

Гончар О. І.,  
д.е.н., проф., професор кафедри економіки підприємства і підприємництва, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

Хачатрян В. В.,  
к.е.н., доц., завідувач кафедри економіки та міжнародних відносин, Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, м. Вінниця

## ІННОВАЦІЙНІСТЬ – СУЧАСНА УМОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

**Анотація.** Узагальнено дослідження засад інноваційних підходів до управління підприємством. Розглянуто особливості формування інноваційного потенціалу промислових підприємств з позицій системного підходу. Визначено та систематизовано проблеми управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах з урахуванням сучасного стану економіки України. Звернуто увагу на те, що пошук шляхів інноваційного розвитку діяльності промислових підприємств висуває конкретні вимоги до системи управління інноваційною діяльністю підприємств. Сформульовано висновки щодо забезпечення ефективного інноваційного процесу, які містять: тісний зв'язок із загальною системою управління підприємством, комплексний характер формування управлінських рішень, високий динамізм регулювання, багатоваріантність підходів до розробки цих рішень, орієнтацію на мотивацію персоналу та на стратегічні цілі розвитку підприємства.

**Ключові слова:** інновації, інноваційний потенціал, підприємницький потенціал, управління, ефективність, розвиток.

Gonchar O. I.,  
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics of Enterprise and Entrepreneurship, Khmelnytsky National University, Khmelnytsky

Khachatryan V. V.,  
Ph.D., Associate Professor, Head of the Department of Economics and International Relations, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics, Vinnytsia

## INNOVATIVITY – MODERN CONDITION OF ENTREPRENEURIAL POTENTIAL DEVELOPMENT

**Abstract.** The study of the fundamentals of innovative approaches to enterprise's management is generalized. The peculiarities of formation of innovative potential of industrial enterprises from the standpoint of the systemic approach are considered. The problems of innovative activity management at industrial enterprises are determined and systematized with consideration of the current state of the Ukrainian economy. The attention is paid to the fact that the search for ways of innovative development of industrial enterprises activities put forward specific requirements for the management system of enterprises innovative activities. The conclusions on providing an effective innovation process are formulated, which include: a close connection with the general system of enterprise's management, the complex nature of managerial decisions formation, the high dynamism of regulation, the multivariate approach to the development of these solutions, orientation and motivation of staff at strategic goals of enterprise's development.

**Key words:** innovations, innovative potential, entrepreneurial potential, management, efficiency, development.

**Постановка проблеми.** Сучасні соціально-економічні тенденції, динамізм і невизначеність ринкового середовища, інтеграційні та глобалізаційні процеси, які супроводжуються посиленням конкуренції, базуються на принципах інноваційного розвитку господарської системи та обумовлені рівнем науково-технічного потенціалу. Ефективне функціонування як національного господарства, так і окремих підприємств в умовах інноваційного розвитку потребує комплексної інфраструктури та нормативно-правової бази, яка б сприяла підвищенню інноваційної активності суб'єктів господарювання.

Значимість проблеми зростає з урахуванням сучасного стану економіки України, який характеризується часто кризовими явищами, низькою конкурентоспроможністю значної частини промислових підприємств, застарілістю їх виробничих фондів, недостатнім сприйняттям інновацій. Головною причиною такого становища, на нашу думку, є недостатня увага органів державного управління протягом тривалого періоду часу до проблем інноваційної діяльності, низька ефективність інноваційно-інвестиційних програм, непродуманість механізмів стимулювання підприємств до запровадження інновацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління інноваційною діяльністю присвячені праці ряду зарубіжних та вітчизняних вчених. Вагомий внесок у розвиток напряму зробили видатні науковці: Ансофф І., Друкер П., Кондратьєв М., Портер М., Санто Б., Туган-Барановський М., Шумпетер Й. та інші. Серед сучасних авторів можна виділити Амошу О., Бажала Ю., Бельтюкова Є., Бланка І., Валдайцева С., Василенка О., Гесця В., Денисенка М., Ільєнкову С., Казанцеву А., Лапко О., Микитюка П., Стадник В., Собко О., Уткіна Є., Фатхутдінова Р., Швеця В., Шегду А., Яковця Ю. та інших.

