглядати ще й фокус дій стосовно інновації і розглядають інновації як проекти.

Загалом із усіх визначень не достатньо зрозуміло:

– що таке інноваційна стратегія: мета чи засіб;

– яке місце інноваційна стратегія займає в ієрархічній структурі стратегій фірми;

– у чому відмінна риса інноваційної стратегії серед інших стратегій підприємства;

– через які характеристики можна визначити інноваційну стратегію, що вона має враховувати.

Для того щоб відповісти на перше питання, доцільно визначитися з двома складовими поняття «інноваційна стратегія»: стратегія та інновація.

Термін «стратегія» є найстаршим з них. З аналізу визначень даного поняття можна дійти невтішного висновку, що кожне з них певною мірою суперечить іншим. Для ілюстрації протиріч виділимо два критерії. Перший критерій пов'язаний з розглядом стратегії або як мети, або як засобу. Другий критерій визначає переважання одного із значень першого критерію, тобто або розглядається лише мета, або розглядаються тільки засоби, або одне переважає інше, тобто визначається, що є первиннішим або важливішим. У табл. 1.3 представлені трактування терміну «стратегія», поділені на чотири типи згідно з критеріями, які виділені вище.

Таблиця 1.3

Визначення терміну «стратегія»

Критерії	Мета		Засоби	
	Автор	Визначення терміна "стратегія"	Автор	Визначення терміна "стратегія"
Винятковість	В. В. Готра, М. І. Ігнатко [13]	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації	І. Ансофф [9, с. 39]	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
Переважання	А. Чендлер [34, с. 14]	Визначення довгострокових цілей, вжиття заходів та залучення ресурсів, необхідних для їх досягнення	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [34, с. 15]	Детальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити реалізацію місії організації та досягнення її цілей

Якщо говорити про визначення авторів, які займають позицію винятковості, то їх визначення здаються недостатніми, оскільки мета, не підкріплена ресурсами, ніколи не буде реалізована, а комплекс дій, методів та ресурсів, спрямованих безцільно, часто призводить до посереднього результату. Якщо розглядати другий критерій – «переважання», то можна зробити висновок про зв'язок цілей і засобів. Тут важливо розуміти, що є первиним, а що вторинним. Якщо брати за основу спосіб дедукції, то визначення Чендлера є правильним, і на нього безумовно необхідно

спиратися під час упорядкування будь-якої загальної стратегії фірми, але виникає інше питання: справа в тому, що інноваційна стратегія – це функціональна стратегія фірми, яка підпорядковується стратегії її розвитку. Остання задає основні цілі, яким, безумовно, повинні відповідати цілі функціональних стратегій, але функціональні стратегії використовують власний методичний апарат для реалізації цих цілей. Фактично формується ієрархічна структура, де від функціональних стратегій потрібні в першу чергу засоби для досягнення спільних цілей шляхом створення цілей цих стратегій або безпосередньо засобів досягнення корпоративних цілей. Таким чином, визначення Мескона, Альберта та Хедоурі найбільше підходить для визначення функціональних стратегій організації.

Слід також визначитися з специфічними особливостями інноваційної стратегії, тим, на який апарат дана стратегія може спиратися. і як вона може допомогти досягненню загальних цілей організації. Для відповіді на це запитання варто звернутися до визначення поняття «інновація».

Організація економічного співробітництва та розвитку у «Керівництві Фраскаті» пропонує таке визначення: інновація – «кінцевий результат інноваційної діяльності, який отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практиці діяльності чи нового підходу до надання соціальних послуг» [29]. Згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність» інновації – це «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [20]. З визначень слідує, що інновацію слід розглядати не лише як товар чи послугу, але і як процес.

Також можна стверджувати, що результатом інноваційної діяльності може стати інновація як для ринку, але й для самої фірми, зокрема для

окремих підрозділів підприємства. Ключовим процесом інноваційної стратегії є покращення поточних продуктів та процесів компанії. Виникає взаємозалежність інноваційної стратегії фірми та інших функціональних стратегій. Інноваційна стратегія отримує цілі, звертаючись до загальної стратегії підприємства, далі поширює ці цілі на діяльність функціональних підрозділів, формулюючи завдання інноваційної стратегії, звідти отримує ресурси для реалізації безпосередньо продукту інноваційної діяльності – інновації [34].

Визначившись із місцем інноваційної стратегії в ієрархічній структурі стратегій, важливо також зрозуміти, за якими ознаками визначається інноваційна стратегія. Для того, щоб розібратися з ключовими характеристиками інноваційної стратегії, представимо інноваційну стратегію як загальну стратегію фірми. За даними ознаками можна зрозуміти основний вектор діяльності та концепцію венчурної фірми.

Основним продуктом такої компанії є інновації, отже, діяльність її пов'язана з інноваційними проектами. Оскільки функціональні підрозділи такої фірми відіграють другорядну роль, то в результаті реалізації проектів повинні з'являтися інновації на ринку. Але відомо, що процес створення інновацій для ринку часто не визначений щодо результату загалом та щодо термінів зокрема. Найчастіше цей процес має довгостроковий ймовірнісний характер. Отже фірма по можливості повинна мати проекти, пов'язані якоюсь ознакою, тобто фокусом: на галузь, на групу споживачів, на технологічний процес тощо. Цей зв'язок стимулює прискорення досліджень і розробок і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності компанії відповідно до інноваційної стратегії як її загальної стратегії. Звідси можна виділити комплексність та фокус проектної діяльності як ключові ознаки інноваційної стратегії.

Проте слід розглянути і протилежний випадок, коли інноваційна стратегія підпорядковується корпоративній стратегії. У цій ситуації основна діяльність підприємства не обов'язково має бути інноваційною, а продукти

інноваційної діяльності можуть бути новими не для ринку, а виключно для самої фірми. Отже, виникає ще один критерій визначення інновації: інновації на ринку та інновації для фірми.

Крім ступеня та характеру новизни продуктів інноваційної діяльності необхідно також відзначити мотиви та джерела даної діяльності. Інноваційна стратегія щодо цього може бути двох типів: проактивна та реактивна. Проактивна позиція пов'язана із виникненням інновацій зсередини, згідно з автономними принципами організації, реактивна – ззовні, щоб не відставати від інших. Проактивна інноваційна стратегія характерна для новаторів, інноваційних лідерів, реактивна інноваційна стратегія характерна для реакторів, тобто для фірм, які розробляють інновації за інноваційним лідером, щоб не відстати. Щодо активності позицій організацій важливо також зрозуміти, із чим пов'язана інновація. Навіть реактивна позиція може бути пов'язана з отриманням конкурентом певної технології або побоюванням розширення частки ринку конкурента, тому що інновації можуть бути реалізовані, але виникає питання їх комерціалізації та пошуку на ринку споживачів, у споживача можуть виникнути потреби в продукті, який компанія виробляти технологічно не готова. Звідси актуалізуються ще два критерії інноваційної стратегії: ступінь активності інноваційної політики та орієнтація підприємства на ринок та/або технології.

Виходячи з розглянутих критеріїв, можна сформулювати таке визначення інноваційної стратегії: інноваційна стратегія – це комплексна проектна діяльність підприємства, спрямована на досягнення цілей і сфокусована на об'єктах його загальної стратегії, що характеризується ступенем новизни результатів у вигляді інноваційних продуктів або процесів для фірми та ринку, активності позиції та орієнтації на ринок та технології.

Розширене визначення поняття «інноваційна стратегія» наголошує на проектному характері інноваційної діяльності, її комплексності, підпорядкованості загальній стратегії фірми, диференціації результатів на інноваційні продукти і процеси, а також таких ключових характеристиках

інноваційної стратегії як ступінь новизни, активності та орієнтації на ринок чи технології. Таке розуміння інноваційної стратегії орієнтує підприємства на її оптимальне планування та несуперечність місії компанії, якісну та кількісну оцінку впливу стратегії на економічну ефективність.

Якісна оцінка випливає з характеристик інноваційної стратегії. Наприклад, можна оцінити, чи компанія реалізує інновації нові для ринку чи для фірми, орієнтовані на попит чи технології, якою є її позиція – активною чи пасивною. Тоді можливо виділити протилежні класи характеристик. Більш складним підходом є оцінка з проміжною шкалою. Припустимо, не можна сказати точно про рівень новизни для ринку, тоді можна залишити оцінку невизначеною або призначити оцінку – «середня». Число класів може зростати та залежить від кількості значень, яких набуває кожна з характеристик інноваційної стратегії. Експерт, що застосовує таку модель, повинен сам оцінити ступінь деталізації класифікації та якісної оцінки.

1.2. Організаційне забезпечення процесів розробки і реалізації стратегії інноваційного розвитку

Однією з необхідних складових підвищення ефективності реалізації інноваційних проектів є винесення на передній план перетворень, що відбуваються в організаційно-управлінській сфері підприємства.

Зростаючий інтерес до вирішення завдань розробки (планування) і фінансування (кредитування) інноваційних проектів визначає проведення наукових досліджень у цьому напрямі. Проте питання організаційного забезпечення та впровадження дієвих технологій інноваційного розвитку підприємств потребують дослідження організаційних аспектів, обґрунтування джерел фінансування інноваційних проектів, механізмів впровадження нововведень і зміни технології управління самими проектами.

Поняття «організація інноваційної діяльності» загалом характеризує способи впорядкування і координації діяльності окремих співробітників чи автономних груп працівників, орієнтованих на досягнення цілей, що стосуються створення та реалізації інновацій не залежно від виду і спрямованості, різного ступеня новизни та складності, обраної мети й рівня ефективності [39]. Характерною особливістю систем організації інноваційної діяльності є переважання в них невизначеності та ризику щодо досягнення кінцевих результатів.

Слід зазначити, що впровадження нововведень порушує систему економічної збалансованості, а це необхідно врахувати в організаційному забезпеченні. «Нововведення – ось що виводить систему з рівноваги та призводить до буму у сфері капіталовкладень. Ця фаза «процвітання» змінюється «рецесією» – боротьбою за повернення до рівноваги» [9, с. 38-39], тим самим спочатку викликаючи експансію при переході від старих виробничих відносин і технологій до нових, а потім поступове переривання цього процесу та сповзання в стагнацію.

Ефективне організаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємства неможливе без чіткого обґрунтування завдань інноваційного процесу, а також без урахування особливостей конкретних сфер створення і використання інновацій. При вирішенні конкретних завдань повинні застосовуватися доречні організаційні форми інноваційних процесів, що включають ті чи інші оргструктури, способи їх побудови, функціонування і вдосконалення, методи забезпечення інновацій та оперативного управління ними [1, с. 22].

До найважливіших функцій організаційної структури в стратегічному управлінні інноваційною діяльністю можна віднести:

– довгострокове підвищення кваліфікації персоналу, накопичення науково-технічного досвіду для досягнення швидких комерційних результатів;

– передачу науково-технічної інформації для потреб компанії від

зовнішніх джерел та доведення корпоративної політики до сфери НДДКР;

– забезпечення комунікацій персоналу, зайнятого маркетингом, виробництвом та фінансами, зі спеціалістами НДДКР;

– надання високого ступеня автономії керівникам проектів при збереження корпоративного контролю за витрачанням ресурсів;

– адаптація стилю лідерства, що відповідає соціальним та організаційним процесам;

– формування науково-технічного профілю компанії;

– стимулювання творчості персоналу [12].

У таблиці 1.4 узагальнено порівняльні характеристики різних організаційних структур у сфері НДДКР, що дозволить більш свідомо та обґрунтовано підійти до питання вибору тієї чи іншої структури управління інноваціями.

Таблиця. 1.4

Характеристики організаційних структур інноваційної діяльності

Організаційні критерії	Міра відповідності організаційним критеріям				
	Функці-ональна організація	Проектна організація	Продуктова організація	Матрична організація	Венчурна організація
Розвиток науково-технічного потенціалу	Висока	Середня	Низька / Середня	Середня	Низька
Професійне зростання персоналу	Висока	Середня	Низька / Середня	Середня	Низька
Управлінська підготовка персоналу	Низька	Середня	Середня	Висока	Дуже висока
Досягнення короткострокових цілей проекту	Низька	Середня	Середня / Висока	Середня / Висока	Дуже висока
Залучення збутового, виробничого та фінансового персоналу	Низька	Низька	Середня / Низька	Середня / Висока	Висока
Передача технології	Висока	Середня	Середня	Середня	Низька

Необхідно відзначити, що організаційна структура в управлінні інноваційною діяльністю повинна регулярно переглядатися з урахуванням умов функціонування бізнесу, що постійно змінюються [17].

Загальна схема реструктуризації оргструктури може бути представлена сукупністю наступних етапів.

Перший етап – виокремлення чинників, які викликають необхідність реструктуризації / оптимізації.

Другий етап – аналіз структури актуальних цілей підприємства. На цьому етапі виконуються такі види операцій:

– визначення та класифікація основних напрямів діяльності підприємства;

– виявлення та класифікація робіт з кожного тематичного напрямку;

– виявлення та класифікація робіт у дослідному виробництві;

– виявлення та класифікація робіт щодо матеріально-технічного забезпечення НДДКР;

– виявлення функцій управління основними, допоміжними та обслуговуючими процесами.

Третій етап – дослідження функцій функціональних служб і підрозділів. На даному етапі виконуються такі види операцій:

– аналіз науково-технічного потенціалу (кадрів, матеріально-технічної бази, науково-технічної інформації);

– аналіз виконання плану науково-дослідних робіт, причин та факторів, що сприяють чи перешкоджають його реалізації;

– аналіз науково-технічного рівня та якості розробок.

Четвертий етап – формування переліку найважливіших вимог, які характеризують раціональний варіант організаційної структури.

До найважливіших оцінних характеристик можна віднести:

– умови, що створюються організаційною структурою для покращення якісних характеристик новоствореної продукції (послуг);

– умови для скорочення тривалості розробки та виведення на ринок

інноваційної продукції;

– умови для зниження вартості досліджень та розробок.

Поряд із зазначеними показниками, які безпосередньо пов'язані з кінцевими цілями функціонування підприємства, для обрання оптимального варіанту організаційної структури використовуються такі показники якості, як адаптивність, надійність, гнучкість, ступінь централізації тощо.

П'ятий етап – розробка варіантів організаційної структури. На основі аналізу дерева цілей здійснюється розподіл тематики досліджень за основними підрозділам, розподіл допоміжних та обслуговуючих процесів, побудова моделей технологічних та інформаційних зв'язків тощо.

Шостий етап – аналіз та оцінка альтернативних варіантів організаційної структури управління та вибір найбільш раціональної [5].

Як узагальнюючий критерій, за яким проводиться оцінка та вибір варіанту структури, можна використати показник структурної ефективності (Е), що пов'язує структуру з ефективністю господарської діяльності через параметри Q (якість), Т (тривалість) та С (вартість) досліджень та розробок. Структурна ефективність визначається, відповідно, як функція від зазначених параметрів:

$$E = f(Q, T, C) \quad (1.1)$$

Найкращому з переліку альтернатив буде відповідати максимальне значення показника ефективності структури.

Визначення структурної ефективності та її параметрів варто здійснювати опосередковано через систему факторів, що характеризують якість, тривалість і вартість НДДКР та залежать від структури управління. При цьому розглядаються й аналізуються тільки ті фактори, за якими варіанти структури відрізняються. До цих факторів можна віднести рівень спеціалізації виконавців та підрозділів; рівень організації, координації та планування робіт; розстановку та використання персоналу; взаємну

відповідність структури підприємства та системи цілей і критеріїв їх досягнення; можливість здійснення економічного маневру ресурсами; кількість інформаційних зв'язків між структурними підрозділами тощо. Для розрахунку ефективності кожного варіанта структури знаходиться значення вагових коефіцієнтів параметрів Q, T і C, а також чисельні значення факторів для кожного з варіантів, що розглядаються.

