

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

«__» _____ 2025 р.

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи –

Плісак Ігор Юрійович

(підпис)

Науковий керівник –

кандидат економічних наук, доцент

Ворончак Іван Осипович

(підпис)

Дрогобич, 2025

Захист магістерської роботи

Тема: Стратегічне управління інноваційним потенціалом підприємств
(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою: _____

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

[illegible]

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

АНОТАЦІЯ

Плісак Ігор Юрійович. Стратегічне управління інноваційним потенціалом підприємств. Рукопис.

У магістерській роботі досліджено особливості стратегічного управління інноваційним потенціалом вітчизняних підприємств.

У першому розділі обґрунтовано теоретичні засади стратегічного управління інноваційним потенціалом: визначено сутність та здійснено характеристику інноваційного потенціалу соціально-економічних систем. Проаналізовано стратегію інноваційного розвитку як механізм реалізації інноваційного потенціалу підприємства у сучасних умовах господарювання.

У другому розділі розглянуто прикладні аспекти стратегічного управління інноваційним потенціалом корпорації «Енергоресурс-інвест». Автор охарактеризував модель стратегічного інноваційного менеджменту досліджуваного підприємства, а також здійснив комплексне оцінювання інноваційного потенціалу корпорації «Енергоресурс-інвест».

У третьому розділі висвітлені напрями підвищення ефективності стратегічного управління інноваційним потенціалом, зокрема запропоновано модель обґрунтування вибору інноваційної стратегії розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест», вдосконалено стратегічні підходи до управління кадровим інноваційним потенціалом підприємства, розроблено практичні рекомендації щодо активізації використання інноваційного потенціалу корпорації «Енергоресурс-інвест».

Ключові слова: інновація, стратегія, інноваційний потенціал, стратегічне управління, інноваційний розвиток, кадровий потенціал.

ANNOTATION

Plisak Ihor. Strategic Management of the Innovation Potential of Enterprises. Manuscript.

The master's thesis explores the features of strategic management of the innovation potential of domestic enterprises.

The first chapter substantiates the theoretical foundations of strategic management of innovation potential: the essence is defined and the characteristics of the innovation potential of socio-economic systems are described. The strategy of innovative development is analyzed as a mechanism for realizing the innovation potential of an enterprise under modern economic conditions.

The second chapter examines the applied aspects of strategic management of the innovation potential of the corporation "Energoresurs-Invest." The author characterizes the model of strategic innovation management of the studied enterprise and conducts a comprehensive assessment of the innovation potential of the corporation "Energoresurs-Invest."

The third chapter highlights directions for improving the efficiency of strategic management of innovation potential. In particular, a model for substantiating the choice of an innovation development strategy for the corporation "Energoresurs-Invest" is proposed, strategic approaches to managing the human innovation potential of the enterprise are improved, and practical recommendations are developed to enhance the use of the innovation potential of the corporation "Energoresurs-Invest."

Keywords: innovation, strategy, innovation potential, strategic management, innovative development, human potential.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ	9
1.1. Інноваційний потенціал соціально-економічних систем: дефініція та характеристика	9
1.2. Стратегія інноваційного розвитку як механізм реалізації інноваційного потенціалу підприємства	17
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КОРПОРАЦІЇ «ЕНЕРГОРЕСУРС- ІНВЕСТ».....	29
2.1. Характеристика моделі стратегічного інноваційного менеджменту досліджуваного підприємства.....	29
2.2. Оцінювання інноваційного потенціалу корпорації «Енергоресурс-інвест»	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	48
3.1. Модель обґрунтування вибору інноваційної стратегії розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест»	48
3.2. Вдосконалення стратегічних підходів до управління кадровим інноваційним потенціалом підприємства	53
3.3. Практичні рекомендації щодо активізації використання інноваційного потенціалу корпорації «Енергоресурс-інвест».....	61
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, глобалізацією ринків, розвитком цифрових технологій та посиленням конкуренції. За таких обставин вирішальним чинником забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку підприємства стає його інноваційний потенціал. Саме здатність підприємства генерувати, впроваджувати та ефективно використовувати інновації визначає його позиції на ринку та перспективи розвитку в економіці знань.

Водночас на практиці інноваційний потенціал більшості українських підприємств використовується не повною мірою через недостатній рівень стратегічного управління, слабку інтеграцію інноваційних процесів у систему стратегічного планування, а також через обмежені ресурси для реалізації інноваційних проєктів. Це призводить до втрати конкурентних переваг, зниження продуктивності та гальмування технологічного оновлення.

Тому зростає потреба у формуванні ефективних механізмів стратегічного управління інноваційним потенціалом, які б поєднували довгострокові цілі підприємства з можливостями його науково-технічного, кадрового, фінансового та організаційного розвитку. Такий підхід дозволяє створити умови для сталого економічного зростання, підвищення гнучкості підприємства до змін зовнішнього середовища та посилення його конкурентоспроможності. Стратегічне управління інноваційним потенціалом потребує адаптації до сучасних викликів, таких як цифровізація економіки, трансформація ринку праці, розвиток відкритих інновацій, а також необхідність узгодження інноваційної політики підприємств із національними та регіональними пріоритетами інноваційного розвитку.

Питанням аналізу проблем стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємств присвячені праці низки вітчизняних (О. В. Гаврильченко, Г. І. Капінос, К. Л. Ларіонова, В. Є. Командровська, Н. О.

Кондратенко, А. Б. Швед, В. М. Марченко, А. С. Цвіркун, Т. В. Мойса) та зарубіжних (Б. Г. Агазу, Й. Барук, Г. Кабалеїро Сервіньйо, П. Менді, Д. Л. Фернандес, Ф. Калай, Г. С. Лінн) дослідників. Проте актуальні проблеми визначення сутності і структури інноваційного потенціалу, комплексного оцінювання інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств, розроблення механізмів активізації інноваційної активності вітчизняних компаній потребують подальших досліджень, що зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета магістерської роботи: обґрунтувати теоретико-методичні засади та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності та інноваційної активності.

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

- обґрунтувати дефініцію та здійснити характеристику інноваційного потенціалу соціально-економічних систем;
- описати стратегію інноваційного розвитку як механізм реалізації інноваційного потенціалу підприємства;
- охарактеризувати модель стратегічного інноваційного менеджменту досліджуваного підприємства;
- здійснити оцінювання інноваційного потенціалу корпорації «Енергоресурс-інвест» ;
- запропонувати модель обґрунтування вибору інноваційної стратегії розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест»;
- вдосконалити стратегічні підходи до управління кадровим інноваційним потенціалом підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо активізації використання інноваційного потенціалу корпорації «Енергоресурс-інвест».

Об’єктом дослідження є процес стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти

формування й реалізації механізмів стратегічного управління інноваційним потенціалом корпорації «Енергоресурс-інвест».

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

Теоретичною та інформаційною базою дослідження є матеріали наукової літератури, періодичні видання, статистичні збірники, організаційна документація та звітність корпорації «Енергоресурс-інвест», опитування персоналу підприємства, власні спостереження автора.

Елементи наукової новизни магістерського дослідження полягають у вдосконаленні моделі обґрунтування вибору типу інноваційної стратегії підприємства на основі оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, ефективності управління інноваційною діяльністю, а також ризиків, пов'язаних з виведенням інновацій на ринок

Результати магістерської роботи доповідалися на секційному засіданні XII 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 і опубліковані у збірнику тез конференції.

Практичне значення магістерського дослідження полягає в тому, що рекомендації щодо вдосконалення технології стратегічного управління інноваційним потенціалом вітчизняних підприємств можуть бути використані керівництвом корпорації «Енергоресурс-інвест» та інших компаній.

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У тексті роботи розміщено 8 таблиць, 14 рисунків. Загальний обсяг роботи складає 77 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

1.1. Інноваційний потенціал соціально-економічних систем: дефініція та характеристика

Для досягнення успіху підприємство має своєчасно приймати управлінські рішення, підтримувати постійний контакт зі споживачами та забезпечувати ефективну взаємодію між усіма структурними ланками. Оптимальне використання наявних ресурсів виступає основою стабільного економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності. Однак динамічні зміни на світових ринках змушують компанії переосмислювати підходи до оцінювання результативності своєї діяльності. Сучасна управлінська практика базується не лише на організаційно-технологічних засадах, а й на стратегічному розвитку інноваційного компонента. Успіх підприємства значною мірою визначається його інноваційним потенціалом, який формується з урахуванням ресурсної бази, рівня професійної компетентності персоналу та здатності адаптуватися до змін середовища.

Інноваційний потенціал є показником готовності підприємства впроваджувати нововведення, модернізувати виробничі процеси та реалізовувати проекти, спрямовані на підвищення ефективності діяльності. Саме він визначає можливість компанії не лише досягати поставлених стратегічних цілей, а й створювати умови для сталого розвитку й довгострокових конкурентних переваг.

Методологічною основою для визначення дефініції «інноваційний потенціал» є поняття «потенціал». Етимологія терміна «потенціал» походить від латинського слова *potentia* — сила, можливість. У буквальному значенні цей термін означає «джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути використані для розв'язання певного завдання або досягнення конкретної мети» [5, с. 49]. Отже, у дослівному перекладі інноваційний потенціал можна

розглядати як «здатність до інновацій» [17, с. 213].

Поняття «інноваційний потенціал» уперше було запропоноване англійським економістом Крістофером Фріменом у середині 1970-х років. У своїх працях він зазначав, що нововведення є системою заходів із розроблення, освоєння, використання виробничо-економічного й соціально-організаційного потенціалу, який лежить в основі інновацій. Один із класиків теорії менеджменту Пітер Фердінанд Друкер надав поняттю «інноваційний потенціал» практичного змісту, зазначивши, що «інновації починаються з аналізу наявного потенціалу з метою його ефективного використання» [16].

Можна виокремити три основні підходи до визначення інноваційного потенціалу підприємств: ресурсний, результативний, змістовний (структурний).

Перший — ресурсний, який розглядає інноваційний потенціал як суму ресурсних складових. Такий підхід визначає інноваційний потенціал через сукупність наявних ресурсів. Багато дослідників, розглядаючи інноваційний потенціал із цієї точки зору, виділяють різну кількість компонентів, наприклад, матеріальні й нематеріальні ресурси, а також трудові та фінансові. Існують також розширені варіанти, що включають інформаційні та організаційно-управлінські ресурси (рис. 1.1).

Цікавим у цьому контексті є підхід Ю. Лисиці, який, визначаючи поняття інноваційного потенціалу, використовує лише складові, що згадуються в інноваційних цілях організації, а не всі можливі ресурси.

Результативний підхід трактує інноваційний потенціал через призму отриманих результатів інноваційної діяльності. Прихильники цього підходу зосереджують увагу не стільки на структурних елементах потенціалу, скільки на кінцевих ефектах його реалізації. Визначальним критерієм у такому випадку виступає не обсяг чи якість ресурсів, а рівень ефективності їх використання. Сутність підходу полягає у співвідношенні між потенціалом нововведень та загальним потенціалом підприємства. Відповідно, інноваційний потенціал організації можна тлумачити як сукупність

можливостей і досягнень, накопичених у процесі її розвитку до моменту практичного впровадження інновацій. Популярність результативного підходу зумовлена його прикладним характером: він дає змогу визначати найрезультативніші інноваційні проєкти серед кількох варіантів, оцінювати рівень ефективності бізнесу, обґрунтовано залучати інвестиції та формувати стратегічні рішення. Крім того, цей підхід корисний не лише для внутрішнього менеджменту компанії, а й для зовнішніх зацікавлених сторін — інвесторів, партнерів і потенційних покупців бізнесу.



Рис. 1.1. Елементи інноваційного потенціалу

Змістовий або структурний підхід розглядає інноваційний потенціал через його сутність і внутрішню організацію, що дозволяє зрозуміти механізми управління його реалізацією. У цьому контексті інноваційний потенціал визначається як економічна категорія, що характеризується динамічністю, ієрархічністю, структурованістю, стабільністю та

цілеспрямованістю. Він постає як система, яка об'єднує структурні елементи та взаємозв'язки між ними. Інноваційний потенціал постійно змінюється і є невід'ємним компонентом комплексної системи потенціалів, які разом формують економічний потенціал суб'єкта господарювання.

Згідно зі змістовним підходом, інноваційний потенціал інтегрує ресурсну, результативну та внутрішню складові, поєднуючи характеристики різних підходів. Таким чином, він об'єднує переваги ресурсного та процесного підходів і дає можливість комплексно оцінювати потенціал підприємства у сфері інновацій.

Окрім основних підходів, існує також багато авторських трактувань інноваційного потенціалу (табл. 1.1).

Узагальнення зазначених підходів дало змогу сформулювати визначення: інноваційний потенціал — це комплексна характеристика соціально-економічної системи, яка відображає можливість (здійсненність), а також максимально можливий результат інноваційної діяльності, спрямованої на зміну структурно-функціональних властивостей цієї системи.

У межах цього контексту поняття «інноваційний потенціал» і стосовно інноваційного менеджменту необхідно розрізняти такі визначення:

1. Інноваційна можливість — це здійсненність певного виду діяльності, спрямованої на зміну структурно-функціональних властивостей соціально-економічної системи.

2. Інноваційна здатність — це гранична можливість, тобто можливість, що характеризує максимально можливий результат діяльності зі зміни структурно-функціональних властивостей соціально-економічної системи.

Наведені вище трактування поняття «інноваційна можливість» та «інноваційна здатність» за своїм змістом узгоджуються з поняттям «інноваційний потенціал». Водночас можна зазначити, що такий підхід виключає:

Таблиця 1.1

Дефініція поняття «інноваційний потенціал» у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених

Автор	Визначення
Єпіфанова І. О., Гладка Д. В.	Міра готовності виконувати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети організації [8].
Командровська В.Є.	Готовність до реалізації проєкту або програми інноваційних стратегічних змін [16].
Кондратенко Н. О., Швед А. Б.	Сукупність науково-технічних, технологічних, інфраструктурних, фінансових, правових, соціокультурних та інших можливостей, що забезпечують сприйняття й реалізацію нововведень, тобто отримання інновацій [17, с. 214].
Марченко В. М., Цвіркун А. С.	Здатність об'єкта забезпечити достатній рівень оновлення факторів виробництва, їх комбінацій у технологічному процесі виготовлення продукції, організаційно-управлінських структур і корпоративної культури [24, с. 130].
Романчук Р., Челован С., Романчук Т.	Сукупність інформаційних, техніко-технологічних, інтелектуальних, просторових, фінансових, організаційно-управлінських, правових і підприємницьких ресурсів, що утворюють єдину систему виникнення та розвитку ідей, які забезпечують конкурентоспроможність кінцевої продукції або послуг відповідно до мети та стратегії підприємства [28, с. 126].
Лисиця Ю. Б.	Комплекс ресурсів (кадрових, матеріально-технічних, фінансових, управлінських) достатній для здійснення інноваційного циклу і задоволення потреб в інноваціях [21].
Baruk J.	Здатність системи трансформувати наявний порядок речей у новий стан з метою задоволення існуючих або нових потреб (суб'єкта-новатора, споживача, ринку тощо) [37].
Kalay F., Lynn G. S.	Сукупність науково-технічних, технологічних, інфраструктурних, фінансових, правових, соціокультурних та інших можливостей, що забезпечують сприйняття й реалізацію нововведень, тобто отримання інновацій, [43].
Fernández D. L., et al.	«Міра готовності» підприємства реалізовувати стратегію, орієнтовану на впровадження нових продуктів [40].
Restrepo-Ramírez C. G. et al.	Сукупність ресурсів, зокрема матеріально-виробничих, фінансових, інтелектуальних, науково-технічних та інших, необхідних для здійснення інноваційної діяльності [46].

1) Розуміння «інноваційної можливості» як:

- однієї з умов здійснення певного виду діяльності;
- результату певного виду діяльності.

2) Ототожнення понять «інноваційна можливість» та «інноваційна здатність».

3) Визначення поняття «інноваційний потенціал» через категорії ресурсів, умов і чинників.

4) Ототожнення поняття потенціалу з якісно іншими поняттями.

Слід підкреслити, що під час розгляду поняття «інноваційний потенціал» необхідно врахувати, що:

1. Інноваційний потенціал характеризує максимально можливі здібності соціально-економічної системи до структурно-функціональних трансформацій.

2. Як характеристика, інноваційний потенціал є латентним, тобто його не можна безпосередньо спостерігати або виміряти. «Потенціал визначається як властивість, рівень прояву якої формується під впливом сукупної дії внутрішніх факторів носія та чинників зовнішнього середовища» [24, с. 128].

3. Для його оцінки застосовуються непрямі методи, що здатні об'єктивно відображати кількісні і якісні параметри потенціалу.

4. Оцінка інноваційного потенціалу має прогностичний характер, оскільки дозволяє визначати не лише поточний стан соціально-економічної системи, а й можливі напрями її розвитку у майбутньому.

В якості одиниць вимірювання інноваційного потенціалу слід використовувати показники результатів цілеспрямованої діяльності, спрямованої на зміну структурно-функціональних характеристик соціально-економічної системи. Такими показниками можуть виступати рівні сприйнятливості та готовності системи до структурно-функціональних змін, що визначаються величиною інноваційного потенціалу.

Рівень інноваційного потенціалу розглядається як нормалізований показник, що відображає як кількісні, так і якісні здатності системи до цілеспрямованих змін її структурно-функціональних характеристик.

