

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

На правах рукопису

КАРЮК ВІКТОРІЯ ІВАНІВНА

УДК330.341.12:330.341.13:331.102.312

«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ІННОВАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ»

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
професор Єхануров Юрій Іванович

Київ - 2012

ПЛАН

ВСТУП.....	4
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	13
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	14
1.1. Концептуальні засади інноваційної діяльності промислового підприємства.....	14
1.2. Сутність, функції, принципи та основні елементи організаційно- економічного механізму інноваційної діяльності підприємств.....	44
1.3. Оцінювання організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств.....	60
Висновки до першого розділу.....	82
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ АВІАБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	85
2.1. Тенденції розвитку підприємств авіабудівної промисловості України за умов переходу до інноваційної концепції.....	85
2.2. Діагностика організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності авіабудівних підприємств України.....	102
2.3. Комплексна оцінка інноваційного потенціалу підприємств авіабудівної промисловості.....	125
Висновки до другого розділу.....	140
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	145
3.1. Активізація використання інтелектуальних ресурсів як фактор підвищення ефективності функціонування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств.....	145

3.2. Етапи вдосконалення організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств.....	160
3.3. Формування стратегії інноваційного розвитку авіабудівних підприємств на основі потенціалу їх інноваційної діяльності.....	176
Висновки до третього розділу.....	190
ВИСНОВКИ.....	194
ДОДАТКИ.....	200
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	215

ВСТУП

Актуальність теми. За умов розгортання глобалізаційних процесів та підвищення рівня інтенсифікації промислового виробництва, що зумовлюється світовим науково-технічним прогресом, зростає необхідність підтримки міжнародної конкурентоспроможності національних економічних систем. Основою конкурентних переваг сучасної економіки є інновації, які дозволяють країнам, що володіють інноваційними ресурсами та активно провадять інноваційну діяльність, займати гідне місце у світовому співтоваристві.

Розвиток міжнародної економіки вимагає активізації та значного розширення масштабів інноваційної діяльності українських промислових підприємств. Інвестиції у людський капітал, дослідження і розробки на основі міжнародного співробітництва в науково-технологічній сфері є найважливішою передумовою підвищення ефективності вітчизняного виробництва і здатні забезпечити Україні якісне економічне зростання на інноваційній основі та нарощення міжнародної конкурентоспроможності.

Посилення ролі наукомістких виробництв вимагає формування ефективного та адекватного сучасності організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності, який був би гнучким та швидко пристосовувався до змін зовнішнього середовища. Відтак поглиблення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств дасть змогу вітчизняним промисловим підприємствам розширити їх інноваційний потенціал, активно виходити на зарубіжні ринки із своєю інноваційною продукцією та залучати інвестиції для подальшого розвитку економіки країни.

Значний внесок у дослідження і вирішення питань інноваційного розвитку підприємств зробили такі відомі українські вчені як Амоша О. І., Бажал Ю. М., Базилевич В. Д., Буднікевич І. М., Геєць В. М., Гречан А. П.,

Гриньова В. М., Денисенко М. П., Дмитриченко Л. І., Довгань Л. Є., Євтушевський В. А., Жилінська О. І., Ілляшенко С. М., Краснокутська Н. В., Осецький В. Л., Петрова І. Л., Туган-Барановський М. І., Федулова Л. І., Харів П. С., Черваньов Д. М., Чухно А. А. та зарубіжні науковці Водачек Л. С., Єрмаков В. І., Завлін П. Н., Лапін Н. І., Мединський В. Г., Санто Б., Твісс Б., Фатхутдінов Р. А., Хучек М., Шумпетер Й. А. Безпосередньо питанням побудови та удосконалення організаційно-економічних механізмів сучасних підприємств присвячені роботи вітчизняних науковців Круш П. В., Тридіда О. М., Тульчинської С. О., Українець А. І., Шегди А. В.

У наукових розробках вітчизняних і зарубіжних вчених фундаментально досліджено теоретичні засади формування та функціонування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності на підприємстві. Однак, невирішеними залишаються питання, що пов'язані з практикою впровадження організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності, його оцінкою, розробкою моделі, яка дозволила б оперативно визначити внутрішні можливості, виявити «вузькі місця» у діяльності підприємства та забезпечити ефективність його інноваційного розвитку.

Недостатність дослідження зазначених питань, їх важливість, теоретична і практична значимість визначили актуальність і вибір теми дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано згідно з планом науково-дослідних робіт економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Окремі її розділи є складовими науково-дослідних тем № 06 БФ 040-01 «Розвиток внутрішнього ринку України в умовах глобалізації: закономірності та протиріччя» (державний реєстраційний номер 0106U006542) та № 11 БФ 040-01 «Модернізація економіки України на засадах сталого соціально-економічного розвитку: закономірності, протиріччя, ризику» (державний реєстраційний номер 0111U006456).

Особистим внеском автора є аналіз стану та динаміки інноваційної діяльності в національній економіці, визначення сукупності заходів щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку, дослідження й узагальнення основних тенденцій інноваційного розвитку промислових підприємств в Україні та розробка комплексу заходів для побудови ефективної системи стимулювання інноваційної діяльності підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективного організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності на промислових підприємствах для підвищення міжнародної конкурентоспроможності української економіки.

Для досягнення зазначеної мети дослідження поставлено й вирішено такі наукові та практичні завдання:

- удосконалити понятійний апарат та видову класифікацію інновацій в умовах сучасної концепції інноваційного розвитку;
- визначити сутність, принципи, функції, складові організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності на промислових підприємствах;
- розробити порядок оцінювання організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності та інноваційного потенціалу підприємства;
- виявити тенденції інноваційного розвитку підприємств авіабудівної промисловості України за сучасних умов;
- провести комплексну оцінку функціонування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності промислових підприємств на прикладі вітчизняних авіабудівних підприємств;
- запропонувати показники оцінки інноваційного потенціалу авіабудівних підприємств з метою виявлення можливостей для забезпечення їх стратегічного інноваційного розвитку;

- обґрунтувати можливості підвищення ефективності функціонування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств за рахунок активізації використання інтелектуальних ресурсів;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності промислових підприємств;
- запропонувати аналітичну модель формування і вибору стратегічного напрямку інноваційного розвитку підприємства на основі можливостей використання його інноваційного потенціалу.

Об'єктом дослідження є процес інноваційної діяльності промислових підприємств України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і прикладних положень з формування, оцінювання та вдосконалення організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності на промислових підприємствах.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дисертаційної роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних принципів, положень та методів наукового дослідження, використання яких зумовлене поставленою метою і завданнями.

У процесі дослідження використовувались такі методи: методи порівняння, аналізу і синтезу – при розробці видової класифікації інновацій, визначенні основних категорій, пов'язаних із організаційно-економічним механізмом інноваційної діяльності підприємства; метод статистичного спостереження – при визначенні причин уповільнення темпів інноваційного розвитку вітчизняних авіабудівних підприємств; метод діагностичної оцінки – при оцінці діючих організаційно-економічних механізмів підприємств; метод експертних оцінок – при оцінці дії елементів системи, що формують механізм та показників інтелектуальної складової інноваційного потенціалу в підрозділах досліджуваних підприємств; методи системного та структурного

аналізу – при розробці основних елементів та загальної структури організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності промислових підприємств; метод експрес-SWOT-аналізу – при оцінці дії елементів системи, що не піддаються впливу організаційно-економічного механізму, та аналізі системи управління персоналом підприємств авіабудівної промисловості; метод матриць – при виборі альтернативних стратегій інноваційного розвитку авіабудівних підприємств.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, дані Державної служби статистики України, результати теоретичних і практичних розробок вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали фінансової звітності авіабудівних підприємств, результати експертного опитування, особисті розрахунки автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання – поглиблення та вдосконалення теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності промислових підприємств. Основні результати дослідження, що характеризують наукову новизну та особистий внесок автора, такі:

вперше:

- розроблено аналітичну модель формування і вибору стратегічного напрямку інноваційного розвитку підприємства, в її основу покладено матрицю стратегічних альтернатив, яка на відміну від існуючих, дозволяє визначити положення підприємства за показниками рівня його інноваційного потенціалу і ступеня адаптивності до інноваційної діяльності, з'ясувати тип інноваційної стратегії підприємства, відслідковувати напрям інноваційних змін та їх ступінь.

удосконалено:

- визначення поняття «інновація» з позицій процесного, трансформаційного, результативного та об'єктного підходів, що дозволяє

розглядати дане поняття комплексно, тобто не лише з точки зору результату послідовного процесу змін, а й враховувати трансформаційну складову інновацій та її вираження у формі об'єкта (нової ідеї, погляду, інструменту, способу дії); при цьому особлива увага концентрується на домінуючій ролі суб'єктної складової: інновація є комплексним результатом інтелектуальної, творчої та професійної діяльності новатора щодо створення, зміни чи модифікації ідей, процесів, методів, засобів або продуктів і доведенні їх до практичного використання;

- порядок та систему показників багаторівневого оцінювання організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності, згідно з яким загальна оцінка механізму є комплексом оцінок чотирьох груп елементів системи: елементи, що не піддаються та піддаються впливу організаційно-економічного механізму, формують організаційно-економічний механізм і результативність його дії, що дає змогу проаналізувати раціональність побудови механізму та оцінити його ефективність;

- методичний інструментарій комплексної оцінки інноваційного потенціалу підприємства, який представлено у вигляді системи розрахунку інтегральних індикаторів за групами показників оцінки інноваційного потенціалу, а в межах виділених груп запропоновано конкретні показники (індикатори) оцінки його складових для підприємства, розрахунок яких ґрунтується на кількісно-якісному аналізі; на відміну від попередніх досліджень комплексна оцінка доповнена показниками оцінки наукового, маркетингового, інфраструктурного, організаційно-управлінського, ринкового та інформаційного потенціалу;

- структуру організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності на промисловому підприємстві, що пропонується у вигляді комплексної системи, що складається з керуючої та керованої підсистем, взаємозв'язок між якими виражено через дію організаційно-економічного механізму за допомогою методів, важелів, інструментів, форм, принципів, заходів, засобів та функцій на об'єкт – процес інноваційної діяльності, що, на

відміну від існуючої практики, максимально забезпечить ефективну реалізацію інноваційних процесів на підприємстві.

набули подальшого розвитку:

- узагальнена класифікація видів інновацій, що за рахунок доповнення її новими класифікаційними ознаками, такими як «повнота інноваційного процесу», «тривалість життєвого циклу інновацій», «причина виникнення інновацій», дозволяє ввести у науковий обіг такі нові види інновацій як повні, мозаїчні, довготривалі, короткотривалі, реакційні, стратегічні та повнішою мірою розкрити їх сутність;

- теоретичні підходи до структури механізму стимулювання інноваційної діяльності персоналу, відповідно до яких механізм ґрунтується на сукупній взаємодії: системи матеріального і нематеріального стимулювання інноваційної діяльності та факторів активізації внутрішнього (винахідницького) потенціалу працівників інноваційної сфери підприємства, що дозволить підвищити рівень інноваційної активності працівників.

Практичне значення одержаних результатів. Теоретичні, методичні та науково-прикладні результати дослідження використано у діяльності ДП «Антонов» (акт №21/4234 від 09.04.2012 р.); ВАТ «Київський завод «Радар» (довідка № 1999 від 27.10.2011 р.); ВАТ «Концерн «Морінформсистема – Агат» Федеральне державне унітарне підприємство завод «Електроприлад» (довідка № 1/1026 від 9.12.2011 р.), у навчальному процесі Київського національного університету імені Тараса Шевченка при викладанні курсу «Економіка підприємства» (довідка №ОВ/730 від 08.11.2012 р.), а також Київського університету туризму, економіки і права при викладанні курсів «Економіка підприємства» та «Менеджмент і маркетинг» (довідка №312-01-04/у від 11.11.2011 р.).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, теоретичні підходи, розробки, висновки та пропозиції отримані автором самостійно на основі проведеного наукового дослідження і опубліковані у наукових виданнях. З

наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використані лише ті ідеї та положення, що є результатом особистих досліджень здобувача.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертації доповідались і обговорювались на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: на Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку в трансформаційний період» (м. Чернігів, 2009 р.); VIII та IX Міжнародних науково-практичних конференціях студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна: Економіка» (м. Київ, 2010, 2011 рр.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Управління персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці» (м. Полтава, 2010 р.); II Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих учених «Участь молоді в розвитку економіки та суспільства України» (м. Київ, 2011 р.); Міжнародній науковій конференції «Наслідки економічної кризи: інструменти подолання та механізми подальшого розвитку територіальних суспільних систем» (м. Алушта, 2011 р.); XI та XII Міжнародних науково-практичних конференціях «Конкурентоспроможність національної економіки» (м. Київ, 2011, 2012 рр.); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах» (м. Київ, 2011 р.); II Науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасні підходи до управління підприємством» (м. Київ, 2011 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті» (м. Кіровоград, 2011 р.); XII Міжнародній науково-практичній конференції молодих науковців «Сучасні моделі, концепції і стратегії інноваційного розвитку країн світу та України: економіка, фінанси, право, системний аналіз» (м. Київ, 2012 р.).

Публікації. За результатами наукового дослідження опубліковано 23 наукові праці, що відображають основний зміст дисертації, загальним обсягом 6,7 д.а., з яких 6,58 д.а. належать особисто автору, в тому числі 12

статей – у наукових фахових виданнях (з них 1 у співавторстві) визначених переліком ВАК України, та 11 – в інших виданнях.

Обсяг та структура дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг дисертації – 238 сторінок друкованого тексту, в тому числі 36 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел містить 221 найменування, додатки розміщені на 15 сторінках.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

НДДКР - науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.

СП - спільне підприємство.

ДАК «Антонов» - Державний авіабудівний концерн «Антонов».

ДП «АНТК ім. О.К.Антонова» - Державне підприємство «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О.К. Антонова».