Ефективна реалізація інноваційних проектів на підприємстві та контроль за процесом реалізації проектів з боку інвесторів (кредиторів, ділових партнерів, інших стейкхолдерів) у наш час неможливі без єдиної системи збирання, аналізу, обробки та зберігання відповідної інформації. Виконання повного набору цих функцій передбачає створення інформаційної системи стратегічного управління інноваційною діяльністю. Під нею розуміють комунікаційну систему, що забезпечує збирання, передачу, переробку інформації про об'єкт та постачає працівникам і керівникам різного рангу інформацію для реалізації функцій управління [9]. При цьому слід зазначити, що в даному випадку інформаційна система є не лише інструментом прийняття управлінських рішень, а й процесною інновацією організаційно-управлінської сфери.

В умовах ринкових відносин якісно нового організаційно-методичного та інформаційного обслуговування потребують усі етапи інноваційної діяльності. Одним з перспективних напрямків тут є розвиток інструментальних засобів у процедурах вибору рішень: створення автоматизованих робочих місць інноваційного менеджера, економічних експертних систем, інтелектуальних систем з використанням технологій «штучного інтелекту», впровадження систем підтримки прийняття рішень менеджерами у складних ситуаціях, розробка інтегрованих систем управління, автоматизованих систем експертного оцінювання інноваційних проектів тощо. Новим етапом можна назвати перехід до сучасних інформаційних технологій та роботи з базами даних [7, с. 28].

Особливістю інструментальних засобів стратегічного інноваційного менеджменту, що розробляються у наш час, є якісний стрибок у розвитку управлінських технологій. Принципово нові можливості, пов'язані із широкомасштабною інформатизацією та комп'ютеризацією, впровадженням сучасних методів вибору та прийняття рішень, спеціалізованих автоматизованих систем, що забезпечують якісно нові підходи до розуміння та здійснення діяльності менеджера в сфері інновацій [2, с. 79]. Розвиток теорії та практики управління та комп'ютерних технологій створив передумови для впровадження у виробничі системи інтегрованих технологій управління вибором інноваційних рішень. Апарат вибору таких інноваційних рішень все більшою мірою стає робочим інструментом управлінського персоналу передових підприємств.

У наш час практично кожне підприємство має власну інформаційну систему управління. При аналізі використовуваних інформаційних систем на промислових підприємствах Львівщини було виокремлено корпорацію «Енергоресурс-інвест», де такий механізм створений та постійно вдосконалюється, трансформуючись в даний час у сучасну систему фінансово-економічного управління, побудовану на основі сучасних технологій та стандартів ISO. Об'єднання інформаційних систем усіх учасників корпорації в єдиний інформаційний простір, надання всієї повноти інформації про фактори зовнішнього та внутрішнього середовища президенту та раді директорів корпорації «Енергоресурс-інвест» в режимі реального часу перетворюють інформаційну систему стратегічного управління на потужний інструмент конкурентної боротьби.

Водночас на багатьох промислових підприємствах використання інформаційних систем управління інноваціями здійснюється несистемно. Якщо діяльність деяких підрозділів (фінанси, кадри, збут) цих підприємств автоматизовано, то у підрозділах виробничої сфери чи службах постачання використання автоматизованих систем підтримки управлінських рішень є обмеженим.

Обмін інформацією в цих підрозділах відбувається не в автоматизованому режимі, а традиційними методами, у тому числі через вербальні повідомлення, телефонну мережу, паперові носії інформації. Через несумісність програмного забезпечення не завжди вдається забезпечити обмін інформацією в автоматизованому режимі навіть у тих підрозділах, які мають необхідні технічні засоби. Ця обставина значно гальмує процес ухвалення управлінських рішень. Співробітники змушені використовувати так звані ручні методи, які спричиняють багатоваріантний перегляд й ітеративний вибір оптимального управлінського рішення.

Загалом інформаційна система підтримки стратегічного управління інноваційною діяльністю має бути цілісною, спиратися на комплексність та послідовність її функцій у всіх організаційних підрозділах. Оскільки інноваційна діяльність охоплює практично всі аспекти діяльності підприємства, то інформаційну систему інноваційної діяльності не слід відокремлювати від інформаційної системи управління підприємством загалом.

Таким чином, розглянуті підходи до вдосконалення організаційного забезпечення інноваційної діяльності спрямовані на підвищення її ефективності на підприємствах та, насамперед, оптимальне використання наявних інвестиційних ресурсів.

1.3. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління інноваційним підприємством

Необхідність розробки ефективних підходів та інструментів стратегічного управління інноваційно активних підприємств визначається тим, що в умовах розвитку ринкових відносин та посилення глобальної конкуренції саме інновації є найважливішим фактором впливу на позиції

країни у світовому господарстві та найважливішою стратегічною конкурентною перевагою [11].

При оцінюванні конкурентоспроможності промислових підприємств, стратегічних груп і галузей економіки повинні враховуватися основні цілі їх функціонування, тобто, передусім, вирішення завдань якісного задоволення зростаючого рівня споживання товарів і послуг за умови досягнення економічної ефективності суб'єктів господарювання, що забезпечує позитивну динаміку відтворювального процесу .

Розгляд інноваційної діяльності як важливого об'єкта управління та одного з основних показників, що характеризують якість та динаміку розвитку на додаток до фінансових показників, має підвищити ефективність операційного та стратегічного менеджменту на всіх рівнях управління. Стратегічний аналіз та оцінка конкурентоспроможності повинні знайти своє відображення при плануванні та реалізації державних цільових програм інноваційного розвитку пріоритетних галузей економіки, корпоративних програм стратегічного розвитку та антикризового управління, реорганізації та інноваційної реструктуризації бізнесу.

Організаційно-економічний механізм менеджменту у загальному розумінні відображає організаційні форми взаємовідносин суб'єктів управління, що виникають при вдосконаленні управлінських систем, а також економічні методи та інструменти, які при цьому використовуються. Обов'язковими елементами організаційно-економічного механізму є суб'єкти управління, організаційні форми їх взаємодії, об'єкти управління, економічні методи, результати управління, опис умов управління [18, с. 40].

Організаційно-економічний механізм стратегічного управління сучасним підприємством представлений на рис. 1.1.

Опис основних елементів запропонованого механізму стратегічного управління наведено у таблиці 1.5.

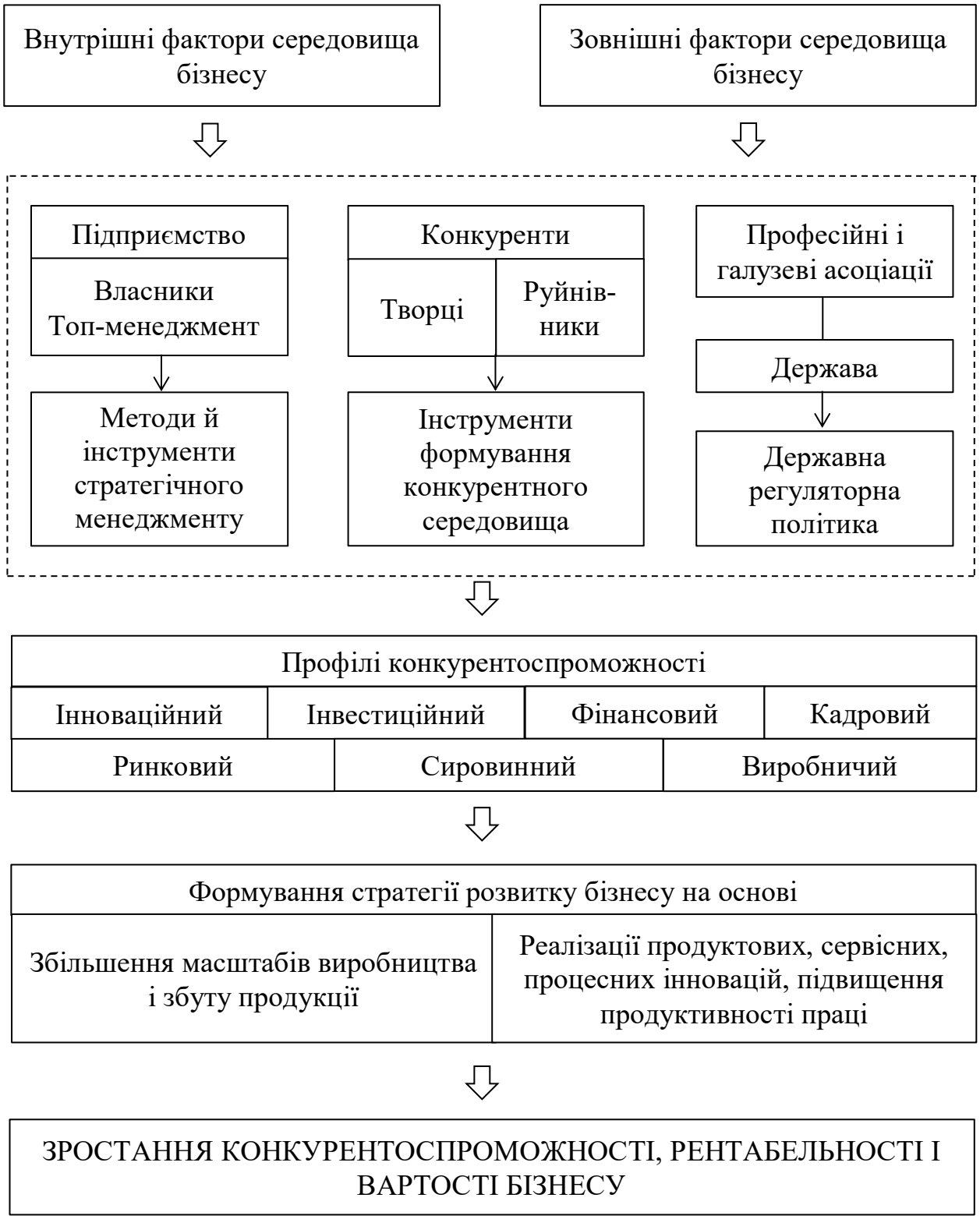

Рис. 1.1. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління інноваційним підприємством

Таблиця 1.5

Опис елементів організаційно-економічного механізму стратегічного управління інноваційним підприємством [17; 26; 29]

Елемент	Характеристика
Суб'єкти управління	До суб'єктів управління належать конкуренти, професійні галузеві асоціації, держава. Таке розширення суб'єктів управління обумовлено бажанням врахувати вплив конкурентного оточення, державної регулятивної політики галузевого розвитку та можливості лобіювання інтересів товаровиробників у процесі державного регулювання
Об'єкти управління	До об'єктів управління належать профілі інноваційної діяльності, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства. Вони є інструментом стратегічного позиціонування стратегії інноваційного розвитку бізнесу в матриці «масштаб бізнесу / продуктивність бізнесу», яка є інформаційним базисом для прийняття стратегічних управлінських рішень в рамках визначення вектора довгострокового інноваційного розвитку підприємства
Економічні методи	Традиційні економічні методи менеджменту, що використовуються в практиці забезпечення конкурентоспроможності, доповнені інструментами формування оптимального для конкретного підприємства інноваційного потенціалу та інструментами державного регулювання галузевого розвитку. Типовий перелік методів доповнено такими методиками: матриця вибору типу стратегічного розвитку; методика вибору вектора стратегічного розвитку бізнесу тощо
Проміжний результат	Сформований інноваційний потенціал підприємства в рамках матриці стратегічного вибору «масштаб бізнесу / продуктивність бізнесу», що дозволяє сформувати інформаційний базис для прийняття стратегічних рішень щодо напряму довгострокового розвитку
Кінцевий результат	Представлений не лише максимізацією прибутку, а й показником вартості компанії – як основного критерію, що відображає мету створення бізнесу – його максимальної капіталізації. Необхідною умовою формування максимальних значень прибутку та капіталізації є збільшення кількості продуктових та процесних інновацій підприємства.

Наведена таблиця дає коротку характеристику елементів пропонованого економічного механізму підприємства. Перелік суб'єктів управління доповнено діяльністю таких стейкхолдерів: конкурентів, держави, професійних і наукових асоціацій. Усі виділені суб'єкти забезпечення інноваційного розвитку мають свої специфічні інтереси, що мають бути враховані та гармонійно інтегровані у процесі формування та використання механізму організаційного забезпечення управління. Саме прагнення забезпечити ефективну інтерференцію інтересів зацікавлених сторін дозволяє змоделювати організаційні засади взаємовідносин цих суб'єктів.

Інтерференція основних інтересів суб'єктів забезпечення конкурентоспроможності підприємства дає змогу їх врахувати та здійснити спробу інтеграції у ході формування та реалізації організаційних засад (основ взаємодії) цих суб'єктів.

Серед усіх суб'єктів управління конкурентоспроможністю центральне місце посідають конкуренти. Від взаємин із конкурентами залежить кінцевий конкурентний статус підприємства, його лідерські позиції на ринку і результати функціонування. Отже, одним із основних завдань у ході формування механізму стратегічного управління є розробка моделі взаємодії підприємства та його ринкових конкурентів [35].

Опис інтересів суб'єктів забезпечення конкурентоспроможності інноваційного бізнесу наведено у таблиці 1.6.

Реалізація організаційно-економічного механізму стратегічного управління полягає в тому, що в умовах конкуренції суб'єкти конкурентної боротьби реалізують бізнес-процеси, обумовлені специфікою ринкової релевантності інновацій та стратегічним баченням керівництва проблем та перспектив зростання підприємства на ринку. Одночасно топ-менеджмент може змінювати, розширювати чи звужувати кількість реалізованих бізнес-процесів, регулювати їх якість, варіювати їх швидкість і здійснювати управлінський вплив на їх ефективність [15].

Таблиця 1.6

Основні інтереси суб'єктів організаційного забезпечення стратегічного управління інноваційним підприємством

Група	Суб'єкти	Основні інтереси
Підприємство	Власники	Зростання капіталізації бізнесу, зумовленої її конкурентним статусом
	Топ-менеджери	Максимізація прибутку та ефективності процесів як індикатор вартості топ-менеджера на ринку праці
	Персонал	Збільшення заробітної плати, зростання кваліфікаційного рівня, покращення умов праці
Конкуренти	Творці	Зростання економіки, підвищення ефективності управління інноваціями, підвищення культури споживання нових товарів і послуг
	Руйнівники	Негативні інтереси, що полягають в агресивному бажанні перемогти у конкурентній боротьбі за будь-яку ціну
	Плагіатори	Можливість несанкціонованого копіювання ідей та технологій лідерів ринку та галузі
	Наслідувачі	Можливість ефективного бенчмаркінгу та зниження ризиків інноваційної діяльності
Держава	Національний рівень	Зростання частки галузі у ВНП, підвищення продуктивності праці, конкурентного статусу на міжнародному ринку, оптимізація товарно - грошових потоків, вдосконалення протекціоністської та митної політики
	Регіональний рівень	Збільшення ВРП, зростання відрахувань до бюджетів регіону, поява галузей – драйверів зростання економіки
	Муніципальний рівень	Зниження безробіття, наповнення муніципального бюджету, участь бізнесу у соціальних ініціативах муніципалітетів
Професійні асоціації	Регіональні об'єднання	Захист інтересів регіонального бізнесу, представлення їхніх інтересів на національному та міжнародному рівні
	Галузеві об'єднання	Захист інтересів представників галузі

У визначенні методичного підходу до вибору моделі управління інноваційно активним підприємством та адекватного економічного механізму, перш за все, слід виходити з принципової можливості інтеграції інтересів та цілей власників, топ-менеджменту та персоналу підприємств, що дозволяє досягти збалансованості як процесів, так і результатів діяльності інноваційного підприємства та формування на цій основі стійких конкурентних переваг. Така можливість реалізовується, на нашу думку, у межах моделі BSC (система збалансованих показників) з урахуванням її модифікації.