Такий підхід забезпечує комплексну оцінку розвитку соціально-економічної системи, враховуючи історію її становлення, поточний стан і можливі тенденції подальшої еволюції в контексті сприйнятливості до інновацій. Водночас він узгоджується з принципами трансдисциплінарної системної методології, де рівень інноваційного потенціалу виступає темпоральною характеристикою соціально-економічної системи.

Варто зазначити, що терміни «потенція» та «потенціал», які походять від одного й того самого латинського слова — *сила, міць*, із погляду методології менеджменту суттєво відрізняються [29, с. 95]: потенція — це можливості зміни системи, у тому числі ще не виявлені, нереалізовані, несформовані та не матеріалізовані, які виникають разом із формуванням системи; потенціал — це реальні можливості системи до змін, що виникають у процесі економічної діяльності.

Інноваційний розвиток підприємства як соціально-економічної системи значною мірою визначається його інноваційним потенціалом та здатністю цього потенціалу до практичної реалізації. Іншими словами, ефективність впровадження нововведень залежить від того, наскільки система готова сприймати різноманітні інновації та використовувати їх у своїй діяльності в конкретний момент часу.

У свою чергу, реалізація інноваційного потенціалу проявляється у формі визнання або заперечення інновацій (див. рис. 1.2).

Для того, щоб інновація була успішно впроваджена, необхідно одночасне виконання двох взаємопов'язаних умов. По-перше, система має проявляти зацікавленість у реалізації конкретної інновації. По-друге, потрібна достатня готовність та підготовка до її впровадження. Виконання обох умов значно підвищує ймовірність того, що заплановані інноваційні заходи призведуть до зміни властивостей системи — як структурних

(кількісних), так і функціональних (якісних), тобто до ефективного використання інноваційного потенціалу соціально-економічної системи.

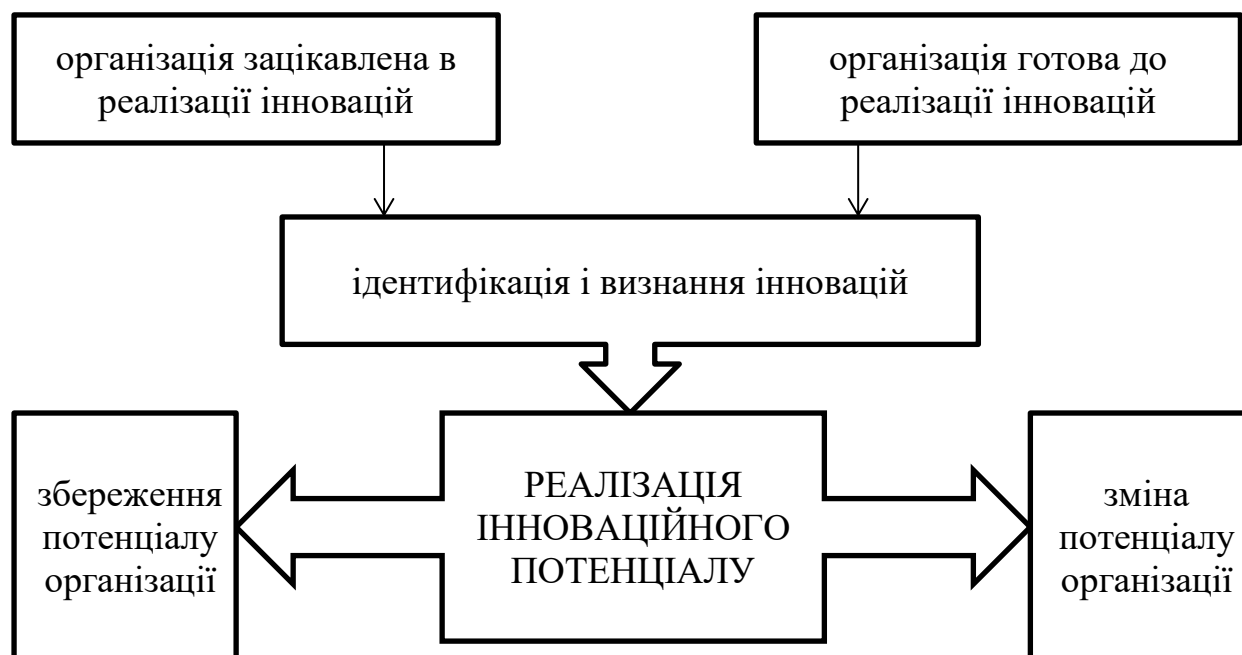


Рис. 1.2. Реалізація інноваційного потенціалу організації

Якщо ж ці умови не дотримуються, інноваційні дії не призведуть до змін у властивостях системи і виявляться неефективними, оскільки витрачені ресурси не принесуть очікуваного результату. У такому випадку система відкидає нововведення, що фактично означає заперечення інновації, оскільки існуючий інноваційний потенціал не відповідає планованим заходам.

Отже, готовність соціально-економічної системи до впровадження інновацій слід оцінювати комплексно, враховуючи різні аспекти та взаємозв'язки всередині системи. При цьому слід пам'ятати, що «основною проблемою інноваційної діяльності підприємства є підвищена складність організаційних процесів і суттєве зростання ролі менеджменту» [33]. Інноваційна діяльність є ключовим інструментом реалізації інноваційного потенціалу та підвищення ефективності функціонування системи.

Основні критерії оцінювання ефективності інноваційної діяльності включають:

1. Підвищення конкурентоспроможності продукції за показниками

якості та продуктивності виробництва.

2. Забезпечення балансу між стабільністю функціонування (керування традиційними технологіями) та витратами ресурсів на впровадження нововведень.

3. Розвиток здатності системи сприймати зміни в поєднанні з існуючою системою управління.

4. Організацію ефективної взаємодії всіх елементів соціально-економічної системи під час планування та реалізації інноваційних заходів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інноваційний потенціал соціально-економічної системи є фундаментальною основою реалізації інноваційної діяльності та забезпечення стабільних конкурентних переваг.

1.2. Стратегія інноваційного розвитку як механізм реалізації інноваційного потенціалу підприємства

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища національної економіки ключовим чинником сталого розвитку організації стає ефективно обрана стратегія розвитку. Вона забезпечує можливість гнучко реагувати на постійно мінливі умови і підтримувати стабільне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. Водночас інноваційний розвиток організації є двигуном зростання галузей та секторів економіки, оскільки передбачає впровадження інноваційної стратегії, що формує стійкі конкурентні переваги.

Міжнародний досвід свідчить, що аналіз інноваційного розвитку підприємств ґрунтується на вивченні екзогенних та ендегенних чинників, які формують інноваційний потенціал, а також ресурсів, що забезпечують реалізацію інноваційної діяльності. У сучасних умовах вибір підприємством конкретного типу інноваційної стратегії значною мірою визначається наявністю ресурсного забезпечення та його узгодженням із стратегічними

цілями. Саме взаємодія цих двох складових впливає на формування стратегії інноваційного розвитку, де інноваційні цілі випливають із загальних стратегічних завдань, а ресурсний потенціал підприємства створює можливості для їх реалізації [31, с. 34].

Стратегічне управління є процесом визначення цілей, розробки ключових напрямів із урахуванням альтернативних варіантів розвитку, впровадження комплексу організаційних, технічних, економічних та виховних заходів для реалізації стратегії, визначення етапів управління, що відповідають життєвому циклу підприємства, а також систематичного контролю та адаптивного регулювання для забезпечення його стабільної роботи [10, с. 41]. На відміну від оперативного управління, стратегічне спрямоване на довгострокове забезпечення виживання організації та досягнення її ключових цілей. Особлива увага приділяється зовнішньому середовищу, що дозволяє своєчасно та адекватно реагувати на його зміни [2].

Стратегічне управління базується передусім на людському потенціалі, що виступає фундаментом функціонування організації. Воно спрямовує виробничу політику на задоволення потреб споживачів, забезпечує гнучку реакцію та своєчасне впровадження змін у структурі й процесах підприємства, що відповідають викликам зовнішнього середовища та сприяють здобуттю конкурентних переваг. У комплексі це дозволяє організації не лише виживати у довгостроковій перспективі, а й ефективно реалізовувати власні стратегічні цілі.

Будь-які стратегічні рішення, ухвалені підприємством, за своєю суттю мають інноваційний характер, оскільки вони орієнтуються на нововведення, що впроваджуються в економічному, виробничому або збутовому потенціалі компанії.

Стратегічне управління інноваціями має бути спрямоване на розв'язання проблем, що виникають, шляхом упровадження груп інноваційних проєктів, які відповідають конкретній ситуації. При цьому керівництво підприємства повинно мати достатню кількість альтернатив для

вибору оптимальних проєктів [3, с. 211].

Стратегічне управління інноваційним розвитком організації забезпечує інтеграцію у процес аналізу та ухвалення рішень як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Завдяки цьому створюється можливість розробляти комплексні заходи для досягнення довгострокових цілей інноваційного розвитку підприємства з урахуванням змін у національній і глобальній економічній кон'юнктурі.

У стратегічному управлінні інноваціями на перший план виходять реальні факти та потенційні можливості, які організація повинно враховувати для забезпечення успішного розвитку. На рис. 1.3 подано економічну суть стратегічного менеджменту у сфері інноваційного розвитку підприємства.

Елементна складова стратегічного управління розглядає бізнес-процеси підприємства як основні об'єкти управління. Це забезпечує обґрунтований вибір кількісно-якісного складу елементів системи, підтримання їх пропорційності та збалансованості, а також формування ефективних механізмів взаємодії як всередині організації, так і з її зовнішнім оточенням.

Функціональна складова дозволяє деталізувати об'єкти стратегічного управління, до яких належать конкретні види діяльності, їх зміст, функціональний поділ праці, організаційна структура управління, а також результати діяльності системи та їх залежність від впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. Цей аспект забезпечує змістовне розуміння того, як працює система, яким чином відбувається постановка цілей і вибір шляхів їх досягнення [26, с. 255].

У рамках процесної складової стратегічного управління інноваційним розвитком основними об'єктами стають вибір адаптивної моделі та технології управління, визначення складу та послідовності етапів управлінського процесу, а також встановлення правил і процедур прийняття рішень.

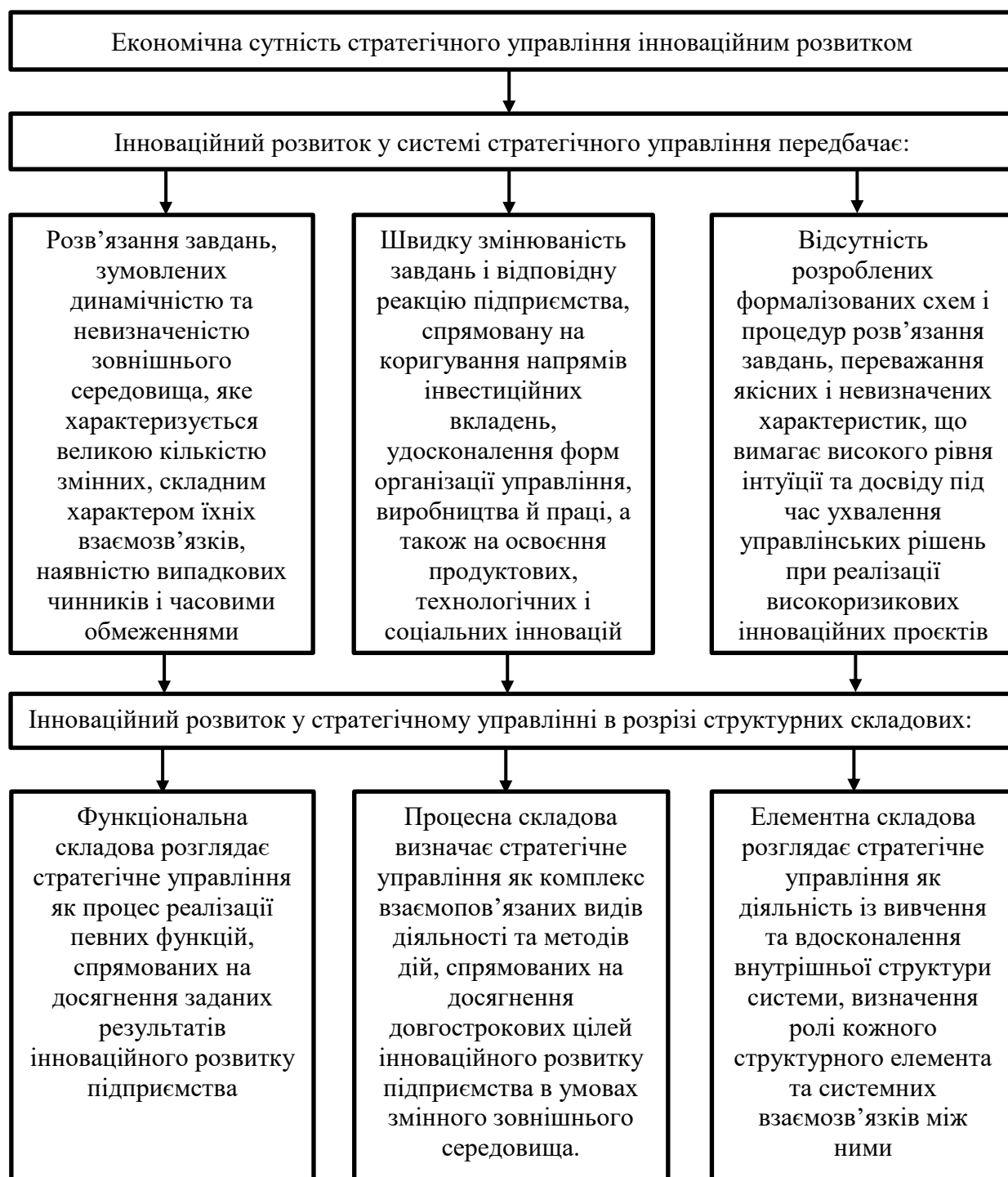


Рис. 1.3. Економічна сутність стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства [23]

Отже, стратегічне управління є ключовим компонентом системи інноваційного менеджменту, оскільки воно забезпечує планування та реалізацію довгострокових інноваційних проєктів. Ці проєкти, у свою чергу, орієнтовані на досягнення суттєвих якісних змін у виробничо-комерційній

діяльності підприємства. У загальному підсумку, завдання стратегічного управління у сфері розроблення та впровадження інновацій дозволяють дати відповіді на такі ключові питання:

1. На яких ринках і з якими інноваційними продуктами працюватиме підприємство у короткостроковій та довгостроковій перспективі?
2. Які інновації, які методи та засоби дадуть змогу досягти стратегічних цілей розвитку підприємства?
3. Яких обсягів фінансових ресурсів необхідно залучити для реалізації обраної стратегії та якими будуть джерела фінансування?
4. Який склад працівників (кількісний і якісний) здатний реалізувати обрану стратегію інноваційного розвитку підприємства?

У загальному вигляді стратегія розвитку підприємства визначається як пошук найбільш ефективних шляхів використання його виробничих та фінансових ресурсів з урахуванням ринкової ситуації, стану галузі та економічного середовища країни в цілому. Вона передбачає розробку обґрунтованих заходів у формі конкретних програм і бізнес-проектів, спрямованих на досягнення встановлених цілей розвитку. При цьому інноваційні та інвестиційні програми повинні враховувати науково-технічний, виробничий, фінансовий і кадровий потенціал підприємства, а також його можливості щодо ринкового збуту продукції [30, с. 292].

Для забезпечення ефективного управління інноваційним розвитком слід сформувати системний комплекс дій, тобто розробити власну інноваційну стратегію підприємства. Через унікальні характеристики кожного конкретного підприємства немає універсальної моделі інноваційної стратегії, так само як і єдиної системи стратегічного управління, придатної для всіх організацій.

Стратегія інновацій спрямована на поєднання цілей технічного розвитку, орієнтованого на впровадження нових технологій та видів продукції, із можливостями інвестиційного забезпечення. Відповідно, діяльність у межах стратегічного управління інноваціями починається з

постановки цілей та завдань розвитку інноваційної організації, враховуючи кореляцію між змінами зовнішнього середовища і внутрішніми параметрами виробничо-комерційної діяльності підприємства.

Стратегію інноваційного розвитку підприємства можна трактувати як комплекс управлінських, організаційних та інноваційних рішень, спрямованих на досягнення визначених завдань. Вона виступає як узагальнена модель дій, що забезпечує реалізацію цілей підприємства на основі визначених критеріїв та показників.

Зміст стратегічного управління інноваційним розвитком набуває унікального прояву для кожного конкретного підприємства. Вибір відповідної стратегії визначається низкою чинників, серед яких ринкова позиція та її динаміка, виробничий і технологічний потенціал, а також інші внутрішні й зовнішні аспекти діяльності. Можливості підприємства щодо інноваційного розвитку залежать насамперед від його інноваційного потенціалу.

Світова практика демонструє, що кожне підприємство, спираючись на загальні принципи, обирає власну систему стратегічних орієнтирів, підкреслюючи окремі аспекти своєї діяльності та закріплюючи їх у процесі планування. Це підкреслює важливість раціонального підходу до вибору інноваційної стратегії, що передбачає аналіз різних методів і моделей її формування.

Існують різноманітні класифікації стратегій інноваційного розвитку. Зокрема, Н. Телічко виділяє чотири основні типи: самостійне виробництво інновацій, стратегія «швидкий другий», «відставання з мінімальними витратами» та стратегія «заповнення прогалин» [34].