ХДАВП - Харківське державне авіаційне виробниче підприємство.

ДП «КиАЗ «Авіант» - Державне підприємство «Київський авіаційний завод «Авіант».

ДП «Завод 410 ЦА» - Державне підприємство «Завод 410 цивільної авіації».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Концептуальні засади інноваційної діяльності промислового підприємства

У сучасному ринковому просторі досягнення економічних цілей суспільства нерозривно пов'язане з інноваційним типом розвитку, який являє собою послідовний, безперервний і цілеспрямований процес пошуку ідей, їх впровадження та доведення до реалізації у вигляді новацій, використання яких дає можливість суттєво підвищити ефективність функціонування суспільного виробництва, розкриває нові перспективи для його розвитку.

Протягом декількох останніх десятиліть відбулися значні зміни у структурі інновацій. В першу чергу вони зумовлені процесом «саєнтифікації» (від англійського «science» – наука) технологій – посилення їх наукового компоненту (зокрема розвиток електроніки, інформатики, дослідження космосу тощо), що значно вплинуло на всі галузі промисловості. Нові технології (засоби інформації, автоматизації, біотехнології, нанотехнології тощо) легко адаптуються до умов ринків збуту, щообумовлюється їх гнучкістю і є однією з характерних рис «саєнтифікації» інновацій [101, с. 4].

Проблема забезпечення ефективності функціонування підприємств набуває вагомого значення для нашої держави, зокрема у сучасному післякризовому періоді, це пов'язано з тим, що вітчизняна економіка вступила в період відродження ринкових відносин, що в першу чергу вимагає активізації інноваційної діяльності.

В умовах посилення міжнародної конкуренції Україна майже вичерпала свій потенціал екстенсивного зростання, тому основним джерелом розвитку української економіки у довгостроковій перспективі може бути виключно підвищення ефективності виробництва за рахунок інноваційної складової. Активна інноваційна діяльність, а особливо у промисловості,

стимулює процеси реструктуризації компаній, робить пріоритетним пошук ефективних технологічних рішень, що дозволяють істотно скоротити трудові, матеріальні і фінансові витрати, підштовхує підприємців до неординарних рішень, як і раніше з різних причин відхилялися.

Щоб здійсненими комплексну та об'єктивну оцінку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств на сучасному етапі розвитку, необхідно в першу чергу визначити сутність самого поняття «інновація», його економічну суть, термінологічне трактування, особливості прояву.

Це визначення у ХІХ ст. почали використовувати культурологи і воно означало «впровадження деяких елементів однієї культури в іншу» [97, с. 206].

Термін «інновація» (від англійського «innovation» – новаторство, нововведення) визначається як нове науково-технічне досягнення або нововведення, що є результатом впровадження новизни.

Інновація є економічною категорією, що являє собою нововведення у різні сфери суспільної діяльності, перш за все в економічну, та пронизує всі галузі народного господарства.

Зауважимо, що не слід ототожнювати між собою поняття «інновація» та «новація». Новацією називають новий продукт, технологію, процес тощо, якісно відмінний від попереднього аналога, що є результатом наукових досліджень, розробок та інших видів інтелектуальної діяльності. Новація з моменту впровадження у виробництво перетворюється на нововведення або інновацію [58; 108, с. 14].

У науковий лексикон визначення терміну «інновація» вперше було введено Й. Шумпетером. Австрійським вченим було здійснено узагальнення теоретичних досліджень, які були розпочаті українським науковцем та економістом Михайлом Туган-Барановським, в результаті чого він одним із перших, ще на початку минулого століття, ввів і письмово зафіксував термін «інновація» та «інноваційний процес» у вжиток як економічну категорію. У

праці «Теорія економічного розвитку» (1911 р.) Й. Шумпетер визначає п'ять типів нових комбінацій змін або інновацій [202, с. 159]:

- виробництво нового продукту чи відомого продукту в новій якості;
- впровадження нового методу виробництва;
- освоєння нового ринку збуту;
- залучення для виробничого процесу нових джерел сировини;
- проведення реорганізації (уведення нових організаційних форм) [114].

Визначення Шумпетера вважається класичним, одним з найбільш поширених та визнаних в економіці. Він звертає увагу на багатогранність інновацій, не обмежуючись лише сферою техніки чи технології, а також на необхідність використання інновацій у практиці промислових підприємств. На його думку, інновація не може залишатися у сфері теорії, тому інновації він розглядає як перше використання винаходу у виробничо-господарській діяльності підприємства. Подальше використання винаходу та його поширення в тих галузях, для яких воно призначалося з самого початку деякі науковці називають дифузією інновацій. Розповсюдження інновацій відбувається також у формі трансферу нововведень із одних галузей в інші.

Фундаментальні дослідження та вчення щодо сутності інновацій були також викладені у роботах таких відомих вчених-класиків як В. Н. Лапін [113], Б. Санто [159], Б. Твіс [166], П. Уайт [173], М. Портер [144]. Вони розглядають інновацію як комплексний процес, який може здійснюватись в економічних й соціальних сферах. Цей процес полягає у розробці і використанні ідей, винаходів для покращення життєдіяльності суспільства, більш повного задоволення їх потреб і охоплює весь спектр видів діяльності підприємства починаючи від дослідження і розробки і закінчуючи маркетингом інновацій. Таким чином дана група вчених представляє інновацію як процес впровадження ідеї, винаходу, що несе в собі новизну чи покращення. Ф. Валента [25], М. Хучек [193] займають протилежну позицію,

розглядаючи інновацію як створення та покращення виробництва, техніки, організації або іншої сфери макро- чи мікроекономічного рівня.

Однак, визначення інновацій, що сформульовані класиками, за сучасних умов в повній мірі не розкривають сутність даного поняття, це пов'язано з динамічністю розвитку економіки, трансформацією економічних процесів, що потребує безперервного пошуку нових підходів до вирішення даної проблеми. Тому доцільно розглянути визначення інновацій з точки зору сучасних підходів.

Деякі сучасні автори трактують інновацію як саму ідею, яка є новою та відмінною від існуючої або як існуючу думку, яка в цих умовах може використовуватися підприємством як інновація [4, с. 28]. Таке розуміння може стосуватися винятково сфери техніки і технології та являє собою зміни, які пов'язані з використанням нової сировини, матеріалів, нової техніки, нових способів використання енергії. Інновації стосуються творчих змін у більш широкому аспекті, а технічний прогрес є один з факторів, що впливає на ці зміни.

Розуміння інновації у науковій літературі часто пов'язується з виробничою діяльністю у промисловості, тому розглядається через призму вирішення технічних проблем за рахунок впровадження нової техніки і технологій. Науковцями, які дотримувалися такого підходу є: Р. Джонстон, Д. Дессен, Д. Аллі [193, с. 65] та словацькі вчені Л. Водачек, О. Водачекова, у розумінні яких інновація означає «цільові зміни у функціонуванні підприємства як системи» [29].

У інших випадках, розглядаючи інновацію як поняття, дослідження зводяться до продуктових інновацій, і полягають у пошуку альтернативних шляхів використання існуючого продукту [191, с. 11].

Польський вчений Я. Мужейль, поєднуючи ці думки, називає інноваціями «промислове застосування нових технологій» і пов'язує їх додатково ще з продуктовими змінами, тобто це є процес усього вищепереліченого [191, с. 12].

Серед сучасних дослідників можемо також виділити таких вчених, як В. Ю. Яковець [205, с. 9], А. А. Харін та Л. І. Коленський [190, с. 34], Г. А. Кундєєва [111, с. 116]. Вони є прихильниками широкого розуміння інновації і трактують інновацію як внесення всіх нових елементів, які вперше увійшли до вжитку.

Деякі вчені [164; 171] є наслідують підхід, який трактує інновацію як зміну. Згідно з їхніми дослідженнями інновація – це будь-які зміни у структурі, функціях, практиці, які склалися по-новому.

Інші вчені [79; 26; 122] дають визначення інновації як кінцевого результату діяльності, який виражається у конкретних товарах, технологіях, процесах тощо. При цьому результатом може бути як принципово новий товар, так і товар удосконалений.

У деяких працях інновація розглядається обмежено, вона виступає як елемент інноваційної діяльності чи процесу її створення. З цієї точки зору, на І. В. Космидайло, інновацією називає підхід до конструювання, виробництва або безпосередньо використання результату інтелектуальної діяльності [107, с. 113].

У 1963 році Організацією економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) було розроблено «Керівництво Фраскати» (прийнята у м. Фраскати) – «Запропонована стандартна практика для обстеження досліджень і експериментальних розробок». Остання редакція «Керівництва Фраскати» називається «Керівництво Осло» (прийнята у м. Осло) ухвалена в 1993 році, у ній визначені основні поняття, що стосуються наукових досліджень і розробок інновацій, їх склад і межі. Відповідно до цих міжнародних стандартів інновацією є «кінцевий результат інноваційної діяльності, втілений у формі нового або вдосконаленого продукту чи технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг. Необхідною ознакою інновації є науково-технічна новизна та виробниче її використання» [7].

Дослідивши позиції деяких сучасних провідних вчених та вчених-класиків, ми дійшли висновку, що як класичній, так і сучасній науковій літературі властивою є багатогранність поглядів на суть поняття «інновація», що обумовлює необхідність класифікувати тлумачення авторів.

Однак спершу розглянемо вже існуючі підходи до систематизації та класифікації визначень інновації.

Так у роботах П. Завліна зазначається, що: «Серед науковців є дві точки зору, коли в одному випадку інновації вважаються результатом творчого процесу у вигляді нової продукції, технології, методу тощо, а в іншому – процесом введення нових виробів, елементів, підходів, принципів замість діючих» [68].

У міжнародній практиці ці підходи визначають також як «статичний», відповідно до якого інновація подається як кінцевий результат інноваційного процесу у вигляді нової техніки, технології та «динамічний», у якому інновація виступає як процес реалізації ідеї та її перетворення у впровадження нових виробів, технологій, принципів замість існуючих [111, с. 116].

Систематизація підходів, представлена В. Г. Мединським [123], містить у собі такі групи в залежності від об'єкта і предмета дослідження: інновація як процес, як система, як зміна і як результат. Але відзначимо, що цей автор базується лише на вивченні праць вчених-класиків.

Найповнішою мірою підходи до визначення поняття «інновація» були узагальнені у працях В. В. Повітчан [142, с. 6], автор розподіляє інновації за такими категоріями: підхід, зміна, процес, результат, інвестування змін. При цьому категорія «інвестування змін», на нашу думку, є дискусійною, під нею автор розуміє вкладання коштів в економіку з метою забезпечення зміни поколінь техніки і технологій.

Базуючись на результатах проведеного теоретичного дослідження поняття, сутності та основних підходів до класифікації інновацій, пропонуємо систематизацію підходів до визначення інновації, що охоплює як

класичний процесний підхід до тлумачення цього терміна (адже ряд вчених-класиків розглядає інновацію як процес впровадження нових технологій, виробів, методів організації виробництва і праці та методів управління), так і, запропонований більшістю сучасних вчених, результативний підхід (дослідження інновації як продукту – результату процесів впровадження нової техніки і технології, нового методу).

Крім того, автором пропонується розглядати інновацію не лише з точки зору послідовного процесу змін, а врахувати, що особливо актуально у наш час, трансформаційну складову інновацій. Результативний підхід за сучасних умов слід доповнити об'єктним науковим підходом, оскільки він не виключає розгляд інновації як зародження нової ідеї, погляду, результату інтелектуальної праці (всі ці складові інноваційної діяльності можуть виступати як об'єкт, тобто, за певних умов, вважатися повноцінною інновацією). Узагальнюючи сказане, нами пропонується виділити чотири групи підходів до дослідження інновацій: процесний, трансформаційний, об'єктний та результативний підхід (додаток А).

З точки зору процесного підходу інновація розглядається як процес створення або перетворення, впровадження у виробництво, використання та подальше поширення можливостей, ідей.

У трансформаційному підході акцентується увага на якісній елементній або кардинальній зміні вже існуючої ідеї, процесу, результату, засобу, фактора виробництва.

Об'єктний підхід розглядає інновацію як об'єкт, яким може виступати як зародження нової ідеї, погляду, підходу, тобто всього того, що є результатом інтелектуальної праці інноватора, а також все те нове, що впроваджено у використання як інструмент чи спосіб дії тощо.

Результативний підхід інновацію розглядає у вигляді кінцевого результату діяльності, яка пов'язана зі створенням, розробкою та впровадженням нових ідей, методів, засобів, процесів, що втілені у закінченій формі, готовій до виконання.

Введення більш розгалуженої систематизації інновацій є недоцільним, оскільки більшість сучасних визначень інновацій характеризуються комплексністю, тобто визначаються декількома підходами, які виділяють сучасні вчені-економісти, тоді як перевагою даного підходу є можливість систематизації як класичних визначень інновації, так і їх удосконалення з точки зору об'єктної та трансформаційної складової.

Дослідження визначень терміну «інновація», зокрема наведених в додатку А, спонукає до висновку, що дане поняття є дуже багатограним: від надміру узагальнених варіантів до специфічних, що здебільшого належать до технічних нововведень. Однак практично всі вони мають суттєвий недолік – вони позбавлені суб'єктної складової.

Зважаючи на це, пропонуємо таке визначення даного поняття: «Інновація – це комплексний результат інтелектуальної, творчої та професійної діяльності новатора, виражений у створенні нової, або кардинальній зміні, модифікації вже існуючої ідеї, процесу, методу, засобу або продукту і доведений до практичного використання з метою отримання економічного, соціального, екологічного та науково-технічного ефекту».

Дане визначення охоплює поняття інновації комплексно, тобто з точки зору усіх виділених у дослідженні груп підходів: процесного, трансформаційного, об'єктного та результативного, виходячи при цьому з провідної ролі людського фактору в інноваційній діяльності підприємства за сучасних умов.