Основу системи збалансованих показників складає чотиривекторна модель (фінанси, персонал, продажі, процеси та клієнти). Усі складові перебувають у причинно-наслідковому зв'язку. У складовій «фінанси» представлені такі показники, як чиста рентабельність власного капіталу, прибутковість інноваційно-інвестиційної діяльності, зростання доходів та питомих витрат реалізації інноваційних проектів, ринкова вартість компанії, що свідчать про успіх чи провал інноваційної стратегії компанії. «Клієнтська складова» визначає пропозицію споживчої цінності для цільових клієнтів, за якої нематеріальні активи (ноу-хау) створюють додану вартість. «Складова внутрішніх процесів» визначає кілька найважливіших інноваційних процесів, які мають вирішальне значення у втіленні стратегії. «Складова навчання та розвитку» стосується персоналу і характеризує ті нематеріальні (інтелектуальні) активи, які є найважливішими для інноваційної стратегії. Цілі цієї складової задаються видами діяльності та формують людський капітал, інформаційний капітал і моральний клімат, необхідні для підтримки процесів створення доданої вартості. Усі ці елементи повинні бути взаємопов'язані та відповідати основним інноваційним процесам і цілям [14, с. 145-146].

Взаємозв'язок зазначених компонентів системи збалансованих показників у рамках аналізованого організаційно-економічного механізму може стати передумовою для формування довгострокових конкурентних

переваг вітчизняного бізнесу. Управління елементами системи збалансованих показників за допомогою організаційних основ та економічних прийомів організаційно-економічного механізму дозволить забезпечити високу ефективність стратегічного управління інноваційним підприємством у контексті забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В КОРПОРАЦІЇ «ЕНЕРГОРЕСУРС-ІНВЕСТ»

2.1. Характеристика організаційної структури стратегічного управління інноваційною діяльністю

У процесі стратегічного управління інноваційною діяльністю важливо чітко розуміти специфіку функціонування усіх елементів, які використовуються у регулярній операційній діяльності, а також у проектуванні, створенні та виробництві новацій, їх взаємодії з зовнішнім оточенням, що обумовлює реалізацію системного підходу при дослідженні управління розвитком інноваційної діяльності корпорації «Енергоресурс-інвест».

Реалізація системного підходу до інноваційної діяльності полягає в системному дослідженні процесу стратегічного розвитку корпорації та представленні його як взаємопов’язаної сукупності елементів, що забезпечують цілеспрямовану зміну властивостей і функцій підприємства з урахуванням зовнішніх та внутрішніх впливів. Сутність системного підходу виявляється у комплексі аспектів: елементного, структурного, інтеграційного, комунікаційного, функціонального, поведінського, динамічного [8, с. 71].

Доречність реалізації системного підходу до аналізу управління інноваційною діяльністю корпорації «Енергоресурс-інвест» визначається наступним:

– у процесі інноваційного розвитку підприємство є самоорганізованою системою, яка включає комплекс взаємозв'язаних елементів і може бути описана категоріями теорії систем;

– управління інноваційною діяльністю є складною, багатовимірною проблемою, для розв’язання якої варто використати можливості системного підходу та системного аналізу;

– системний підхід об'єднує досягнення різних сфер наукових досліджень і дає змогу ефективно застосувати їх для розвитку інноваційної діяльності;

– основний фокус системного підходу спрямований на встановлення цілей та пошук раціональних шляхів їх досягнення, що дає змогу максимізувати результати інноваційної діяльності підприємства;

– системний підхід допомагає подолати недостатність інформації в процесі планування та прийняття інноваційних стратегічних рішень, що дозволяє знизити невизначеність і ризики довгострокового розвитку;

– системний аналіз інноваційної діяльності дає змогу підвищити ефективність управління підприємствами в цілому [2, с. 82-83].

Система управління інноваційною діяльністю корпорації «Енергоресурс-інвест» є сукупністю елементів технології управління підприємством, які використовуються при формуванні й реалізації інноваційної стратегії, а також їх взаємозв’язку, що визначає процес стратегічного інноваційного розвитку, описує його реалізацію і координацію для забезпечення безперервності та ефективності з урахуванням досягнення цілей інноваційної діяльності [22].

Типовий процес управління інноваційною діяльністю підприємства здійснюється таким чином:

1. Виділення цілей і завдань інноваційного розвитку підприємства.

2. Визначення способу системного опису інноваційної діяльності.

3. Формування процесу інноваційного розвитку промислового підприємства.

4. Визначення структури системи управління інноваційним розвитком підприємства та характеристика її підсистем.

5. Визначення особливостей управління робочими групами, що

забезпечують інноваційний розвиток підприємства [26].

Проаналізуємо особливості адаптації описаної системи на прикладі корпорації «Енергоресурс-інвест»:

1. Виділення цілей і завдань інноваційного розвитку підприємства. Метою інноваційної діяльності корпорації «Енергоресурс-інвест» є підвищення стійкості групи підприємств в довгостроковій перспективі на основі зміни якісних і кількісних характеристик інноваційної діяльності. Така мета досягається завдяки вирішенню завдань:

- визначення необхідної динаміки розвитку;
- виділення характеристик інноваційної діяльності, які слід змінити;
- визначення пріоритетів стратегічного інноваційного розвитку;
- вироблення пріоритетних напрямків інноваційної діяльності;
- визначення просторових і часових меж змін інноваційного процесу;
- розробка критеріїв і показників підвищення стійкості корпорації.

2. Визначення способу системного опису інноваційної діяльності. В діяльності керівництва корпорації «Енергоресурс-інвест» спостерігається поєднання різних підходів: системного, комплексного, ієрархічного, функціонального, процесного. Основою є застосування процесно-функціонального підходу, який відповідає вимогам стандарту ISO 9004 та є достатньо ефективним засобом розробки довгострокової стратегії.

З точки зору системної концепції корпорації «Енергоресурс-інвест» може розглядатися як складна динамічна система. Будь-яка система характеризується властивостями і функціями, що дозволяють досягати поставлених цілей, які визначають характер та особливості її функціонування. При цьому важливо дотримуватися вимог комплексної розробки цілей і завдань, що забезпечує системний підхід.

Застосування системного підходу у корпорації «Енергоресурс-інвест» реалізується через принцип інновації «чорної скриньки», що має вхід, процеси в системі, вихід, зворотний зв’язок. На вході знаходяться ресурси, на виході – мета функціонування системи, а процеси – це раціональне

поєднання управлінських функцій, рішень, методів, способів, прийомів, спрямованих на реалізацію поставлених цілей найдоцільнішим способом. Важливим тут є зв'язок із зовнішнім середовищем і зворотній зв'язок [11].

Відповідно до ієрархічного підходу система управління інноваційною діяльністю корпорації «Енергоресурс-інвест» може бути описана як чотирирівнева: перший рівень – система в цілому; другий – підсистеми; третій – компоненти системи; четвертий – елементи системи. Крім того, будь-яка система може бути представлена як сукупність підсистем, тобто систем нижчого рівня з усіма властивостями системи.

Застосування функціонального підходу обумовлено сукупністю функцій, що реалізує корпорація «Енергоресурс-інвест». Усі функції взаємозв'язані й об'єднані функцією координації. Цей підхід найповніше виражає міжфункціональний характер інноваційно-виробничої діяльності підприємства.

Процесний підхід реалізується як процес інноваційного розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест», тобто неперервної послідовності етапів розвитку, а також прямих і зворотних зв'язків між ними. Працівники окремих підрозділів корпорації «Енергоресурс-інвест» беруть участь у процесі інноваційного розвитку. Координація їх діяльності дає змогу підвищити ефективність інноваційного процесу та сприяти зростанню стійкості підприємства у цілому.

3. Формування процесу інноваційного розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест». Цей процес охоплює такі етапи:

– визначення показників та завдань інноваційного розвитку;

– аналіз поточного стану інноваційної діяльності;

– визначення альтернатив та напрямків інноваційного розвитку;

– трансформація елементів і характеристик інноваційної діяльності;

– оцінювання результативності інноваційної діяльності корпорації «Енергоресурс-інвест» та його прогнозування на майбутнє.

4. Визначення структури системи управління інноваційним розвитком

корпорації «Енергоресурс-інвест» та характеристика її підсистем. Серед цих підсистем можна виділити функціональну і виконавську.

Функціональна підсистема визначає функції системи інноваційного розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест» та виконує роль суб'єкта управління. Функціями інноваційного розвитку на досліджуваному підприємстві є: проведення наукових досліджень і конструкторських розробок; організація дослідного і серійного виробництва; проведення маркетингових досліджень; планування та організація інформаційного забезпечення; фінансове забезпечення стратегічного розвитку; аналіз ефективності, координація та контроль інноваційного розвитку [22]. Схема функціональної підсистеми наведена на рис. 2.1.

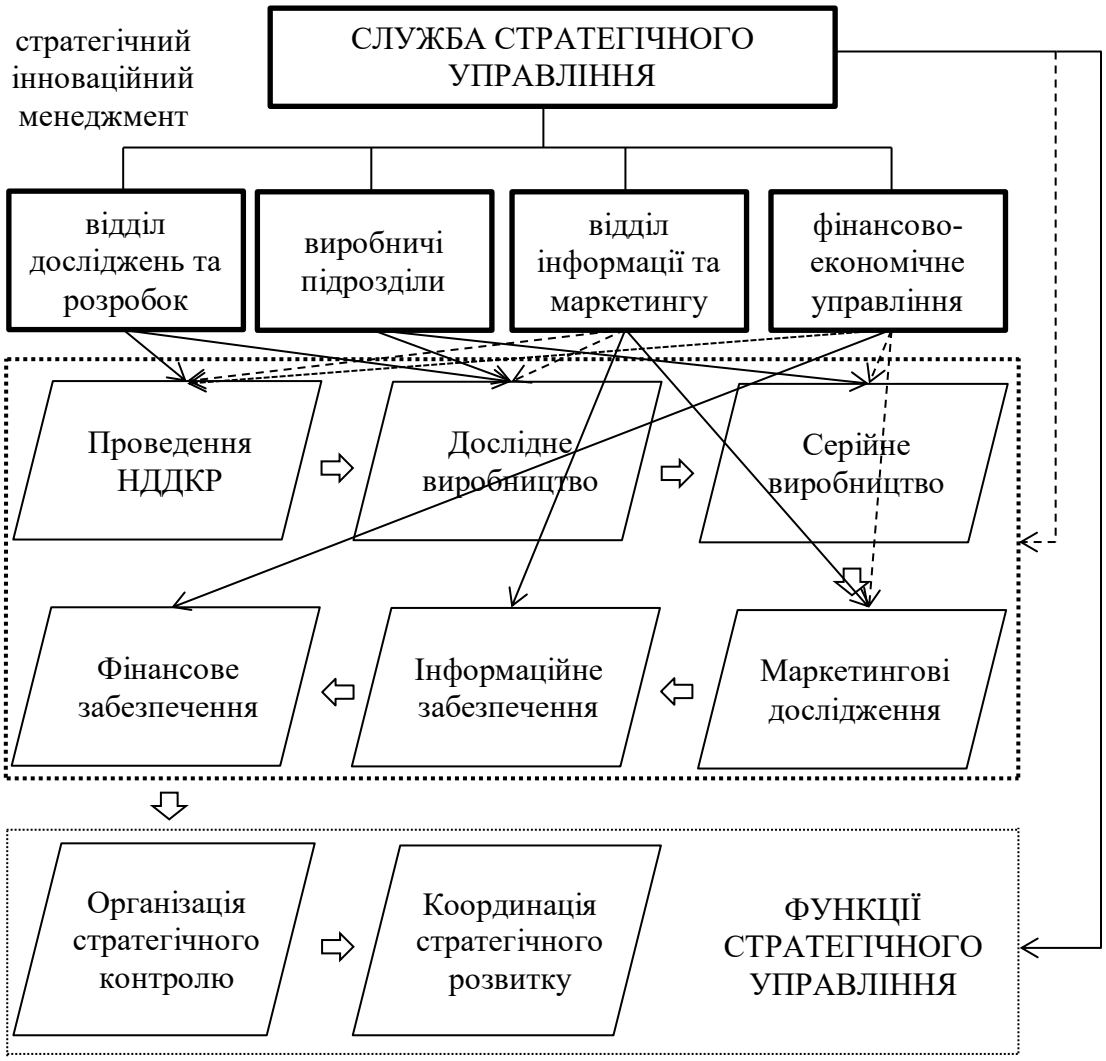

Рис. 2.1. Структура функціональної підсистеми стратегічного інноваційного менеджменту корпорації «Енергоресурс-інвест»

Перераховані функції стратегічного інноваційного менеджменту закріплені за окремими підрозділами корпорації «Енергоресурс-інвест» – відділом досліджень та розробок, виробничим підрозділом, відділом інформації та маркетингу, фінансово-економічним управлінням тощо.

Координує виконання всіх функцій служба стратегічного розвитку. Представлені на схемі функції пов’язані прямими та зворотними зв'язками і формують єдиний функціональний простір, починаючи з досліджень та розробок і закінчуючи аналізом ефективності інноваційного розвитку підприємства. Об'єднують їх функції стратегічного контролю та координації стратегічного розвитку. Суцільні стрілки означають, що дана функція є основною для відповідного підрозділу, пунктирні – що вона допоміжна.

Виконавча підсистема складається з елементів корпорації «Енергоресурс-інвест», які реалізовують процеси управління інноваційним розвитком. До них належать підрозділи і спеціалісти, безпосередньо зайняті плануванням, організацією та здійсненням змін, а також поточним контролем. Корпоративним ноу-хау є функціонування групи здійснення змін, у складі: керівника групи; координатора процесу змін і розвитку; керівників інноваційних проектів; функціональних спеціалістів з різних підрозділів корпорації «Енергоресурс-інвест». Схема виконавчої підсистеми наведена на рис. 2.2.

Виконавча підсистема є об’єктом управління для функціональної підсистеми, оскільки через управлінський вплив на виконавців реалізуються функції стратегічного інноваційного менеджменту корпорації «Енергоресурс-інвест». Водночас виконавча підсистема є суб'єктом управління для процесної підсистеми, впливаючи на процеси інноваційного розвитку. Виконавча підсистема ілюструє організацію стратегічного управління інноваціями, яка полягає в просторово-часовому поєднанні всіх учасників інноваційного процесу і упорядкуванні їх взаємодії.