Н. Кузьминчук пропонує класифікувати інноваційні стратегії за рівнями управління в межах інституціональних інноваційних стратегій, виділяючи пасивну, наступальну та стагнаційну стратегії [20, с. 15]. В. Россоха, Ю. Лазаренко, О. Свінцов розділяють інноваційні стратегії залежно від ставлення підприємства до умов зовнішнього середовища та його

внутрішнього стану, виділяючи наступальну, оборонну, авангардну та імітаційну стратегії [29, с. 112-113].

Г. Капінос пропонує поділ на віолентну (силову), патієнтну (нішеву), комутантну (стратегії пристосування) та експлерентну (піонерську) стратегії, визначаючи для кожної різні типи інновацій [12]. У сучасних умовах господарювання В. Вороніна виділяє традиційну, опортуністичну, імітаційну, оборонну (захисну), поглинальну, наступальну, авангардну та стратегії випереджувального маневрування [4]. М. Волкова, А. Подвіхін, у свою чергу, відносять агресивні та помірні інноваційні стратегії до наступального типу, а залишкову та адаптивну — до оборонного [2].

Аналіз зазначених класифікацій показує, що типології інноваційних стратегій, пропоновані різними авторами, часто мають схожі характеристики та умови застосування, хоча назви можуть відрізнятися або збігатися без повного збігу змісту. Наприклад, наступальна стратегія за змістом наближена до стратегії «самостійного виробництва інновацій». Схожі паралелі спостерігаються і між імітаційною, захисною і пасивною стратегією, це також стосується залишкової стратегії та стратегії «заповнення прогалін». В цілому такі класифікації дозволяють оцінити відмінності в інноваційній діяльності підприємства з точки зору активності або пасивності інноваційної політики, рівня радикальності нововведень, модифікації наявних ресурсів, ставлення до ризиків і стратегічних конкурентних позицій компанії (табл. 1.2).

Як показує аналіз, захисні інноваційні стратегії спрямовані на утримання позицій на певному ринку або його сегменті, мають вузьку ринкову орієнтацію, концентруються на захисті власної частки ринку та прагнуть зберегти стратегічні позиції й залишатися серед інноваційно активних гравців. Натомість наступальні інноваційні стратегії передбачають безперервне розширення діяльності, освоєння нових видів продукції та активний пошук конкурентних переваг.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика інноваційних стратегій

Захисні інноваційні стратегії	Наступальні інноваційні стратегії
Інноваційна позиція підприємства	
Пасивна, адаптаційна діяльність спрямована на утримання конкурентних позицій.	Активна інноваційна діяльність для досягнення технічного та ринкового лідерства.
Інноваційний потенціал	
Нарощування інноваційного потенціалу, покращення показників діяльності.	Ефективне використання наявного інноваційного потенціалу за високих ресурсів.
Рівень ризику	
Низький рівень ризику.	Підвищений рівень ризику.
Вид інновацій	
Незначні модифікації: управління, соціально-психологічна робота з персоналом.	Радикальні нововведення, власні наукові розробки, модернізація й реорганізація.
Стратегічна позиція підприємства	
Мала частка на ринку, невелика конкуренція.	Стійка позиція, наявність монополії або олігополії.

Джерело: [2; 4; 12; 22; 29; 34].

Процес розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства включає кілька послідовних етапів (рис. 1.4) [3].

Перший етап розробки стратегії інноваційного розвитку передбачає визначення принципів і стратегічних цілей цієї діяльності. Впродовж цього етапу ухвалюються ключові управлінські рішення щодо таких аспектів:

- технологічний вибір — оцінка доцільності застосування конкретних технологій з огляду на можливість створення продукції з поліпшеними характеристиками при мінімальних витратах;

- впровадження технології — визначення способів інтеграції технології у новий продукт або процес, вибір провідного параметра продукту або процесу, визначення джерел інновацій (контрактні розробки, ліцензії винахідників, дослідницьких, інжинірингових компаній, конкурентів);

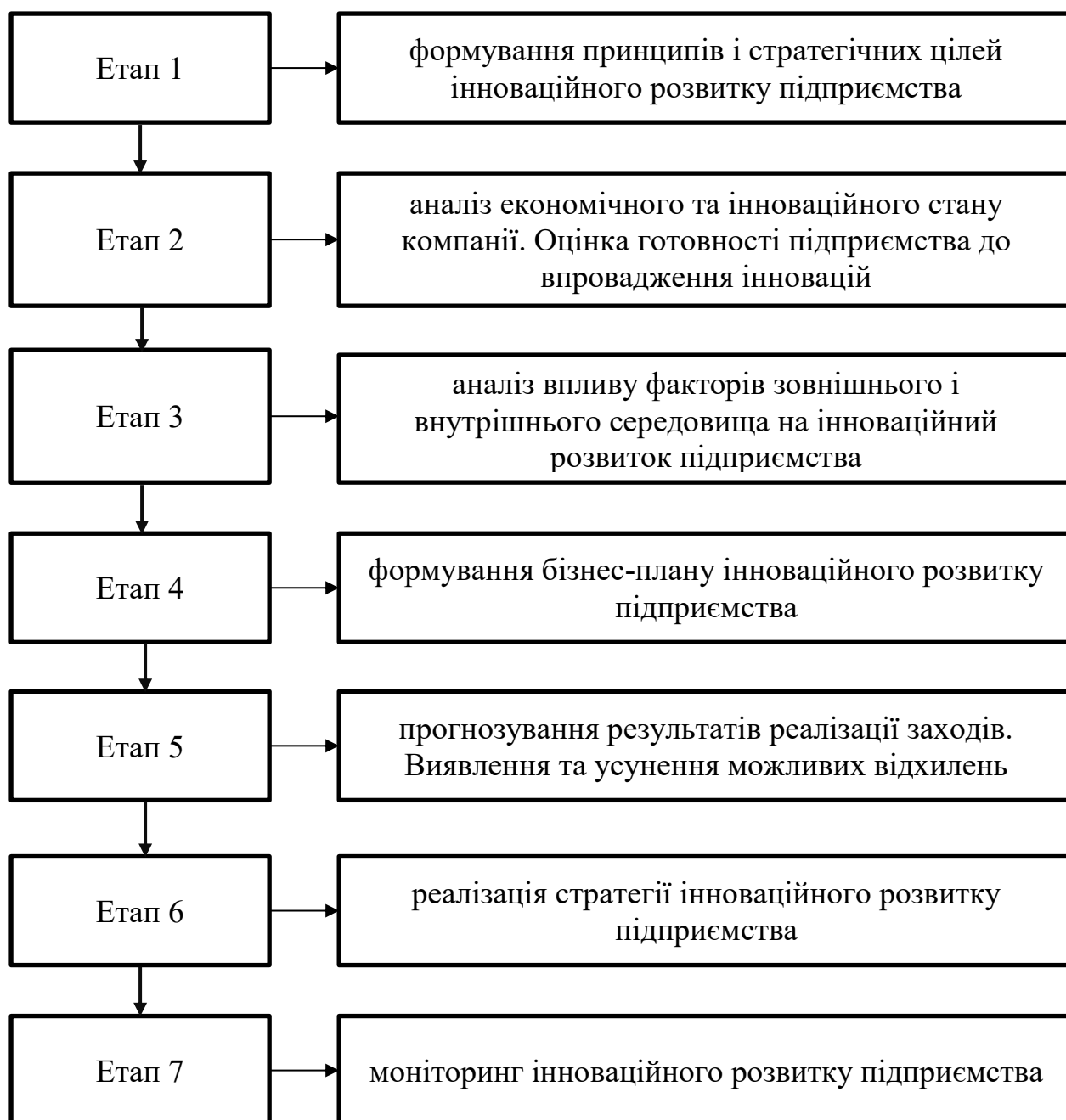


Рис. 1.4. Етапи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства

- визначення термінів виведення інноваційної продукції на ринок з урахуванням ризику її неприйняття;
- обсяг інвестицій у технологічні інновації;
- організація науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР);
- глибина теоретичної розробки технологій через фундаментальні та

прикладні дослідження.

На другому етапі здійснюється всебічне дослідження поточного стану підприємства з точки зору його економічних результатів та інноваційної активності. У цей період проводиться глибокий аналіз внутрішніх можливостей і зовнішніх обмежень, що визначають потенціал компанії до впровадження нових технологій та управлінських рішень. Особлива увага приділяється вибору показників, за якими оцінюється ефективність функціонування підприємства, рівень його фінансової стійкості та інноваційної готовності. Для цього можуть застосовуватися коефіцієнти рентабельності активів, ліквідності, темпи зростання економічних показників, а також показник економічної доданої вартості (EVA), що відображає здатність бізнесу створювати додаткову вартість на основі наявних ресурсів.

Паралельно доцільно здійснити детальне дослідження інноваційного потенціалу підприємства, використовуючи групи індикаторів, що охоплюють різні аспекти діяльності:

- інтелектуальні ресурси — наявність патентів, авторських прав, технічної документації, реалізованих інноваційних ідей, бізнес-планів і проєктів;
- матеріально-технічну базу — рівень технологічного оснащення, сучасність обладнання, наявність лабораторій і дослідницьких центрів;
- фінансову спроможність — обсяг власних і залучених коштів, спрямованих на інноваційні розробки;
- кадровий потенціал — чисельність і кваліфікація науково-технічного персоналу, частка працівників, орієнтованих на новаторство;
- інфраструктуру — кількість підрозділів і груп, що здійснюють інноваційну діяльність, а також їхню взаємодію в межах підприємства [25, с. 211].

Не менш вагомим елементом діагностики є SWOT-аналіз, який допомагає виявити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства,

визначити його конкурентні переваги та зони ризику, а також оцінити вплив зовнішнього середовища на стратегічні перспективи розвитку.

На третьому етапі увага зосереджується на визначенні меж впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, здатних дестабілізувати інноваційний розвиток. Мета цього етапу — своєчасне виявлення загроз економічним інтересам підприємства та формування механізмів мінімізації їхнього негативного впливу.

Четвертий етап присвячений опрацюванню альтернативних стратегічних рішень, розробленню системи взаємопов'язаних тактичних кроків і визначенню способів адаптації підприємства до динамічних технологічних змін. На цьому етапі формується узгоджена структура взаємодії інноваційної стратегії з іншими напрямками діяльності компанії — маркетингом, фінансами, виробництвом і кадровим управлінням.

П'ятий етап спрямований на прогнозування очікуваних наслідків реалізації обраної стратегії. Він передбачає оцінку майбутніх економічних результатів, визначення рівнів прибутковості, окупності інвестицій, зростання продуктивності праці й ефективності використання ресурсів з урахуванням запланованих змін.

Заключний етап охоплює безпосереднє впровадження інноваційної стратегії у виробничо-господарську діяльність підприємства. На цьому етапі відбувається коригування раніше сформованих рішень з урахуванням реальних умов функціонування, проводиться моніторинг результатів і аналіз їх відповідності запланованим цілям. При потребі вносяться уточнення до планів дій, удосконалюються механізми управління інноваційним процесом, що забезпечує підвищення гнучкості та стабільності підприємства в умовах конкурентного ринку [18, с. 186-187].

Реалізація цих завдань здійснюється в межах системи постійного моніторингу, яка охоплює безперервне спостереження за станом і динамікою основних процесів підприємства. Її метою є своєчасна оцінка ефективності інноваційних перетворень, контроль результатів, а також прогнозування

тенденцій подальшого розвитку. До інструментів такого моніторингу належать анкетування та інтерв'ю з працівниками, перевірка дотримання календарних планів реалізації інноваційних проєктів, аналіз економічної доцільності впроваджених заходів, контроль виконання стратегічних цілей, а також дослідження рівня задоволеності ключових стейкхолдерів — клієнтів, постачальників, фінансових партнерів і потенційних інвесторів [13].

Послідовне виконання зазначених етапів створює передумови для інтенсифікації інноваційної діяльності, сприяє розробленню нових продуктів, технологічних рішень і методів їх комерціалізації. Це, у свою чергу, забезпечує стабільне зростання продуктивності, підвищує конкурентоспроможність і допомагає підприємству швидко реагувати на зміни в економічному та технологічному середовищі.

Таким чином, у сучасних умовах розвитку промисловості України визначальним чинником довгострокового економічного успіху виступає безперервне впровадження інновацій. Такий розвиток передбачає послідовне виконання взаємопов'язаних кроків, спрямованих на оновлення виробничих процесів, удосконалення організаційних структур і підвищення ефективності системи збуту.

Вибір оптимальної стратегії інноваційного розвитку залежить від рівня накопиченого досвіду підприємства у сфері нововведень, професійних компетенцій управлінської команди, специфіки ринкових вимог і запитів споживачів, а також від реальних можливостей практичного впровадження інноваційних рішень. Для успішної реалізації такої стратегії необхідне створення спеціалізованої управлінської структури, здатної забезпечити координацію та інтеграцію діяльності всіх підрозділів підприємства. Окрім цього, слід підтримувати постійний моніторинг відповідності фінансового, матеріального та інтелектуального потенціалів підприємства динамічним умовам ринку, що дозволить оперативно реагувати на зовнішні зміни й утримувати стабільні конкурентні позиції.

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КОРПОРАЦІЇ «ЕНЕРГОРЕСУРС-ІНВЕСТ»

2.1. Характеристика моделі стратегічного інноваційного менеджменту досліджуваного підприємства

Основне завдання стратегії організації полягає у переведенні її з поточного стану до того, який є бажаним у майбутньому.

Інноваційна стратегія корпорації «Енергоресурс-інвест» набуває особливого значення через залежність рівня конкурентоспроможності та виживання корпорації від її здатності до постійного оновлення. Таким чином, стратегія інноваційної діяльності є найважливішим елементом організаційної стратегії, покликаним поєднати потенційну інноваційність корпорації з основними пріоритетами її перспективного розвитку. Метою стратегічного планування є виведення виробництва й управління корпорації «Енергоресурс-інвест» на новий якісний рівень для максимально ефективного досягнення цілей її діяльності.

Модель стратегічного інноваційного управління розвитком корпорації «Енергоресурс-інвест» подано на рис. 2.1. Як основа управління інноваційною діяльністю, така модель дає відповіді на такі запитання:

- яке становище корпорації на даний момент;
- яким є її бажане становище у період від трьох до десяти років;
- якими способами можна досягти бажаного становища;
- які кроки необхідні для досягнення запланованого результату.

Для обґрунтування стратегічного плану мають бути проведені широкомасштабні дослідження та отримані достовірні фактичні дані. Саме тому топ-менеджменту корпорації «Енергоресурс-інвест» та відділ стратегічного розвитку постійно здійснює збирання і аналіз великого обсягу інформації про конкурентів, галузь, ринкову кон'юнктуру, попит тощо.



Рис. 2.1. Модель стратегічного управління інноваційним розвитком корпорації «Енергоресурс-інвест»

Стратегічне планування визначає унікальні риси корпорації «Енергоресурс-інвест», відкриваючи нові перспективи для розвитку виробничої та будівельно-монтажної діяльності. Воно сприяє підвищенню мотивації працівників, залученню висококваліфікованих фахівців, а також зростанню обсягів реалізації продукції та надання послуг.

Інноваційна стратегія корпорації «Енергоресурс-інвест» виконує такі функції:

- є програмою дій, яка визначає ключові проблеми розвитку та ресурси, необхідні для досягнення генеральної інноваційної цілі компанії і підпорядкованих їй підприємств;
- слугує концепцією ведення бізнесу, заснованою на чітких планах та практичних заходах, що забезпечують здобуття конкурентних переваг;
- формує цілі та орієнтири довгострокового планування, зорієнтовані на досягнення нових результатів через істотну трансформацію стану бізнес-об'єкта, системи його управління, усталених корпоративних відносин, культури та норм поведінки.

Метою розроблення стратегії корпорації «Енергоресурс-інвест» є отримання відповідей на такі запитання: як посилити довгострокові позиції компанії, як випередити конкурентів, як досягти короткострокових цілей.

Стратегічний вибір корпорації «Енергоресурс-інвест» як процес стратегічного управління має спільні елементи з іншими підприємствами виробничого і будівельно-монтажного профілю, які, проте, по-різному проявляються в конкретному організаційному контексті (рис. 2.2).

В процесі розроблення інноваційної стратегії розвитку керівництво компанії формулює конкретні відповіді на низку запитань, серед яких:

- як зробити місію та стратегічне бачення реальністю;
- як забезпечити стійку конкурентоспроможність і тим самим випередити своїх конкурентів;
- як досягти підвищення продуктивності праці на всіх рівнях виробничого процесу.