На наш погляд, інновацію слід розглядати у першу чергу як наслідок творчо-інтелектуальної діяльності, що спрямована на розробку, створення та поширення нових видів продукції, технологій, впровадження оновлених форм організації праці. У цьому творчому процесі вирішальною є роль індивіда, його інтелектуальний потенціал та схильність до креативності. Ще більше значення має наявність й ефективне застосування творчого потенціалу керівником підприємства, яскравим підтвердженням чого є найбагатші у світі американські компанії Microsoft, Metromedia, Dell,

Інтернет-компанія Amazon-com, які завдячують своїм постійно зростаючим мільярдним прибуткам засновникам Б. Гейтсу, М. Деллу, Дж. Безосу.

З категорією «інновація» тісно пов'язані такі поняття, як:

а) інтенція, тобто ініціатива, пропозиція, ідея, проект можливого рішення певної проблеми, яка після реалізації втілюється в інновацію;

б) ініціація інновації, або науково-технічна, експериментальна, організаційна діяльність, ціллю якої являється початок або розвиток інноваційного процесу;

в) дифузія, тобто розповсюдження уже освоєної інновації в нових умовах чи сферах застосування [64, с. 24].

Оскільки однією із основних характерних властивостей інновації є її комерційна реалізація, то інновації на підприємствах відносяться до категорії планованих змін у діяльності підприємства, що здійснюються з ціллю підвищення економічної ефективності його функціонування. Ці зміни характеризуються наступними ознаками:

- інновація пов'язана з невизначеністю щодо успішності результату інноваційної діяльності. Заздалегідь невідомо, яким буде результат інноваційної діяльності, чи призведуть дослідження і розробки до успіху в створенні продукту, чи сприйметься новий продукт ринком або скільки часу і ресурсів знадобиться для впровадження нового виробничого процесу, методу маркетингу, організації і наскільки успішними вони будуть;
- інновація передбачає інвестиції: відповідні вкладення можуть включати придбання основних і «неявних» активів, а також інші дії (такі, як виплата заробітної плати, придбання матеріалів, послуг), які потенційно можуть принести дохід у майбутньому;
- інновації властиво «перетікати». Вигоди від творчої інновації рідко в повному обсязі залишаються у власності підприємства-ініціатора. Підприємства, що здійснюють інноваційну діяльність шляхом освоєння чужих інновацій, можуть отримувати вигоди від «перетікання» знань

або від використання оригінальних інновацій, тому для деяких видів інноваційної діяльності витрати на імітацію інновацій істотно нижче витрат на їх розробку;

- інновація передбачає використання нових знань або використання вже існуючих знань в новій комбінації. Нові знання можуть створюватися інноваційним підприємством у ході власної інноваційної діяльності (тобто шляхом використання результатів внутрішніх досліджень і розробок) або придбаватися ззовні по різних каналах (наприклад, за допомогою покупки нової технології). Використання нових знань або комбінування вже існуючих вимагає інноваційних зусиль, які неважко відрізнити від звичайної господарської практики;
- інновація націлена на підвищення ефективності підприємства за допомогою досягнення конкурентної переваги (або просто підтримання конкурентоспроможності) за рахунок підвищення попиту на продукцію підприємства (наприклад, підвищуючи якість продукту, пропонуючи нові продукти або відкриваючи нові ринки чи групи споживачів тощо), зниження витрат підприємства (наприклад, знижуючи вартість одиниці продукції за рахунок придбань, розподілу чи трансакцій) або ж підвищення здатності підприємства до здійснення інновацій (наприклад, підвищуючи здатність до розробки нових продуктів або виробничих процесів, до створення нових знань).

Успішне управління інноваційною діяльністю, підвищення її результативності, скорочення періоду впровадження інновацій потребують детального дослідження сутності інновацій з точки зору їх видової класифікації за різними ознаками.

Найбільш вдалою, на наш погляд, є класифікація інноваційних процесів українських вчених А. М. Власової та Н. В. Краснокутської, які типологізують їх за такими ознаками: змістом і сферами застосування, масштабом перебігу, сферами розробки і поширення, ступенем новизни та глибини змін, ступенем впливу на зміни, рівнем розробки та поширення,

етапами життєвого циклу нововведень і спрямованістю дій [27, с. 26]. Однак, на сьогодні дану класифікацію інновацій не можна вважати вичерпною, виникає необхідність її вдосконалення, оскільки класифікація інновацій за вищенаведеними ознаками не дає змоги у повній мірі зрозуміти суть та дослідити різновиди інновацій, що обмежує можливості побудови ефективного механізму управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

Виходячи з цього, пропонуємо узагальнену класифікації видів інновацій, схематичне зображення якої подано на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Узагальнена класифікація видів інновацій

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

Запропонована класифікація має істотні переваги поряд з існуючими у науковій літературі підходами, оскільки:

- 1) класичний розподіл інновацій «за масштабом впливу» на локальні і глобальні у дослідженні доповнений такими видами інновацій як внутрішньоорганізаційні та міжорганізаційні. Доцільність доповнення даними видами інновацій пов'язана з тим, що інновація, розроблена і введена на певному підприємстві (чи підприємствах) може мати значний вплив на його (їх) подальший розвиток, однак за межами підприємства впливовість цієї інновації може втрачатися, що пов'язано із специфікою діяльності кожного окремого підприємства, рівнем його інноваційного розвитку тощо. Однак масштаб впливу інновації на мікрорівні слід також брати до уваги, а отже і включати до класифікації;
- 2) у переважній більшості класифікацій науковців за ознакою «рівень розробки та поширення» відбувається розподіл інновацій на державні, регіональні та галузеві, тобто, як і у попередньому випадку, рівень підприємства ігнорується. Тому дану класифікацію слід доповнити корпоративними та фірмовими інноваціями, визначення яких наводяться у відповідності з назвами інновацій (це інновації, що є новими для певних корпоративних структур (конкретного підприємства));
- 3) виокремлення у науковій літературі таких ознак як «за характером застосування інновацій» або «за типом нововведення» часто призводить до того, що виробничі інновації ототожнюють з продуктовими, ставлячи їх наряду з технологічними, соціальними, організаційно-управлінськими тощо. Тому нами, для усунення даного недоліку, було запропоновано чіткий розподіл інновацій за такими характеристиками як «сфера розробки інновацій» та «сфера діяльності підприємства», що дало змогу уникнути дублювання щодо вищезазначених видів інновацій та більш коректно виразити вже

існуючу характеристику «за галуззю народного господарства», яка обмежувала поєднання, наприклад, сфери освіти чи матеріального виробництва з інформацією (інформаційними інноваціями). Отримана у результаті характеристика інновацій «за сферами розробки», окрім вже загальноживаних видів інновацій (виробничі, торгівельно-посередницькі, науково-педагогічні) була доповнена фінансовими, правовими та інформаційними інноваціями, виділення яких у науковій літературі у окремій групі відсутнє, а отже і відсутнє правильне трактування їх визначень відповідно до виділеної нами характеристики для їх групування. Визначення запропонованих видів інновацій подані нижче. В свою чергу характеристика «за сферами діяльності підприємства» також була удосконалена нами шляхом включення до даної групи «економічних інновацій», чітке та однозначне визначення яких також відсутнє на сьогодні у науковій літературі. Виходячи з цього, економічні інновації ми пропонуємо розглядати як нововведення, спрямовані на позитивні зміни в фінансовій, платіжній, бухгалтерській сферах діяльності підприємства, а також у сфері ціноутворення, планування, мотивації і оплати праці та оцінки результатів діяльності. Разом з тим, технологічні інновації було доповнено технічними (техніко-технологічні інновації), оскільки зміни технології нерозривно пов'язані зі зміною техніки і навпаки, тому розглядати дані категорії інновацій одна без одної не коректно. Організаційно-управлінські інновації, даний вид яких часто виокремлюють науковці, навпаки у запропонованій класифікації розмежовано і представлено у вигляді окремих самостійних категорій видів інновацій, оскільки у економічній літературі поняття «організація» та «управління» також виступають різними категоріями і носять різне смислове значення, пов'язані з різними функціями тощо;

4) значні проблеми у науковій літературі пов'язані із такими поняттями інновацій як «змінюючі», «заміщуючі», «замінюючі», «модифікуючі»,

«модифікаційні» та іншими подібні види інновацій, оскільки суть даних понять однакова, але у різних джерелах їх називають по різному, а отже іноді помилково відносять до різних груп характеристик. Для усунення даних помилок в подальшому, нами пропонується розмежувати дані поняття за допомогою виокремлення двох класифікаційних ознак «за ступенем впливу на зміни» (до якої входять модифікаційні, радикальні, революційні та комбіновані) та «за спрямованістю дій» (до даної ознаки входять замінюючі, розширюючі та раціоналізуючі інновації). Відповідно до цього розподілу були запропоновані визначення, що дозволяють ясно розуміти і розмежовувати вищенаведені поняття (визначення даних понять наведені нижче);

- 5) дуже багато суперечностей виникає у науковців при введенні до класифікації ознаки, пов'язаної з джерелом виникнення інновацій, так, наприклад, Н. І. Нінорович [129, с. 385] за ознакою «джерело виникнення ідей» виділяє такі види інновацій як внутрішні та зовнішні, тоді як В. Г. Мединський [123, с. 265] у ознаці «джерело виникнення», що, на наш погляд, практично не відрізняється від попередньої, виділяє такі види інновацій як інновації, викликані розвитком науки і техніки, інновації, викликані потребами виробництва, інновації, викликані потребами ринку. На нашу думку подібні класифікації є недосконалими, оскільки перша класифікація є занадто неоднозначною, узагальненою, тоді як друга – неповною з точки зору можливих видів інновацій за даною характеристикою. Тому нами запропоновано виділити класифікаційну ознаку «за причиною виникнення», до якої належатимуть два види інновацій – реакційні і стратегічні. Дана класифікація видів інновацій є більш досконалою, оскільки виникнення зовнішніх інновацій (до даного виду інновацій можна включити і такі види інновацій, запропоновані В. Г. Мединським як інновації, викликані розвитком науки і техніки,

інновації, викликані потребами ринку, оскільки поняття зовнішніх інновацій є ширшим ніж зазначені і безпосередньо їх охоплює) супроводжується реакцією підприємства на даний процес, а внутрішні інновації (до даного виду інновацій за В. Г. Мединським можна включити інновації, викликані потребами виробництва, оскільки виробництво відноситься до внутрішньої сфери діяльності підприємства) розробляються і впроваджуються на підприємстві з певною метою, ціллю, а, отже є стратегічно обґрунтованими;

- б) доцільність виділення класифікаційної ознаки «за тривалістю життєвого циклу» та введення таких видів інновацій як довготривалі та короткотривалі пояснюється їх практичною значимістю для господарсько-економічної діяльності підприємства. Період життєвого циклу інновації тісно пов'язаний з періодом окупності інноваційного проекту, його прибутковістю, а отже виділення даних видів у окрему класифікаційну ознаку дасть можливість керівникам підприємств правильно розподілити кошти на інноваційний проект, оцінити можливі стратегічні альтернативи інноваційної діяльності;
- 7) слід наголосити, що інновація – це не завжди повний і послідовний процес від зародження ідеї на підприємстві до її практичної реалізації, деякі етапи інноваційного процесу можуть бути відсутні, на чому здебільшого увага науковців при розробці класифікацій інновацій не зосереджується, тому необхідним є уточнення видів інновацій з точки зору повноти їх інноваційного процесу. Ми пропонуємо у даній класифікаційній ознаці виділити два види інновацій: повні (інновації, що включають всі етапи розробки і створення товару з моменту появи нової ідеї до її втілення у новому виробі) та мозаїчні (інновації, впровадження яких не передбачає реалізацію всіх етапів інноваційного процесу, при їх впровадженні підприємства закупають розроблені іншими виробниками технології чи регламенти виробництва і випускають нові для них види продукції);

8) Ознака «за глибиною змін» являє собою удосконалену у науковій літературі класифікаційну ознаку «за інтенсивністю інноваційних змін», яка включає інновації восьми порядків (включаючи нульовий) і є недосконалою, оскільки перші чотири порядки інновацій (регенерування вихідних властивостей, кількісна зміна, організаційні зміни, адаптаційні зміни) взагалі не можуть вважатися інноваційними, оскільки не несуть в собі ніякої новизни і інноваційності у процесі їх впровадження. Тому до даної ознаки віднесемо лише такі види інновацій як новий варіант, нове покоління, новий вид, новий рід.

Відповідно до запропонованих на рисунку 1.1 класифікаційних ознак, розкриємо зміст сутності кожного виду інновацій:

1. За масштабом впливу інноваційного процесу:

а) Глобальні. Глобальні нововведення відрізняються принциповою новизною, у результаті їх появи відбуваються революційні, якісні та докорінні зміни у науці, техніці та технології, управлінні, характері трудової діяльності.

б) Локальні. Локальні інновації є основою еволюційних перетворень у сфері людської діяльності і не мають значного впливу на загальний рівень ефективності виробництва [8].

в) Внутрішньоорганізаційні. Дані інновації розробляються і використовуються в межах однієї й тієї ж організації, інновація не має товарної форми.

г) Міжорганізаційні. При проведенні міжорганізаційних інновацій обов'язки розробника та виробника інновацій розділені з обов'язками їх споживачів.

2. За рівнем розробки та поширення [8]:

а) Державні – інновації, що мають державний рівень новизни.

б) Регіональні – інновації, що мають регіональний рівень новизни.

в) Галузеві – інновації, що є новими для окремої галузі.

г) Корпоративні – інновації, що є новими для певних корпоративних структур.

д) Фірмові – інновації, що є новими для конкретного підприємства.

3. За сферами розробки:

а) Виробничі. Інновації, що орієнтовані на розширення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності тощо [27].

б) Фінансові. Це реалізований у формі нового фінансового продукту або операції кінцевий результат інноваційної діяльності у фінансовій сфері.

в) Торгівельно-посередницькі. Інновації, які направлені на модифікацію в торговельній діяльності, на розширення системи збуту продукції, цінову політику, а також розширення пропозиції супутніх торговельних послуг.