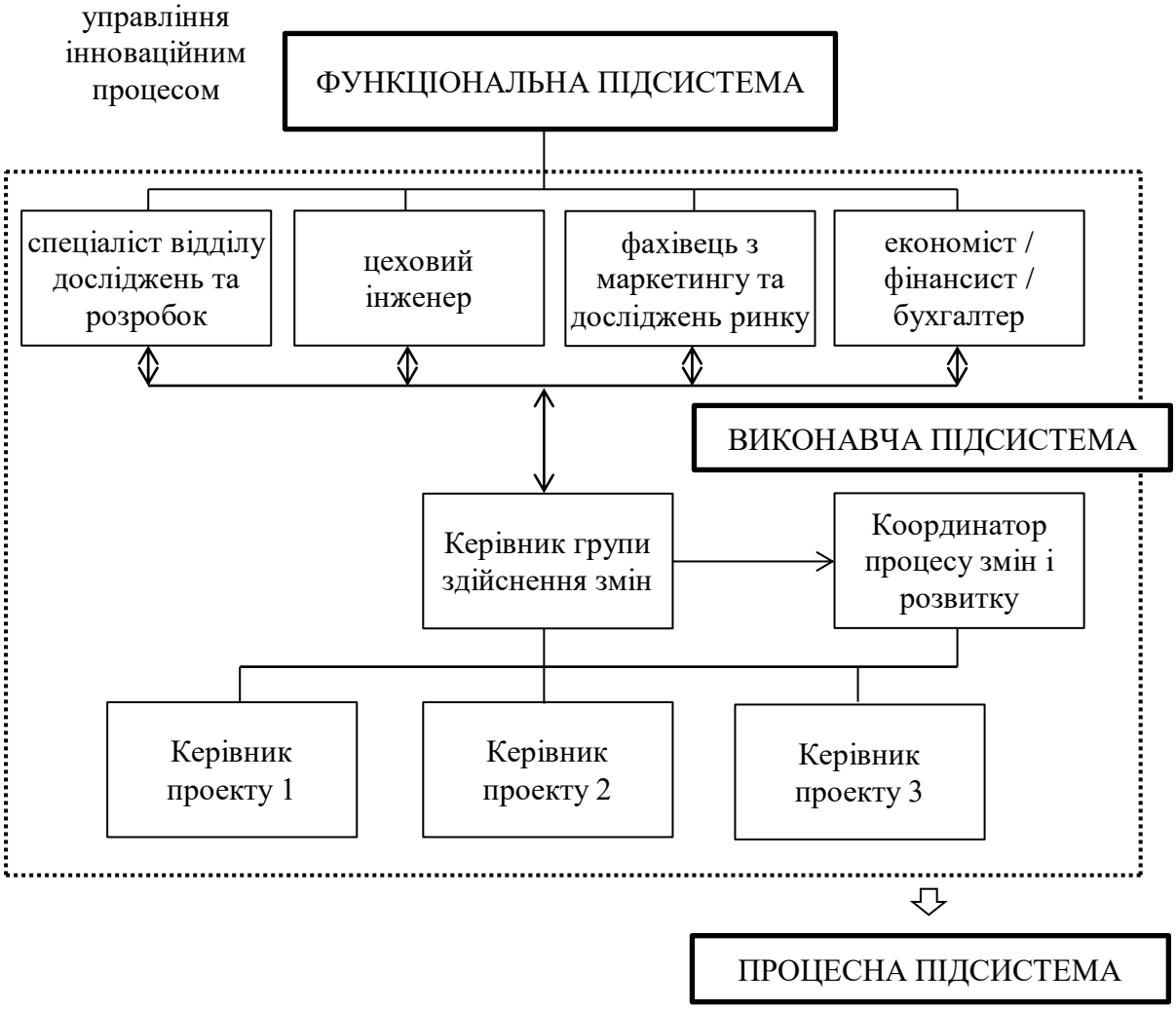

Рис. 2.2. Структура виконавчої підсистеми системи стратегічного інноваційного менеджменту корпорації «Енергоресурс-інвест»

5. Визначення особливостей управління робочими групами, що забезпечують інноваційний розвиток корпорації «Енергоресурс-інвест».

Основною виконавчою підсистемою корпорації «Енергоресурс-інвест» є керівник групи здійснення змін, який спільно з координатором процесу змін і розвитку приймає основні управлінські рішення щодо напрямів та проектів інноваційного розвитку підприємства. Керівнику групи підпорядковуються керівники інноваційних проектів, або напрямків. Вони проводять роботу за окремими проектами.

Керівник групи постійно працює з функціональними спеціалістами з підпорядкованих підрозділів. Кожен із спеціалістів бере участь у реалізації

одного чи кількох проектів і може залучати додаткових спеціалістів зі свого функціонального підрозділу. Таким чином, забезпечується тісна взаємозв'язок усіх трьох підсистем системи інноваційного розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест».

Отже, позитивними сторонами функціонування описаної системи у корпорації «Енергоресурс-інвест», на нашу думку, є:

1) циклічність процесу стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства;

2) раціональне поєднання функцій стратегічного управління інноваційним розвитком;

3) організація спільної роботи елементів інноваційної структури з метою забезпечення інноваційного розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест»;

4) можливість моніторингу та використання внутрішніх і зовнішніх імпульсів інноваційного розвитку;

5) можливості системного вирішення проблем інноваційного розвитку;

7) підвищення якості розробки новацій різних типів за рахунок скоординованої роботи функціональної, процесної, виконавської підсистем;

8) раціональна організація праці та управління;

9) можливість підвищення конкурентоспроможності інноваційної продукції за рахунок поліпшення якості всіх процесів, виробництва і корпорації в цілому;

10) підвищення інноваційної активності корпорації «Енергоресурс-інвест», забезпечення її самоуправління та саморозвитку.

Для подальшого підвищення ефективності описаної системи слід оцінити можливість та визначити ефективні методи її адаптації для окремих підприємств, що входять до корпорації «Енергоресурс-інвест».

2.2. Методичні засади та аналіз ефективності інноваційного менеджменту корпорації

Головним завданням стратегічного спрямування розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест» є постійна модернізація виробництва, інвестування у нові технології та підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок зростання її якості, підвищення продуктивності праці з урахуванням зростання кваліфікації персоналу та використання сучасних технологій. Істотну роль відіграє розширення номенклатурного ряду профільної продукції, що випускається. Така орієнтація підприємства дозволяє йому навіть у сучасній, по суті, непередбачуваній ситуації впевнено дивитися у майбутнє.

Управляти інноваційною діяльністю підприємства неможливо без здійснення контролю та оцінки її ефективності. Ефективність організації інноваційної діяльності залежить від реалізації інноваційного потенціалу організації, який є можливістю досягати поставлених цілей інноваційного розвитку за наявних фінансових, кадрових, інтелектуальних та виробничо-технічних ресурсів.

Оцінка ефективності інноваційного розвитку найчастіше зводиться до визначення ефективності інвестицій в інноваційний розвиток або оцінки кінцевих результатів (ефектів) інноваційної діяльності [26, с. 245].

Складність першого підходу, що враховує лише фінансові результати, полягає в тому, що інвестиції в інновації здійснюються в поточному періоді, а окупність настає у найкращому випадку через три роки. Тобто цей підхід не враховує особливості окупності інноваційної діяльності.

Другий підхід не дає змогу виявити причини невдач при реалізації інноваційних проектів, що заважає приймати грамотні стратегічні рішення.

Опитування працівників апарату управління корпорації «Енергоресурс-інвест» засвідчило, що більшість керівників вважають проведення НДДКР та інноваційну діяльність основною умовою конкурентоспроможності

підприємства. При цьому 59% опитаних відзначили високий відсоток успішно завершених інноваційних проектів, близько 20% - досить високу частку невдалих інноваційних проектів. Можливі причини невдалої реалізації інноваційних проектів узагальнено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Причини невдач при реалізації інноваційних проектів корпорації «Енергоресурс-інвест» (у % до кількості зазначених у відповідях факторів)

Рівні управління	Показники				
	недостатній аналіз факторів зовнішнього середовища	недостатній аналіз фінансових можливостей	недостатній аналіз технологіч-них можливостей	недостатній аналіз науково-технічних можливостей	невисокий рівень менеджменту і маркетингу інновацій
Керівники	27,5	0,0	13,8	68,8	0,0
Розробники	14,2	7,2	42,6	14,2	31,9
Технологи	5,8	5,8	34,8	17,4	46,2
Начальники цехів	12,2	0,0	24,4	0,0	73,4
Інтегральна оцінка	13,1	5,1	34,4	19,7	37,7

З наведених у таблиці 2.1 даних випливає, що, на думку більшості опитаних (середня величина 37,7%), основною причиною невдач інноваційних проектів є невисокий рівень менеджменту та маркетингу інновацій. Причому керівники вищої ланки управління не відносять цей фактор до причин невдалої реалізації інноваційних проектів, тоді як начальники цехів вважають його основним (73,4% респондентів). Це свідчить про дефіцит досвіду в управлінні інноваційними проектами.

На суттєвий вплив недоробок при здійсненні аналізу технологічних можливостей підприємства вказали 34,4% з-поміж учасників опитування, недостатній аналіз науково-технічних можливостей підприємства – 19,7%, недостатній аналіз факторів оточення – 13,1%.

Найменше респондентів (5,1%) як причину невдалої реалізації інноваційних проектів назвали недостатній аналіз фінансових можливостей підприємства.

Проведене дослідження свідчить, що керівництво корпорації «Енергоресурс-інвест» не приділяє достатньо уваги оцінці ефективності інноваційної діяльності. Найчастіше менеджери обмежуються оцінкою ефективності інноваційних проектів, що неправильно, оскільки інноваційна діяльність є складним і безперервним процесом, що генерує інноваційні проекти.

Дієва методика оцінки ефективності інноваційного розвитку має охоплювати систему фінансово-економічних показників (дохід, валовий прибуток, рентабельність, продуктивність праці) та спеціальні показники, що характеризують організацію інноваційного процесу. Для визначення ефективності інноваційного розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест» пропонується використати таку систему показників:

– наукомісткість;
– коефіцієнт новизни продукції;
– коефіцієнт результативності витрат на НДДКР;
– коефіцієнт ефективності модернізації виробництва;

коефіцієнт інтенсивності наукових розробок [27, с. 197].

Розрахунок запропонованих показників проводився на підставі статистичних даних та бухгалтерської звітності підприємства.

Порогові значення цих показників визначено на підставі статистичного обстеження інноваційної діяльності промислових підприємств Львівщини, а також результатів досліджень вітчизняних та зарубіжних учених.

Наукомісткість характеризує інноваційну активність підприємства. У економічній літературі зустрічаються різні варіанти визначення наукомісткості, що ускладнюють порівняльний аналіз цього показника. Як правило, у чисельнику враховуються витрати на НДР і ДКР або витрати на інновації, а в знаменнику – такі показники, як витрати підприємства або

обсяг виробленої продукції у вартісному вираженні.

Наукоємність ($Н_п$) можливо визначити за такою формулою:

$$Н_п = \frac{В_{нддкр}}{В_п},$$

де $В_{нддкр}$ – витрати на НДДКР в аналізованому періоді, грн.;

$В_п$ – витрати підприємства на виробництво продукції в аналізованому періоді, грн.

Якщо частка витрат на НДДКР у загальних витратах становить понад 15%, тоді підприємство вважається високотехнологічним, 4,5–15% – середньотехнологічним, 0,5–4,5% – низькотехнологічним. Цей показник дорівнюватиме нулю, якщо підприємство не вкладає кошти в НДДКР, і таке підприємство не може вважатися наукомістким [27, с. 198].

Коефіцієнт новизни продукції ($К_{НП}$) відображає частку інноваційної продукції у доході підприємства та визначається за такою формулою:

$$К_{нп} = \frac{Д_{іп}}{Д_п},$$

де $Д_{іп}$ – дохід від реалізації інноваційної продукції в аналізованому періоді, грн.;

$Д_п$ – дохід від реалізації всієї продукції, виробленої підприємством в аналізованому періоді, грн.

Максимальне значення цього показника (дорівнює одиниці), буде досягнуто, якщо підприємство випускає лише нову чи модернізовану продукцію. Підприємство вважається високотехнологічним, якщо частка інноваційної продукції у виручці підприємства становить понад 50%, середньотехнологічним – 10-50%, низькотехнологічним – 1–10% [27, с. 197-198].

Коефіцієнт результативності витрат на НДДКР визначається таким чином:

$$К_{нддкр} = \frac{Д_{іп}}{В_{нддкр}},$$

де $В_{нддкр}$ – витрати на НДДКР в аналізованому періоді, грн.

Коефіцієнт результативності витрат на НДДКР показує, скільки виручки від інноваційної продукції припадає 1 грн. витрат за НДДКР. Порогове значення $К_{нддкр}$ дорівнює або більше 1,0. Якщо підприємство не здійснювало виробництво та реалізацію інноваційної продукції (або тільки реалізацію) у досліджуваному періоді, тоді цей коефіцієнт дорівнюватиме нулю. Як правило, інвестиції в НДДКР призведуть до створення нової продукції у поточному році, а лише в наступні роки [27, с. 199-200].

Коефіцієнт ефективності модернізації виробництва ($К_м$) визначається за формулою:

$$К_м = \frac{Д_{ip}}{В_м},$$

де $В_м$ – витрати на модернізацію виробництва в аналізованому періоді, грн.

Коефіцієнт ефективності модернізації виробництва показує скільки виручки від реалізації інноваційної продукції припадає на 1 грн. витрат на модернізацію і технічне переозброєння виробництва. Порогове значення коефіцієнта дорівнює або більше 1,0 [27, с. 200].

Коефіцієнт інтенсивності наукових розробок ($К_{інт}$) пропонується розраховувати за такою формулою:

$$К_{інт} = \frac{ОІВ_1}{ОІВ_0},$$

де $ОІВ_1$ – кількість об'єктів інтелектуальної власності на балансі підприємства в аналізованому періоді, шт.;

$ОІВ_0$ – кількість об'єктів інтелектуальної власності на балансі підприємства у базисному періоді, шт.

Порогове значення $К_{інт}$ дорівнює або більше 1,0 [27, с. 201].

Описану методику можна використати для оцінки ефективності інноваційної діяльності як окремого підприємства, так і галузі, регіоні тощо.

Пропонована методика дозволяє визначити ефективність фінансових вливань в інноваційний розвиток, оцінити інтенсивність наукових розробок [27, с. 197].

За результатами розрахунку перелічених показників керівництво корпорації «Енергоресурс-інвест» може ухвалювати обґрунтовані рішення стратегічного управління інноваційним розвитком (виміряти ефективність поточної інноваційної стратегії), максимізувати результативність використання наявних ресурсів підприємства.

Зазначену методику використаємо для оцінки ефективності інноваційної діяльності корпорації «Енергоресурс-інвест», одного з провідних підприємств західного регіону України, що має власну дослідницьку, експериментальну та виробничу базу. Підприємство здійснює конструювання, дослідно-експериментальні роботи, випробування, супровід під час встановлення, монтажу та експлуатації продукції.

Фінансово-економічні показники діяльності корпорації «Енергоресурс-інвест» представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансово-економічні показники корпорації «Енергоресурс-інвест»

показники	період		зміна
	2022	2023	
Дохід, млн. грн.	495,2	632,4	↑ 27,7%
Дохід від реалізації інноваційної продукції, млн. грн.	29,5	37,4	↑ 26,9%
Собівартість продукції, млн. грн.	433,3	527,3	↑ 12,5%
Витрати на модернізацію виробництва, млн. грн.	77,2	141,4	↑ 83,2%
Витрати на НДДКР, млн. грн.	16,44	16,06	↓ 2,4%
Валовий прибуток , млн. грн.	61,9	105,1	↑ 69,7%
Чистий прибуток , млн. грн.	42,7	75,4	↑ 76,6%
Рентабельність продажу, %	14,3	19,9	↑ 39,5%
Продуктивність праці, тис. грн./ чол.	870	1134	↑ 30,3%
Об'єкти інтелектуальної власності , шт.	33	35	↑5,8%

Дані таблиці 2.2 свідчать, що у 2023 р. порівняно з 2022 р. покращились фінансово-економічні показники корпорації «Енергоресурс-інвест». У 2023 р. виручка підприємства зросла на 27,7%, чистий прибуток збільшився на

76,6%, продуктивність праці – на 30,3%, рентабельність – майже на 40%.

У 2023 р. порівняно з 2022 р. виторг від реалізації інноваційної продукції збільшився, темп зростання становив 126,9%.

У 2023 р. показник наукомісткості підприємства становив 2,9%. Це означає, що частка витрат на НДДКР у загальних витратах підприємства відносно низька.

Коефіцієнт новизни продукції становив 0,06, тобто підприємство нерегулярно оновлює асортимент продукції.

Коефіцієнт результативності витрат на НДДКР дорівнює 2,3. Тобто на 2,3 грн. доходу від реалізації інноваційної продукції припадає 1 грн. витрат на НДДКР. Це свідчить про високу ефективність витрат на НДДКР.

Коефіцієнт ефективності модернізації виробництва дорівнює 0,26, тобто витрати корпорації «Енергоресурс-інвест» на технічне переозброєння та модернізацію виробництва призвели до певного збільшення обсягу реалізації інноваційної продукції.