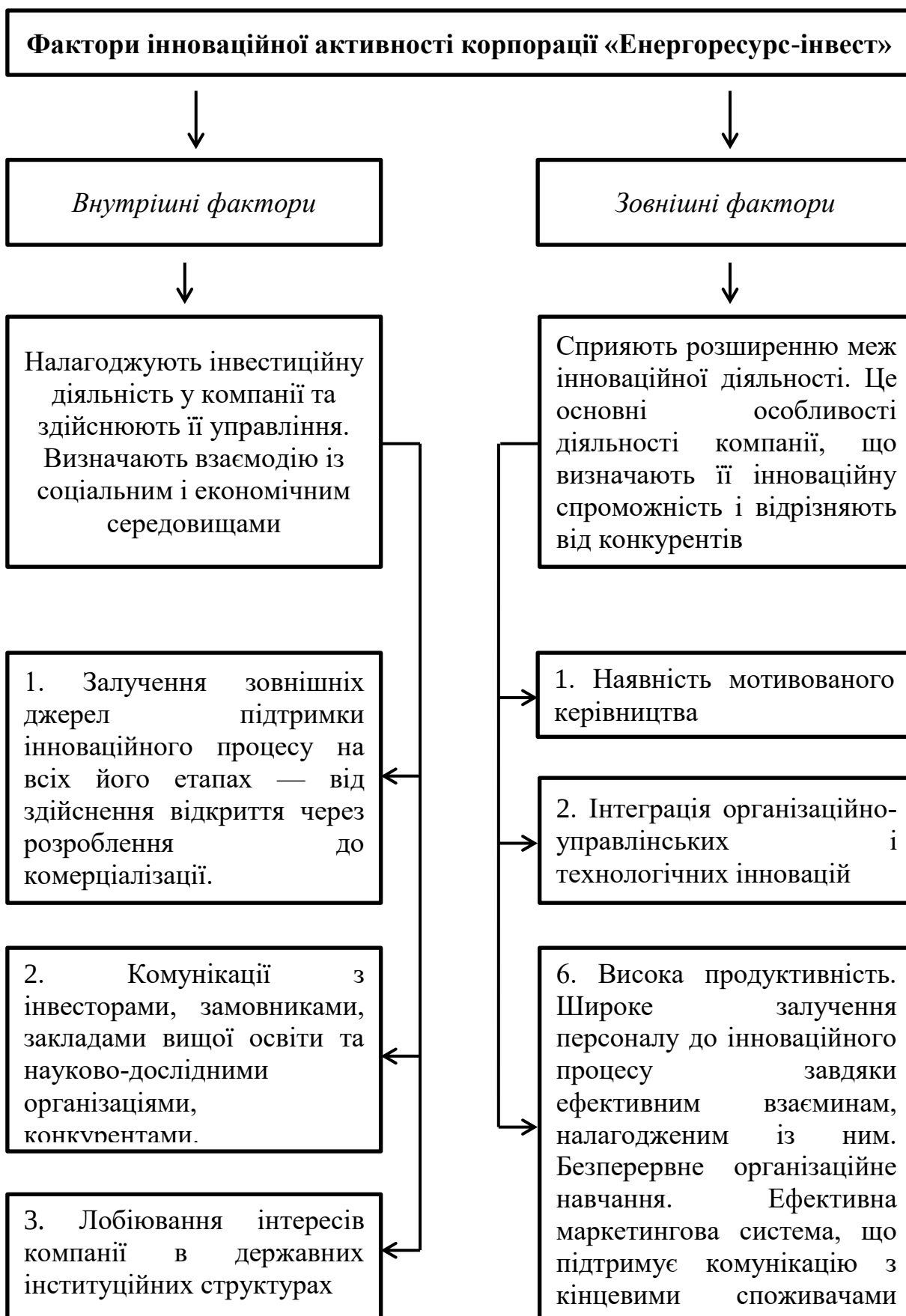


Рис. 2.2. Схема факторів інноваційної активності корпорації «Енергоресурс-інвест»

Для корпорації «Енергоресурс-інвест» стратегія — це не теоретичний документ, а керівництво до дії, і вона визначає конкретні заходи для досягнення поставлених цілей, а також виконавців. При цьому її розроблення здійснюється для кожного структурного підрозділу паралельно з розробленням аналогічної стратегії для компанії загалом.

Загальна організаційна й інноваційна стратегії корпорації «Енергоресурс-інвест» тісно взаємопов'язані, відповідно спостерігається залежність між основними напрямками інноваційної діяльності компанії та цілями її функціонування. Так, наприклад, зростання конкурентоспроможності веде до вдосконалення продукції, освоєння нової, а також до зниження виробничих витрат.

Автором ідентифіковано механізм поетапного створення інноваційної стратегії корпорації «Енергоресурс-інвест» та сформульовано характеристику кожного етапу (див. табл. 2.1).

Формою розроблення описуваної стратегії є програма інноваційного розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест» на календарний рік, у якій визначаються завдання й окреслюються цілі і процедури реалізації інноваційних проєктів, що до неї входять.

У ході створення інноваційної стратегії корпорації «Енергоресурс-інвест» формується таке стратегічне становище, за якого компанія може розширити свою частку ринку, або створити для себе нові ринки. Постійний розвиток інноваційної діяльності корпорації «Енергоресурс-інвест» є запорукою її успішності. Водночас несприятлива кон'юнктура регіонального ринку гальмує інноваційні перетворення на підприємстві. Такі обставини, як організаційні труднощі під час реалізації стратегії, а також невизначеність цього процесу, частково знижують ефективність стратегічного інноваційного планування.

Поштовх до вдосконалення інноваційних процесів має надходити від управлінської ланки підприємства, яка формує бачення розвитку та задає напрям дій.

Таблиця 2.1

Етапи стратегічного планування інноваційної діяльності корпорації
«Енергоресурс-інвест»

№ п/п	Назва етапу	Коротка характеристика етапу
1.	Формулювання та розробка змісту місії	Місія дозволяє зорієнтувати інтереси й очікування як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів. Під місією розуміють основну мету створення та діяльності організації, тому вона містить основоположні принципи управління нею як цілісною системою. Місією формулює вище керівництво компанії. Вона має декларативний характер і визначає її основне призначення. Головна функція місії – забезпечення гармонії між працівниками, клієнтами та керівництвом. Місія приймається для досягнення стратегічних цілей, тому містить відомості про ринки, на яких вона працює.
2.	Визначення інноваційних цілей, наповнення їх змістом, що відповідає інноваційному потенціалу корпорації.	Для реалізації місії розробляються цілі. Під ними розуміють бажані результати діяльності. Головні цілі формує топ-менеджмент, менш значущі – керівництво середньої та нижчої ланки. Повідомляючи працівникам компанії про ті чи інші цілі, керівництво корпорації «Енергоресурс-інвест» координує діяльність підлеглих, які розуміють, до чого потрібно прагнути та яких результатів слід досягти. Це дозволяє ефективніше їх стимулювати. Цілі є зобов'язаннями, і для їх досягнення встановлюється певний термін. Саме тому їх необхідно формулювати чітко й зрозуміло. Вони мають орієнтуватися на потреби клієнтів.
3.	Діяльність, спрямована на аналіз зовнішнього середовища компанії, метою якої є оцінка	На цьому етапі основною метою є всебічна оцінка інвестиційного потенціалу корпорації «Енергоресурс-інвест», а також дослідження внутрішнього й зовнішнього середовища організації та аналіз інвестиційного клімату.

	можливих загроз для інноваційного потенціалу	Інноваційне середовище формується сукупністю чинників, які можуть прискорювати або стримувати розвиток інноваційної діяльності. Зовнішнє середовище включає господарюючі суб'єкти та елементи макросередовища, що безпосередньо впливають на інноваційну активність компанії. Вивчення цього середовища дозволяє виявити можливості та обмеження, що можуть сприяти або перешкоджати досягненню комерційного успіху. Внутрішнє середовище складається з ресурсів, процесів і активних суб'єктів, які визначають здатність компанії ефективно встановлювати ділові відносини з цільовими клієнтами. Аналіз його елементів дає змогу оцінити реалістичність досягнення стратегічних цілей, визначених керівництвом корпорації.
4.	Обґрунтування вибору інноваційної стратегії на основі систематизованих даних і висновках комплексного аналізу середовища	На цьому етапі мають бути визначені базові стратегії, а також їх інноваційна складова. Основною метою стратегічного менеджменту тут є розвиток конкурентних переваг підприємства на базі інноваційної діяльності. Їх можна визначити як стратегії розвитку або стратегії зростання організації.
5.	Втілення обраної інноваційної стратегії передбачає її практичну реалізацію у виробничій, організаційній та комерційній діяльності підприємства	Цей етап передбачає реалізацію прийнятих рішень і досягнення поставлених цілей шляхом перебудови роботи організації.
6.	Коригування, за необхідності, нової інноваційної стратегії в процесі її практичної реалізації.	Коригування є необхідним, оскільки в процесі переоцінки цінностей компанії переглядається також її базова інвестиційна стратегія. Крім того, така робота проводиться і в тому випадку, коли спостерігається зниження необхідного рівня інноваційного потенціалу.

Водночас до цього процесу необхідно залучати всіх працівників, стимулюючи їхню ініціативність і творчу активність за допомогою системи мотиваційних інструментів. Кожен етап формування інноваційної стратегії повинен проходити ґрунтовне опрацювання, перевірку на узгодженість із довгостроковими стратегічними пріоритетами та практичну доцільність. Лише за таких умов організації, які роблять пріоритетом постійне підвищення ефективності своєї організаційної, технологічної та кадрової структури, можуть забезпечити собі успішне та стійке позиціонування у довгостроковій конкурентній боротьбі.

2.2. Оцінювання інноваційного потенціалу корпорації «Енергоресурс-інвест»

Розроблення та реалізація інноваційної стратегії корпорації «Енергоресурс-інвест», формування нових конкурентних переваг тісно пов'язані з поняттям інноваційного потенціалу. Від його стану залежить розвиток підприємства у довгостроковій перспективі, тому його об'єктивна оцінка має надзвичайно важливе значення. Для вирішення зазначеного завдання нами використано методику комплексної оцінки інноваційного потенціалу промислового підприємства, яка передбачає виконання таких дій:

1. Ідентифікація структурних компонентів інноваційного потенціалу: інтелектуальний, науково-дослідний, виробничо-технічний, фінансовий, маркетинговий, організаційно-управлінський тощо (рис. 2.3).

2. Розрахунок кількісних показників (таблиця 2.2), що характеризують структурні компоненти інноваційного потенціалу підприємства.

Оцінку рівня маркетингового аспекту інноваційного потенціалу можна здійснювати за допомогою середнього показника задоволеності споживачів (коефіцієнт $K_{ЗС} = K_{18}$). Додатково ефективність діяльності маркетингових підрозділів визначають за часткою нових клієнтів підприємства (коефіцієнт

$K_{H3} = K_{19}$) та за динамікою зміни цього показника у часі.

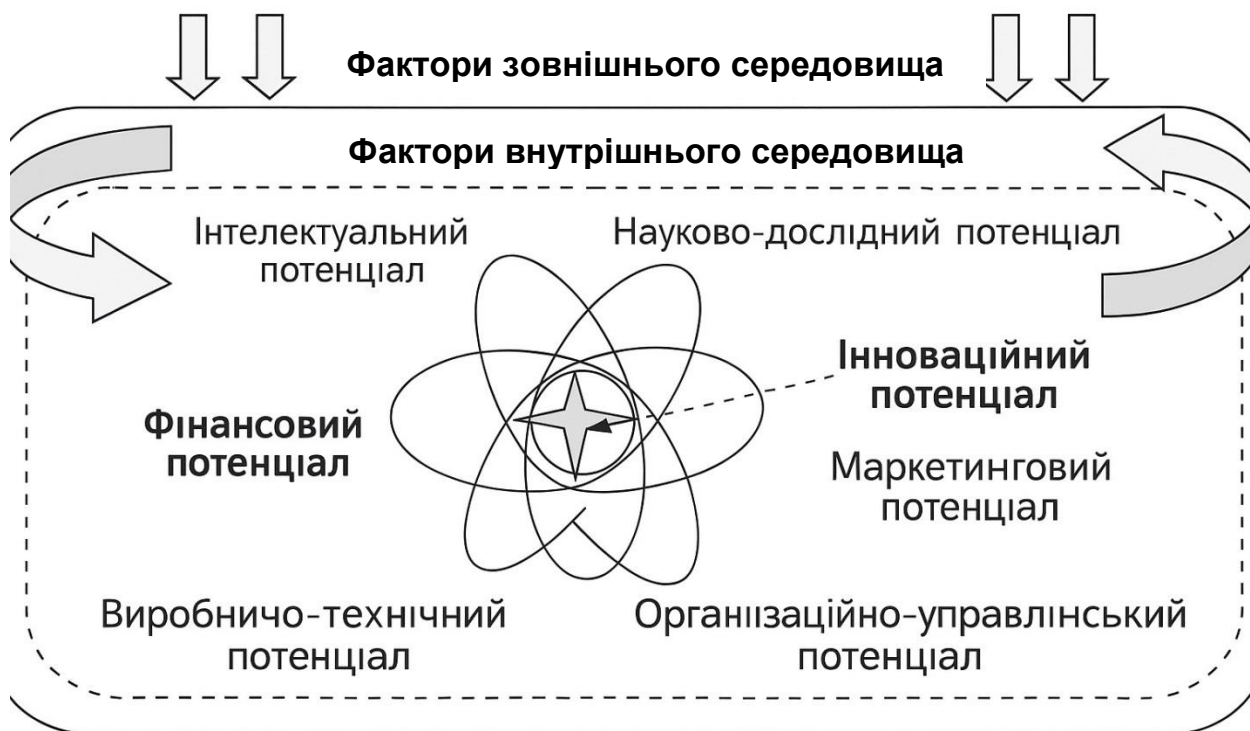


Рис. 2.3. Складові інноваційного потенціалу корпорації «Енергоресурс-інвест»

Таблиця 2.2

Система розрахункових показників, що характеризують структурні компоненти інноваційного потенціалу підприємства

Показник	Формула	Умовні позначення
Інтелектуальний компонент		
Коефіцієнт інноваційності персоналу	$K_{\text{ІП}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ІП}}}{\text{Ч}_{\text{П}}}$	$\text{Ч}_{\text{ІП}}$ – загальна чисельність персоналу, задіяного в інноваційних проєктах підприємства, осіб; $\text{Ч}_{\text{П}}$ – середньооблікова чисельність персоналу підприємства, осіб.
Частка науково-технічних спеціалістів у загальній чисельності персоналу, задіяного в інноваційних проєктах	$K_{\text{НТС}} = \frac{\text{Ч}_{\text{НТС}}}{\text{Ч}_{\text{ІП}}}$	$\text{Ч}_{\text{НТС}}$ – загальна чисельність науково-технічних спеціалістів (розробників), задіяних в інноваційних проєктах підприємства, осіб; $\text{Ч}_{\text{ІП}}$ – загальна чисельність персоналу, задіяного в інноваційних проєктах підприємства, осіб.

Продовження таблиці 2.2

Частка співробітників, які мають вищу освіту, у загальній чисельності персоналу	$K_{BO} = \frac{\text{Ч}_{BO}}{\text{Ч}_П}$	Ч_{BO} – чисельність співробітників, які мають вищу освіту, осіб; $\text{Ч}_П$ – середньооблікова чисельність персоналу підприємства, осіб.
Частка співробітників, які мають науковий ступінь, у загальній чисельності персоналу	$K_{HC} = \frac{\text{Ч}_{HC}}{\text{Ч}_П}$	Ч_{HC} – чисельність співробітників, які мають науковий ступінь, осіб; $\text{Ч}_П$ – середньооблікова чисельність персоналу підприємства, осіб.
Коефіцієнт навчання персоналу	$K_H = \frac{\text{Ч}_H}{\text{Ч}_П}$	Ч_H – кількість співробітників, які пройшли навчання та перепідготовку, осіб; $\text{Ч}_П$ – середньооблікова чисельність персоналу підприємства, осіб.
Коефіцієнт віку працівників	$K_B = \frac{\text{Ч}_B}{\text{Ч}_{HTC}}$	Ч_B – чисельність науково-технічних спеціалістів старше 50 років, осіб; Ч_{HTC} – загальна чисельність науково-технічних спеціалістів (розробників), задіяних в інноваційних проєктах підприємства, осіб.
Науково-дослідний компонент		
Коефіцієнт інтелектуальної власності	$K_{IB} = \frac{HA}{BHA}$	K_{IB} – частка об'єктів інтелектуальної власності у необоротних активах; HA – нематеріальні активи, грн; BHA – необоротні активи, грн.
Коефіцієнт інноваційності продукції	$K_{IP} = \frac{B_{HDP}}{Z_{ZAG}}$	B_{HDP} – обсяг інвестицій у НДР, грн; Z_{ZAG} – загальний обсяг витрат підприємства, грн.
Коефіцієнт результативності впровадження (освоєння) інновацій	$K_{BI} = \frac{K_{BH}}{K_P}$	K_{BH} – кількість упроваджених нововведень за певний період, од.; K_P – кількість розроблених нововведень за певний період, од.