Однак характер розвитку та аналіз стану інноваційної діяльності українських промислових підприємств у сучасних умовах потребують удосконалення системи управління нею, в тому числі на промислових підприємствах, особливо – підприємствах машинобудування як галузі, котра здійснює системоутворювальні функції. Зазначене набуває особливої актуальності за умов пошуку потенційних можливостей забезпечення інноваційного розвитку підприємств і спрямування економічного вектора до стабільного зростання підприємницького потенціалу.

**Постановка завдання.** Необхідність удосконалення сучасної системи управління інноваційною діяльністю промислових підприємств, її ідентифікація як важливої передумови розвитку підприємницького потенціалу, практична реалізація заходів в умовах трансформаційної нестабільності потребують подальших досліджень як позитивного досвіду формування інноваційного механізму розвитку конкурентоспроможних підприємницьких структур, так і обґрунтування сучасних напрямів удосконалення стратегії.

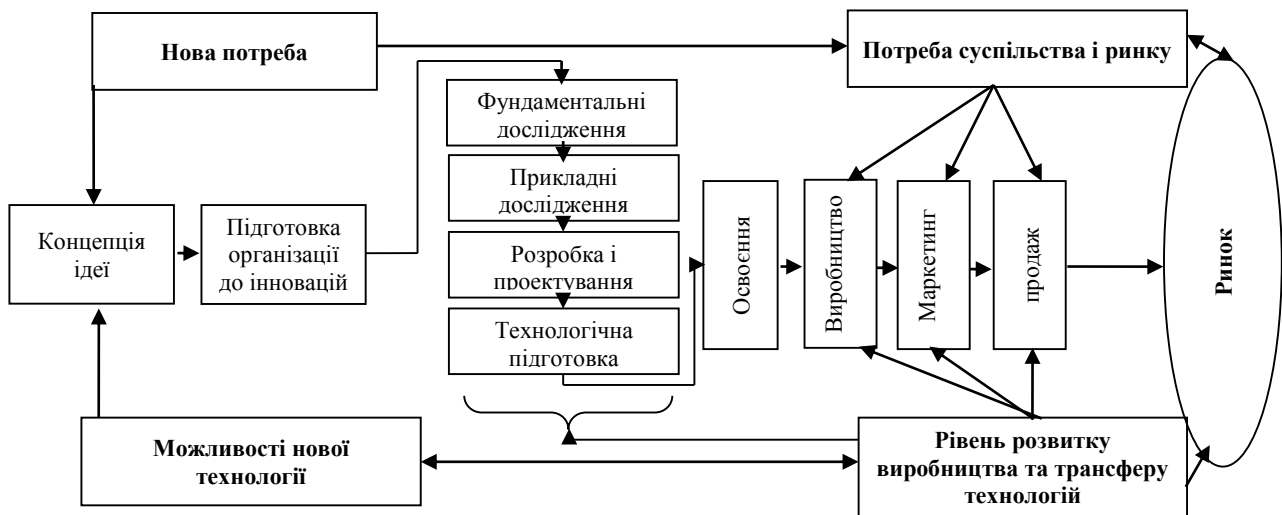
**Викладення основного матеріалу дослідження.** Сучасні можливості висококонкурентного розвитку національної економіки передусім визначаються чинниками, що створюють передумови інноваційного зростання та технологічної модернізації. Зміцнення технологічної конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і країн пов'язано з формуванням нових механізмів інноваційного розвитку та технологічного удосконалення національної економіки, які відповідають її реаліям, за одночасної адаптації цих механізмів у ринковому середовищі. Інноваційні чинники дадуть можливість закласти підвалини для підвищення у довгостроковому періоді динамічної, на протипагу статичній, конкурентоспроможності економіки країни. І саме це, при формуванні необхідних внутрішніх умов, забезпечить “інноваційний прорив” економіки та входження до передових конкурентоспроможних економічних систем [1, с. 21].