Корпорація «Енергоресурс-інвест» послідовно нарощує портфель інтелектуальної власності. Коефіцієнт інтенсивності наукових розробок у 2023 р. становив 1,06. Корпорацією «Енергоресурс-інвест» у 2023 році було створено два результати інтелектуальної діяльності, що охороняються, в т.ч. один винахід та одну корисну модель.

Проведені розрахунки показали, що ефективність організаційного забезпечення інноваційної діяльності корпорації «Енергоресурс-інвест» за окремими параметрами потребує підвищення, а підприємство належить до середньотехнологічних.

2.3. Інфраструктурна підтримка інноваційної діяльності вітчизняних підприємств

Найважливішою підсистемою забезпечення інноваційної діяльності є інноваційна інфраструктура, орієнтована на сприяння та підтримку інноваційних процесів на підприємствах.

Структури управління інноваційною діяльністю формують взаємодію органів і ланок суб'єктів управління за допомогою горизонтальних та вертикальних зв'язків і розглядаються в комплексі з організаційними формами.

Структура управління інноваційною діяльністю характеризується значною різноманітністю форм взаємодії наукових та виробничих підприємств (організацій) і їх підрозділів. Умовами та особливостями формування сучасної структури управління інноваційною діяльністю є невизначеність та ризик у науково-технічних та комерційних сферах, потенційно високий рівень доходності інноваційних заходів, підвищена складність в управлінні інноваційною діяльністю

Ефективність структур управління інноваційною діяльністю визначається переважно не формами інноваційних підприємств та організацій, а формами їх взаємодії між собою, а також із елементами зовнішньої інфраструктури (рис. 2.3).

Комбінування в інноваційній сфері – це поєднання різногалузевих, підрозділів у рамках одного підприємства, організації; кооперування – форма організаційно-господарських зв'язків; координація – налагодження взаємодії між людьми, їх групами у процесі вирішення цільових завдань. До комбінованих форм організаційного забезпечення інноваційної діяльності належать: науково-виробничі об'єднання, консорціуми, фінансово-промислові групи та корпорації, спільні підприємства для випуску науково-технічної продукції, наукові парки (дослідні групи університетів та промислові компанії), дослідницькі парки, інноваційні центри (інкубатори),

технопарки, технополіси, академічні центри (за участю держави), грюндерські центри [41].

Рис. 2.3. Форми взаємодії корпорації «Енергоресурс-інвест» з іншими інноваційними підприємствами та із зовнішньою інфраструктурою

До форм кооперування можна віднести: міжнародну кооперацію наукових та виробничих підприємств, стратегічні альянси (з проведення НДР, виробництва та комерціалізації), виставки та конференції, науково-виробничі асоціації, приватно-державні форми фінансування. Серед форм координації можна виокремити: дослідницькі асоціації вчених та практиків (виробничників), дискусійні групи з науковців різних напрямів, дискусійні клуби вчених фундаментальних та прикладних досліджень, групи експертів різних сфер діяльності тощо [28, с. 16-17].

У процесі реалізації зазначених організаційних форм виникає інноваційна інфраструктура – сукупність кореляційних комплементарних систем та організаційних і керуючих підсистем, що узгоджуються з ними, як необхідна умова для реалізації нововведень та ефективного проведення інноваційної діяльності. Інноваційна інфраструктура корпорації

«Енергоресурс-інвест» – це складна організаційно-технічна система, до якої входять підсистеми, описані в табл. 2.3 [21, с.9-10].

Таблиця 2.3

Складові інноваційної інфраструктури корпорації «Енергоресурс-інвест»

№ п/п	Підсистеми інноваційної інфраструктури	Характеристика підсистеми
1	Інформаційна підсистема	Вирішує завдання оперативного забезпечення суб'єктів інноваційної діяльності надійною інформацією та знаннями, необхідними для високоякісного виконання інноваційного проекту.
2	Інструментальна підсистема	Реалізує завдання автоматизації на всіх етапах процесу створення інноваційного проекту; забезпечує техніко-економічне обґрунтування розробки інноваційного проекту; постачання необхідного обладнання; підготовку персоналу, що забезпечує обслуговування інноваційного продукту; сертифікацію та сервісне обслуговування.
3	Проектно-технологічна підсистема	Здійснює виробничу підтримку інноваційного проекту, сприяє створенню наукомісткою продукції та високотехнологічних нововведень, які є конкурентоспроможними. Сприяє їх практичному освоєння на підприємствах.
4	Підсистема експертизи, стандартизації та сертифікації	Забезпечує профільне проведення комплексної експертизи (наукової, соціально-економічної , виробничо-інвестиційної, екологічної тощо), сертифікацію інновацій, а також надання послуг у сфері стандартизації, метрології та контролю якості
5	Підсистема позиціонування інновацій та наукомісткої продукції на вітчизняних та зарубіжних ринках	Підтримує рекламну та виставкову діяльність, захист інтелектуальної власності, патентно-ліцензійну роботу та моніторинг інноваційного потенціалу територій, галузей, компаній.
6	Підсистема регулювання та координування інноваційної діяльності, забезпечення джерелами фінансування	Сприяє ефективному використанню прямої та непрямої державної підтримки інноваційної діяльності, а також позабюджетних джерел співфінансування інновацій.
7	Підсистема підготовки кадрового забезпечення	Пропонує професійно підготовлених та досвідчених у практичній інноваційній діяльності фахівців, що забезпечують організацію та виконання інноваційних проектів.

Розглянемо основні елементи інноваційної інфраструктури з точки зору їх особливостей та перспектив використання в інноваційній діяльності корпорації «Енергоресурс-інвест».

По-перше, це центри трансферу технологій – організації, що сприяють передачі інтелектуальної власності на певних умовах її власниками компаніям для виробництва товарів та послуг. Центри трансферу технологій є одним із важливих елементів консалтингової інфраструктури. На їх основі відпрацьовуються організаційно-фінансові механізми комерціалізації технологій та результатів науково-дослідної діяльності.

В даний час корпорація «Енергоресурс-інвест» активно обмінюється інноваціями та знаннями із зовнішнім середовищем, реалізуючи у різних формах власні знання та використовує зовнішні джерела, тобто трансфер інновацій реалізується як на вході, так і на виході організації (рис. 2.4) [5].

По-друге, до основних елементів інноваційної інфраструктури належать суб’єкти фінансування інноваційної діяльності. В Україні основними джерелами фінансової підтримки інновацій є: бюджетні кошти, державні позики, кошти позабюджетних фондів, кошти приватних суб'єктів господарювання, інноваційних банків, інвестиційних фондів, страхових компаній та пенсійних фондів, банківські позики, венчурне фінансування, кошти фізичних осіб і громадських організацій. [21, с. 19]. Можна відзначити зокрема Державну інноваційну фінансово-кредитну установу (ДІФКУ).

По-третє, бізнес-інкубатори та центри каталізації – важливі елементи, що виробничо-технологічної інфраструктури інноваційного бізнесу.

Бізнес-інкубатори найбільше підходять для розміщення венчурних компаній, засновники та менеджери яких відчувають необхідність орендувати нові площі. Основними інструментами зниження бар'єрів на шляху підприємців є:

- субсидування орендної ставки на початковому періоді розвитку;
- кваліфікований консалтинговий супровід ;
- інформація про різні програми підтримки;

– програми підвищення доступності кредитів;
– заходи для пошуку інвесторів та партнерів;
– надання офісних, бухгалтерських та юридичних послуг.

Рис. 2.4. Принципова схема трансферу інновацій корпорації «Енергоресурс-інвест»

По-четверте, інноваційно-технологічні центри, технопарки та наукові парки прийнято відносити до інфраструктури, що підтримує розвиток технологічного підприємництва. Інноваційно-технологічний центр – організація, що управляє офісними та (або) лабораторними площами і формує сприятливе середовище для виникнення якнайшвидшого розвитку інноваційних компаній.

По-п'яте, науковий парк – науковий і діловий центр, що характеризується високою концентрацією дослідницьких та інноваційних підприємств, для вирішення завдання координації бізнесу та науки. Важливим елементом наукового парку є комплекс інфраструктурних об'єктів, які необхідні для функціонування центру як такого.

Технопарк – організація, на території якої об'єднані науково-дослідні інститути, промислові підприємства, ділові центри, виставкові майданчики, навчальні заклади, а також об'єкти, що обслуговують. Сенс створення технопарків полягає в територіальній концентрації компаній і фахівців у конкретній галузі [15].

Можливе формування комплексу технопарків і бізнес-інкубаторів – технополісу – сукупності структур, що забезпечують всі аспекти функціонування інноваційно орієнтованого міста. Технополіси позитивно впливають на розвиток тих регіонів, де вони розміщені, і сприяють тому, що:

– підвищується інноваційна активність, формується інноваційна інфраструктура, прискорюється комерціалізація нововведень, проводиться структурна перебудова промисловості, створюються нові робочі місця;

– удосконалюються механізми інноваційної діяльності;

– посилюється наукомісткість розвитку промисловості, удосконалюється інноваційна політика держави, підвищується інноваційна спроможність економіки.

Таким чином, різноманітні об'єкти інноваційної інфраструктури доцільно розглядати як організаційний фундамент інноваційних процесів, що сприяє розширенню та зміцненню структури управління інноваційною діяльністю корпорації «Енергоресурс-інвест».

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

3.1. Оптимізація організаційних структур і процесів інноваційного розвитку підприємства

Найважливішим чинником сталого розвитку підприємств є підвищення інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання, що немислимо без освоєння нових технологій, налагодження систематичної науково-дослідної діяльності, дифузії інновацій та ринкової реалізації інноваційного продукту.

Проте, як свідчать результати проведеного дослідження, інноваційний розвиток вітчизняних підприємств супроводжується низкою проблем:

– відсутністю в Україні дієвого нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності;

– низькою конкурентоспроможністю продукції більшості підприємств (зношеність основних виробничих фондів, застарілі технології, висока ресурсомісткість виробництва);

– обмеженістю фінансування інноваційної діяльності;

– відсутністю сучасної бази для створення та впровадження розробок через відсутність в українських підприємств потрібного обладнання;

– нестачею кваліфікованих кадрів, спроможних проводити маркетингову діяльність на ринку інноваційних продуктів;

– опором інноваціям з боку працівників та інвесторів;

– дефіцитом менеджерів, здатних ефективно керувати інноваційним процесом;

– відсутністю на підприємствах організаційних структур управління, що відповідають сучасним вимогам;

– недостатньою пропагандою економіки знань та перспективності інноваційного шляху розвитку нашої країни [37].

Посилення конкурентної боротьби на внутрішньому і світових ринках викликає необхідність адаптації вітчизняних підприємств до змін у зовнішньому середовищі. Звідси виникає потреба використання у принципово нових технологічних процесів та створення інноваційних продуктів, які розглядаються як новий рівень виробництва. При цьому головною метою інноваційного процесу є інноваційний розвиток підприємства та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Організацію забезпечення інноваційного розвитку підприємства можна розглядати як координацію дій елементів структури підприємства зі створення умов для постійних розробки, виготовлення та реалізації нововведень, що охоплюють всі бізнес-процеси підприємства, при максимальному та ефективному використанні всіх наявних ресурсів. Від того, наскільки ефективно буде вирішено це завдання, в сучасних умовах залежить не тільки успішність бізнесу, а й саме існування підприємства [15].

Тому важливою умовою забезпечення інноваційної діяльності корпорації «Енергоресурс-інвест» має бути вирішення питання щодо організаційного та фінансового забезпечення цього процесу.

Ефективна організація інноваційної діяльності повинна, на нашу думку, відповідати низці вимог:

1) забезпечення відповідності інноваційних процесів вимогам ринкового середовища;

2) забезпечення відповідності інноваційних процесів ресурсним можливостям підприємства;

3) системне управління змінами, що має соціальну спрямованість;

4) забезпечення економічної доцільності реалізації інноваційних процесів.

Організаційна структура інноваційного розвитку підприємства у професійній літературі розглядається як сукупність науково-дослідних, конструкторських, виробничих та інформаційних підрозділів, які займаються створенням інтелектуального продукту. Крім цього до зазначеної структури

можуть входити управлінські, виробничі, фінансові та допоміжні підрозділи, які забезпечують реалізацію науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт та супровід інновацій.

Пропонована функціональна схема організації забезпечення інноваційного розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест» представлена на рис. 1.

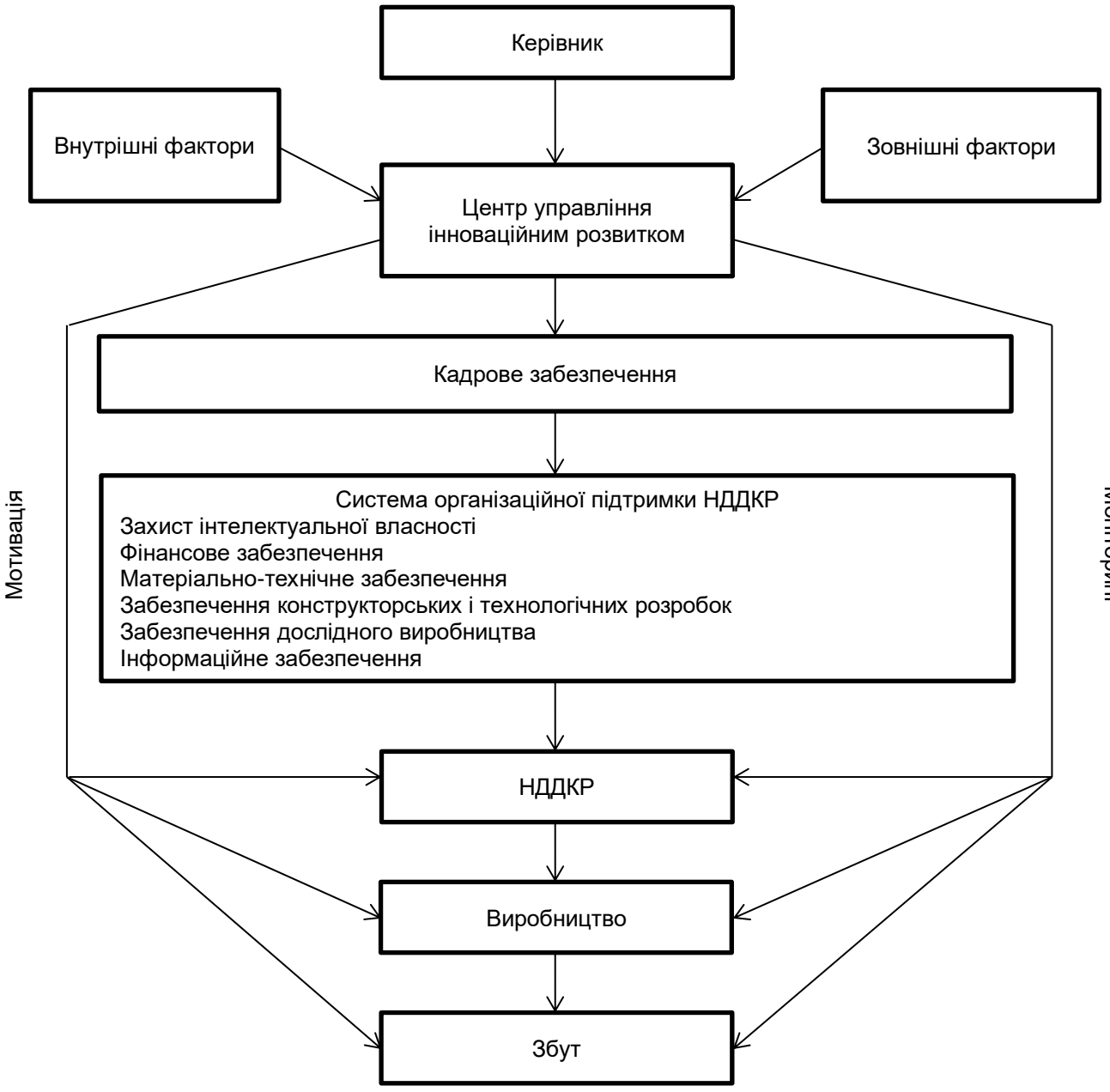

Рис. 3.1. Пропонована схема організаційного забезпечення інноваційної діяльності корпорації «Енергоресурс-інвест»

Центру управління інноваційним розвитком корпорації «Енергоресурс-інвест» доцільно, наприклад: проводити збирання інформації про вплив на інноваційний процес як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, здійснювати їхнє оброблення, аналіз, представлення; генерувати інноваційні ідеї; розподіляти завдання між підрозділами організації; забезпечувати стимулювання працівників, залучених до інноваційних процесів; систематично моніторити інноваційний розвиток корпорації.