Закінчення таблиці 2.2

Виробничо-технічний компонент		
Коефіцієнт прогресивності обладнання	$K_{\text{ПР}} = \text{ОПФ}_{\text{ПР}} / \text{ОПФ}_{\text{ЗАГ}}$	ОВФ _{ПР} – балансова вартість прогресивного обладнання (основних виробничих фондів) на кінець аналізованого періоду, грн; ОВФ _{ЗАГ} – балансова вартість усього обладнання (основних виробничих фондів) на кінець аналізованого періоду, грн.
Коефіцієнт модернізації обладнання	$K_{\text{МО}} = \text{ОПФ}_{\text{МОД}} / \text{ОПФ}_{\text{ЗАГ}}$	ОВФ _{МОД} – балансова вартість модернізованого обладнання, грн.
Коефіцієнт придатності обладнання	$K_{\text{ПО}} = 1 - (\text{ЗН} / \text{ПБВ})$	ЗН – накопичена сума зносу, грн; ПБВ – первісна балансова вартість обладнання, грн.
Частка обладнання зі строком експлуатації до 10 років	$K_{\text{ОБ}} = \text{ОБ}_{10} / \text{ОБ}_{\text{ЗАГ}}$	ОБ ₁₀ – кількість одиниць обладнання зі строком експлуатації до 10 років, шт.; ОБ _{ЗАГ} – загальна кількість одиниць обладнання на підприємстві, шт.
Рівень механізації й автоматизації виробництва	$K_{\text{МА}} = \text{Ч}_{\text{МА}} / \text{Ч}_{\text{Р}}$	Ч _{МА} – чисельність основних і допоміжних робітників, зайнятих на автоматизованих або механізованих ділянках, осіб; Ч _Р – загальна чисельність основних і допоміжних робітників, осіб.
Фінансовий компонент		
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	$K_{\text{ВК}} = \text{ВК} / \text{П}$	ВК – власний капітал, грн; П – загальна сума джерел коштів (довгострокових короткострокових), грн.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{\text{АЛ}} = \text{ГК} / \text{КП}$	ДС – грошові кошти, грн; КП – короткострокові пасиви, грн.
Коефіцієнт оборотності коштів в активах	$K_{\text{ОБ}} = \text{ВР} / \text{А}_{\text{СВ}}$	ВР – виручка від реалізації, грн; А _{СВ} – середня вартість активів, грн.

Джерело: [8].

Кількісна оцінка рівня організаційно-управлінського компонента інноваційного потенціалу (коефіцієнт $K_{OY} = K_{20}$) здійснювалася за допомогою методу експертних оцінок якісних характеристик цього структурного компонента та інтерпретації отриманих результатів за вербально-числовою шкалою Харрінгтона.

3. Розрахунок інтегрального показника інноваційного потенціалу, що включає сукупність часткових показників його структурних компонентів з урахуванням їхніх вагових коефіцієнтів, визначених експертним шляхом:

$$IP = 0,3P_I + 0,15P_{HD} + 0,25P_{BT} + 0,15P_{\Phi} + 0,1P_M + 0,05P_{OY},$$

де IP – інтегральний показник інноваційного потенціалу;

P_I – частковий показник інтелектуального компонента;

P_{HD} – частковий показник науково-дослідного компонента;

P_{BT} – частковий показник виробничо-технічного компонента;

P_{Φ} – частковий показник фінансового компонента;

P_M – частковий показник маркетингового компонента;

P_{OY} – частковий показник організаційно-управлінського компонента інноваційного потенціалу організації.

Часткові показники потенціалу (P_{χ}) обчислюються за формулою:

$$P_{\chi} = (\sum_i^n \times K_i) / n,$$

де K_i – значення i -го показника структурного компонента інноваційного потенціалу,

n – кількість показників.

Апробацію методики комплексної оцінки інноваційного потенціалу проведено на підприємствах корпорації «Енергоресурс-інвест»: ТЗОВ «СУ 24

Енергоресурс-монтаж» (ТЗОВ «Енергоресурс-монтаж», ТЗОВ «Енергоресурс-полімер», ТЗОВ НВП «Енергоцентр»).

Значення кількісних показників структурних компонентів інноваційного потенціалу досліджуваних підприємств, розраховані на основі даних їхньої звітності, подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Значення кількісних показників інноваційного потенціалу корпорації
«Енергоресурс-інвест»

Показники	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
K_1 ($K_{\text{ІП}}$) – коефіцієнт інноваційності персоналу	13,33	11,67	13,18	14,08	15,77
K_2 ($K_{\text{НТС}}$) – частка науково-технічних спеціалістів	6,52	6,31	6,64	7,58	8,70
K_3 ($K_{\text{ВО}}$) – частка працівників із вищою освітою	27,23	25,92	28,18	29,72	33,77
K_4 ($K_{\text{НС}}$) – частка працівників із науковим ступенем	0,059	0,094	0,13	0,169	0,148
K_5 ($K_{\text{Н}}$) – коефіцієнт навчання персоналу	20,95	16,72	19,00	19,97	21,73
K_6 ($K_{\text{В}}$) – коефіцієнт віку працівників	94,5	93,5	95,6	89,3	88,5
K_7 ($K_{\text{ІВ}}$) – коефіцієнт інтелектуальної власності	0	0	0	0,13	0,15
K_8 ($K_{\text{ІП}}$) – коефіцієнт інноваційності продукції	3,887	2,492	3,266	3,756	4,128
K_9 ($K_{\text{ВІ}}$) – коефіцієнт результативності впровадження інновацій	89,47	84,31	90,48	88,57	93,24
K_{10} ($K_{\text{ІПР}}$) – коефіцієнт прогресивності обладнання	10,95	1,68	5,59	8,98	9,24
K_{11} ($K_{\text{МО}}$) – коефіцієнт модернізації обладнання	2,67	2,78	4,68	6,10	6,69
K_{12} ($K_{\text{ПО}}$) – коефіцієнт придатності обладнання	45	39	38	35	34

Продовження таблиці 2.3

K_{13} (K_{OB}) – частка обладнання віком до 10 років	26,76	26,93	25,61	25,73	26,12
K_{14} (K_{MA}) – рівень механізації та автоматизації виробництва	80	76,34	80,12	80	81,95
K_{15} (K_{BK}) – коефіцієнт концентрації власного капіталу	68,02	61,45	74,87	71,66	72,14
K_{16} (K_{AL}) – коефіцієнт абсолютної ліквідності	19,11	6,68	24,54	18,57	21,43
K_{17} (K_{OB}) – коефіцієнт оборотності коштів в активах	1,86	1,28	1,21	1,14	1,19
K_{18} (K_{IPR}) – коефіцієнт інвестицій у продукцію	5,8	6,1	6,4	6,6	6,9
K_{19} (K_{H3}) – частка нових замовників	10	5	8	12	16
K_{20} (K_{OY}) – коефіцієнт організаційно-управлінського рівня	79	79	79	79	79

4. Інтерпретація кількісних показників та якісна оцінка інноваційного потенціалу. Оскільки окремі коефіцієнти структурних компонентів інноваційного потенціалу корпорації «Енергоресурс-інвест» мають різну розмірність, для забезпечення порівнянності результатів доцільно застосовувати уніфіковану шкалу балів від 0 до 100.

Інтегральний показник інноваційного потенціалу й окремих його складових також оцінюється в діапазоні від 0 до 100. Для якісного визначення рівня інноваційного потенціалу корпорації та оцінки її інноваційних можливостей рекомендується використати шкалу Харрінгтона. Вона передбачає розподіл результатів на три рівні: високий, середній та низький, що дозволяє коректно інтерпретувати отримані кількісні дані (див. таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Інтерпретація значень інноваційного потенціалу

Рівень потенціалу	Діапазон значень потенціалу	Характеристика стану інноваційного потенціалу підприємства
Високий (High) Н	ІП = 100	Відповідає найвищому рівню розвитку інноваційного потенціалу – підприємство демонструє максимальні можливості для впровадження інновацій і ефективно їх реалізує; займає позиції світового лідера у своїй галузі.
	$80 < \text{ІП} < 100$	Високий стан потенціалу – компанія має значні ресурси для інноваційної діяльності та активно їх застосовує; адекватне рівню національного лідера у галузі.
Середній (Medium) М	$63 < \text{ІП} < 80$	Хороший стан інноваційного потенціалу – підприємство володіє значними ресурсами для реалізації інновацій та активно їх застосовує; його рівень відповідає статусу національного лідера у відповідній галузі.
	$33 < \text{ІП} < 66$	Задовільний стан інноваційного потенціалу – організація має певні можливості щодо впровадження інновацій; потребує подальшого розвитку потенціалу та більш активного використання наявних ресурсів.
	ІП = 33	Мінімальний (допустимий) рівень інноваційного потенціалу – конкурентоздатність на межі; необхідні термінові інвестиції у розвиток ключових компонентів потенціалу.
Низький (Low) L	$20 < \text{ІП} < 33$	Низький стан інноваційного потенціалу – підприємство потребує суттєвих заходів щодо перегляду та коригування стратегії розвитку.
	$0 < \text{ІП} < 20$	Відсутність можливостей для інноваційної діяльності – підприємство фактично не має ресурсів для інновацій і може вважатися неплатоспроможним..

Реальні показники та встановлені рівні розвитку окремих складових і зведених індикаторів інноваційного потенціалу корпорації «Енергоресурс-інвест» подано в таблиці 2.5, а також проілюстровано на рисунках 2.4 і 2.5.

Таблиця 2.5

Зважені бальні значення коефіцієнтів окремих компонентів інноваційного потенціалу (за матеріалами корпорації «Енергоресурс-інвест»)

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
П _і	37,5	35,3	38,5	43,3	48,1
Рівень	М	М	М	М	М
П _{нд}	54,9	47,2	51,5	54,2	56,3
Рівень	М	М	М	М	М
П _{вт}	36,4	31,9	33,8	34,3	34,6
Рівень	М	Л	М	М	М
П _ф	75,3	52,5	71,8	64,3	67,8
Рівень	М	М	М	М	М
П _м	61,3	50,6	60,0	71,3	83,1
Рівень	М	М	М	М	Н
П _{оу}	79	79	79	81	81
Рівень	М	М	М	Н	Н
ІП	38,7	31,9	36,9	37,4	39,5
Рівень	М	Л	М	М	М

Примітка:

П_і — інвестиційний потенціал,

П_{нд} — науково-інноваційний потенціал,

П_{вт} — виробничо-технічний потенціал,

П_ф — фінансовий потенціал,

П_м — маркетинговий потенціал,

П_{оу} — організаційно-управлінський потенціал,

ІП — інтегральний інноваційний потенціал,

де В — високий рівень,

С — середній рівень,

Н — низький рівень.

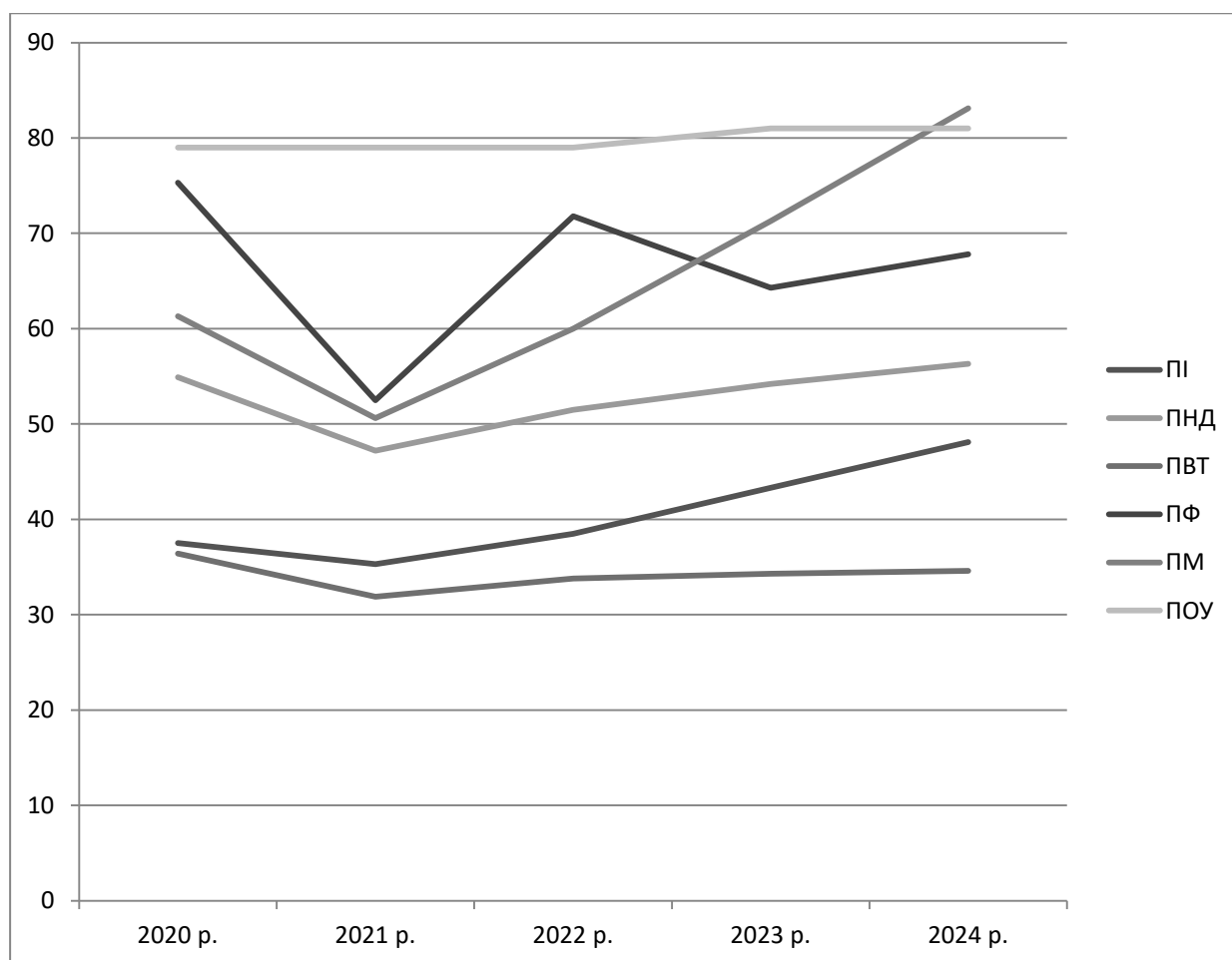


Рис. 2.4. Динаміка значень окремих структурних компонентів інноваційного потенціалу корпорації «Енергоресурс-інвест»

Під час аналізу організаційно-управлінського потенціалу також зроблено такі висновки:

- в організаційній структурі досліджуваного підприємства є окремий відділ, спрямований на інноваційну діяльність. Це науково-дослідна лабораторія, у якій працює 11 осіб;

- відділу бізнес-планування немає на підприємстві, однак система стратегічного управління достатньо розвинута (корпорація «Енергоресурс-інвест» у річному звіті публікує стратегію, місію, мету, перспективні напрями діяльності). Водночас в корпорації «Енергоресурс-інвест» відсутня затверджена інноваційної програми.

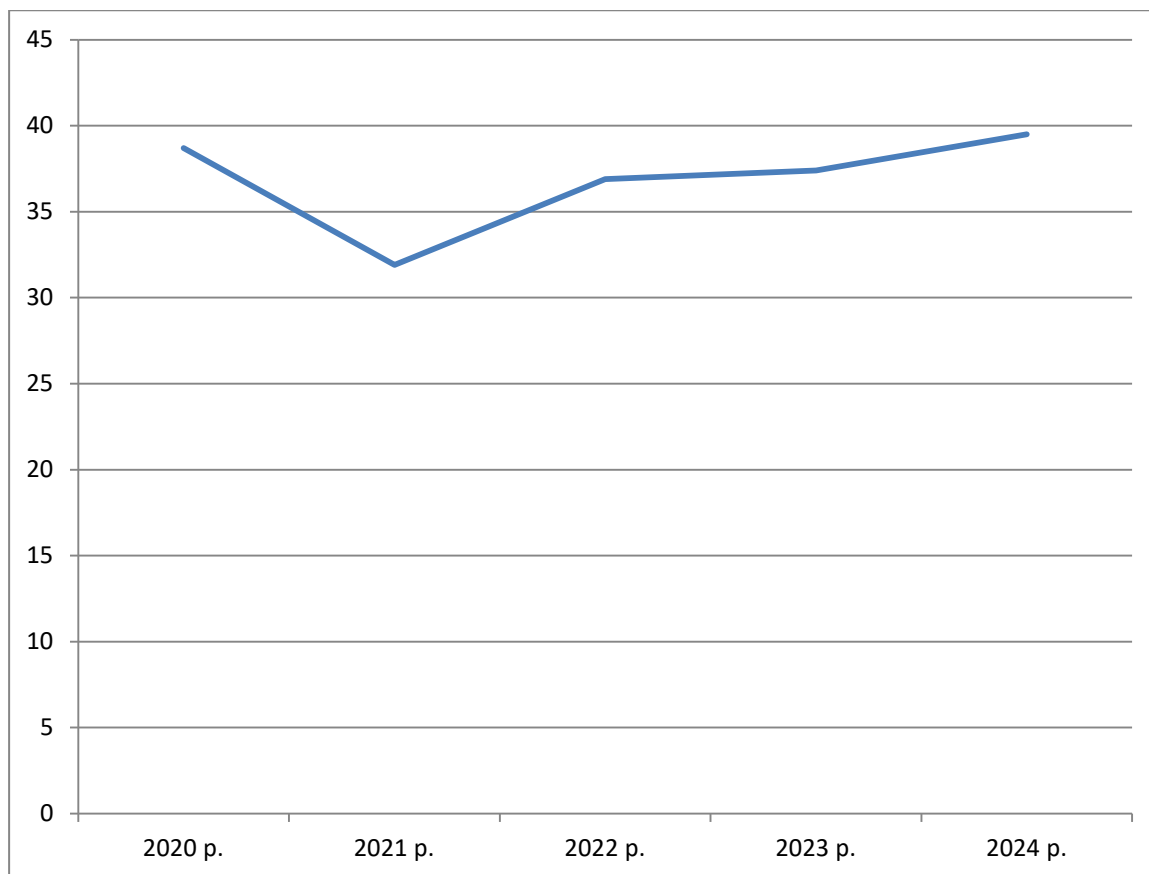


Рис. 2.4. Динаміка значень інтегрального показника інноваційного потенціалу корпорації «Енергоресурс-інвест»

Застосована методика комплексного оцінювання інноваційного потенціалу дає змогу його керівництву здійснювати аналіз динаміки рівня інноваційного потенціалу та його окремих структурних компонентів і оперативно реагувати на зміни, що відбуваються. Крім того, залежно від сформованого рівня інноваційного потенціалу організації, керівництво корпорації «Енергоресурс-інвест» може, з одного боку, ухвалювати рішення щодо вибору інноваційної стратегії, а з іншого — визначати, якими ресурсами воно володіє для забезпечення інноваційного розвитку. Слід звернути увагу на важливі характеристики використаних показників: вони однозначно тлумачаться; вони забезпечують достовірність і можливість перевірки отриманих даних на основі фінансової, бухгалтерської, управлінської та технологічної звітності.