У сучасних умовах конкуренція на міжнародному та внутрішньому ринках загострюється, що визначає необхідність підвищення уваги керівників організацій до інноваційної діяльності, оскільки тільки її результати дозволяють створити продукцію, яка б задовольняла зростаючі вимоги ринку та забезпечувала високий рівень прибутків підприємств. Необхідність підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та прагнення отримувати більш високі доходи спонукає провідних виробників цілеспрямовано створювати нові потреби у покупців, а також принципово нові вироби та технології. Все це потребує прискорення інноваційних процесів, їх поєднання у багатьох випадках з виробничими процесами, а з іншої сторони, – сприяє розвитку підприємницького потенціалу.

Як відомо, інноваційний процес – це процес перетворення наукового знання в інновацію, що можна уявити як послідовний ланцюг подій, у ході яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги і поширюється при практичному використанні. Таким чином, цей процес спрямований на створення необхідних ринкам продуктів, технологій або послуг і здійснюється в єдності з середовищем: його направленість, темпи, цілі залежать від соціально-економічного середовища, в якому він функціонує і розвивається.

Потрібно зазначити, що розвиток ринкової економіки, науки і технологій, зростання потреб людства в якісних інноваційних продуктах постійно змінюють структуру інноваційного процесу, роблячи цю модернізацію перманентною. Так, від середини ХХ ст. до теперішнього часу сформулювалося три покоління моделей організації інноваційного процесу: лінійна, лінійно-послідовна (з акцентом на ринковий фактор) і комбінаторна (інтерактивна) [2, с. 121].

Дослідження та аналіз літературних джерел [2, 3, 4, 5] дає можливість проілюструвати етапи здійснення інноваційного процесу, які спостерігаються на інноваційно активних промислових підприємствах (рис. 1).



**Рис. 1. Етапи інноваційного процесу промислового підприємства**

Однак реалізація етапів інноваційного процесу буде неможливою у разі неврахування особливостей чи недостатності їх ресурсного забезпечення. Успішна реалізація інновацій повинна супроводжуватися різного роду джерелами фінансування, а їх формування має оптимізуватись. Аналіз світового досвіду показує, що джерела фінансування інноваційного процесу на підприємстві можуть бути різноманітними. Так, В. Морозов класифікує фінансові ресурси за такими напрямками як на макро-, так і на макrorівнях господарювання: власні, залучені, запозичені [6, с. 99].

На нашу думку, в даній класифікації не враховано, що джерела фінансування інноваційних процесів можуть бути комплексними і формування фінансових ресурсів відбувається за рахунок різних джерел. Можна поділяти фінансові ресурси на власні, залучені на фінансовому ринку й одержані в результаті перерозподілу. До власних ресурсів належать доходи від реалізації продукції, фінансових операцій і різні надходження. На фінансовому ринку кошти можуть бути залучені в результаті продажу власних акцій та інших цінних паперів, фінансового лізингу, кредитування інвестицій тощо. До фінансових ресурсів, що отримуються від перерозподілу, належать, наприклад, бюджетні асигнування, пайові внески, страхові відшкодування тощо.

Потрібно також акцентувати увагу на управлінні трудовою складовою забезпечення інноваційного процесу. Ефективне функціонування підприємства неможливе без професійного підбору кадрового складу та постійного його розвитку у відповідності з ринковими змінами, формування інтелектуального потенціалу. На нашу думку, саме оптимальний кадровий підбір є однією з основних складових створення ефективного інноваційного мислення на підприємстві, що є запорукою успішного проведення інноваційної діяльності.

Що стосується матеріальної складової інноваційного процесу, то вона тісно пов'язана з логістикою, котра відіграє важливу роль на всіх етапах життєвого циклу інновацій як концепція управління підприємницькою діяльністю. Нестабільність економічного розвитку України, втрата підприємствами господарських зв'язків та необхідність їх відновлення обумовлюють доцільність створення на підприємствах логістичних систем.