Мотиваційна система для співробітників корпорації «Енергоресурс-інвест» має бути зорієнтована на створення умов, які дозволяють підвищити лояльність та ініціативність працівників і тим самим активізувати їхню участь в інноваційному процесі. При цьому ініціативність слід розуміти як вольові якості людини, завдяки яким вона творчо підходить до вирішення поставлених завдань. Лояльність, як правило, означає дотримання чинних вимог, правил, норм, розпоряджень, а також виконання своїх обов'язків щодо інших навіть за відсутності згоди з ними. Мотиваційна система корпорації «Енергоресурс-інвест» повинна мати такі особливості: зарплата персоналу на конкретних посадах повинна бути не нижчою за середній рівень у галузі чи регіоні; фактори мотивації мають бути тісно пов'язані з цілями інноваційного розвитку; розробку схем мотивації необхідно проводити за активної участі самих працівників [27].

Разом з тим, практика свідчить, що не матеріальна винагорода відіграє вирішальну роль. Як стверджує Д. Хоуден, люди крім матеріальної вигоди хочуть: знати, що їхня робота важлива для компанії; відчувати належність до потрібної справи; бути частиною єдиного цілого; брати участь у складному та цікавому проекті. Необхідність забезпечення виконання поставлених завдань, своєчасного отримання інформації про хід виконання інноваційної програми та прийняття коригувальних управлінських рішень вимагає проведення моніторингу поточного інноваційного процесу корпорації «Енергоресурс-інвест» на всіх стадіях [14, с. 147].

Організація моніторингу забезпечення інноваційного розвитку

корпорації «Енергоресурс-інвест» може передбачати проведення таких заходів: визначення підрозділів підприємства, що є учасниками моніторингу; організація роботи підрозділів, спрямована на створення та забезпечення функціонування системи моніторингу; підготовку кваліфікованих спеціалістів, здатних ефективно проводити моніторинг; визначення засобів та джерел отримання вихідної інформації; систематизацію, обробку та аналіз результатів моніторингу; прийняття рішень щодо підтримки інноваційного розвитку підприємства; поточне регулювання цього процесу [7, с. 30].

Періодичне моніторингове дослідження організаційного забезпечення інноваційного розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест» доцільно проводити у кілька кроків.

Перший етап може здійснюватися шляхом збирання даних і їх аналізу за такими напрямами забезпечення інноваційної діяльності:

1) кадрове забезпечення інноваційної діяльності;

2) стан та ефективність використання матеріально-технічної бази;

3) фінансова підтримка інноваційної діяльності;

4) реалізація інноваційних проектів.

Під час другого етапу доцільно провести діагностику стану забезпечення інноваційної діяльності на дату завершення всіх досліджень та на перспективу, підготувати відповідний висновок.

Третій етап проводиться за результатами діагностики поточного стану інноваційної системи, і виробляються можливі варіанти забезпечення процесів інноваційного розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест» на коротко-, середньо- і довгострокову перспективу. Доцільно формувати кілька можливих варіантів дій. При цьому найбільш сприятливий з них приймається за базовий при розробці рекомендацій та прийнятті рішень.

На четвертому етапі слід розробити рекомендації щодо забезпечення сталого інноваційного розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест» відповідно до найбільш сприятливого варіанту. Після цього варто провести оцінку ефективності заходів, спрямованих на подальший інноваційний розвиток.

Як показує зарубіжний досвід, при організації НДДКР діє раціональне та відоме правило: використовуються такі форми організації НДДКР та їх забезпечення, які відповідають практичним потребам як з точки зору перспективи, так і поточної практики [13].

В умовах корпорації «Енергоресурс-інвест», як правило, виконуються прикладні наукові дослідження, спрямовані на створення нових виробів або на вдосконалення існуючих, а також на розробку технології їх виробництва, засобів механізації та автоматизації виробництва, систем та методів контролю якості продукції тощо. Організаційна структура НДДКР корпорації «Енергоресурс-інвест» має передбачати мінімальну кількість ієрархічних рівнів, що дозволяє знизити витрати на управління та забезпечити:

– адекватність стратегії та основним цілям НДДКР;

– орієнтацію на світові тенденції ринкового попиту та перспективи розвитку інноваційних процесів;

– раціональне використання ресурсів на всіх стадіях інноваційного процесу;

– умови для раціонального поділу праці та взаємодії між підрозділами та конкретними окремими виконавцями;

– застосування найефективнішої технології досліджень та розробок;

– використання раціональних методів та технологій у дослідному виробництві;

– недопущення дублювання робіт;

– рівномірне завантаження основного персоналу у процесі виконання НДДКР.

Максимальна ефективність фінансового забезпечення інноваційного розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест» може бути досягнута, якщо менеджери підрозділів, залучених до цього процесу, надаватимуть повну фінансову інформацію до центру управління інноваційним розвитком. Менеджери повинні виконувати, як мінімум, такі вимоги:

1. Бути відповідальними за суму інвестиційних витрат за інноваційним проектом у кожному бюджетному періоді.

2. Планувати інвестиційні вкладення в проект на бюджетний період, і протягом усього життєвого циклу проекту. При цьому на бюджетний період планування матиме жорсткий характер, а на більш віддалену перспективу воно буде індикативним (з точки зору критеріїв оцінки ефективності інвестиційних проектів).

3. Календарне планування заходів щодо проекту має проводитися з обов'язковою прив'язкою до фінансових ресурсів, що є особливо важливим для регулярного моніторингу з боку центру управління інноваційним розвитком.

З урахуванням практики забезпечення інформаційної безпеки слід врахувати такі напрями захисту інформації: правовий, організаційний та інженерно-технічний. Незважаючи на стрімке зростання комп'ютерної злочинності, найбільший витік комерційної інформації сучасних компаній досі відбувається внаслідок навмисних чи необережних дій власного персоналу. Саме від персоналу, який є основним носієм інформації, залежить безпека, а отже, і благополуччя всього підприємства. Тому до організаційних заходів забезпечення інформаційної безпеки корпорації «Енергоресурс-інвест» належать чітко обумовлена відповідальність співробітників, періодичне планове навчання та профілактична робота адміністраторів системи з користувачами та персоналом [13, с. 19].

Окрім організаційних та управлінських проблем це пов'язано з тим, що нинішні фахівці корпорації «Енергоресурс-інвест» не завжди здатні побачити у науковій розробці комерційний продукт, а іноді не можуть професійно здійснити його комерціалізацію. У ситуації, що склалася, є доцільним перейти на цільову підготовку фахівців, що дозволить знизити гостроту проблеми. Для повноти вирішення цієї проблеми необхідно готувати різних спеціалістів, тобто менеджерів різних рівнів, а також спеціалістів-розробників, спеціалістів у сфері реалізації інновацій. При цьому слід

максимально використати зарубіжний досвід. Завдання системи підготовки фахівців у сфері інновацій полягає насамперед у формуванні конструктивного інноваційного мислення та виховання інноваційної сприйнятливості.

Таким чином, для підвищення ефективності процесів інноваційного розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест», як мінімум, необхідно:

На рівні підприємства:

1. Виділяти управління та фінансування процесів інноваційного розвитку із загального управління та фінансування підприємства з метою упорядкування інноваційного процесу.

2. Приділяти пріоритетну увагу кадровому забезпеченню процесів інноваційного розвитку підприємства.

3. Вдосконалювати мотиваційні механізми для подолання опору інноваціям з боку персоналу, а також створювати мотиваційний клімат, що сприяє інноваційній зарядженості менеджерів та співробітників, залучених до інноваційного процесу.

4. Сприяти розвитку вміння співробітників оцінювати та враховувати вплив зовнішніх факторів на результати діяльності, вибудовувати дії відповідно до перспектив розвитку підприємства.

5. Удосконалити структуру управління НДДКР у напрямі забезпечення відповідності практичним поточним потребам і на перспективу.

6. Вивчати досвід інноваційного розвитку підприємств розвинених країн із його використанням в організації забезпечення процесів інноваційного розвитку підприємства.

7. Здійснювати моніторинг поточного інноваційного процесу на всіх стадіях з метою ухвалення коригувальних управлінських рішень щодо забезпечення процесів інноваційного розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест».

На рівні держави:

1. Удосконалити законодавчу базу щодо формування послідовної державної політики у сфері інновацій та їх забезпечення.

2. Визначити пріоритетні напрямки інноваційного розвитку України.

3. Створити мотивацію залучення капіталу, зокрема іноземного, у сферу високотехнологічних виробництв.

4. Стимулювати банки до кредитування інноваційної підприємств.

5. Створювати та розвивати мережу технопарків з метою підвищення ефективності технологічного забезпечення інноваційного процесу.

6. Організувати через систему освіти підготовку спеціалістів до роботи в інноваційній сфері.

7. Довести державне фінансування наукових досліджень до норми, встановленої законом (1,7% від ВВП).

8. Стимулювати засоби масової інформації до активної участі у процесі популяризації економіки знань в Україні з метою залучення більшої кількості підприємств на шлях інноваційного розвитку.

3.2. Формування ефективної організаційної структури стратегічного управління інноваційною діяльністю

Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом запровадження інновацій у сучасних умовах має передбачає не разові інновації, а системні та безперервні. Ефективний інноваційний процес – це постійне вдосконалення виробництва, фінансової діяльності, збуту та інших функціональних сфер, а не лише маркетингова політика та товарні новинки. Найважливішою умовою успіху на ринку є адекватна інноваційній діяльності організаційна структура, і якщо підприємство постійно змінюється, його структура повинна відповідати цьому.

Немає універсальних організаційних структур, які б підходили всім підприємствам. Традиційно в організаційних структурах існує вертикаль

влади, формальні зв’язки підрозділів та формальні зони відповідальності. Функціональна (традиційна) структура поширена, оскільки має низку переваг: структурована для розподілу завдань, вимагає мінімуму витрат для впровадження, передбачає кар'єрний розвиток співробітників. Проте така структура не дозволить підприємству стати високоінноваційним, тобто змінюватися постійно і гнучко. У жорсткій організаційній структурі співробітники, згруповані за відділами та ознаками виконуваних робіт, неохоче спілкуються з колегами з інших функціональних підрозділів. Тому ця структура уповільнює зміни на підприємстві, ієрархічні рівні перешкоджають оперативності дій. Бар'єри між різними відділами – НДДКР, маркетингом, виробничим, фінансовим – заважають вирішенню функціональних проблем, аж поки не стає занадто пізно для вжиття ефективних заходів.

В умовах інноваційного розвитку підприємства поширеною практикою є створення проектних груп. Особливо ефективними вони є для великих підприємств, оскільки такі групи можуть оперативно ухвалювати рішення та діяти, конкуруючи таким чином з малим венчурним бізнесом. Група зазвичай складається з маркетолога, фінансиста, фахівця з виробництва, менеджера з продажу тощо. Проте слід враховувати, що завдання інноваційної проектної групи завжди вступають у конфлікт із завданнями рутинного функціонування. Проект обмежений за часом, і за такої роботи співробітникам здаватиметься, що на них покладаються додаткові функції, які відривають їх від основної діяльності.

Для підприємств, що прагнуть здійснювати інновації постійно, необхідне формування нової організаційної структури. Вона повинна забезпечувати функціонування в умовах постійних змін та не допускати зіткнення інтересів. Насущні вимоги бізнес-процесу не повинні відтісняти нові ідеї на задній план. Розробляючи організаційну структуру необхідно враховувати всі ознаки інноваційного підприємства. При цьому в більшості випадків інновації не повинні виходити далеко за межі діяльності

підприємства: не слід запроваджувати нововведення в тих сферах, про які є мало знань. Поштовхом для розвитку інноваційного процесу має бути визнання співробітниками і, насамперед, керівниками сьогоднішніх недоліків та можливостей покращення ситуації.

По суті організаційна структура повинна відображати систему управління та її елементи, вона має бути нерозривно зв’язана з здійснюваною стратегією. Відповідно еволюціонує і організаційна структура підприємства. При цьому якщо воно спочатку позиціонувало себе інноваційним, система управління та її елементи можуть залишатися попередніми, але вони по-іншому відображатимуться в організаційній структурі. Таким чином, організаційна структура – це відображення керованої підсистеми підприємства відповідно до кількості та кваліфікації працівників. На підприємствах, які здійснюють інновації, на перший план виходить не чіткий поділ на відділи та департаменти, а налаштованість усіх співробітників на інновації, їхня готовність до змін.

Відповідно до загальної інтегрованої схеми системи управління корпорації «Енергоресурс-інвест», керована підсистема (об'єкт управління) поділяється на інноваційну та забезпечуючу підсистеми. Забезпечуюча підсистема є стабільною в часі, а інноваційна – постійно змінюється. Вплив керівної підсистеми (суб'єкта управління) спрямований на ці підсистеми. Таким чином, організаційна структура має відображати цю особливість – статичність та зміни. Частина організаційної структури є відносно стабільною у часі, інша частина – перебувати у процесі постійного зміни.

Для відображення специфіки інноваційної діяльності корпорації «Енергоресурс-інвест» пропонуємо використати організаційну структуру, що має назву «каскадна» (рис. 3.2). Основна її особливість полягає в тому, що функції системи забезпечення залишаються незмінними упродовж тривалого часу. Або зміни у них відбуваються еволюційно: поступове зростання підприємства, зміни у законодавстві, впровадження інновацій (нові системи обліку, нове технологічне обладнання) та інші причини можуть сприяти

цьому. Це відділи, які виконують, як правило, рутинні дії, що повторюються. Інші співробітники підприємства поділяються відповідно до їх кваліфікації. Проте межі між їхніми посадовими обов'язками мають бути «розмиті», вони «не ізольовані» один від одного шляхом чіткого поділу на відділи. Враховуючи, що мова йде про підприємство, яке здійснює інноваційну діяльність, тобто зміни у ньому мають відбуватися постійно, то й організаційна структура не повинна бути статичною. Вона змінюватиметься залежно від стадії інноваційного процесу. А стадії інноваційного процесу залежатимуть від виду інновацій – продуктові, маркетингові, організаційні, виробничі – та від типу конкурентної поведінки підприємства.

Рис. 3.2. Каскадна організаційна структура управління інноваціями

Функціонування «каскадної» організаційної структури корпорації «Енергоресурс-інвест» пропонуємо реалізувати за такими принципами:

1. У корпорації формується система управління ідеями, експертні групи з певною періодичністю проводять добір ідей: ідеї перетворюються на концепти.

2. Для кожного прийнятого до реалізації концепту призначається куратор, як правило, спеціаліст цієї галузі, який керує проектом на всіх його стадіях. Наприклад, якщо завдання пов'язані з цілями маркетингу, то куратором призначається спеціаліст відділу маркетингу та інформаційного забезпечення. Джерелом постановки завдання може бути як існуюча проблема, так і нова висунута ідея.