г) Науково-педагогічні. Пошук ідеальних методик, їх творче переосмислення та впровадження у науковий та освітній процес. Таким чином, інновація передбачається створення нових зразків науково-педагогічної діяльності, які піднімають діяльність суб'єкта даної інноваційної діяльності на принципово новий якісний рівень і сприяють підвищенню результату науково-педагогічної діяльності.

д) Правові. Виражені у нових та змінених законах і нормативно-правових документах, відповідно до яких визначається та регулюється діяльність підприємств.

е) Інформаційні. Основним завданням такого типу інновацій є організація і раціоналізація інформаційних потоків, підвищення достовірності і оперативності отримання інформації у сфері інноваційної та науково-технічної та діяльності [27].

4. За сферами діяльності підприємства:

а) Техніко-технологічні. Виражені у формі нових технологій виготовлення продуктів, засобів їх виробництва, а також безпосередньо у нових продуктах. Вони є основою технічного переозброєння виробництва і технологічного прогресу.

б) Екологічні. Це зміни в техніці, організаційній структурі та управлінні підприємством, які покращують екологічний стан або запобігають негативному впливу на навколишнє середовище [180; 193].

в) Економічні. На підприємстві визначаються як нововведення, що спрямовані на позитивні зміни в його бухгалтерській, платіжній, фінансовій сферах діяльності, а також сферах планування, ціноутворення, оплати праці, мотивації та оцінки результатів діяльності [8].

г) Соціальні. Проявляються у формі активізації людського фактора шляхом розробки та впровадження системи удосконалення кадрової політики; системи професійної підготовки працівників; системи соціально-професійної адаптації новоприйнятих на роботу осіб; системи винагороди та оцінки результатів праці. Це також поліпшення соціально-побутових умов життя працівників, умов безпеки і гігієни праці, культурна діяльність, організація вільного часу [68; 180; 193].

д) Організаційні. Виражаються у процесах освоєння нових методів та форм організації і регламентації виробництва, в тому числі інноваційного, впровадження яких передбачає зміни (по вертикалі і по горизонталі) у співвідношенні сфер впливу структурних підрозділів, конкретних осіб, соціальних груп.

е) Управлінські. Це цілеспрямована зміна складу функцій, організаційних структур, технології та організації процесу управління, методів роботи апарату управління, орієнтована на заміну елементів системи управління (або всієї системи в цілому) з метою прискорення або полегшення рішення поставлених перед підприємством завдань [8; 29; 68; 193].

5. За ступенем впливу на зміну:

а) Радикальні. Є результатом тривалих, цілеспрямованих розробок, такі інновації зазвичай приводять до змін в макро- і мікросередовищі.

б) Революційні. Інновації цього типу спричиняють старіння продуктово-технологічних можливостей, однак ринково-продуктових зв'язків не руйнують. Революційні зміни торкаються традиційних ринків.

в) Модифікаційні. Даний тип інновацій частіше всього виникає в результаті вивчення оточення і реагування на поведінку конкурентів або на потреби клієнтів. Їх сутність полягає у незначних змінах асортименту продукції, технологій, систем управління, які вже існують з метою їх вдосконалення. Модифікації не змінюють процеси виробництва або функції виробів, вони є наслідком гострої конкуренції за задоволення потреб клієнтів та тісних взаємин із ними.

г) Комбіновані. Використовують комбінацію перших трьох типів інновацій.

6. За спрямованістю дій:

а) Розширюючі. Спрямовані на глибоке проникнення у різні галузі та ринки вже існуючих базисних інновацій [27].

б) Раціоналізуючі. По своїй суті близькі до видозмін.

в) Замінюючі. Інновації, що замінюють старі продукти або технології новими, що основані на виконанні тієї самої функції.

7. За значимістю:

а) Базисні. Реалізують значимі винаходи і стають основою формування нових поколінь і напрямків техніки [8].

б) Покращуючі. Здебільшого реалізуються у дрібних і середніх винаходах, переважають на фазах поширення та стабільного розвитку науково-технічного циклу [29].

в) Псевдоінновації. Спрямовані на часткове поліпшення застарілих поколінь техніки і технологій [8].

8. За результативністю:

а) Високоефективні. Інновації, отриманий ефект від яких значно перевищує затрачені ресурси на їх впровадження.

б) Низькоефективні. Ефект від яких у результаті впровадження виявився меншим від очікуваного в силу несприйняття або непотрібності на ринку або затрачені ресурси невиправдано високими.

9. За ступенем новизни:

а) Абсолютні. Це продукти, процеси або послуги, які володіють або небаченими раніше властивостями, або вже відомими, але значно поліпшеними за продуктивністю чи за якістю.

б) Відносні. На відміну від абсолютних, ці інновації бувають частковими (окремі нові елементи) та умовними (нове сполучення елементів, які використовувалися раніше).

10. За тривалістю життєвого циклу інновації:

а) Довготривалі. Інновації з довгим циклом.

б) Короткотривалі. Інновації з коротким циклом.

11. За повнотою інноваційного процесу:

а) Повні. Це інновації з повним циклом інноваційного процесу. До даної групи можна віднести інновації, які пройшли всі етапи їх розробки і створення, тобто починаючи з появи нової ідеї і закінчуючи її втіленням у новому виробі, продукції, товарі.

б) Мозаїчні. Це інновації з неповним циклом інноваційного процесу. До цієї групи належать ті інновації, які не передбачають для свого впровадження реалізацію всіх етапів інноваційного процесу. При впровадженні даних інновацій підприємства закупають технології чи регламенти виробництва, що розроблені іншими виробниками і випускають види продукції, які є новими безпосередньо для підприємства.

12. За ступенем ризику:

а) Високоризикові. Інновації, які мають високу імовірність втрат коштів і засобів, вкладених у виробництво нових товарів, послуг, при цьому існує ймовірність, що вони не матимуть очікуваного попиту на ринку.

б) Низькоризикові. Відповідно інновації з низькою ймовірністю втрати затрачених на інновацію ресурсів.

13. За глибиною змін:

а) Новий варіант. Якісна зміна, яка не вписується в рамки звичайних адаптивних змін [8].

б) Нове покоління. При збереженні базової концепції, змінюються більшість або всі властивості системи.

в) Новий вид. Передбачає якісну зміну первинної концепції або властивостей системи, при цьому функціональний принцип залишається без змін [8].

г) Новий рід. Є вищою зміною у функціональних властивостях системи, яка міняє її функціональний принцип.

14) За причиною виникнення:

а) Реакційні. Інновації, які є реакцією на нововведення, які було здійснено конкурентом, це забезпечує виживання фірми,.

б) Стратегічні. Інновації, направлені на отримання підприємством перспективних конкурентних переваг, а їх впровадження має випереджувальний характер.

Запропоновану класифікацію можна застосовувати для розв'язання загальнотеоретичних завдань, пов'язаних з економічним дослідженням інноваційної діяльності підприємств. Крім того, структурована таким чином класифікація інновацій дає змогу:

- пов'язати з типом інновацій той чи інший тип стратегії підприємства;
- забезпечити оптимальність фінансування інноваційних процесів, з точки зору співвідношення витрат для забезпечення поточного і перспективного розвитку;
- вдосконалити форми і методи управління та організації виробництва залежно від визначального типу нововведень;
- сформувати ефективну організаційну структуру управління, зокрема у науково-дослідних і дослідно-конструкторських підрозділах підприємств, а також на інноваційному виробництві загалом;
- розробити функціональноспроможну систему стимулювання інноваційної діяльності працівників підприємства;
- сконцентрувати цілі і завдання реалізації виробничої діяльності на інноваційний шлях розвитку.

Підприємства, що замаються розробкою сучасної продукції, технологій мають можливість збільшувати прибуток, покращуючи при цьому економічне становище та конкурентоспроможність як безпосередньо підприємств, так і країн, до яких вони належать. В той же час впровадження нових розробок передбачає активізацію інноваційної діяльності підприємств, що потребує більш глибокого вивчення її сутності, змісту та основних напрямків.

Інноваційна діяльність підприємств за сучасних умов є одним із найбільш вагомих чинників, що дозволяють підприємству посідати вигідні та стійкі ринкові позиції і отримувати перевагу над конкурентами у тій галузі, яка є сферою його комерційних інтересів [40].

Так, ще в 1957 р. у праці «Технологічні зміни та функція сукупного виробництва» Роберт Солоу, узагальнивши досвід розвитку промисловості, зауважив, що саме активна інноваційна діяльність підприємств різних форм власності дедалі більше визначає темпи їх економічного зростання. За його підрахунками, валовий національний продукт США в період з 1909 по 1949 рр. збільшився на 87,5% за рахунок «технологічних змін», тобто інновацій [8, с. 17]. Це вплинуло на зацікавленість вчених-дослідників питанням, пов'язаним із інноваційною діяльністю.

Досліджуючи проблеми інноваційної діяльності, перш за все необхідно приділити увагу розкриттю терміну «інноваційної діяльності» як економічної категорії. В узагальненому розумінні інноваційна діяльність підприємства – це комплексний процес, що включає в себе створення, використання і розповсюдження нововведень і його основною метою є збільшення прибутковості виробництва за рахунок отриманих конкурентних переваг [7].

Аналізуючи погляди різних вчених на сутність категорії «інноваційна діяльність» [108; 114; 113; 8; 179], ми дійшли висновку, що у наукових працях та навчально-методичній літературі поняття інноваційної діяльності тісно пов'язується з науково-технічною діяльністю, впровадженням науково-технічних розробок.

Відповідно до чинного законодавства, в Україні інноваційною діяльністю вважається діяльність, яка направлена на використання та комерціалізацію наукових винаходів. Вона сприяє наповненню ринків новими конкурентоздатними послугами та товарами, удосконаленню вже існуючої продукції тощо. Таким чином, результати інноваційної діяльності забезпечують задоволення потреб споживачів, технічне переоформлення господарства, створюють економічний клімат країни, дозволяють залучити нові інвестиції [70].

Дослідивши трактування даного поняття у науковій літературі [16; 17; 39; 53; 60; 79; 97; 98], а також виходячи з визначень, закріплених у нормативних документах, можемо зробити висновок, що у загальному розумінні інноваційна діяльність – це комплекс практичних заходів, які мають систематичний характер і спрямовані на використання результатів науково-технічних досягнень для отримання нових або удосконалених виробів, технологій, процесів чи методів управління з метою задоволення нових і існуючих потреб суспільства, підвищення прибутковості виробництва та отримання конкурентних переваг на ринку.

Виходячи з даного визначення, сутність інноваційної діяльності полягає у її напрямках управління творчим потенціалом працівників, що створюють нові знання, процесами створення нових ідей та знань, освоєнням і розповсюдженням нововведень, соціальними аспектами нововведень тощо.

Характер інноваційної діяльності може кардинально відрізнятись на кожному конкретному підприємстві. Деякі підприємства займаються безпосередньо інноваційними проектами – розробкою та впровадженням нового продукту, тоді як інші – переважно тим, що вносять поліпшення у свою продукцію, виробничі процеси й операції. Обидва типи підприємств можуть вважатись інноваційними, оскільки інновація може складатись з впровадження одиничної істотної зміни чи низки менш значних поліпшуючих змін, які в сукупності утворюють значну зміну. При цьому наслідком інноваційної діяльності може бути як швидка розробка і

здійснення інновацій, так і підвищення інноваційної спроможності підприємства.

Виділяють наступні способи організації інноваційної діяльності:

- 1) інноваційна діяльність, що ґрунтується на внутрішній організації, тобто інновація створюється і освоюється всередині фірми за допомогою існуючих спеціалізованих підрозділів на базі їх взаємодії в рамках інноваційного проекту;
- 2) інноваційна діяльність, що ґрунтується на зовнішній організації і пов'язана з укладанням контрактів, при цьому замовлення на створення і освоєння інновацій розміщується між сторонніми організаціями;
- 3) інноваційна діяльність що ґрунтується на зовнішній організації за допомогою венчурів, у цьому випадку підприємство для реалізації інноваційного проекту засновує дочірні венчурні підприємства з метою залучення додаткових засобів і коштів зі сторони [161].

Для України характерним є більш часте використання другого способу організації інноваційної діяльності, коли розробка інновацій здійснюється на замовлення фірми, а її освоєння – власними силами. Перший спосіб організації інноваційної діяльності використовується рідше, що пояснюється недостатнім науковим потенціалом українських підприємств.

Не залежно від виду інноваційної діяльності, її кінцевою метою є підвищення економічної ефективності підприємницької діяльності. Вона може бути орієнтовані на розробку і впровадження нових продуктів і процесів, нових методів просування та продажу продукції підприємства або на зміни організаційної практики і структури. Але загалом інноваційна діяльність підприємства повинна здійснюватись за певними встановленими правилами, які є загальноприйнятими та поширеними.