Апробація методики оцінювання інноваційного потенціалу показала,

що корпорація «Енергоресурс-інвест» має можливості для подальшого розвитку інноваційної діяльності; її інноваційний потенціал на даний час перебуває на середньому рівні, при цьому спостерігається певна тенденція щодо його зростання. Найбільш сильними складовими інноваційного потенціалу досліджуваного підприємства є маркетинговий і організаційно-управлінський компоненти, а найслабшим — виробничо-технічний компонент, що пояснюється низкою об'єктивних причин зовнішнього та внутрішнього характеру.

Проведене оцінювання інноваційного потенціалу корпорації «Енергоресурс-інвест» свідчить про необхідність підвищення його рівня, попри те, що чинники зовнішнього середовища не сприяють розвитку інновацій.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Модель обґрунтування вибору інноваційної стратегії розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест»

Вибір інноваційної стратегії, що відповідає реальному стану та рівню інноваційних можливостей, є одним із найважливіших завдань кожного підприємства, яке займається створенням і впровадженням інновацій. Такий вибір організаціям слід здійснювати на основі об'єктивної інформації про стан їхнього інноваційного потенціалу, а також про рівень ефективності стратегічного менеджменту інноваційної діяльності.

На рис. 3.1 сформовано модель, призначену для обґрунтування вибору інноваційної стратегії промислового підприємства, згідно з якою виділено основні етапи прийняття рішень залежно від стратегічних позицій організації:

- 1) визначення відповідності ефективності управління інноваційною діяльністю компанії рівню її інноваційного потенціалу;
- 2) вибір можливих варіантів поєднання інноваційних здібностей і можливостей підприємства;
- 3) оцінка ризиків обраних стратегій;
- 4) остаточний вибір інноваційної стратегії підприємства.

Згідно із запропонованою моделлю формування та вибору інноваційної стратегії, інноваційний потенціал корпорації «Енергоресурс-інвест» варто розглядати як комплекс ресурсів і можливостей, що забезпечують проведення інноваційної діяльності, тоді як рівень загальної ефективності управління цією діяльністю відображає здатність підприємства успішно втілювати інноваційні процеси на практиці.

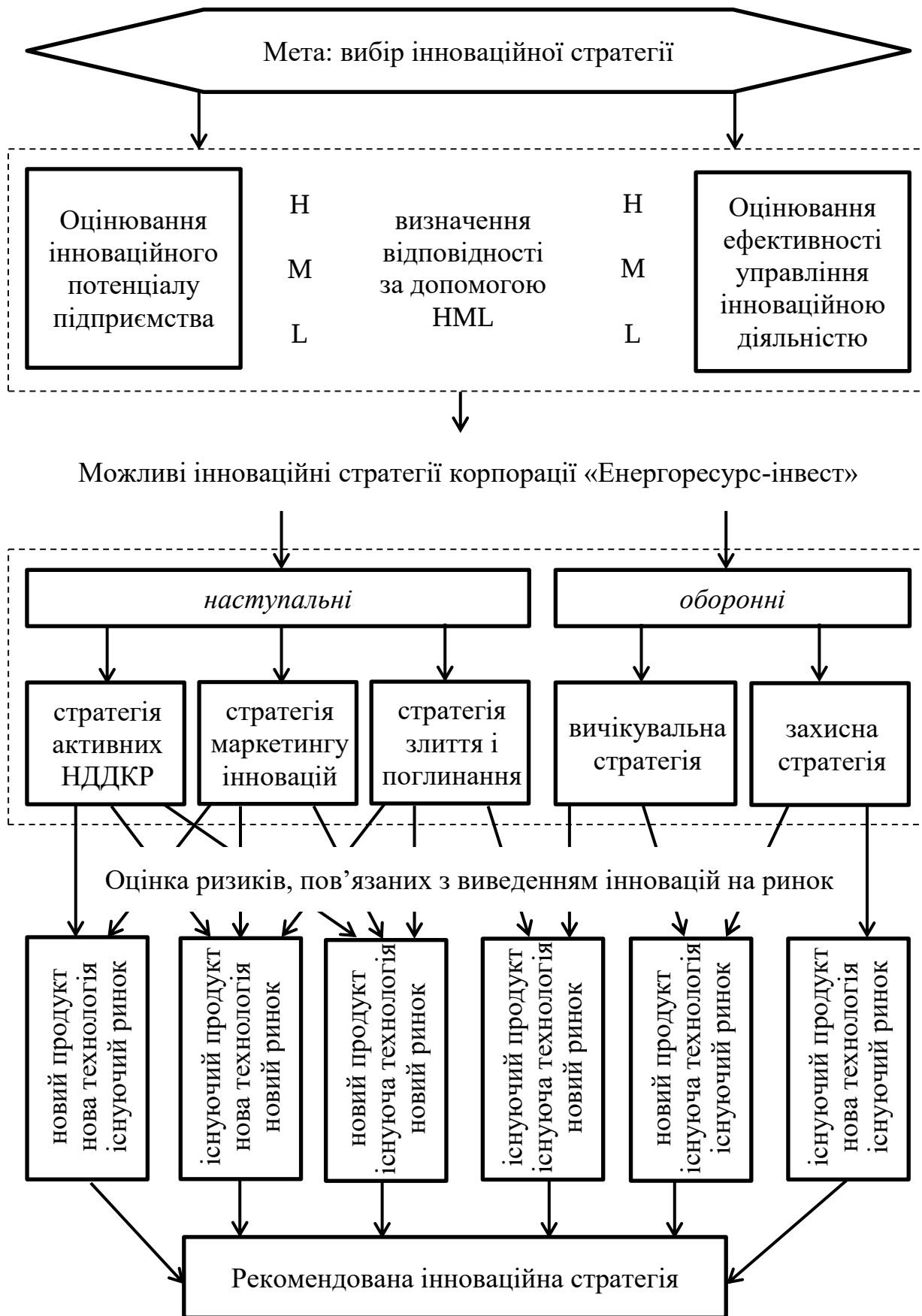


Рис. 3.1. Модель обґрунтування вибору інноваційної стратегії корпорації «Енергоресурс-інвест»

Визначення відповідності інноваційних здібностей корпорації «Енергоресурс-інвест» її можливостям успішно створювати та освоювати інновації пропонується здійснювати за допомогою спеціально розроблених інструментів, які дозволяють побудувати принципову схему вибору варіанта інноваційної стратегії підприємства (рисунок 3.2, таблиця 3.1).

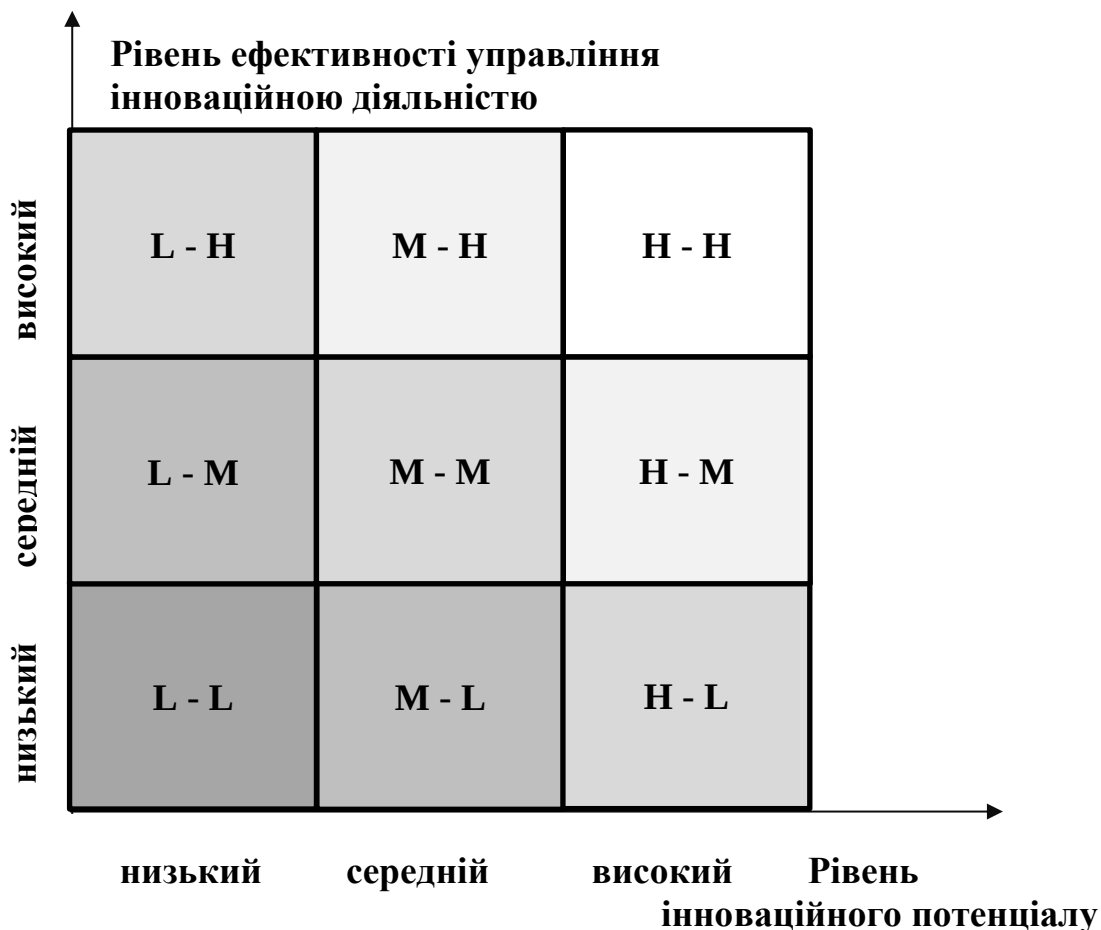


Рис. 3.2 Матриця вибору інноваційних стратегій

На рисунку 3.2 зображено матрицю вибору інноваційних стратегій, що розташована в системі координат, осями якої є наявні на підприємстві рівні інноваційного потенціалу та ефективності управління інноваційною діяльністю. Виходячи з виділення в цих показниках високого (High), середнього (Medium) і низького (Low) рівнів, за першими літерами цих назв матрицю вибору інноваційних стратегій можна представити як HML-матрицю. Вона складається з дев'яти секторів, які відображають дев'ять

різних комбінацій рівнів інноваційного потенціалу й ефективності стратегічного управління інноваційною діяльністю. Зазначені комбінації відображають шість можливих варіантів поєднання інноваційних можливостей, які визначають обґрунтований вибір інноваційних стратегій і поведінку підприємства (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Варіанти інноваційних стратегій корпорації «Енергоресурс-інвест» за HML-моделлю

Сектор	Характеристика стану підприємства	Можливі інноваційні стратегії
L–L	Кризовий стан розвитку підприємства. Інноваційна діяльність можлива лише за умови наявності значних перспектив розвитку бізнесу, коли очікувані доходи можуть перекрити витрати, а також забезпечити вдосконалення системи управління й підвищення рівня інноваційного потенціалу.	- удосконалення окремих технологічних процесів; - освоєння поліпшуючих технологій; - захист від загроз з боку конкурентів
L–М, М–L	Низький рівень інноваційного розвитку. Необхідна активізація використання інноваційного потенціалу та створення можливостей для здійснення інноваційної діяльності за умови ефективного управління нею, або вдосконалення системи управління за достатнього рівня інноваційного потенціалу.	- стратегія очікування; - стратегія реагування на потреби й запити споживачів; - освоєння поліпшуючих технологій; - захист від загроз з боку конкурентів
L–Н, Н–L	Задовільний стан інноваційного розвитку підприємства. Спостерігаються суперечності, характерні переважно для підприємств, які ефективно функціонують на основі традиційних технологій. Доцільно спрямовувати вільні інвестиційні ресурси на розвиток інноваційної сфери для посилення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.	- захисна стратегія; - стратегія інноваційної імітації; - стратегія очікування; - стратегія безпосереднього реагування на потреби споживачів; - системне оновлення виробництва

Продовження таблиці 3.1

М-Н, М-М, Н-М	Хороший рівень інноваційного розвитку підприємства, яке активно здійснює інноваційну діяльність з метою створення конкурентних переваг і займає провідні позиції на ринку. Для розширення масштабів і підвищення ефективності інноваційної діяльності доцільно залучати інвестиції, а також посилювати підрозділи НДДКР.	- стратегія активних НДДКР; - стратегія орієнтації на маркетинг; - стратегія злиттів і поглинань; - захисна стратегія; - стратегія очікування; - комбінована стратегія
Н-Н	Найвищий рівень інноваційного розвитку підприємства. Інноваційні можливості й здібності використовуються максимально ефективно, що значно підвищує перспективи його інтенсивного розвитку на основі інноваційної діяльності за умови сприятливого впливу зовнішніх факторів. Це найкращий стан для розроблення й реалізації масштабних інноваційних проєктів. Не рекомендується відволікати ресурси на створення поліпшуючих інновацій, оскільки в довгостроковій перспективі ефективнішими є інвестиції у створення принципово нових технологій і продуктів.	- стратегія активних НДДКР; - стратегія орієнтації на маркетинг; - стратегія злиттів і поглинань; - освоєння радикальних інновацій

На основі HML-моделі та відповідних інструментів можна обрати найбільш прийнятний для досліджуваних підприємств варіант інноваційної стратегії. Інноваційний потенціал і ефективність управління корпорації «Енергоресурс-інвест» перебувають на середньому рівні; у структурі її інноваційного потенціалу виявлено як сильні, так і слабкі складові (див. табл. 2.5). Тому оптимальним для неї є використання комбінованої стратегії (М-Н, М-М, Н-М) — поєднання наступальних і оборонних стратегій, що забезпечує максимальну реалізацію інноваційних можливостей підприємства і компенсує наявні ресурсні обмеження та недоліки стратегічного управління.

Переваги формування та обґрунтування інноваційних стратегій

корпорації «Енергоресурс-інвест» на основі запропонованої моделі вибору варіантів стратегій полягають у тому, що ця модель спирається на результати оцінювання кількісних показників ефективності управління інноваційною діяльністю корпорації «Енергоресурс-інвест» та її інноваційного потенціалу, яке здійснюється ще до початку інвестиційних вкладень у створення й освоєння інновацій. Такий підхід дозволяє підприємству об'єктивно оцінювати власні інноваційні можливості й здібності, відповідно до яких воно може зробити оптимальний вибір напрямів інноваційного розвитку й уникнути нераціональних витрат часу та ресурсів на інноваційні проєкти, які з певних причин не зможе реалізувати.

3.2. Вдосконалення стратегічних підходів до управління кадровим інноваційним потенціалом підприємства

Багато дослідників вважають, що нові підходи до менеджменту передбачають насамперед створення сильної організаційної культури відповідного типу, яка сприяла б зростанню кадрового інноваційного потенціалу організації, а через нього — інноваційного потенціалу організації загалом. За правильного вибору організаційної культури в інноваційному підприємстві його кадровий інноваційний потенціал зростатиме, оскільки працівники (особливо якщо йдеться про ключові посади організації) мають різні особистісні властивості, а умови, що відповідають цим властивостям, дадуть змогу розкрити творчий і інноваційний потенціал персоналу та реалізувати його на практиці. Проте розглядати вплив лише організаційної культури на кадровий інноваційний потенціал було б неправильно, адже кадровий інноваційний потенціал включає не тільки культурні чинники.

Професійні якості також є важливою компонентою. Вони передбачають рівень освіти, ерудицію, спеціальні знання, ділові та особистісні характеристики працівника. Водночас слід відзначити, що в

формуванні кадрового інноваційного потенціалу важливу роль відіграють найм і адаптація працівника, за які відповідає кадровий менеджмент конкретної організації. Від кваліфікації працівника безпосередньо залежать його вміння ухвалювати рішення та виконувати свої функції. Чим вища кваліфікація працівника, тим ефективнішою буде робота організації.

Однак це твердження більшою мірою стосується організацій із ієрархічною культурою та структурою. Коли ж йдеться про організації, орієнтовані на інновації, істотну роль відіграють особистісні характеристики працівника, певний набір яких вимагає інноваційна культура. Найбільш відповідною з культур, запропонованих Камероном і Квінном, є адхократична культура, що передбачає прагнення до нововведень [44].

Таким чином, окрім високої кваліфікації, працівник інноваційної організації повинен володіти набором особистісних характеристик, які дадуть змогу посилити інноваційний потенціал.

В організаціях з органічною структурою управління, орієнтованих на інноваційний розвиток, функції керівника або лідера команди можуть змінюватися залежно від конкретного завдання чи етапу роботи. Тому розмежування працівників за ролями «менеджер» і «підлеглий» у таких умовах втрачає сенс. Персонал подібних компаній зазвичай є універсальним і володіє широким спектром знань, що потребує високого рівня ерудиції — однієї з ключових професійних рис інноваційного працівника.