3. Куратор планує фази (стадії) інноваційного процесу та формує команду учасників на кожну фазу. На кожній наступній стадії склад учасників команди змінюється на 30-50%. Можуть бути залучені учасники із зовнішнього середовища (постачальники, вчені, клієнти, консультанти тощо) і так на кожній фазі інноваційного процесу. До закінчення реалізації всього проекту в ньому можуть брати участь усі співробітники корпорації «Енергоресурс-інвест», що мають відношення до управління інноваційною підсистемою;

4. Кадрова служба корпорації «Енергоресурс-інвест» координує роботу співробітників та кураторів, відстежуючи їх штатний розпис. Розподіл персоналу за різними проектами має бути збалансованою. Один співробітник може бути куратором одного інноваційного процесу та учасником іншого, тобто задіюватися у кількох проектах.

Така організаційна структура дозволить інноваційному процесу у корпорації «Енергоресурс-інвест» відбуватися безперервно, постійно виникатимуть нові ідеї та завдання. Таким чином, ефективність діяльності підвищиться за рахунок таких умов:

1. Усі співробітники задіяні у інноваційному процесі.

2. Періодична зміна завдань персоналу мотивує творче мислення.

3. Немає перешкод для інноваційних ідей – всі ідеї аналізуються.

4. Реалізація однієї інновації може бути стадією інноваційного процесу для наступної інновації.

«Каскадна» організаційна структура має схожі риси з проектною. Основною відмінністю є те, що команда проекту не є постійною. Постійним

залишається лише куратор. Склад учасників постійно змінюється, зміна відбувається «каскадами»: частина відходить від справ, а частина приєднується. Процес повторюється після кожної стадії інноваційного процесу. Кількість учасників команди також залежить від конкретної інновації та конкретної стадії інноваційного процесу. Також проектна організаційна структура передбачає набір команди із різних відділів, зайнятих повсякденними рутинними справами. У той час як у «каскадній» структурі є чіткий поділ: забезпечуючи підсистема – постійно функціонуючі підрозділи; та інноваційна, – співробітники «перетікають» з одного проекту в інший. Проектна структура не стимулює безперервність та системність інновацій. Залучення співробітника до проекту сприймається ним як відволікання від основних функцій, тоді як «каскадна» організаційна структура не протиставляє основну діяльність та проектну, оскільки проекти реалізуються постійно. Вони можуть бути різними за масштабами, важливістю, обсягом інвестицій, але за рахунок безперервного здійснення сприймаються співробітниками без опору.

Враховуючи специфіку процесу інновацій, можна дійти висновку, що функціональна організаційна структура не є достатньо ефективною для корпорації «Енергоресурс-інвест». Тільки перебудова внутрішніх комунікацій та системи взаємодії, готовність співробітників постійно змінюватись, наявність усіх елементів системи управління інноваціями (управління ризиками, ідеями, інвестиціями) дозволять підприємству бути повною мірою інноваційним та постійно впроваджувати інновації, які справді сприятимуть підвищенню його конкурентоспроможності.

Пропоновану «каскадну» організаційну структуру необхідно адаптувати під діяльність корпорації «Енергоресурс-інвест» відповідно до типу її інноваційної активності. Система управління матеріалізується через статут підприємства, установчий договір, корпоративний кодекс, посадові інструкції, договори з постачальниками та інші документи, що визначають норми та правила діяльності конкретного підприємства.

Організаційні інновації також є конкретним інноваційним проектом та потребують певного плану дій чи методики впровадження. Розробка системи управління для корпорації «Енергоресурс-інвест» має грунтуватися на цілісному аналізі всієї системи, виділенні інноваційної та забезпечуючої складових, розробці адекватної організаційної структури і, на підставі цього, розроблення пакета документів, що регулюють діяльність підприємства. Послідовність описаних етапів подано на рис. 3.3.

Рис. 3.3. Етапи формування інтегрованої системи управління інноваціями

Основні етапи: встановлення цілей організаційних змін, аналіз можливостей досягнення цих цілей на даний момент, формування

внутрішньої структури управління відповідно до поставлених цілей, впровадження та оцінка результатів організаційних інновацій.

Кожен етап поділяється на послідовні дії. На етапі постановки цілей необхідно визначити, навіщо потрібні організаційні інновації, а відповідно і системний та безперервний інноваційний процес. Тобто необхідно ідентифікувати елементи системи на вході та виході. Керівництво корпорації «Енергоресурс-інвест» встановлює, що надалі підприємство «випускатиме» (або вже «випускає») у зовнішнє середовище. Визначення елементів системи управління на вході є розподілом за категоріями, згідно зі схемою, всіх елементів зовнішнього середовища підприємства. Складається список постачальників (існуючих або запланованих), аналізуються нормативні документи, що регулюють діяльність тощо. за схемою. На відміну від аналізу можливостей та загроз у SWOT-аналізі, у цій методиці передбачається фактична констатація фактів, без аналізу перспектив.

На етапі аналізу можливостей задля досягнення цілей насамперед необхідно вивчити ресурси корпорації «Енергоресурс-інвест», її потенціал. На підставі результатів попередніх стадій визначаються типи інновацій для підприємства та фази інноваційного процесу, які воно планує здійснювати самостійно або впроваджувати із зовнішнього середовища.

Далі реалізовується етап формування внутрішньої структури. Розробляється керована підсистема, розділяються інноваційна підсистема та підсистема забезпечення.

Після цього необхідно розробити норми та правила функціонування керованої підсистеми, тобто визначити перелік елементів інноваційної та забезпечувальної підсистем. Частина функцій підсистем може бути передана на аутсорсинг. Тут також здійснюється попередня розробка нормативної документації. Далі від розробки керованої підсистеми слід перейти до формування керуючої підсистеми, її структури. Виходячи з рівня інноваційної активності, типу конкурентного підприємства, складу елементів інноваційної підсистеми та підсистеми забезпечення, формується

організаційна структура управління. Аналізується можливість застосування «каскадної» організаційної структури для ведення системного та безперервного інноваційного процесу. Після цього необхідно провести коригування елементів оточення на вході та виході. Якщо керівництво корпорації «Енергоресурс-інвест» вирішить делегувати частину функцій інноваційної та підсистеми забезпечення незалежним організаціям, відповідно зміниться структура її елементів. Потім слід провести коригування норм і правил функціонування керованої та керуючої підсистем та остаточне затвердження відповідних документів (посадових інструкцій, правил роботи тощо).

Після того, як усі системи розроблені та затверджені, доцільно розробити план впровадження нових правил і норм, як послідовність імплементації конкретних організаційних інновацій. На кожному етапі їх безпосереднього впровадження необхідно проводити оцінку результатів та подальше коригування плану.

При виконанні аналітичних робіт слід звертати увагу на ув'язування в рамках системи управління всіх заходів, що проводяться на підприємстві – організаційних, технічних, економічних, соціальних та ін; крім того, слід брати до уваги рівень автоматизації функцій управління.

Діяльність з дослідження, формування та вдосконалення систем управління, в першу чергу для підприємств, що займаються інноваційною діяльністю різного рівня активності, має підприємницький та інноваційний характер. Загальне керівництво всіма роботами, пов'язаними із системою управління корпорації «Енергоресурс-інвест», доцільно здійснювати менеджерам вищої ланки. Від цього багато в чому залежить, наскільки будуть виконуватися процедури, розроблені відповідно до принципів системного управління. Також у розробці системи управління слід передбачити участь більшості підрозділів та служб корпорації «Енергоресурс-інвест». До створення систем можна залучати консультаційні, науково-дослідні та інші спеціалізовані зовнішні організації.

Потенційна ефективність системи управління при використанні даної методики обумовлена наступним:

1. Конкретне, цілісне, системне уявлення про підприємство, його зовнішнє та внутрішнє середовище – ефективний інструмент управління. Пропонована методика дозволяє наочно уявити як керуючу, а й керовану підсистему корпорації «Енергоресурс-інвест», елементи системи на вході і виході. При ухваленні рішень таке цілісне сприйняття дозволить більш точно прогнозувати наслідки прийнятих рішень та їх вплив на різні підсистеми та елементи управління.

2. Поділ керованої підсистеми на інноваційну та забезпечуючу складові дозволить зберігати внутрішню стабільність корпорації «Енергоресурс-інвест» та при цьому постійно змінюватись, тобто впроваджувати інновації.

3. «Каскадна» організаційна структура також є важливим елементом стимулювання інноваційного процесу. Вона може бути адаптована під будь-який тип конкурентної поведінки – віолента, патієнта, експлерента, комутанта.

4. Розробка пакета нормативної документації забезпечить стабільність діяльності та при цьому, враховуючи особливості даної системи та організаційної структури, не стане стримуючим фактором для розвитку інноваційної діяльності корпорації «Енергоресурс-інвест».

5. Систематична оцінка ефективності діяльності дозволить вчасно виявляти неефективні шляхи, рішення та перспективні можливості.

Сама пропонована методика є системною організаційною інновацією, покликаною переформувати управлінську систему підприємства для забезпечення безперервності інноваційної діяльності. Проте це не передбачає обов'язкового застосування всіх запропонованих елементів системи. Які конкретні організаційні інновації запровадять, залежить від діяльності корпорації «Енергоресурс-інвест».

3.3. Забезпечення інформаційної підтримки інноваційних процесів на мікро-, мезо- та макрорівні

Ефективний інформаційний супровід управління інноваційним розвитком в умовах динамічної конкурентної середовища, в якому функціонують сучасні промислові підприємства, є особливо актуальним, оскільки лише за таких умов можлива правильна функціональна взаємодія підрозділів і служб, їх взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, координація роботи структурних підрозділів підприємств.

Управління інформаційними ресурсами передбачає наявність комплексу технологій, заснованих на використанні відповідних методів збирання, передачі, обробки, зберігання, представлення інформації в процесі управлінської діяльності. Залежно від переважання певних інформаційних процесів, їх інтенсивності та значущості вибираються відповідні засоби їх реалізації. Важливе завдання інформаційної системи пов'язане із забезпеченням процесу прийняття рішень, а саме наданням потрібної інформації в потрібний час, на потрібному носії і в потрібному місці. При цьому слід враховувати обмеження щодо вартості обробки даних, трудомісткості процесів використання інформаційного ресурсу, надійності й оперативності процесу обробки інформації, якості отриманої інформації [24, с. 205-206].

На інформаційну систему підприємства впливають його організаційна структура, персонал, існуючі процедури виконання завдань, внутрішня культура підприємства та інші фактори.

В сучасних умовах значне поширення в практичній діяльності промислових підприємств отримало використання спеціалізованих інформаційних систем. Такі системи є сукупністю організаційних, технічних, програмних та інформаційних засобів, об'єднаних в єдину систему з метою збирання, зберігання, обробки та видачі інформації, необхідної для реалізації управлінських функцій. Інформаційні системи зв'язують об'єкт і систему

управління між собою, а також із зовнішнім середовищем через інформаційні потоки:

1) із зовнішнього середовища в систему управління – що є, з одного боку, потоками нормативної інформації, створеної державними органами (законодавчі норми), а з іншого – потоками інформації про кон'юнктуру ринку, конкурентів, споживачів, постачальників;

2) із системи управління в зовнішнє середовище, а саме: звітна інформація, фінансова інформація для державних органів, інвесторів, кредиторів, споживачів, а також маркетингова інформація про продукти і послуги;

3) із системи управління до об'єкта управління – сукупність планової, нормативної та розпорядчої інформації для здійснення господарських операцій;

4) від об'єкта управління до системи управління: відображають облікову інформацію про стан об'єкта управління економічною системою в результаті здійснення господарських процесів [29, с. 114].

Інформаційна система переробляє інформацію, що надходить, в аналітичну, яка є базою для прийняття обґрунтованих рішень. До основних функцій інформаційної системи управління інноваційним розвитком підприємства можна віднести:

– збирання, сортування, обробку та зберігання інформації, необхідної для планування та оцінювання інноваційної діяльності підприємства;

– формування таблиць, звітів і форм, що містять відомості про інноваційну діяльність;

– оцінку і моніторинг динаміки інноваційної активності підприємства;

– систематизацію інформації про інноваційних проектах;

– представлення результатів роботи інформаційної системи.

Перераховані функції інформаційної системи зорієнтовані на вирішення основних завдань управління розвитком підприємства, зокрема оцінку його інноваційного потенціалу, формування інноваційного портфеля,

обґрунтування вибору найбільш перспективних напрямів інноваційної діяльності, оцінку та управління інноваційною активністю підприємства.

В процесі управління інноваційною діяльністю підприємства велике значення має науково-технічна інформація, що узагальнює нові наукові знання, відомості про винаходи, ноу-хау, технічні новації самого підприємства та підприємств-конкурентів, а також про потреби ринку в інноваційній продукції. Це постійно наповнюваний фонд, потенціал знань і технічних ідей, практичне і доцільне використання якого забезпечує необхідний рівень конкурентоспроможності підприємства [39, с. 54].

Проведене дослідження інформаційних потоків на промислових підприємствах корпорації «Енергоресурс-інвест» свідчать, що якість одержуваної науково-технічної інформації часто не задовольняє працівників апарату управління (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Результати якісної оцінки інформаційних потоків на підприємствах корпорації «Енергоресурс-інвест» (в % від кількості опитаних)

Показники / Рівні управління	Повнота		Надійність джерела		Своєчасність надходження	
	Достат-ня	Недос-татня	Досто-вірна	Недос-товірна	Своє-часна	Несвоє-часна
Керівники топ-рівня	64,3	35,7	45,6	54,4	53,9	46,1
Керівники функціональних підрозділів	42,9	57,1	74,3	25,7	30,8	69,2
Керівники виробничих цехів та служб	23,1	76,9	41,1	58,9	14,3	85,7
Керівники технічного рівня	28,6	71,4	60,7	39,3	27,3	72,7
Інтегральна оцінка	37,3	62,7	55,7	44,3	29,2	70,8

З представлених у таблиці 3.1. даних випливає, що достатній обсяг

інформації надходить в середньому лише до 37,3% опитаних керівників. Крім того, лише 29,2% менеджерів усіх рівнів вважають, що інформація надходить до них своєчасно. При цьому 55,7% респондентів переконані, що отримують достовірну інформацію, а 44,3% зробили висновок про те, що трапляються випадки надання необ'єктивної інформації. При чому, якщо інформаційне забезпечення керівників вищої ланки управління здається відносно задовільним, то забезпечення інформацією керівників середнього і нижчого рівня викликає тривогу. Отже, функціонування інформаційної - системи корпорації «Енергоресурс-інвест» вимагає істотного поліпшення.

Це тривожний симптом, особливо в ситуації , коли в Україні відсутні спеціалізовані організаційні структури, в яких можна було б отримати достовірну інформацію про досягнення в інноваційно-технологічній сфері. Існуюча система обміну передовим досвідом під час економічних реформ виявилася зруйнованою, відповідний канал передачі науково-технічної інформації перестав існувати.

Слід відзначити ще один аспект проблеми інформаційної підтримки інноваційного процесу. Раніше всі великі промислові підприємства мали добре оснащені науково-технічні бібліотеки, в яких була наявна актуальна література монографічного та періодичного характеру, в тому числі реферативні огляди світових видань за проблемами, пов'язаними зі специфікою виробничої діяльності конкретного підприємства. Тому керівники та технічні спеціалісти мали реальну можливість знайомитися зі змістом цих джерел інформації та використати її у практичній діяльності . У наш час такого джерела інформації промислові підприємства практично позбавлені, по-перше, в результаті скорочення обсягів видань самих джерел і, по-друге, внаслідок браку коштів на оплату доступу до відповідних міжнародних баз інформації.

На противагу цьому, що у керівників провідних українських підприємств з'явилося нове джерело інформації, пов'язане з відвідуванням зарубіжних промислових підприємств і спілкуванням з їх фахівцями. Проте

не завжди знакомство із зарубіжним досвідом супроводжується його подальшим використанням на вітчизняних підприємствах, передовсім через дефіцит ресурсів, необхідних для його адаптації [33, с. 9].