Для цього пропонуємо використовувати комплексну систему загальних, спеціальних та специфічних принципів, на основі і з урахуванням якої необхідно організувати й здійснювати інноваційну діяльність підприємств (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Принципи інноваційної діяльності підприємства

№ п/п	Назва принципу	Сутність принципу	Група
1	2	3	4
1	Принцип системності і комплексності	Даний принцип передбачає розуміння інноваційної діяльності як окремої, цілісної системи, яка складається із сукупності елементів, які взаємопов'язані та взаємозалежні один від одного і створюють певну єдність (комплексність)	Загальні
2	Принцип безперервності та динамічності	Інноваційна діяльність повинна здійснюватися безперервно та динамічно, оскільки інновація, навіть після її впровадження, щоразу вдосконалюється, стає більш ефективною, набуває нових споживчих характеристик та властивостей	
3	Принцип перспективності	Підприємство повинно планувати та здійснювати інноваційну діяльність як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, тобто всі стратегічні заходи, які здійснюються або будуть здійснюватися підприємством повинні мати інноваційний характер	
4	Принцип планомірності	Реалізація інноваційної стратегії, обраної підприємством, передбачає формування ефективної інноваційної політики з метою активізації його інноваційної діяльності	
5	Принцип орієнтації на потреби ринку	За умов конкуренції сильні позиції отримує підприємство, що здатне гнучко реагувати на потреби ринку і може спрямовувати свою інноваційну діяльність на краще й швидше задоволення нових потреб споживачів відносно конкурентів	Спеціальні
6	Принцип пріоритетності	Пріоритет над традиційним виробництвом надається інноваціям	
7	Принцип визначення пріоритетів інноваційного розвитку	Означає вибір конкретних шляхів розвитку, які б забезпечували досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства	
8	Принцип екологічної рівноваги	Інноваційна діяльність має ґрунтуватися на розробці та впровадженні нових ресурсозберігаючих технологій, обладнання, що призначені для покращення екологічного становища не тільки самого підприємства, але й регіону та держави в цілому	Специфічні
9	Принцип невизначеності	Інноваційна діяльність є діяльністю підвищеної ризиковості порівняно зі звичним підприємництвом. Тому на підприємстві має бути розроблений план послідовних дій відповідно до кожного етапу інноваційної діяльності, який передбачатиме, які методи і заходи застосовувати для ефективного управління інноваційними ризиками	
10	Принцип адаптованості та гнучкого реагування	Передбачає можливість оперативної перебудови діяльності підприємства або внесення деяких змін в діяльність, відповідно до зміни умов його функціонування (умов зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства) та наявного потенціалу; гнучкість реагування є однією з головних умов адаптації й виживання підприємства в ринкових умовах	
11	Принцип участі	Даний принцип передбачає залучення до інноваційної діяльності не лише обмеженої групи людей: менеджерів, фахівців, але й інших працівників підприємства, які зможуть допомогти виробити широкий спектр новаторських і практичних рішень для розв'язання проблем, які можуть виникнути в процесі діяльності підприємства	

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень та даних: [96;

Слід також зауважити, що врахування перерахованих вище принципів у інноваційній діяльності підприємства ще не означає отримання максимально корисного ефекту, оскільки на інноваційну діяльність впливає ряд як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Інноваційна діяльність включає всі наукові, технологічні, фінансові, організаційні та комерційні кроки, які фактично або за задумом ведуть до реалізації інновацій. Деякі з цих видів діяльності можуть бути інноваційними за своєю суттю, тоді як інші не містять новизни, але необхідні для здійснення інновації.

Підприємство, що зорієнтоване на інноваційну діяльність, має відповідати певним критеріям, що підтверджують його інноваційність. Аналіз запропонованих різними вченими параметрів, дозволяє нам на їх основі сформуванати набір показників інноваційності підприємства, поданий у вигляді таблиці 1.2.

Досвід високорозвинених країн засвідчує, що лише держави, які використовують високі технології, створюючи велику частину доданої вартості, здатні займати лідируючі позиції за рівнем технологічного і соціально-економічного розвитку. Розвиток економіки швидкими темпами за рахунок виробництва та експорту наукомісткої продукції підтверджується досвідом Японії, Тайваню, Південної Кореї, Сінгапуру, Гонконгу, Іспанії, Чилі та інших країн.

Важливість активізації інноваційної діяльності в системі цілей національної економіки важко переоцінити, оскільки перехід до інноваційної моделі розвитку економіки є характерною ознакою сучасності. Реалізація соціально-економічних цілей суспільства стає все більш пов'язаною з інноваційним типом розвитку, основою якого є безперервний і цілеспрямований процес пошуку, підготовки і реалізації нововведень [137, с. 16].

Таблиця 1.2

Комплекс параметрів інноваційності підприємства

Вид параметру	Показники, що характеризують параметр
Параметри наукомісткості виробництва	<ul style="list-style-type: none"> - чисельність науково-технічних кадрів у загальній кількості зайнятих (не менш як 15%); - обсяг витрат на оплату праці, послуг суб'єктів інноваційної інфраструктури щодо маркетингу, реклами, підготовки кадрів; <ul style="list-style-type: none"> - річний приріст витрат на НДДКР; - частка прибутку, спрямована на НДДКР (не менш як 5%); - обсяг фактично проведених і нормативних витрат на НДДКР (не менш як 5% обсягу продукції)
Параметри якості й конкурентоспроможності продукції	<ul style="list-style-type: none"> - обсяг витрат на проведення випробувань, сертифікацію продукції, термін чинності дії сертифікатів; - чисельність каналів постачання й збуту готової продукції; <ul style="list-style-type: none"> - якість і диференціація продукту; - частка ринку, його структура
Параметри техніко-економічного рівня продукції	<ul style="list-style-type: none"> - відповідність товарів національним і світовим стандартам; - наявність у складі промислової продукції принципово нових товарів, які не випускаються іншими підприємствами; - середній життєвий цикл інновацій (не більш як 3 роки)
Параметри оновлення продукції (технології)	<ul style="list-style-type: none"> - частка науково-технічних витрат у собівартості виробів (не менш як 30%); <ul style="list-style-type: none"> - наявність технологічних інновацій (нових технологічних процесів); - частка принципово нової продукції у загальному обсязі виробництва (не менш як 10%); - співвідношення інновацій-продуктів та інновацій-процесів (не менш ніж 2:1); - коефіцієнт оновлення продукції (не менш як 5% на рік)
Параметри експортної спроможності продукції, виробництва	<ul style="list-style-type: none"> - частка виробів, реалізованих за ВКВ; - питома вага виробів, що знаходять збут за кордоном; - обсяги зарубіжних ринків, їх сегментація

Примітка. Сформовано на основі даних: [199, с. 119]

Впровадження результатів науково-технічного прогресу у процес виробництва на підприємстві є передумовою активізації інноваційної діяльності та визначальним напрямом забезпечення високої конкурентоздатності і сталого становища на ринку товарів і послуг. При цьому пріоритетними для розвитку мають стати області базових наукомістких галузей народного господарства, це забезпечить підвищення якості продукції та збереження ресурсів на всіх стадіях життєвого циклу.

Нові ідеї і продукти, прогресивні технології й організаційні рішення дедалі більшою мірою визначають успіх підприємницької діяльності,

забезпечують виживання і фінансову стабільність підприємства. Тому для українських підприємств активізація інноваційної діяльності стає не лише ключовим фактором успіху в конкуренції, але і умовою виживання на ринку [39], оскільки найважливішою складовою забезпечення тривалого існування та розвитку підприємств на ринку за сучасних умов є здатність запропонувати, розробити та виготовити товари з новими споживчими якостями, що здатні задовольнити нові або існуючі потреби споживачів.

Впровадження передових інноваційних технологій дає можливість підприємствам отримувати такі конкурентні переваги, як покращення конкурентної ситуації на ринку свого продукту, якісне підвищення виробничого та кадрового потенціалу, підвищення фінансової стійкості та незалежності підприємства тощо (рис. 1.2). З іншого боку модернізація технологій, оновлення і модифікація товарного асортименту, вдосконалення систем організації і управління дозволяють підприємствам адаптувати свою продукцію до вимог ринку, підтримувати необхідний рівень попиту, скорочувати витрати, зменшувати ресурсо- та енергоємність продукції, стабілізувати і покращувати фінансово-економічні результати діяльності [39].

Можливість отримання більш високих доходів та необхідність підвищення ефективності використання фінансових ресурсів змушує передових виробників інноваційної продукції цілеспрямовано створювати у покупців нові потреби, впроваджувати принципово нові вироби і технології. Все це пов'язано із прискоренням інноваційних процесів, а зокрема і інноваційної діяльності, яка часто поєднується з виробничими процесами.

Здійснення підприємством успішної інноваційної діяльності сприяє утворенню нових ринків збуту та збереженню і розширенню традиційних, розширенню асортименту продукції, зростанню виробничих потужностей, забезпеченню відповідності продукції сучасним стандартам, поліпшенню умов праці.



Рис. 1.2. Роль інноваційної діяльності у розвитку підприємства

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

Впровадження інновацій дає можливість ефективно функціонувати малим та середнім підприємствам. Залучення до їх діяльності наукових кадрів, талановитих менеджерів та висококваліфікованої робочої сили, забезпечує таким підприємствам підвищення ефективності праці, випуск продукції покращеної якості, творчий характер праці.

Крім того, активна реалізація інноваційних процесів – спосіб повернення до життя традиційних видів економічної діяльності, що полягає в повторному вливанні у них рушійних сил, здатних забезпечити конкурентоспроможність і створити нові робочі місця за допомогою

цілеспрямованого розвитку всієї технологічної бази. При цьому використовується ціла низка технологій: інформаційні технології, електроніка, засоби гнучкої автоматизації, способи і засоби економії енергії, нові технології одержання, переробки й обробки матеріалів, а також тип організації, що краще реагує на потреби виробничого процесу, сприяє зменшенню витрат і усуненню «вузьких місць» у виробничій діяльності [137, с. 16].

Для України сьогодні стає очевидною необхідність безперервного оновлення продуктів і технологій, що спонукає вітчизняні підприємства підпорядковувати свою виробничу діяльність поширенню інноваційних процесів, розвивати наукові та проектні розробки, збільшуючи при цьому економічний ефект від інноваційної діяльності. Отже, основним джерелом зростання ефективності промислового виробництва є його техніко-технологічний рівень, який не має меж та визначається розвитком науково-технічного прогресу, удосконаленням техніки та технології виробництва, виникненням нових матеріалів та видів енергії.

1.2. Сутність, функції, принципи та основні елементи організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств

За сучасних умов інноваційного розвитку економіки перед вітчизняними підприємствами постає проблема створення раціональної системи інноваційної діяльності, основними характеристиками якої є гнучкість та здатність швидкого пристосування до змін зовнішнього середовища. В свою чергу це викликає необхідність розробки та впровадження сучасних підходів, важелів та методів організації виробництва, які спроможні підвищити інноваційний потенціал українських підприємств і у своїй сукупності формують механізм його діяльності.

Отже, основним завданням дослідження у даному контексті є вивчення об'єктів та явищ інноваційної діяльності як системи, складного і багатопланового механізму, що не обмежується відтворенням змін лише у науці, техніці, технології, а поєднує інвестиційну, фінансово-кредитну політику, удосконалення організації праці та виробництва. При цьому усі перелічені та інші фактори повинні функціонувати в межах організаційно-економічного механізму, бути тісно взаємопов'язані та мати однакову цільову спрямованість [172, с. 89].

Даний напрям досліджень пов'язаний із низкою труднощів, оскільки, за свідченням наукових джерел та практики господарювання, хоча «економічний механізм» є досить широкоживаним терміном, недостатньо розробленою є проблема формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності, вимагає додаткових теоретико-практичних досліджень методологія оцінки його функціонування, крім того, у науковій літературі досі чітко не висвітлено визначення організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності як економічного терміну.

Отже, виходячи із об'єктивно існуючої потреби розробки відповідного механізму на мікрорівні на основі аналізу та конкретизації процесів

перетворення наукових знань в інновації, необхідно спочатку з'ясувати дію організаційно-економічного механізму як сукупності взаємопов'язаних елементів інноваційної системи.

У сучасній економічній літературі такі поняття як «фінансовий механізм», «господарський механізм», «організаційний механізм», «економічний механізм» є досить широкоживаними. Базовим елементом даних визначень є термін «механізм». Вивчення наукової літератури спонукає до висновку, що терміном «механізм» (з грецької «*mechané*» – знаряддя, машина) може виражатися низка різнозмістовних понять, тому ми зупинимось лише на тих, що відображають організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств.

Наприклад, механізм трактують як систему елементів (ланок), у якій рух одного чи кількох провідних елементів спричиняє детерміновані рухи інших елементів системи. Механізм тлумачать і як внутрішню структуру, будову чого-небудь. Механізмом називають і сукупність станів, з яких складається процес, який є, по суті, наслідком функціонування механізму [67, с. 134].

Таким чином, механізм необхідно розглядати за відношенням до певного конкретного явища чи процесу. Найбільш часто вживаним є термін «механізм управління» стосовно будь-якої організації чи соціально-економічної системи взагалі.

Слід зазначити, що за умов централізовано-планової системи поняття економічний механізм управління економікою вживалося на одному рівні з терміном господарський механізм. На нашу думку, таке ототожнення є неправомірним та досить умовним, особливо для механізмів мікрорівня. Так, за визначенням В. Д. Базилевича: «господарський механізм є структурним елементом економічної системи, що складається із сукупності форм і методів регулювання економічних процесів та суспільних дій господарюючих суб'єктів на основі використання економічних законів, економічних важелів, правових норм та інституційних утворень» [62].

Отже, основоположним у системі господарського механізму є економічний механізм. У науковий обіг вперше поняття «економічний механізм» було введене французьким вченим Шарлем Рістом, який запропонував власну концепцію дослідження економічних механізмів, але не зробивши на той час чіткого розмежування між економічними механізмами та інститутами, в межах яких реалізується дія цих механізмів [152].

Для ґрунтового дослідження категорії «економічний механізм» необхідним є використання комплексного підходу, оскільки економічний механізм не може формуватися лише на абстрактних висновках які не є пов'язаними з середовищем його реалізації, і це є одним із найважливіших положень концепції його дії.

Важливим концептуальним моментом з'ясування суті економічного механізму є висловлення вченими думок про те, що поняття «економічний механізм» може застосовуватися лише у випадку, коли певні початкові економічні явища обумовлюють виникнення ряду інших без додаткових імпульсів. У процесі дії механізму дані явища відбуваються одне за одним у певній послідовності і ведуть до конкретних результатів [172, с. 91]. Це значить, що економічний механізм визначається або кінцевим результатом серії явищ, або природою явища початкового. В той же час складовими елементами механізму виступають як початкові явища, так і кінцеві результати одночасно, тобто економічний механізм являє собою весь процес, який відбувається на підприємстві у визначеному порядку і послідовності.