Загалом реалізація інновацій як кінцевого результату інноваційного процесу супроводжується сукупністю основного і супутнього процесів. На нашу думку, до основного інноваційного процесу можна віднести: процес появи інноваційної ідеї (концепції) до її практичної реалізації, а супутнім є процес забезпечення основного інноваційного процесу ресурсною складовою, тобто матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними ресурсами тощо. Характерними рисами основного і супутнього процесів є те, що вони пов'язані між собою через систему цілей, реалізуються в одному і тому ж часовому інтервалі, а також те, що всі з вищевказаних процесів є об'єктами управління інноваційною діяльністю на усіх етапах життєдіяльності підприємства.

Оперативне, поточне і стратегічне планування інноваційної діяльності перебувають у діалектичній взаємодії та змістовно доповнюють одне одного у процесі управління інноваціями. Їх порівняльні характеристики наведені в таблиці 1.

Специфіка об'єкта дослідження інноваційної діяльності, а, відповідно, і процесів її управління вимагає уточнення мети інноваційної діяльності та етапів її планування. Загалом система цілей інноваційної діяльності повинна базуватися на основі конкретизації загальної мети підприємства, а саме: максимізація прибутку, підвищення конкурентоспроможності, ефективності та результативності виробництва, підвищення конкурентоспроможності, розвиток підприємницького потенціалу.

**Порівняльна характеристика оперативного, поточного та стратегічного планування інноваційної діяльності сучасного підприємства**

Ознака	Оперативне планування	Поточне планування	Стратегічне планування
1. Рівень ієрархії	Переважає нижчий рівень управління	Переважає середній рівень управління	Переважає вищий рівень управління
2. Невизначеність	Низька	Середня	Висока
3. Вид проблем	Загалом добре структуровані	Переважає структуровані і виражені як якісно, так і кількісно	Переважає не структуровані
4. Горизонт часу	Короткотривалий	Середньотривалий	Довгостроковий
5. Потреби в інформації	Переважає внутрішня	Переважає внутрішня і частково зовнішня	Переважає зовнішня
6. Альтернативи	Спектр альтернатив обмежений	Спектр звужений	Спектр альтернатив широкий
7. Обсяг	Охоплює всі напрямки й структурні одиниці підприємства й всіх учасників виробництва	Охоплює підприємство в цілому та його підрозділи	Концентрується на найважливіших проблемних структурних галузях і підрозділах
8. Ступінь деталізації	Ретельний	Середній	Укрупнений

Здійснений аналіз класифікацій цілей інноваційної діяльності та визначення її мети дає нам можливість стверджувати, що ефективним може бути тільки таке планування, яке спирається на детально окреслені і зважені цілі. Реалізація функції організації в процесі управління інноваційним процесом має здійснюватись із врахуванням таких самих принципів, як і реалізація функції планування (системність, адресність, цільовий результат).

Крім того, важливо акцентувати увагу на таку функцію управління інноваційною діяльністю, як мотивація. Стало вже очевидним, що основа стійкого економічного зростання забезпечується рівнем розвитку і динамізмом інноваційної сфери. Саме інновації приводять до формування нових галузей і виробництв, і ініціатором цього є творча діяльність людини-інноватора. Звідси випливає необхідність мотивації персоналу до інновацій та стимулювання інтелектуальної праці, формування інтелектуального потенціалу, які б при забезпеченні злагодженої роботи системи управління інноваційною діяльністю підприємства приводили до появи конкурентоспроможних інноваційних продуктів та результатів. Завданням мотивації в управлінні інноваційною діяльністю виступає оптимізація результатів діяльності суб'єктів інноваційного процесу щодо виконання покладених на них обов'язків і повноважень. Комплекс заходів, які спрямовуються на конкретних суб'єктів, повинні формуватися за змістом, формою і характеристиками з дотриманням принципу отримання кінцевого результату.

На нашу думку, завершальною з числа загальних функцій управління інноваційною діяльністю є регулювання. Під регулюванням

розуміють діяльність з усунення відхилень фактичного стану об'єкта від очікуваного. В менеджменті, зокрема в управлінні інноваційною діяльністю, функція регулювання багатьма дослідниками не виокремлюється. Її виділення слід вважати об'єктивним і необхідним, завдяки тому, що вона є заключною функцією управлінського процесу, яка логічно впливає з функції контролю.