Для вирішення існуючих проблем інформаційної підтримки управління інноваційною діяльністю необхідно, на наш погляд, створити на національному рівні «інформаційний банк», в якому буде збиратися, зберігатися та аналізуватися інформація про найбільш важливі НДДКР вітчизняного і міжнародного масштабу. Значимість таких структур для подолання кризової стану економіки України важко переоцінити, оскільки в інформаційному вакуумі неможлива не лише ефективна інноваційна діяльність, а й нормальне функціонування оперативного виробництва.

Однією з основних умов підвищення економічної ефективності функціонування суб'єктів інноваційної діяльності є комплексне інформаційне забезпечення інноваційного процесу на рівні регіону, доступ усіх його суб'єктів до сучасних засобів комунікації.

Ефективним інструментом управління інформаційного забезпечення учасників інноваційного процесу має бути комплексне використання сучасних інформаційних технологій у господарській діяльності економічних суб'єктів. Дане питання має чотири аспекти:

1) систематичне висвітлення інноваційної діяльності в ЗМІ;

2) створення та підтримка сучасних баз науково-технічних даних;

3) організація експозицій на інноваційних міжнародних, всеукраїнських, регіональних виставках, конференціях, форумах;

4) вивчення міжнародного та передового вітчизняного досвіду створення інноваційної інфраструктури та розвитку інноваційної діяльності.

Особливе місце в системі сучасних інформаційних технологій займають мережеві інформаційні технології. Використання Інтернет-технологій в управлінні інноваційним процесом створить для суб'єктів інноваційної діяльності можливості:

– найбільш повно задовольнити інформаційні потреби суб'єктів ринку

інноваційно-орієнтованих інвестицій у всіх сферах діяльності;

– підвищити ефективність управління та скоротити операційні та адміністративні витрати всіх суб’єктів – учасників інноваційно-орієнтованих інвестицій;

– покращить як комунікації, так і практичну взаємодію в процесі реалізації інноваційного проекту всіх учасників інноваційного процесу.

З метою забезпечення ефективної інформаційної взаємодії суб’єктів інноваційної діяльності здається доцільним створення національного інформаційно-інноваційного простору, як сукупності баз даних, технологій їх ведення та сучасних інформаційно-телекомунікаційних систем і мереж, що функціонують на основі єдиних принципів, забезпечують інформаційну взаємодію суб'єктів, а також задоволення їх інформаційних потреб [37]. Необхідність створення єдиного інноваційного простору визначається загальними вимогами інформаційного забезпечення інтеграційних тенденцій в діяльності суб'єктів інноваційної діяльності . Перевагами функціонування єдиного інформаційного інноваційного простору можуть стати розвиток інноваційної діяльності, спільне впровадження на підприємствах нових технологій, що забезпечують випуск пріоритетної конкурентоспроможної продукції, зниження рівня невизначеності та ризиків інноваційної середовища.

Крім того, на самих підприємствах корпорації «Енергоресурс-інвест» для оптимізації процесу управління інноваційною діяльністю варто створювати спеціалізовані підрозділи, які ініціюватимуть, плануватимуть та систематизуватимуть інноваційну діяльність. До таких підрозділів можна віднести відділ стратегічного та інноваційного розвитку, а також інформаційно-аналітичний відділ.

Відділ стратегічного та інноваційного розвитку може здійснювати збирання, сортування та обробку інформації , необхідної для планування інноваційної діяльності підприємства. До завдань такого підрозділу варто віднести акумулювання й аналіз патентно-ліцензійної та науково-технічної

інформації, розробку та попередній аналіз пропозицій щодо організації інноваційного процесу на підприємстві, аналіз інформації про стан інноваційного потенціалу, оцінку та моніторинг динаміки інноваційної діяльності, оновлення бази даних інноваційних проектів.

Інформаційно-аналітичний відділ може проводити пошук і аналіз інформації про тенденції розвитку техніки і технології у сфері діяльності підприємства. Головне завдання інформаційно-аналітичного відділу корпорації «Енергоресурс-інвест» має полягати в тому, щоб правильно сформулювати інноваційні проблеми, виявити альтернативні варіанти їх вирішення і передати сформований блок комплексної інформації на вищий рівень управління. Цей підрозділ має мати безпосередній доступ до інформаційних баз даних національного рівня.

З метою найбільш оперативного вирішення проблем управління інноваційною діяльністю відділ стратегічного та інноваційного розвитку та інформаційно-аналітичний відділ повинні підпорядковуватися або безпосередньо генеральному директору корпорації «Енергоресурс-інвест», або першому заступнику генерального директора.

Отже, однією з актуальних проблем, які гальмують інноваційний розвиток промислових підприємств, є відсутність необхідної науково-технічної інформації. Оскільки комплексне вирішення цієї проблеми неможливе без участі держави, доцільно створити національну систему інформаційної підтримки інновацій, яка буде вирішувати такі завдання: формування, зберігання та представлення ресурсів науково-технічної, адміністративно-організаційної, планово-фінансової, статистичної та іншої інформації в сфері інновацій; ведення реєстру державної інтелектуальної власності, контроль господарського обороту результатів науково-технічної діяльності та захисту інтелектуальної власності; розробку механізмів збереження та представлення аналітичної інформації; формування, підтримку і розвиток комунікаційного середовища інноваційної діяльності.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження теоретико-методологічних основ стратегічного інноваційного менеджменту, а також особливостей управління інноваційною діяльністю корпорації «Енергоресурс-інвест», дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Актуальні концепції стратегічного менеджменту підтверджують необхідність інтеграції стратегічного планування та управління інноваціями, оскільки стратегія передбачає проведення змін; а зміни, які мають на меті удосконалення певного товару, технології, процесу або ринку, є інноваціями. Необхідність стратегічного управління інноваціями виникає передусім тоді, коли на функціонування підприємства мають вплив чинники оточення з високим рівнем невизначеності. На противагу традиційним методам стратегічне інноваційне управління не пропонує конкретних заходів, реалізація яких забезпечить досягнення організаційних цілей, але на основі аналізу зовнішнього оточення та внутрішніх сильних і слабких сторін формує механізм адаптації бізнесу до постійних непрогнозованих змін.

2. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління інноваціями – це система взаємопов'язаних елементів, за допомогою яких забезпечуються єдина безперервна ефективна реалізація науково-інноваційного потенціалу, постійний і цільовий вплив, спрямований на досягнення запланованих результатів інноваційної діяльності. Такий механізм має реалізуватися на основі таких керівних принципів: об'єднання, інтеграція та кооперація усіх елементів процесу менеджменту, що забезпечує синергічний ефект; всі складові модифікуються згідно мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища; циклічність роботи; відкритість та адаптація передової практики менеджменту; інтегрованість у загальний механізм корпоративного управління.

3. З точки зору змісту механізм стратегічного інноваційного менеджменту включає: процес збирання, аналізу й поширення внутрішньої і

зовнішньої інформації; структуру управління інноваційною підсистемою; систему розподілу повноважень і відповідальності між менеджерами усіх рівнів; технологію комерціалізації НДДКР; створення єдиного взаємопов'язаного ланцюга: держава → освіта → наука → бізнес → суспільство; систему забезпечення та розподілу ресурсів (людських, фінансових, матеріальних тощо), необхідних для підтримки ефективної інноваційної діяльності.

4. Ефективність системи стратегічного управління на промислових підприємствах залежить від організаційно-економічного забезпечення функціонування даної системи (зони розвитку), яка має бути взаємопов'язана з системою оперативного управління (зоною функціонування) і реалізує так званий ситуаційний (варіантний) підхід до управління. При впровадженні системи стратегічного управління на промислових підприємствах необхідно враховувати також той факт, що в організаціях переважають вертикальні зв'язки управління-підпорядкування, спостерігається досить низька маневреність при реалізації стратегії, а також те, що на вітчизняних підприємствах найбільша увага в управлінській діяльності приділяється вирішенню завдань оперативного характеру.

5. Побудова ефективної системи стратегічного управління інноваціями дозволить підприємству: ухвалювати обґрунтовані рішення на стратегічному рівні управління; визначати ключові напрями інноваційної діяльності; формувати оптимальний портфель інноваційних проектів; знизити ризики інноваційної діяльності за рахунок впровадження комплексної оцінки інноваційних проектів; підвищити ефективність використання наявних фінансових ресурсів та інноваційну активність підприємства в цілому.

Таким чином, ефективна система стратегічного управління інноваційною діяльністю забезпечує головні конкурентні переваги підприємства – здатність швидко та адекватно реагувати на зміни у зовнішньому оточенні, а також задавати необхідні параметри внутрішнього середовища для досягнення конкретних цілей розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. К.: КНЕУ. 2003. 394 с.

2. Бажал Ю.М. Розвиток інноваційної діяльності у знаннєвому трикутнику "держава - університети - промисловість". *Економіка і прогнозування*. 2015. № 1. С. 76-88.

3. Біловодська О.А. Системний аналіз і вдосконалення теоретико-методологічних підходів до вибору напряму інноваційного розвитку підприємств. *Проблеми науки*. 2010. № 4. С. 7–15.

4. Боковець В.В. Удосконалення управління інноваційними процесами на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».* 2017. Випуск 24. Частина 1. С. 88–92.

5. Боковець В.В., Швед В.В., Акулов М.Г. Формування інноваційної політики підприємств харчової промисловості Вінницької області: колективна монографія. Вінниця: ВФЕУ, 2012. 281 с.

6. Бондар Т. В., Тимощенко В. Ю., Вакуленко І. А. Формування ефективного механізму інноваційного менеджменту на підприємствах енергетики. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2022. N 4. С. 43−51. DOI:10.21272/1817-9215.2022.4-05

7. Брітченко І. Г., Гаврилко П. П., Завадяк Р. І. Стратегічне управління інноваційною діяльністю як основа конкурентоспроможності. *Науковий вісник Ужгородського університету : серія: Економіка*; збірник наукових праць / редкол.: В. П. Мікловда, М. І. Пітюлич, Н. М. Гапак та ін. Ужгород : УжНУ, 2012. Вип. 35. № 5. Ч. 1.С. 27–31.

8. Гнатенко І. Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. *Вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 32. С. 69—72.

9. Гнатенко І.А. Визначення інновацій як інструментарію національного підприємництва. *Науковий вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Серія "Економіка".* 2018. Т. 23. Вип. 5 (70). С. 38—42.

10. Гнатенко І.А. Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. *Науковий журнал "Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії".* 2018. № 6 (18). С. 70—74.

11. Гончаренко О. В. Інституціональні аспекти реалізації інноваційних пріоритетів розвитку агропромислового виробництва. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2016. №1. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_1_5.

12. Готра В. В. Інвестиційні передумови формування інноваційного потенціалу АПК. *Сталий розвиток економіки*. 2015. №2.С. 169-177.

13. Готра В. В., Ігнатко М. І. Теоретичні основи управління інноваційним розвитком агропромислового виробництва України. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. Випуск 1(7). Мукачево, 2017. С. 16-21.

14. Гріщенко І. В., Балахонова О. В. Система забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств. *Шляхи активізації інноваційної діяльності в освіті, науці, економіці:* Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Вінниця, 12.04.2016 р.): у 2-х т. Вінниця: ВННІЕ ТНЕУ, 2016. Т. 1. С. 145–147.

15. Далик В. П., Запісоцький І. В., Ільчишин М. З., Матвієвський Н. А. Система забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств // *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки*". 2024. № 1. doi: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9551

16. Дискіна А. А., Чучуменко Р. О. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія:*

Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 12. С. 86–89.

17. Дишкант, А.О., Труш А. А., Козакевич М. М. Властивості інновації як об'єкту управлінської діяльності на підприємстві. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, no. 37 (June 30, 2023): 204-210. Accessed March 22, 2024. https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/855.

18. Довгань Ю. В. Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. *Modern Economics*. 2022. № 36(2022). С. 38–44. doi: https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-06.

19. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. N40. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/

20. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16.01.2003 № 433-IV [остання редакція від 14.07.2009]. URL: www.zakon.rada.gov.ua

21. Захарченко П.В., Гавриш О.М., Куліков П.М., Сосновський А.О., Лич В.М. Проекти в галузі інфраструктури: партнерство державного та приватного секторів : підручник. КНУБА. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ : СПД Павленко, 2017. 320 с.

22. Звіт про управління Корпорації «Енергоресурс-інвест». URL: https://drive.google.com/file/d/1gJOnUjKwwSLS-gd0XcfAxpNT-W1mGusr/view

23. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л. І. Михайлова, О. І. Гуторов, С. Г. Турчіна, І. О. Шарко та ін. Вид. 2-ге, доп. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 234 с.

24. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. / Т.Є. Воронкова, І.В. Воронков та ін.; за ред. В.Г. Федоренка, Г.В. Лагутіна, Т.Є. Воронкової, Г.М. Рижакової. Київ : ТОВ «ДКС-центр», 2014. 354 с.

25. Ковальчук Н. О., Смольнікова К. А., Жалоба К. І. Значення та зміст інвестиційно-інноваційної діяльності вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 89–95. doi: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-89-95.

26. Кузьмін О.Є., Князь С.В., Мельник Л.І. Соціально-економічна

ефективність управління інноваційними процесами: загальнодержавний та регіональний аспект. *Збірник наукових праць: Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональні суспільні системи*. Вип. 3. Ч.1. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2004. С. 240–255.

27. Куліков О. П., Квашина Ю. А. Методичний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства. *Problems of Economy,* 2023, Vol 57, Issue 3, p. 195-199. DOI: 10.32983/2222-0712-2023-3-195-200

28. Ложачевська О. М., Сафонова В. Є., Гнатенко І. А., Навроцька Т. А. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2021. № 15. С. 14–19. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.15.14

29. Лояк Л.М. Роль інновацій у розвитку малого підприємництва. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 1. С. 110—114.

30. Маліновська О., Корень Д. Інноваційний менеджмент як вимога сучасності. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75), С. 538-541. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-115

31. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент. ТНЕУ. Тернопіль: Екон. Думка, 2019. 451 с.

32. Норкіна Т.П., Скарбун З.О. Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємств будівельної галузі. *Економіка будівництва і міського господарства.* 2013. Вип. 9. № 1. С. 55–62.

33. Охріменко І. В., Вдовенко Н. М., Овчаренко Є. І., Гнатенко І. А. Інновації в системі стратегічного управління безпекою національної економіки в умовах ризиків та невизначеності глобалізації. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 4–9. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.8.4

34. Стадник В.В., Йохна М.А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : підручник. Хмельницький : ХНУ, 2011. 332 с.

35. Стеблій Г.Я., Тувакова Н.В. Механізм удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств. *Економічний аналіз*. 2016. № 15. С.

185–187.

36. Фінансова звітність корпорації Енергоресурс-інвест (за звітом незалежного аудитора). URL: https://drive.google.com/file/d/1s0EF3bxh47jKoKv-2fg4IUQwO5-pTh3S/view

37. Ходаківська О. В., Гнатенко І. А., Дяченко Т. О., Сабій І. М. Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 5–11. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.15.5

38. Шумський А. В. Управління інноваційним розвитком агропромислового виробництва: стан та перспективи розвитку *Інноваційна економіка*. 2012. №5. С. 24-29

39. Яремчук, С. С., Сухорукова, О. А., & Малишенко, Л. О. (2023). Інноваційний менеджмент у міжнародному бізнесі. Академічні візії, (16). вилучено із https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/172

40. Guo D., Guo Y. Government-subsidized R & D and firm innovation: evidence from China. Research Policy. 2016. № 45 (6). P. 1129—1144.

41. Kozhukhivska R., Parubok N., Petrenko N., Podzihun S., Udovenko I. Methods of assessment of efficiency of creating regional innovative clusters for dynamic development of economics. Investment Management and Financial Innovations. 2017. № 14 (3). P. 302-312.

42. Swanson L. Entrepreneurship and Innovation Toolkit. Saskatoon: University of Saskatchewan. 2017. 158 p.

43. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42. № 4. P. 504-515.