У результаті цього вчені розрізняють у економічному механізмі статику – економічні явища, події, їх стан та динаміку – економічні процеси, а безпосередньо механізм є комплексом методів, способів, інструментів управління що використовується з метою регулювання економічних відносин [28]. Інакше кажучи, економічний механізм – це структурний елемент системи, який дає можливість змінювати стан та динаміку цієї системи

Виходячи з цього, економічний механізм необхідно досліджувати в першу чергу за допомогою методу спостереження, при цьому використання даного методу має носити не епізодичний, а безперервний характер, оскільки механізм передбачає послідовність економічних явищ. Об'єктивний характер економічного механізму також не виключає можливості впливу зовнішніх факторів, при чому цей вплив може носити як позитивний, так і негативний характер.

Економічний механізм можна охарактеризувати як динамічну і чутливу систему, ефективність реалізації якої залежить, від здатності створювати відсутні у певний момент зв'язки й елементи, а також від ступеня участі суб'єктів, які його реалізують в управлінні механізмом [172, с. 92].

Економічний механізм на рівні підприємства розглядається як сукупність чинників (контролю, планування, оцінки, стимулювання діяльності та економічної відповідальності), що визначають виробничі, фінансові, майнові, орендні відносини між підприємством і його структурними підрозділами, а також між самими підрозділами, за їх допомогою стає можливим здійснення внутрішньоекономічної діагностики підприємства та забезпечення реалізації економічних інтересів усіх учасників виробництва [28, с. 23].

Врахування наслідків дії економічних механізмів породжує коригуючі заходи, що в сукупності є складовою стратегії розвитку будь-якого підприємства, а у випадку нашого дослідження - інноваційної стратегії.

Щодо особливостей організаційно-економічного механізму, то у науковій літературі дане поняття трактується по-різному.

Ф. В. Зінов'єв під організаційно-економічним механізмом розуміє систему, що визначає порядок конкретних дій, при цьому організаційний і економічний механізми він розглядає окремо. За його трактуванням «організаційний механізм – це організаційно-технологічні засоби ведення господарства, що спираються на його потенціал, з використанням ринкових принципів господарювання (самостійність, договірні відносини, комерційний

інтерес, правова обґрунтованість діяльності тощо). Економічний механізм - це система економічних засобів, форм і методів дії на матеріальні інтереси працівників виробничих і невиробничих засобів, що включає такі елементи як ціноутворення, стимулювання праці, економічні санкції, нормативну базу, критерії оцінки ефективності» [167].

За визначенням А. Н. Тридіда, «організаційно-економічний механізм – це сукупність (набір) правових і процедурних законів, методів, методик, процедур і технологій рішення, які реалізують процес розвитку підприємств й існують інформаційно або матеріально у системі управління підприємством» [170].

Згідно з Ю. Г. Лисенком і П. В. Єгоровим, «організаційно-економічний механізм – це система формування цілей і стимулів, які дозволяють перетворити у процесі трудової діяльності рух (динаміку) матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів» [52, с. 86].

На думку П. Т. Саблука організаційно-економічний механізм є сукупністю механізмів, які спрямовані на регулювання економічної діяльності підприємств: планування, фінансування, обліку та контролю, організаційної побудови, ціноутворення, кредитування, стимулювання, внутрішньогосподарчих і зовнішніх дій [158, с. 3].

Б. Н. Іваненко організаційно-економічний механізм визначає як взаємодію виробничо-технологічної, організаційно-технічної та фінансово-економічної складових, що пов'язані системою функціональних відносин.

А. Ф. Кукін під організаційно-економічним механізмом розуміє систему зв'язків між елементами підприємства, які виникають у динаміці і дія яких направлена на досягнення економічного ефекту. Ці зв'язки він розділяє на лінійні – зв'язки, за допомогою яких здійснюється вплив на виконавців; функціональні зв'язки, що спрямовані на забезпечення виконання робіт підрозділами підприємства та міжфункціональні – це

зв'язки, що супроводжують інтеграційні процеси підприємства як складової економічної системи.

Виходячи із запропонованих визначень організаційно-економічного механізму та сутності інноваційної діяльності, на нашу думку, організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності можна визначити як систему взаємопов'язаних економічних відносин, принципів, методів і форм організації, а також джерел і засобів забезпечення діяльності, направленої на створення, промислове впровадження та комерціалізацію нововведень.

Системний характер організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності визначається процесом взаємодії та зворотних зв'язків між комплексом соціальних, економічних, організаційних, та інших факторів, які мають вплив на процес створення інновацій і подальший технологічний розвиток, тобто даний механізм не є просто ланцюгом односторонніх лінійних причинно-наслідкових зв'язків між науково-дослідною діяльністю і інноваціями.

Слід також зауважити, що групи елементів організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності, основними з яких є науково-технічні, економічні, організаційні та інфраструктурні – взаємозалежні, і чим більшою мірою вони взаємопов'язані, тим вищою є вірогідність отримання оптимальних результатів щодо обсягу та якості інноваційної продукції.

У новому аспекті розвитку сучасної економічної науки інноваційна діяльність перетворюється у своїй сутності на складний і різносторонній вид діяльності, який включає безліч взаємозв'язаних складових елементів.

Дія організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності як цілеспрямованої системи заходів управлінського рівня реалізується за допомогою:

- 1) усвідомлення і виведення механізму як економічної категорії, що дозволяє реалізувати взаємозв'язок економічної науки та інноваційної практики господарювання;

- 2) синтезу нормативних заходів, що дозволяють наблизити об'єктивно можливий і необхідний механізм до реалій економічної діяльності підприємств, тобто організаційно-економічний механізм з економічної категорії повинен бути перекладений на мову стандартів, норм, постанов, наказів, інструкцій;
- 3) фактично діючого механізму, що корегує траєкторію руху інноваційного підприємства на ринку і одночасно піддається корегуванню з боку новаторів, розробників і менеджерів стратегічного рівня;
- 4) здійснення узгодження суспільних, групових і особистих інтересів працівників науково-виробничої галузі й забезпечення на цій основі ефективного функціонування і розвитку економіки в цілому [172, с. 92].

Варіанти поєднання суб'єктів і зв'язків, що здебільшого мають сталу форму та характер визначають структуру організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності, при чому елементи структури є об'єктами, що відносяться до мікрорівня інноваційного механізму.

Організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності знаходиться у тісній взаємодії з іншими підсистемами господарського механізму та соціальними системами в цілому, тому всі його елементи поділяються на складові загального призначення, які забезпечують можливість існування господарського механізму загалом, та специфічні, що властиві лише певному механізму на мікрорівні.

Групами суб'єктів інноваційної діяльності, яких відносять до специфічних елементів організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності є:

- винахідники – автори нових ідей, розробок;
- споживачі результатів інноваційної діяльності;
- підприємства та організації, що є суб'єктами інноваційної діяльності;
- інноваційна інфраструктура;

– державні законодавчі та виконавчі органи.

Соціально активним елементом інноваційного процесу в першу чергу є винахідники. З позицій окремого суб'єкту господарювання винахідники можуть розглядатися як незалежні зовнішні суб'єкти (новатори, вищі учбові заклади тощо); спеціалізовані суб'єкти інноваційної сфери діяльності (спеціалізовані конструкторські бюро, науково-дослідні інститути тощо); внутрішні суб'єкти (наукові підрозділи, лабораторії тощо).

Основою механізму комерціалізації науково-технічних розробок, а зокрема його організаційної складової, є підприємства та організації, які займаються інноваційною діяльністю. Дослідження традиційних форм організації інноваційної діяльності вказує на те, що різниця між науковими, науково-технічними та інноваційними організаціями визначається особливостями технічного, організаційного, економічного, а також правового характеру, при цьому в основі їх формування та функціонування закладено принцип невизначеності щодо отримання кінцевих результатів.

Слід зазначити, що досить часто підприємства та організації поєднують у собі функції споживача і виробника у процесі просування інноваційного продукту відповідно до стадій інноваційного циклу. Умовно всіх споживачів можна поділити на такі групи: державні органи, підприємства та організації, кінцеві споживачі продукції, що є технологічно завершеною. Кінцевий споживач на споживчому ринку основним елементом механізму комерціалізації не являється і може бути задіяним системою тільки у випадках прямого чи опосередкованого прийняття рішень, пов'язаних з господарською діяльністю.

Елементи інноваційної інфраструктури забезпечують і регулюють безперебійність багаторівневого функціонування взаємозв'язків суб'єктів інноваційного механізму, однак безпосередньої участі у створенні кінцевого продукту не беруть [172, с. 93].

Наукова та інноваційна діяльність безперервно відкриває нові та все більші можливості для підвищення ефективності соціально-економічного

розвитку і важливу роль у цьому процесі відведено державі, основним завданням якої є виконання регулюючих функцій інноваційного процесу, враховуючи при цьому соціальні критерії. Механізм державного регулювання інноваційної діяльності є складовою економічної політики держави та являє собою сукупність історично сформованих методів, форм, заходів впливу на інноваційну складову сфер економічного, організаційного та правового характеру, що виникають у процесі визначення і реалізації цілей між суб'єктами та об'єктами регулювання.

Визначальним чинником досконалості організаційної та економічної складових інноваційного механізму, спільного функціонування його елементів, є їх пропорційність та збалансованість. Б. Маліцький зазначає, що першочерговою метою забезпечення системної повноти структури інноваційної діяльності має стати внутрішня та зовнішня збалансованість науково-технічного потенціалу [3, с. 107].

Організаційно-економічний механізм є відкритою та динамічною системою, який не можна розглядати як замкнений процес, оскільки він враховує вплив великої кількості внутрішніх та зовнішніх факторів. Як результат, у економічній науці розрізняють контрольовані та неконтрольовані фактори, що впливають на організаційно-економічний механізм. Контрольовані – це фактори, що здійснюють вплив на організаційно-економічний механізм та піддаються управлінській діяльності підприємства. Неконтрольовані – це фактори, що також здійснюють вплив на організаційно-економічний механізм, однак управлінню з боку підприємства та його служб не піддаються. Слід зазначити, що фактори можуть впливати як в напрямку підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і у напрямку зменшення.

Зовнішні фактори обумовлюють середовище підприємства – сукупність сил, що не піддаються контролю підприємства і з урахуванням яких воно повинно забезпечувати свою діяльність. Зовнішні фактори середовища, як

правило, створюють загрози, вводять обмеження або створюють умови для розвитку, глибоко зачіпаючи всі сфери діяльності підприємства.

До складу зовнішніх факторів впливу на організаційно-економічний механізм промислового підприємства можуть бути включені: політичні, державні, економічні, ресурсні, науково-технічні, соціальні та інші.

До складу внутрішніх факторів, що впливають на ефективність організаційно-економічного механізму діяльності промислового підприємства можна включити наступні групи: фактори управління та оргструктури, виробничі, кадрові, маркетингові, науково-технічні, фінансові.

У складі чинників, що впливають на організаційно-економічний механізм діяльності промислового підприємства, значуще місце займають фактори організації праці: вдосконалення форм кооперації та поділу праці, покращення організації і обслуговування робочих місць; вдосконалення форм та систем оплати праці, способів матеріального і морального стимулювання; покращення підготовки кадрів та підвищення їх кваліфікації, підвищення рівня дисциплінованості працівників; раціоналізація методів і прийомів праці, покращення її умов, режимів праці та відпочинку.

Особлива роль в організаційно-економічному механізмі інноваційної діяльності промислового підприємства належить персоналу, що дозволяє виділити сукупність соціально-психологічних факторів. Так, наприклад, до чинників, що стримує ефективність заходів інноваційного розвитку підприємства, відносяться: несприйнятливність інноваційних змін, низька активність інноваційної діяльності працівників підприємства, незацікавленість персоналу в результатах діяльності, низька частка кваліфікованих кадрів тощо.

За своїм призначенням організаційно-економічний механізм, як цілісне утворення, не тільки відчуває вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а й покликаний взаємодіяти з ними на основі використання та посилення впливу сприятливих факторів для розвитку підприємства та протидії і зниження негативного впливу інших факторів. У

цьому сенсі дію організаційно-економічного механізму умовно можна розглядати як систему, що виявляє, зводить і перетворює негативні і позитивні зовнішні фактори, відповідно, протиставляючи їм або доповнюючи (посилуючи) їх своїми факторами організаційного та економічного характеру відповідно до наявних ресурсів і можливостей підприємства. Схематично дію організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності зображено на рисунку 1.3.

Виходячи із можливих проблем, які виникають у результаті взаємодії зовнішніх та внутрішніх факторів, організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності підприємства повинен виконувати наступні функції:

1. забезпечення збалансованості та внутрішньовиробничої пропорційності між структурними ланками виробництва на інноваційній основі;
2. підтримка стійкого стимулювання керівників підприємства, працівників та колективу загалом у створенні якісно нової техніки, технологій, форм і методів організації виробничого процесу, ефективних шляхів маркетингового обслуговування, реалізації професійного та творчого потенціалу працівників;
3. реалізація потенціалу, закладеного у кожній формі господарювання і власності та забезпечення як конкурентних переваг, так і можливостей співпраці між господарюючими суб'єктами у процесі використання даного інноваційного потенціалу;
4. забезпечення ефективності здійснення аналізу інноваційної діяльності на основі конкретних планів, що передбачають контроль і аналіз основних напрямків діяльності підрозділів і підприємства в цілому та прийняття конкретних рішень щодо пов'язаних із цим питань;
5. створення умов для максимальної реалізації соціально-економічного потенціалу підприємства в процесі організації ефективної інноваційної діяльності [104, с. 8].