До соціально-психологічних особливостей інноваційного персоналу належать: гнучкість і нестандартність мислення, відкритість до нового, креативність, самостійність суджень, уміння аргументувати власну позицію, а також організованість і здатність працювати в умовах невизначеності. Ці риси формуються під впливом темпераменту, характеру та стилю мислення кожного індивіда. При цьому важливо розуміти, що не всі співробітники повинні володіти повним набором цих якостей. Ефективність роботи команди забезпечується завдяки гармонійному розподілу обов'язків і ролей між її членами відповідно до їхніх психологічних та професійних

особливостей. Існує принцип, згідно з яким ролі в процесі прийняття організаційних рішень розподіляються залежно від темпераменту. Наприклад, для аналітичної роботи в групі найкраще підходить працівник із темпераментом меланхоліка. А ось на противагу йому сангвінік здатний сприймати об'єкт у цілому, не заглиблюючись у деталі, що дозволяє йому виконувати роль інтегратора [32, с. 212-213].

Рівень освіти працівника є відносним показником, який не завжди прямо впливає на його здатність розвивати інноваційний потенціал підприємства. Високий освітній рівень ще не гарантує ефективного виконання завдань, оскільки визначальним чинником є не стільки диплом чи ступінь, скільки спосіб і якість засвоєння знань, а також уміння застосовувати їх у практичних, нестандартних умовах. Тобто саме підхід до навчання і процес формування особистості під час освіти формує готовність до творчого мислення та інноваційної діяльності.

Зважаючи на сучасну орієнтацію економіки на інновації, важливо модернізувати освітнє середовище, впроваджуючи організаційні інновації, спрямовані на підготовку фахівців, здатних працювати в динамічних і креативних організаціях. Проте на практиці часто трапляється, що навіть висококваліфікованому випускникові потрібен певний період адаптації, щоб ефективно включитися в інноваційний процес. Це зумовлено тим, що традиційна система освіти залишається переважно ієрархічною, відірваною від реальних потреб регіональних інноваційних екосистем і підприємств [1, 79].

Отже, у формуванні інноваційного потенціалу більш вагомим чинником виступає не лише формальна освіта, а й попередній досвід практичної діяльності, уміння застосовувати отримані знання, розв'язувати нестандартні завдання та використовувати кваліфікаційні навички в умовах постійних змін.

Інноваційна організація функціонує в умовах динамічних змін, тому для збереження конкурентоспроможності їй необхідно забезпечувати

постійне зростання кваліфікації і професійний розвиток персоналу. Безперервне навчання стає ключовою умовою ефективного освоєння нових технологій, методів управління та ресурсів, які можуть бути використані для створення й упровадження інновацій. Працівники з широким світоглядом і високим рівнем ерудиції зазвичай виявляють більшу здатність до творчого мислення, оскільки вміють розглядати проблеми з різних точок зору та знаходити оригінальні рішення. Це узгоджується з принципами інноваційних організацій, де важливими є багатoproфільність і взаємозамінність фахівців.

У таких організаціях традиційний поділ між керівниками та виконавцями поступово втрачає значення. Натомість формується середовище співробітництва, де кожен член команди має можливість проявити ініціативу, а лідерство ґрунтується не на посаді, а на компетентності та здатності ефективно вирішувати конкретні завдання. Це створює умови для самореалізації працівників і сприяє покращенню результатів інноваційної діяльності підприємства.

Організаційна культура при цьому відіграє важливу роль — вона формує та підтримує соціально-психологічні якості працівників, мотивує до творчого пошуку й пристосування до змін. Хоча корпоративне середовище здатне розвивати необхідні риси, значно швидше пристосовуються ті фахівці, у яких уже сформовані базові особистісні якості, такі як гнучкість, відповідальність, ініціативність і схильність до співпраці. Саме ці характеристики визначають, як ефективно працівник реалізує свої професійні компетенції, а відтак — наскільки він сприяє максимізації інноваційного потенціалу організації.

Виокремлення кадрового інноваційного потенціалу як самостійного елементу загального інноваційного потенціалу є важливим етапом його комплексного оцінювання. Його рівень можна орієнтовно визначати за кількістю наукових публікацій, участю співробітників у професійних конференціях, проєктах чи дослідницьких ініціативах. Разом із тим, розроблення цілісної методики оцінювання кадрового інноваційного

потенціалу залишається одним із актуальних напрямів наукових досліджень і практичного менеджменту інновацій [22, с. 330].

Процеси формування та розвитку інноваційного бізнесу в Україні, а також структурні зміни економіки в напрямі «економіки знань» висувають нові вимоги до процесу управління, а отже, керівництву сучасних компаній необхідні нові інструменти аналізу організаційних характеристик. В умовах сучасного суспільства акцент необхідно робити саме на кадровій складовій потенціалу, якою більшість методик його оцінювання часто нехтує.

У цьому зв'язку на перший план висувається як найгостріша проблема відповідності рівня розвитку людського ресурсу – головної продуктивної сили – його кваліфікаційним, професійним і психологічним можливостям, а також готовності кадрів до розв'язання завдань всебічної модернізації економіки та створення економічної основи для сталого розвитку в довгостроковій перспективі [11, с. 90].

Тому головною проблемою слід вважати розроблення й швидку реалізацію проєкту створення нового кадрового інноваційного потенціалу на загальнодержавному рівні. Це має передбачати:

- прискорену підготовку фахівців найвищої кваліфікації, передусім для реалізації державних наукових пріоритетів та розвитку найважливіших для нашого суспільства критичних технологій;

- концентрацію фінансових ресурсів для збереження в країні молодих, енергійних і підготовлених кадрів, а також створення умов для запобігання еміграції спеціалістів, необхідних для національної економіки, соціальної сфери та системи державного й корпоративного управління;

- створення системи умов, зокрема психологічних, соціально-побутових, комунікаційних і інформаційних аспектів, для того, щоб робота на вітчизняних високотехнологічних підприємствах, які випускають конкурентоспроможну продукцію, була привабливою, користувалася підтримкою суспільства, відкривала перспективи для кар'єри, творчого самовираження та досягнення особистого добробуту вчених і фахівців;

– ухвалення законодавчих заходів щодо збільшення інвестицій у науково-технічну сферу та контролю за їхнім використанням.

Найбільш серйозним і довготривалим серед негативних чинників, що негативно впливають на організацію роботи з персоналом корпорації «Енергоресурс-інвест», є спотворена вікова структура його складу. Нині середній вік персоналу становить 45 років. Останніми роками наслідки кадрової кризи вдалося пом'якшити завдяки впровадженню певних заходів із повернення працівників середнього віку, а також завдяки комплексу дій, спрямованих на залучення та закріплення молоді. Частка молоді до 30 років за останні п'ять років зросла на 4%. Стабілізувалася частка персоналу корпорації «Енергоресурс-інвест» віком від 31 до 50 років, яка раніше мала тенденцію до зниження.

Слід зазначити, що управління кадрами в цій компанії ведеться цілеспрямовано, у формі добре налагоджених і перевірених на практиці програм. На підприємстві збереження та розвиток людського потенціалу розглядається як необхідна умова розвитку самого підприємства. Стратегічними цілями роботи з персоналом є:

- досягнення повної кількісної та якісної відповідності складу колективу стратегічним цілям підприємства та підтримання цього відповідності;
- забезпечення наступності традицій під час набору та підготовки спеціалістів;
- забезпечення високого рівня мотивації персоналу до виконання завдань, підтримання та розвиток відданості працівників підприємству;
- утримання витрат на персонал у межах, визначених поточним фінансовим станом.

Стійкою традицією корпорації «Енергоресурс-інвест» є ставлення до персоналу водночас і як до стратегічного ресурсу, і як до людей із власними цілями, прагненнями та проблемами.

Водночас, стратегічне управління людськими ресурсами необхідно

удосконалювати за найбільш актуальними для корпорації «Енергоресурс-інвест» на сьогодні напрямками: управління кадровим резервом, залучення та утримання молодих фахівців, навчання персоналу, гнучке матеріальне стимулювання, розвиток організаційної культури.

Найбільшу увагу слід приділити формуванню технологічно й організаційно опрацьованого підходу до молодих працівників. Для них слід створювати сприятливі умови для входження в колектив, надавати можливості для професійного й особистісного розвитку, а також для кар'єрного зростання. Наприклад, створення «Ради молодих спеціалістів» сприятиме закріпленню молоді на підприємстві та її розвитку, створює важливий додатковий канал комунікації між молоддю та керівництвом підприємства.

Одним із інструментів залучення найздібнішої молоді на підприємство можуть бути зустрічі зі студентами у ЗВО, укладання з студентами контрактів про їхнє працевлаштування на підприємстві після закінчення навчання. Важливо при цьому просувати нові підходи до оплати праці: вищу оплату «за інтелект» і врахування при погодженні заробітної плати KPI.

Дефіцит фахівців, із яким зіткнулася корпорація «Енергоресурс-інвест», змушує її включитися у «війну за таланти». Провідні підприємства використовують усі можливі шляхи для розв'язання проблеми нестачі кадрів. Останнім часом, зокрема, активно застосовуються програми залучення випускників і студентів старших курсів, а також програми розвитку персоналу. За таких умов на ринку праці «виращування» працівників усередині компанії, безумовно, є перспективнішим способом подолання кадрового дефіциту, ніж, скажімо, переманювання людей у конкурентів.

Перспективним у сфері управління інноваційним кадровим потенціалом у корпорації «Енергоресурс-інвест» може бути підхід до роботи з кадровим резервом, який охоплюватиме формування, навчання, розвиток і просування працівників резерву. Доцільним, зокрема, є реалізація кадрової політики, що передбачатиме заміщення керівних посад на підприємстві

щонайменше на 90% за рахунок власного кадрового резерву двох типів: адміністративні керівники (керівники підрозділів усіх рівнів, директори та заступники директорів програм); технічні керівники та їхні заступники.

Склад кадрового резерву слід щороку переглядати і оновлювати. Принаймні половину резерву мають становити працівники віком до 30 років. Співробітники, зараховані до резерву, будуть також першочерговими кандидатами для участі в довгострокових програмах навчання. Подальший розвиток резерву передбачатиме створення для найбільш перспективних молодих спеціалістів індивідуальних планів кар'єрного розвитку, що включають робочі завдання, які виходять за межі стандартних посадових обов'язків, а також додаткове навчання. Таким працівникам слід встановлювати індивідуальні надбавки до посадового окладу.

Під час розроблення навчальних програм доцільно зосередити основну увагу на підготовці управлінського персоналу. Керівники повинні систематично підвищувати свою кваліфікацію, проходячи навчання щонайменше раз на два роки. Програми професійного розвитку менеджерів корпорації «Енергоресурс-інвест» мають бути спрямовані на вдосконалення таких ключових напрямів:

- 1) розвиток управлінських компетенцій — планування, організація роботи, мотивація персоналу, контроль результатів, ефективна комунікація та прийняття управлінських рішень;

- 2) опанування методів роботи в умовах програмно-цільового управління, що забезпечує гнучкість і адаптивність управлінських процесів;

- 3) формування навичок командної взаємодії та партнерських відносин із колегами й підлеглими;

- 4) підвищення професійної кваліфікації з урахуванням новітніх технологій, тенденцій галузевого розвитку та сучасних інструментів управління.

Такий підхід сприятиме створенню компетентного управлінського корпусу, здатного ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища й

забезпечувати інноваційний розвиток корпорації.

Необхідною умовою інновацій є навчання керівників і спеціалістів у сфері використання інформаційних технологій. У корпорації «Енергоресурс-інвест» доцільно проводити підготовку всіх категорій персоналу за різними напрямками застосування ІТ: електронне проєктування, автоматизована підготовка виробництва, автоматизація науково-технічних розрахунків, програмне управління тощо.

3.3. Практичні рекомендації щодо активізації використання інноваційного потенціалу корпорації «Енергоресурс-інвест»

Оцінка стану структурних компонентів інноваційного потенціалу корпорації «Енергоресурс-інвест» дала змогу визначити сфери діяльності підприємства, у яких воно досягло успіхів, а також ті напрями, що потребують покращення. На основі отриманих характеристик структурних компонентів сформовано рекомендації щодо активізації використання інноваційного потенціалу досліджуваної корпорації.

Найбільш значущими заходами для розвитку інноваційного потенціалу корпорації «Енергоресурс-інвест» є заходи з удосконалення їхньої виробничо-технічної складової, яка, як показало дослідження, перебуває на відносно низькому рівні, що значно ускладнює інноваційний розвиток підприємства.

Активізації цього компонента потенціалу може сприяти реалізація спеціальних програм, які включають такі заходи:

- модернізацію та технічне переоснащення виробництва;
- усунення дисбалансу виробничих потужностей у технологічних ланцюгах;
- освоєння більш прогресивних (енерго- та ресурсозберігаючих) технологій;

- зниження витрат на виготовлення продукції на надання будівельно-монтажних послуг;
- підвищення гнучкості виробництва і сервісу;
- диверсифікацію інноваційних розробок підприємств.

Реалізація перелічених заходів дасть змогу корпорації «Енергоресурс-інвест» збільшити обсяг випуску продукції, скоротити терміни її виготовлення, знизити виробничі витрати, зменшити терміни та витрати на розробку нових виробів, підвищити якість розробок і готової продукції, оптимізувати технологічні процеси.

З метою активізації науково-дослідного компонента інноваційного потенціалу досліджуваної промислової корпорації доцільно також вдосконалити механізм управління об'єктами її інтелектуальної власності, який передбачатиме впровадження заходів щодо підвищення юридичного захисту власних розробок і придбання прав на виробництво та реалізацію інноваційної продукції від зовнішніх розробників (як вітчизняних, так і зарубіжних). Такі заходи будуть спрямовані на розширення й зміцнення конкурентних переваг корпорації «Енергоресурс-інвест», а також на збільшення прибутку від використання її об'єктів інтелектуальної власності.

З метою активізації фінансового компонента інноваційного потенціалу корпорації «Енергоресурс-інвест» рекомендується ефективніше використовувати власні кошти, а також розширювати джерела фінансування інноваційної діяльності, зокрема шляхом залучення позикових коштів, за умови зниження процентних ставок за довгостроковими кредитами для промислових підприємств. Корпорації «Енергоресурс-інвест» рекомендується поступово зменшувати частку позикових коштів у структурі джерел фінансування та залучати інвестиції в інноваційну діяльність через активнішу участь у державних цільових програмах, міжнародних інвестиційних програмах з відновлення інфраструктури України, конкурсах і грантах, а також шляхом звернення до позабюджетних джерел підтримки науки та інновацій.

Для активізації використання організаційно-управлінського компонента інноваційного потенціалу корпорації «Енергоресурс-інвест» рекомендується розвивати відповідне організаційне забезпечення шляхом створення у корпорації міжфункціональної команди інноваційного розвитку — групи професіоналів, які взаємодіють для найефективнішого вирішення завдань зі створення та впровадження інновацій на підприємстві.

З метою забезпечення комплексного виконання завдань інноваційної діяльності пропонується поділити команду інноваційного розвитку на малі групи відповідальності, до складу яких входять представники всіх підрозділів материнської компанії та представників підприємств, що входять до корпорації та беруть участь у процесі створення інновацій.

Можливий склад команди інноваційного розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест» та груп відповідальності наведено на рисунку 3.3.

Для більш ефективної реалізації інноваційного потенціалу корпорації «Енергоресурс-інвест» доцільно також використати інструментарій інноваційної політики промислових підприємств наведений на рис. 3.4.

Для створення дієвої системи управління інноваційним потенціалом керівництво корпорації «Енергоресурс-інвест» має систематично аналізувати поточний стан, динаміку та основні тенденції розвитку інноваційного середовища як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Особливу увагу слід приділяти виявленню факторів, що формують сприятливий інноваційний клімат і впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Складність процесу управління інноваційною діяльністю значною мірою зумовлена труднощами, які виникають під час оцінювання інноваційних проєктів, що базуються на нових наукових розробках. Такі проєкти характеризуються високим рівнем невизначеності, оскільки важко передбачити всі чинники, здатні вплинути як на комерційний успіх, так і на практичне використання науково-технічних результатів. З метою підвищення достовірності прогнозів і точності розрахунків економічної ефективності запланованих інновацій доцільно застосовувати спеціальну методичну схему

оцінювання. Рекомендований порядок забезпечення точності оцінки очікуваної ефективності інноваційних проєктів представлений на рис. 3.5.