Формування набору альтернативних рішень в управлінні інноваційною діяльністю здійснюється з метою вибору найбільш ефективного варіанта рішення з усіх існуючих. Важливим моментом тут є своєчасне ухвалення рішення. З огляду на те, що існує часовий розрив у виявленні необхідності застосування регулювального рішення, його розробці та реалізації, варіант зазначеного часового розриву бажано максимально скорочувати.

Успішна реалізація функції регулювання неможлива без дотримання принципу адресності. Ефективність регулюючих рішень характеризується своєчасністю їх ухвалення і виконання, отож адресність повинна забезпечувати чіткість розподілу завдань між виконавцями рішень, адекватність їх змісту і визначеність об'єктів, до яких вони будуть застосовуватись.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Отже, забезпечення єдності принципів управління промисловим підприємством і управління інноваційною діяльністю на ньому зумовлює і єдність їх загальних системних властивостей. Внаслідок цього зміст управління інноваційною діяльністю повинен базуватися на тих самих властивостях системи, що й управління промисловим виробництвом, та, загалом орієнтуватися на розвиток підприємницького потенціалу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Структурні реформи економіки: світовий досвід, інститути, стратегії для України: монографія / [О. І. Амоша, С. С. Аптекар, М. Г. Білопольський, С. І. Юрій та ін.] ; ІЕП НАН України, ТНЕУ МОНМС України. – Тернопіль : Економічна думка, ТНЕУ, 2011. – 848 с.
2. Економіка і організація інноваційної діяльності : підручник / [ Волков О. І., Денисенко М. П., Гречан А. П. та ін. ; під ред. проф. О. І. Волкова, М. П. Денисенка]. – К. : ВД “Професіонал”, 2004. – 960 с.
3. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник / В. О. Василенко, В. Г. Шматко ; [за ред. В. О. Василенко]. – К. : ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.
4. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності : посібник / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К. : Академія, 2005. – 400 с. – (Альма-матер).
5. Промисловість України – 2016: стан та перспективи розвитку: П 81 наук.-аналіт. доп. / [О. І. Амоша, І. П. Булеєв, А. І. Землянкін та ін.]; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2017. – 120 с.
6. Морозов В. В. Стратегическое инновационное управление в электроэнергетике / В. В. Морозов. – М. : Альфа-М, 2004. – 280 с.

## REFERENCES

1. Strukturni reformy` ekonomiky` : svitovy`j dosvid, insty`tuty`, strategiyi dlya Ukrainy` : monografiya, O. I. Amosha, S. S. Aptekar, M. G. Bilopol`s`ky`j, S. I. Yuriy ta in. (2011), ; IEP NAN Ukrainy`, TNEU MONMS Ukrainy`, Ekonomichna dumka, TNEU, Ternopil`, 848 s.
2. Ekonomika i organizaciya innovacijnoyi diyal`nosti : pidruchny`k, Volkov O. I., Deny`senko M. P., Grechan A. P. ta in. ; pid red. prof. O. I. Volkova, M. P. Deny`senka (2004), VD “Profesional”, K., 960 s.
3. Vasy`lenko, V. O. and Shmat`ko, V. G. (2003), Innovacijny`j menedzhment : navchal`ny`j posibny`k; za red. V. O. Vasy`lenko, CzUL, Feniks, Ky`yiv, 440 s.
4. Joxna, M. A. and Stadny`k, V. V. (2005), Ekonomika i organizaciya innovacijnoyi diyal`nosti : posibny`k, Akademiya, K., 400 s. – (Al`ma-mater).
5. Promy`slovist` Ukrainy` – 2016: stan ta perspekty`vy` rozvy`tku: P 81 nauk.-analit. dop., O. I. Amosha, I. P. Bulyeyev, A. I. Zemlyankin ta in. (2017); NAN Ukrainy`, In-t ekonomiky` promsti, Ky`yiv, 120 s.
6. Morozov, V. V. (2004), Strategy`cheskoe y`nnovacy`onnoe upravleny`e v elektroenergety`ke, Al`fa-M, M., 280 s.