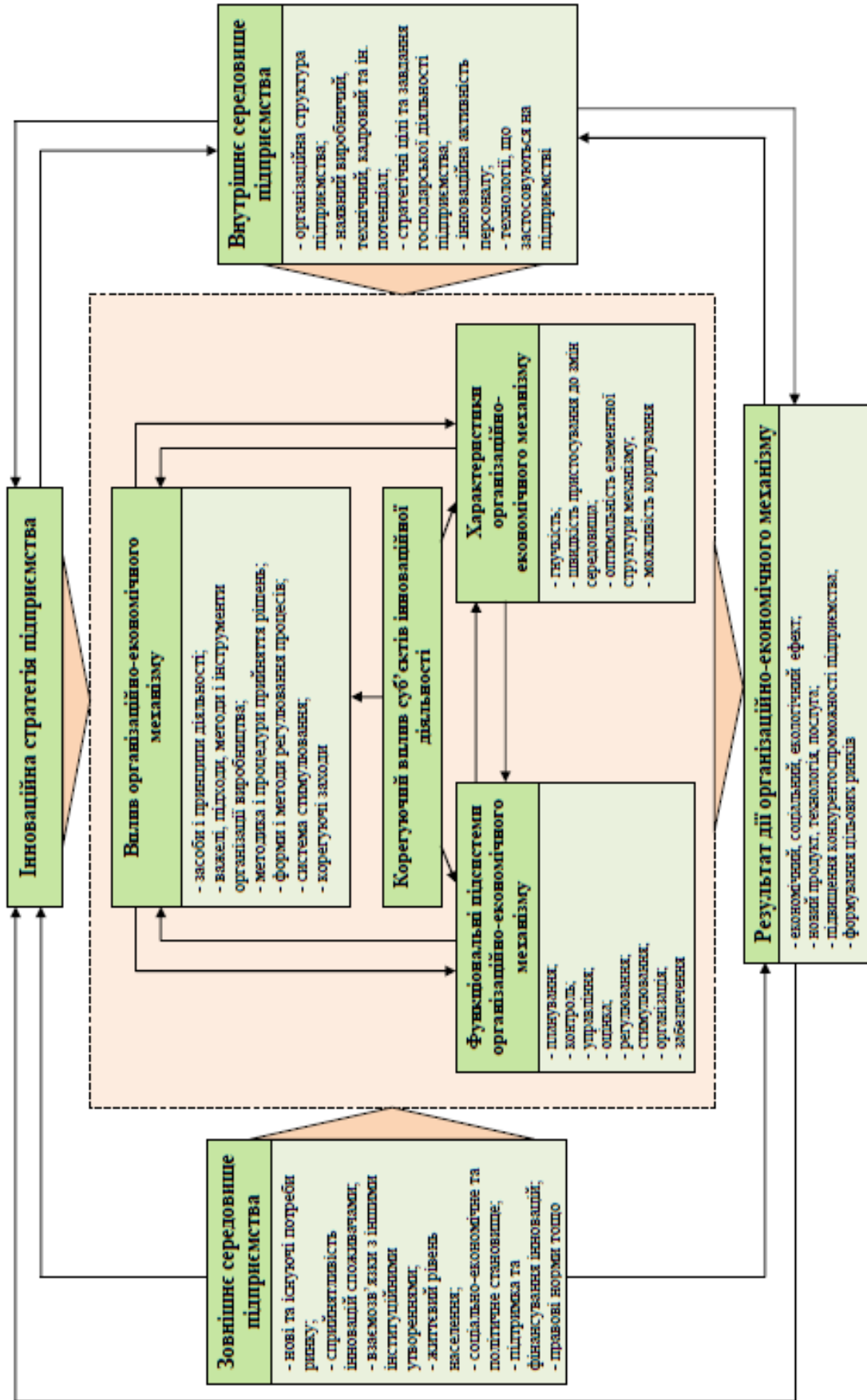


Рис. 1.3. Схема дії організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності промислового підприємства

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

Отже, одним із пріоритетних наукових завдань є формування таких механізмів, які здатні значно підвищити інноваційну активність підприємств за сучасних умов.

Визначивши сутність та функції організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємства, слід звернути увагу на принципи його формування. З цією метою нами було досліджено систему принципів формування організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства, яка включає такі принципи: системність, комплексність, орієнтація на інновації [80, с. 25].

Принцип системності означає, що організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності підприємства формується як відкрита, динамічна, адаптивна система імовірнісного характеру.

Принцип комплексності полягає у тому, що формування механізму здійснюється в межах державного і регіонального регулювання діяльності підприємств.

Принцип орієнтації на інновації реалізується шляхом безперервного пошуку і використання нових сфер і способів реалізації потенціалу підприємства та забезпечує довгострокове виживання і розвиток підприємства за умов нестабільного ринкового середовища [80, с. 25].

Формування організаційно-економічного механізму на вітчизняних промислових підприємствах має ґрунтуватися на принципах, які забезпечують простоту підходу до даної проблеми, тобто спроможність застосування зазначених принципів у практичних цілях, оскільки управлінський процес на вітчизняних промислових підприємствах заснований на використанні спрощених підходів до вирішення складних, багатоаспектних проблем.

Виходячи з цього, нами було доповнено систему вищезазначених принципів формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємства та включено до неї такі принципи:

- а) цілісність;

- б) системність;
- в) адаптованість;
- г) адаптивність;
- д) рівновага.

Цілісність – полягає у забезпеченні єдності множини елементів організаційно-економічного механізму, кожен з яких відіграє важливу роль, оскільки є невід’ємною часткою усього механізму. За умов не системності інноваційного розвитку, цілісність, як інтегруюча здатність має важливе значення для українських промислових підприємств, у діяльності яких, за наявності однакової мети, спостерігається розрізненість у комплексі заходів, спрямованих на її досягнення.

Системність – полягає у формуванні на підприємстві системи, що забезпечує можливість інноваційного пошуку та впровадження інновацій. Системність є досить широким поняттям, яке передбачає у даному випадку не тільки необхідність системного бачення керівниками подальшого інноваційного розвитку підприємства, а й застосування інших чотирьох принципів відносно формування механізму.

Адаптованість – відповідність організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності середовищу підприємства, зокрема його сильним і слабким сторонам. Цей принцип є дуже важливим при формуванні механізму інноваційної діяльності, оскільки враховує більшість гострих проблем підприємств. У якому б становищі не знаходилось те чи інше підприємство, завжди існує можливість знайти важливі для активізації інноваційної діяльності аспекти його інноваційного потенціалу. Враховуючи ці аспекти і усвідомлюючи слабкі сторони підприємства, керівництво матиме змогу сформувати найбільш ефективний механізм інноваційної діяльності.

Адаптивність – відповідність підприємства вимогам сучасного мінливого інформаційного середовища господарювання. Необхідність адаптації до вимог зовнішнього середовища, гнучка політика відносно макроекономічних і політичних процесів є невід’ємною складовою

господарської діяльності практично кожного підприємства. Різниця між принципом адаптованості і адаптивності полягає у тому, що адаптованість спрямована на забезпечення відповідності механізму внутрішньому середовищу підприємства, тоді як адаптивність – відповідності підприємства зовнішньому середовищу (в контексті цілей інноваційного розвитку).

Рівновага є компенсаторним поєднанням компонентів механізму інноваційного розвитку, що є протилежними одне одному, в тому числі відносно зовнішнього середовища підприємства. Наприклад, доцільно орієнтувати промислові підприємства на поєднання діяльності відділів з виробництва і маркетингу, проте слідкувати також і за забезпеченням автономності їх роботи з реалізації своїх завдань з інноваційного розвитку; використовувати інтелект кожного працівника, але залучати чужі знання; впроваджувати радикальні, але працювати також і над покращуючими інноваціями [174, с. 222]

Отже, окрім основних принципів формування механізму інноваційної діяльності підприємства - системність, цілісність та рівновага, які найбільш часто застосовуються у науковій літературі, слід виділяти ще принципи адаптованості та адаптивності. Адапованість передбачає поєднання механізму з системою - промисловим підприємством. Механізм повинен враховувати всю множину факторів, з якими необхідно взаємодіяти підсистемі, що спрямована на пошук і реалізацію інновацій на підприємстві. Адаптивність – це спроможність змінити систему, передбачає проведення заходів спрямованих на забезпечення всебічної відповідності внутрішнього середовища зовнішньому.

Як свідчить аналіз різноманітних наукових джерел, процес формування організаційно-економічних механізмів для вирішення стратегічних завдань та реалізації пріоритетних напрямків інноваційного розвитку на рівні підприємства повинен передбачати такі заходи:

- здійснення контролю за процесами інноваційного розвитку за умов зміни внутрішнього і зовнішнього середовища;

- ресурсне забезпечення формування цільових ринків, у тому числі пошук джерел і механізмів ресурсного забезпечення, а також їх оптимальної структури;
- формування і перебудова організаційно-економічних зв'язків та організаційних структур управління;
- визначення ефективності запроваджуваних стратегій, методів, інструментів, підходів тощо [147, с. 39].

Отже, виходячи з проведеного дослідження сутності, функцій та дії організаційно-економічного механізму, виникає необхідність поглибленого аналізу та оцінки функціонування механізмів на сучасних промислових підприємствах і формування адекватного реаліям організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності, який би був в змозі забезпечити достатній рівень інноваційного розвитку підприємств, що в свою чергу стало б передумовою підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки.

1.3. Оцінювання організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств

Досвід високорозвинених країн є взірцем того, як зарубіжні промислові підприємства стимулюють інноваційний розвиток, збільшуючи при цьому обсяг виробництва, реалізації і прибутку, прискорюючи оборотність вкладеного капіталу, підвищуючи продуктивність праці, освоюючи і насичуючи ринок якісно новими видами продукції з метою забезпечення та підвищення соціально-економічної ефективності їх діяльності. Потреба в постійному оновленні асортименту продукції та технології її виготовлення змушує ці підприємства вводити наукові й проектні розробки в систему своєї діяльності, орієнтуючи їх на прискорення інноваційних процесів [184, с. 52]. Тому результатом злиття науки, техніки та виробництва у єдине ціле є породження і прискорення інновацій.

Формування організаційно-економічних механізмів, здатних забезпечити подібний рівень інноваційного розвитку на вітчизняних підприємствах, можливе лише за умов розробки якісного порядку оцінки організаційно-економічних механізмів, здатного виявити переваги та недоліки у функціонуванні вже існуючих механізмів, проаналізувати раціональність їх побудови, оптимальний склад елементів та оцінити ефективність дії механізмів.

Аналіз існуючих підходів до вирішення завдань оцінки організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підтверджує їх ефективність за окремими напрямками, однак у дослідженні даного питання існує і ряд недоліків, зокрема, існуючі підходи не носять комплексного характеру, вони не повною мірою враховують вимоги до збалансованості поточної і стратегічної інноваційної діяльності, до цього часу не вдалося пов'язати причинно-наслідковими зв'язками оцінку організаційно-економічного механізму з оцінкою інноваційного потенціалу підприємства тощо.

З іншого боку, специфіка проблеми оцінки організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності полягає в тому, що вона не може бути адекватно представлена у вигляді чітко сформульованих, однозначних, математично виражених критеріїв оптимальності. Це – кількісно-якісна, багатокритеріальна проблема, що вирішується на основі поєднання наукових методів аналізу та оцінки, моделювання механізмів з урахуванням можливостей впливу великої кількості різноспрямованих факторів, суб'єктивної діяльності керівників підприємств, об'єктивності фахівців та експертів, що здійснюють оцінку та визначають найкращі варіанти побудови механізму тощо [21, с. 102].

Виходячи з цього, запропонований нами порядок оцінювання організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності полягає у виявленні недоліків у системах функціонування механізму шляхом експертного оцінювання їх за низкою оціночних критеріїв. Результатом його використання та подальшого коригуючого впливу з боку суб'єктів управління, є послідовне наближення до моделі раціональної структури механізму, що відповідає стану конкурентного середовища підприємства, в якому методи, засоби, заходи, важелі та інструменти механізму відіграють допоміжну роль при визначенні найбільш ефективних варіантів організаційних та економічних рішень та прийнятті їх до практичної реалізації. При цьому оцінка організаційно-економічного механізму перебуває у нерозривному взаємозв'язку з оцінкою інноваційного потенціалу підприємства, оскільки саме інноваційний потенціал зумовлює конкурентоспроможність підприємства і відповідно до його рівня відбувається адаптація організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності.

Оцінку організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємства слід здійснювати на основі системної концепції цього поняття і виділення наступних рівнів:

- 1) фактори впливу на механізм – фактори зовнішнього середовища підприємства;
- 2) суб'єкти управління механізмом – управлінський апарат підприємства і менеджери структурних підрозділів;
- 3) об'єкт впливу механізму – складові елементи інноваційного потенціалу підприємства;
- 4) функціональні підсистеми механізму – планування, контроль, управління, оцінка, регулювання, стимулювання, організація, забезпечення;
- 5) процес впливу механізму – включає комплекс засобів функціонування та дії механізму (засоби і принципи діяльності; важелі, підходи, методи і інструменти організації виробництва; методика і процедури прийняття рішень; форми і методи регулювання процесів; засоби стимулювання; методи та інструменти аналізу, контролю; коригуючі заходи тощо);
- 6) умови функціонування механізму – стратегія інноваційної діяльності або план дій з адаптації до зовнішнього середовища, згідно і в рамках яких діє механізм;
- 7) характеристики механізму – забезпечують єдність та взаємоузгодженість складових елементів механізму, а також рівень придатності до змін;
- 8) результативність дії механізму – визначається трьома складовими: ефективність дії механізму (впливає на зміну показників внутрішнього середовища підприємства), ефект дії механізму (результат націлений на зміни зовнішнього середовища підприємства), спосіб побудови зв'язків між елементами системи дії механізму, що забезпечує оптимальне за даних умов досягнення цілей організації та гармонійність дії механізму.

Для раціоналізації застосування порядку оцінювання, нами було структуровано рівні оцінки організаційно-економічного механізму. Як результат оцінка організаційно-економічного механізму є системою оцінок:

1. Груп елементів системи дії організаційно економічного механізму (елементи системи, в свою чергу, розподілені за такими критеріями: а) елементи системи, які не піддаються впливу організаційно-економічного механізму; б) елементи системи, які піддаються впливу організаційно-економічного механізму; в) елементи системи, які формують організаційно-економічний механізм, що в свою чергу поділяються на постійні та змінні);
2. Результативності дії організаційно-економічного механізму (рис. 1.4).