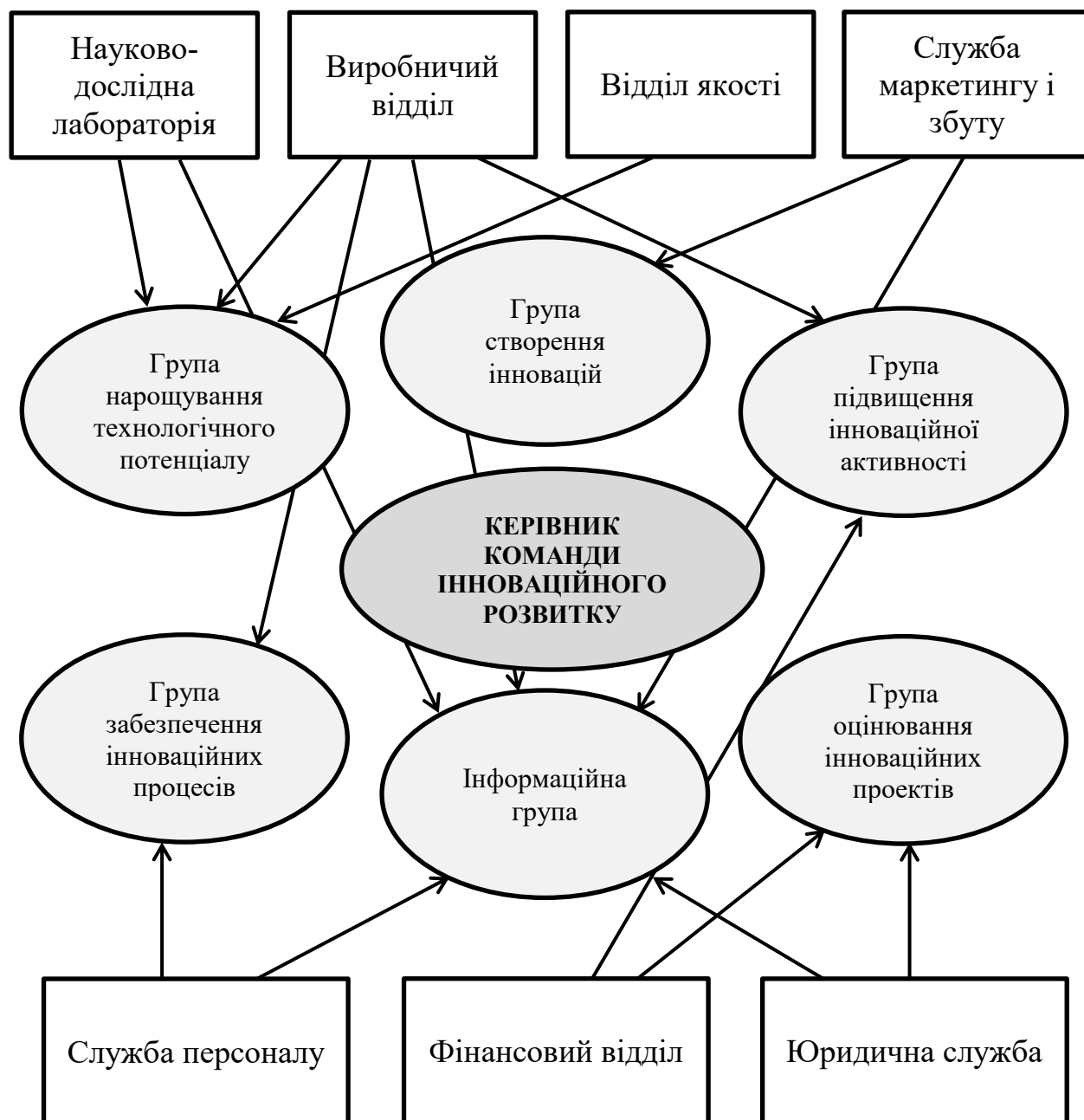


Рис. 3.3. Склад та структура пропонованої команди інноваційного розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест»

Особливу увагу в процесі організації робіт з оцінювання економічної ефективності запланованих інновацій необхідно приділити порівнянню прогнозних оцінок із фактично отриманими результатами після впровадження нововведення.



Рис. 3.4. Рекомендовані інструменти реалізації інноваційної стратегії
Джерело: [29].



Рис. 3.5. Схема забезпечення підвищення точності оцінки економічної ефективності очікуваних інновацій

Джерело: [32].

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що важливою передумовою підвищення результативності управління інноваційним потенціалом українських промислових підприємств є активне застосування сучасних управлінських технологій, спрямованих на оптимізацію процесів розвитку та використання інноваційних ресурсів, які спираються на п'ять основних підходів: цільовий, процесний, функціональний, ресурсний та

конкурентний.

Запропонована методика визначення резервів підвищення результативності інноваційної діяльності корпорації «Енергоресурс-інвест» дозволяє стверджувати, що оцінка ефективності інноваційних процесів має базуватися на аналізі результатів діяльності підприємства, здійснюючи розрахунки через певні часові проміжки для отримання достовірної картини розвитку.

Головна мета активізації та розвитку інноваційного потенціалу корпорації «Енергоресурс-інвест» — це швидка адаптація всіх його складових до мінливих умов зовнішнього середовища, набуття гнучкості та конкурентоспроможності у розробленні й виробництві нової продукції та, зрештою, досягнення ключових цілей обраних інноваційних стратегій.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження теоретико-методологічних основ стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємств, а також особливостей його формування у корпорації «Енергоресурс-інвест», дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Інноваційний потенціал є системним утворенням, що охоплює сукупність ресурсів, компетенцій та умов, необхідних для формування, впровадження й ефективного використання нововведень у межах соціально-економічних систем. Його сутність розкривається через взаємодію матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних і організаційних складових, які забезпечують здатність підприємства генерувати й реалізовувати інноваційні ідеї. Важливим аспектом розуміння інноваційного потенціалу є його динамічний характер – постійна здатність до оновлення та саморозвитку у відповідь на зміни ринкових умов і технологічного прогресу.

Сучасні тенденції свідчать, що інноваційний потенціал стає визначальним чинником конкурентоспроможності не лише окремих підприємств, а й економіки загалом. Його ефективне використання сприяє економічному зростанню, підвищенню продуктивності праці, поліпшенню якості продукції та розвитку людського капіталу. Тому формування збалансованої системи управління інноваційним потенціалом має розглядатися як стратегічний пріоритет для підприємств усіх форм власності.

2. Стратегія інноваційного розвитку є основним інструментом перетворення потенційних можливостей підприємства на конкретні результати його діяльності. Вона забезпечує узгодження інноваційних ініціатив із загальними стратегічними цілями організації та формує довгостроковий курс технологічного й організаційного оновлення. Її практична реалізація дозволяє створити умови для збалансованого розвитку всіх підсистем підприємства, зміцнення його ринкових позицій і

забезпечення стійкої конкурентоспроможності.

Ключовими елементами ефективної інноваційної стратегії є системність, гнучкість і здатність до адаптації. Успіх реалізації залежить від професійної підготовки управлінського персоналу, адекватності оцінки ресурсів і виваженого вибору пріоритетів. Зв'язок інноваційної стратегії з кадровою, фінансовою та маркетинговою політикою створює синергію, яка перетворює інноваційний потенціал із теоретичної категорії на реальний механізм розвитку підприємства.

3. Дослідження моделі стратегічного управління інноваціями у корпорації «Енергоресурс-інвест» показало, що система управління має структуровану ієрархію, орієнтовану на інтеграцію інновацій у всі напрями діяльності. Підприємство використовує гібридну модель менеджменту, що поєднує елементи централізованого стратегічного планування та децентралізованого прийняття тактичних рішень. Такий підхід дозволяє зберігати баланс між стабільністю і гнучкістю, забезпечуючи ефективне реагування на зміни технологічного середовища. Особливу роль у моделі відіграє комунікаційна взаємодія між підрозділами, що сприяє швидкому поширенню інформації про нові технологічні можливості. Стратегічна модель підприємства передбачає безперервне вдосконалення процесів, що підтримує його здатність генерувати інноваційні рішення, знижує ризики інвестицій і сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг.

4. Аналіз показників діяльності корпорації засвідчив наявність збалансованої структури інноваційного потенціалу, в якій найбільш розвиненими є кадрова та управлінська складові. Підприємство демонструє високий рівень організаційної культури та внутрішньої мотивації персоналу до інновацій, проте матеріально-технічна база потребує модернізації. Фінансова складова потенціалу є стабільною, але її використання у напрямі інноваційної діяльності поки що має резерви для зростання.

Результати оцінювання підтверджують, що «Енергоресурс-інвест» має достатній ресурсний фундамент для реалізації стратегії інноваційного

розвитку. Для підвищення ефективності його використання доцільно посилити інтеграцію між науково-технічним і виробничим напрямками, розвивати партнерство з дослідницькими установами та впроваджувати систему внутрішнього моніторингу інноваційної активності.

5. Обґрунтування вибору інноваційної стратегії ґрунтується на необхідності узгодження стратегічних цілей підприємства з його наявним потенціалом і ринковими можливостями. Запропонована модель обґрунтування вибору інноваційної стратегії розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест» враховує як внутрішні ресурси компанії, так і зовнішні фактори впливу, що дозволяє адаптувати стратегічні рішення до змін економічного середовища. Її структура передбачає етапність: від аналізу поточного стану до вибору оптимального сценарію розвитку з подальшою оцінкою ефективності реалізації. Практичне впровадження цієї моделі забезпечує раціональний розподіл інноваційних ресурсів, сприяє підвищенню рівня керованості процесами оновлення та дає змогу прогнозувати ризики.

6. Кадровий потенціал становить основу інноваційного розвитку підприємства, тому управління ним потребує особливого стратегічного підходу. Вдосконалення кадрової політики підприємства має ґрунтуватися на поєднанні навчання, внутрішнього кар'єрного росту, створення умов для самореалізації та формування культури постійного розвитку. Важливим напрямом підвищення результативності кадрового потенціалу корпорації «Енергоресурс-інвест» є запровадження системи нематеріального стимулювання, що підсилює відчуття залученості працівників до спільного інноваційного процесу. Оптимальне поєднання управлінських, соціально-психологічних і економічних механізмів формує середовище, у якому персонал стає ключовим чинником стратегічних перетворень.

7. Для підвищення рівня використання інноваційного потенціалу корпорації «Енергоресурс-інвест» запропоновано низку практичних кроків, спрямованих на зміцнення інституційної спроможності підприємства до впровадження нововведень. Серед них — удосконалення системи управління

інноваційними проєктами, підвищення прозорості комунікацій між підрозділами, впровадження внутрішніх механізмів моніторингу ефективності інновацій та розвиток партнерських програм з освітніми та науковими організаціями. Реалізація запропонованих заходів дозволить «Енергоресурс-інвест» підвищити результативність інноваційної діяльності, покращити фінансові показники та зміцнити свої позиції на ринку. Застосування комплексного підходу до управління інноваційним потенціалом формує основу для сталого розвитку підприємства, підвищує його гнучкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вовк, О. М. (2023). ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 21(3(52)), 65–79. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275784](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275784)
2. Волкова М., Подвіхін А. Стратегічний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка і суспільство*. 2024. № (вип.). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4365/4294/>.
3. Волобуєв Г. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3. С. 213–217. URL: <https://surl.li/cajthj>
4. Вороніна В.Л. Теоретико-методологічні підходи до стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. *Економічний форум* (збірник). 2021. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2021/5.pdf>
5. Гаврильченко О. В. Інноваційний потенціал економічного розвитку підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 9. С. 48-57
6. Гудзь О.Є. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. Київ, 2017. 164 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1256_76965635.pdf.
7. Довгаль. О.В. Стратегічне управління підприємствами харчової галузі. *Ефективна економіка*. 2015. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_60
8. Єпіфанова І., Гладка Д. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 152-158.
9. Загребельна І. Л., Дядик Т. В., Косенко В. М. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. №3, Т.9. С. 61-65. URL: <https://surl.li/cervwh>

10. Капінос Г. І., Костюк М. А. Інноваційний розвиток як основа підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Innovative approaches to the development of science* : Materials of international scientific and practical conference, June 1, 2018 in Dublin, Ireland / ed. for the production Holdenblat M.A. NGO «European scientific platform», 2018. Р. 40-42.

11. Капінос Г. І., Ларіонова К. Л. Роль та значення креативної економіки для формування стратегічного розвитку бізнесу. *Development service industry management*. Khmelnytskyi, 2024. №1. С. 88-96. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/89/77>

12. КАПІНОС, Г., & ЛАРІОНОВА, К. (2025). СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 564-573. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-83>

13. Кара Н. І., Зинич Л. В. Особливості інноваційного менеджменту в діяльності міжнародних компаній. *SMEU*. 2021. Т.3, № 2. С. 40–46.

14. Ковтуненко К. В., Коцага А. О. Інноваційний розвиток бізнес-структур: сутність, тлумачення, теорії та підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 43-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_5_7

15. Командровська В. Є. Моделювання механізму управління інноваційним забезпеченням сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. С. 141-152

16. Командровська В. Є. Порівняльна характеристика понять «інноваційний потенціал» та «інноваційне забезпечення» у контексті сталого розвитку підприємства. *INNECO* (2024). URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1361>

17. Кондратенко Н. О., Швед А. Б. Сучасні технології управління інноваційним потенціалом промислових підприємств. *Бізнес-інформ*. 2022. № 10. С. 212–218.

18. Корж М. В., Белікова О. Ю., Фоміченко І. П., Баркова С. О. Особливості стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 184-190. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2021/3\(65\)/22-Korzh.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2021/3(65)/22-Korzh.pdf)

19. Кошлата М. М. Теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 210– 212. URL: <https://surl.li/hemmsm>

20. Кузьминчук Н. В. Інноваційний розвиток як складова формування конкурентоспроможності промислового підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 2. С. 11–16. URL: <https://surl.li/fncfek>

21. Лисиця Ю. Б. Стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. С. 106–114.

22. Маковей Ю.П. Стратегічне управління персоналом підприємства туристичної сфери: концептуальні підходи. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 329-336. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitst vo_1/edu_43/fail/43.pdf

23. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

24. Марченко В.М., Цвіркун А.С. Система управління інноваційним потенціалом на промислових підприємствах. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 122-135.

25. Мойса Т.В. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7(04). С. 202-213

26. Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 251–263. URL: <https://surl.li/qsfavn>

27. Птащенко Л.О. Модель інноваційного розвитку будівельного підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. № 3(94). С. 45-60

28. Романчук Р., Челован С., Романчук Т. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць КНТУ*. 2023. № 9(42). С. 124–130.

29. Россоха В., Лазаренко Ю., Свінцов О. та ін. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. 273 с.

30. Свірідова С.С., Стойловська О.М. Проблеми стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельниц. нац. ун-ту*, 2011. № 6(4). С. 290-292. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/290-292.pdf

31. Смесова В.Л., Музиченко-Козловська О.В. Стратегія покращення інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку. *Економіка і суспільство*. 2024. № 2. С. 30–38. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/30.pdf>.

32. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2006. 464 с.

33. Стрижеус Л.В. Костьович В.І. Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Економічні науки. Серія «Економіка*

та менеджмент», Луцьк, 2012. №9 (34). Частина 2. С. 128-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2012_9%281.2%29__15

34. Телічко Н. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрних підприємств (теоретико-методичний підхід). *Economy Development*. 2024. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1098>

35. Abbes I., et al. Strategic Pathways for Innovation and Sustainability in Digital Transformation. *Technological Forecasting & Social Change* (ScienceDirect). 2025. P. 321-343.

36. Agazu B. G., Kero C. A. Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024. Vol. 13. Article 24. P. 79-95.

37. Baruk J. Strategic Aspects of Innovation Management. *Marketing of Scientific and Research Organizations*. 2017. Vol. 26. Issue 4 (December). P. 55-79.

38. Bogetoft P., Kroman L., Smilgins A. et al. Innovation strategies and firm performance. *Journal of Productivity Analysis*. 2024. Vol. 62. P. 175-196.

39. Cabaleiro-Cerviño G., Mendi P. ESG-driven innovation strategy and firm performance. *Eurasian Business Review*. 2024. Vol. 14. № 1. P. 137-185.

40. Fernández D. L., et al. Methodology, Strategies, and Factors for Business Innovation Systems: Bridging Innovation Strategies with Business Objectives. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 2. P. 271-288.

41. Hrynko P., Kharlamova O., Zavorotnij S., Turmanov T., Martyshyn D. Strategic Management of Innovation Implementation in the Company. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18. Issue 1. P. 421-429

42. Jeong G.-Y., Park B. I. Strategic Innovation as a Means to Improve Organizational Sustainability. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, Issue 21. Article 15292.

43. Kalay F., Lynn G. S. The Impact of Strategic Innovation Management Practices on Firm Innovation Performance. *Research Journal of Business & Management*. 2015. Vol. 2, Issue 3. P. 412-425.

44. Katsero O., Kuzmenko Y., Tytnnik S., Kolisnyk O., Krivorotenko O. Company Innovative Development Based on the Strategic Management Concept. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18. Issue 1. P. 570-577
45. Larionova K., Synyuk O., Donchenko T., Kapinos H. Enterprise Innovation-Driven Development Management Based on the Assessment of Restructuring Capacity. *Science and Innovation*. 2022. Vol. 18 No. 2. P. 30-43. URL: <https://scinn-eng.org.ua/ojs/index.php/ni/article/view/111/101>
46. Restrepo-Ramírez C. G. et al. Relationship Between Strategic Innovation Orientation and Organizational Performance: Empirical Analysis. *Redalyc Journal*. 2024. Vol. 12. P. 341-358.
47. Shirinova S. A., Fayzullayeva X. F. The Importance of Innovative Methods in Strategic Management of Enterprises. *Journal of Business & Economics*. 2025. Vol. 3. Issue 4. P. 761-768.
48. Stadnyk V., Mykhalchuk I. Causality of definitions «competitive competitiveness» and «competitiveness of innovations»: epistemological analysis from the position of management goals. *Development Service Industry Management*, 2024. №3, P. 169-173. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(24))
49. Vuong T. K. The Impact of Strategic Management on Organizational Creativity and Its Influence on the Financial Performance of SMEs. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2025. Vol. 21, Issue 1. P. 43-57.