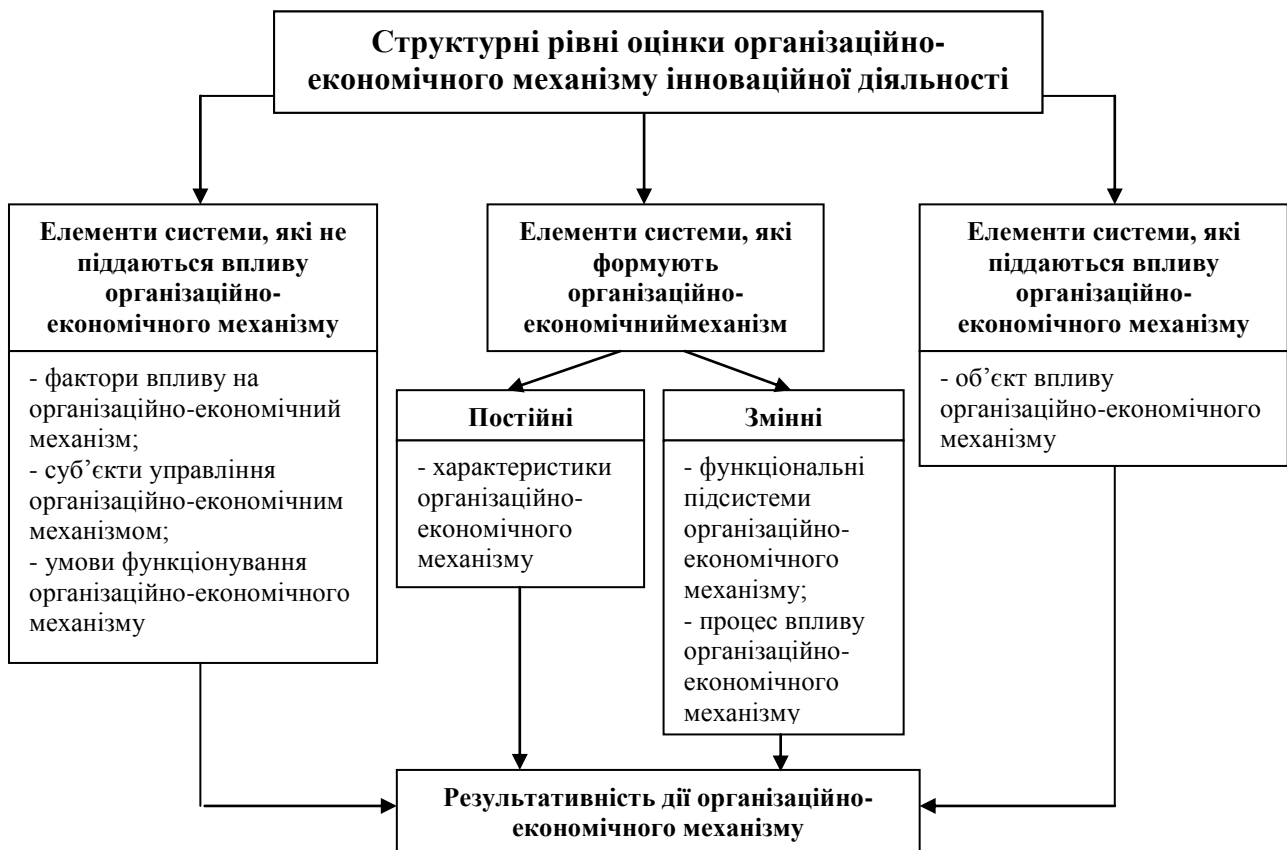


Рис. 1.4. Структурні рівні оцінки організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

Тепер зупинимось детальніше на методиці оцінки кожної з груп елементів. Елементи системи, які не піддаються впливу організаційно-економічного механізму слід оцінювати лише з точки зору позитивного чи негативного впливу на його дію або внутрішнє середовище підприємства.

Щодо факторів впливу на механізм, то позитивними факторами впливу на організаційний механізм інноваційної діяльності підприємства можуть бути, наприклад, наявність додаткових джерел фінансування інноваційної діяльності підприємства, державна підтримка підприємств, що займаються науково-дослідними та дослідно-конструкторськими роботами, наявність на ринку праці пропозиції висококваліфікованих кадрів необхідних для забезпечення інноваційної діяльності підприємства тощо, негативними – швидкі зміни потреб ринку щодо продукції, яку виготовляє підприємство, відсутність ринків збуту готової продукції, конкурентна політика інших підприємств, що виготовляють подібну продукцію тощо. Наявність тих чи інших позитивних або негативних факторів визначається для кожного підприємства індивідуально за допомогою SWOT-аналізу та залежить від особливостей та специфіки його діяльності.

Вплив суб'єктів управління на організаційно-економічний механізм можна оцінити з точки зору сприяння або перешкоджання його функціонуванню. У ідеальному випадку управлінські дії та дія механізму узгоджені, вплив суб'єктів управління зводиться лише до функцій коригування або, за необхідності, більш глибоких змін, пов'язаних із змінами у діяльності підприємства.

Умови функціонування механізму визначаються наявністю або відсутністю чіткої інноваційної стратегії підприємства або планів дії по адаптації до змін зовнішнього середовища. Важливість інноваційної стратегії не можна недооцінювати, оскільки вона, з однієї сторони, лежить в основі функціонування всього організаційно-економічного механізму, а з іншої – обумовлює його дію. Саме тому стратегічна діяльність підприємства та дія організаційно-економічного механізму мають бути чітко скоординовані, а

цілі та задачі інноваційної діяльності підприємства співпадати з цілями та задачами дії організаційно-економічного механізму.

Для оцінки змінних елементів системи, що формують механізм, нами був розроблений профіль оцінки функціональних підсистем організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності, зміст якого відображено у додатку Б. Оцінка впливів механізму взаємозумовлена оцінкою його функціональних підсистем.

Оцінювання за запропонованою моделлю здійснюється експертним методом шляхом виставлення бальних оцінок по сукупності критеріїв експертами та фахівцями досліджуваних підприємств. Шкала оцінювання – від 1 до 10 балів. Розрахунок загальних значень критеріїв по групі здійснюється шляхом знаходження середнього арифметичного значення серед оцінок усіх експертів по кожному критерію та сумування цих результатів. Загальний же показник по всім групам розраховується за формулою середньої геометричної.

В рамках методології запропонованої моделі оцінки змінних елементів системи, що формують організаційно-економічний механізм виділено п'ять рівнів стану та дієвості організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності на підприємстві:

- 1) організаційно-економічний механізм не діє;
- 2) організаційно-економічний механізм має значні недоліки, дія несистематична;
- 3) організаційно-економічний механізм має недоліки, дія залежить від ситуації;
- 4) організаційно-економічний механізм має незначні недоліки, дія систематична;
- 5) дія організаційно-економічного механізму максимально ефективна.

Опис зазначених рівнів та рекомендації щодо змін, обумовлених результатами оцінки механізму, представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Шкала оцінювання стану та дієвості організаційно-економічного
механізму інноваційної діяльності на підприємстві

№ п/п	Шкала оцінки	Характеристика організаційно-економічного механізму	Рекомендації щодо змін організаційно-економічного механізму
1	2	3	4
1	0 – 20	Організаційно-економічний механізм не діє	Необхідне повне оновлення організаційно-економічного механізму: розробка його складових елементів та налагодження оптимальних зв'язків між ними; заміна старих засобів, важелів, методів, інструментів впливу новими, більш прогресивними
2	21 – 40	Організаційно-економічний механізм має значні недоліки, дія несистематична	Необхідний коригуючий вплив суб'єктів управління механізмом: часткове оновлення організаційно-економічного механізму відповідно до тих функціональних підсистем, які дають найбільші збої у діяльності шляхом заміни старих засобів, важелів, методів, інструментів впливу новими, більш прогресивними; удосконалення інших підсистем; забезпечення систематичності дії механізму
3	41 – 60	Організаційно-економічний механізм має недоліки, дія залежить від ситуації	Необхідний коригуючий вплив суб'єктів управління механізмом: удосконалення функціональних підсистем, їх взаємодії; удосконалення засобів, важелів, методів, інструментів впливу механізму; усунення недоліків, що спричиняють періодичні збої у його дії
4	61 – 80	Організаційно-економічний механізм має незначні недоліки, дія систематична	Необхідний корегуючий вплив суб'єктів управління механізмом, спрямований на удосконалення характеристик організаційно-економічного механізму (гнучкість, цілісність, узгодженість, адаптивність тощо)
5	81 - 100	Дія організаційно-економічного механізму максимально ефективна	Організаційно-економічний механізм змін і удосконалення не потребує

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

Щодо оцінки постійних елементів системи, що формують механізм, то, в межах нашого дослідження, вона виражається у формі характеристик механізму, до яких будь-який функціонуючий організаційно-економічний

механізм має бути максимально наближений. Ступінь наближеності до запропонованих характеристик прямо пропорційно пов'язаний із ефективністю функціонування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності, що, в свою чергу впливає не тільки на оціночні значення за іншими рівнями оцінки елементів системи дії механізму, а і на ефект від інноваційної діяльності загалом. Отже, для ефективного функціонування організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності має відповідати таким характеристикам:

- взаємодія і взаємозв'язок усіх компонентів механізму;
- оптимальність елементної структури механізму;
- цілісність, узгодженість з місією та цілями підприємства, синхронність у часі;
- автономність основних елементів організаційної структури управління;
- стійкість до непередбачуваного впливу;
- адаптивність, гнучкість до змін внутрішнього середовища;
- багатоаспектність і багатофункціональність, що реалізується здатністю до постійних змін, можливістю пристосування відповідно до динаміки зовнішнього середовища;
- можливість коригування механізму суб'єктами інноваційної діяльності;
- координація і узгодженість функціонування та взаємодії внутрішніх і зовнішніх структурних елементів виробничого процесу, створення певної гармонії діяльності.

Центральне місце у стратегії інноваційної діяльності підприємства посідає його наявний інноваційний потенціал від можливостей використання якого залежить як ефективність впровадження інноваційної стратегії, так і результативність функціонування всього організаційно-економічного механізму, оскільки він є об'єктом його дії. Саме тому в методиці оцінки інноваційного потенціалу підприємства як об'єкту впливу організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності слід приділити окрему увагу.

Потенціал будь-якого підприємства має дві складові: готовність до стабільної виробничої діяльності та тактовність до інновацій. Виходячи з цього, інноваційний потенціал підприємства – це ступінь готовності до виконання завдань, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто ступінь готовності до реалізації проекту чи програми інноваційних стратегічних змін [176].

Інноваційний потенціал залежить від специфіки і масштабів виробничої діяльності. Рівень його розвитку визначає реальні інноваційні можливості, що характеризуються сприйнятливістю до нововведень та інноваційною активністю [96, с. 249].

Реалізація етапу оцінювання інноваційного потенціалу підприємства на практиці потребує розробки комплексу показників оцінки інноваційного потенціалу, побудова яких не можлива без ґрунтовного критичного аналізу вже існуючих підходів до визначення та сутності методик його оцінки.

Результати аналізу науково-методичної літератури відносно досліджуваної проблематики свідчать, що науковці найчастіше виділяють такі види оцінки [108; 179; 12; 34]: діагностична, прогностична, порівняльна, детальна. Разом з цим, практично всі підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства базуються на порівняльному та статистичному методах наукових досліджень, рідше – на факторному аналізі і методі експертних оцінок. Слід зауважити, що у більшості випадків використовується не один, а декілька зазначених методів, що суттєво спрощує процес оцінки потенціалу підприємства.

Діагностична оцінка, частіше використовується на початкових стадіях втілення інноваційних проектів, вона дозволяє виявити можливі причини збоїв в управлінні реалізацією проектів і дає можливість завчасно розробити методику їх усунення. Отже, даний вид оцінки найчастіше використовують на початку впровадження проекту для коригування системи управління інноваційним потенціалом [12].

Основою прогностичної оцінки є формування концептуальної моделі інноваційного потенціалу господарюючого суб'єкта, що включає поелементні моделі оцінки науково-технічної, кадрової, інформаційної, фінансової, матеріальної та інших складових інноваційного потенціалу. Цей підхід ґрунтується на зіставленні концептуальної моделі з фактичним станом об'єкта дослідження, здійснюючи аналіз від фактичного стану до концептуальної моделі, що пов'язаний з виявленням втрат та недовикористання існуючих можливостей [179].

Особлива увага при оцінці інноваційного потенціалу належить порівняльному аналізу, він має дуже велике практичне значення для виявлення сильних та слабких сторін суб'єкта господарювання відносно конкурентів. Характерною особливістю даного підходу є необхідність вибору бази порівняння, вдале зіставлення показників у значній мірі визначає ефективність проведення дослідження. У даному контексті часто використовують елементи концепції бенчмаркінгу, основою якої є ретельне вивчення досвіду найпотужнішого та найуспішнішого конкурента в галузі, а також проведення порівняльного аналізу і розробка на основі отриманих результатів власної стратегії розвитку господарюючого суб'єкта [110, с. 161].

Проаналізованій методиці і порівняльному підходу взагалі, притаманні певні складнощі, оскільки, кількісні параметри одного суб'єкта господарювання не завжди відповідають параметрам іншого господарюючого суб'єкта. Також, в умовах конкуренції майже неможливо отримати всю інформацію необхідну для порівняння. Підвищення зіставності часто здійснюють за рахунок заміни абсолютних величин на відносні, усуненням випадкових впливів, але загальної методики, що здатна довести показники до повної зіставності не існує і у найбільшій мірі тому, що значна частка параметрів інноваційного потенціалу підприємства може мати лише якісний характер.

Детальна оцінка інноваційного потенціалу ґрунтується на формуванні системи показників, кожен з яких являється характеристикою інноваційного

потенціалу. Цей підхід, хоч і є найбільш трудомістким, але в той же час є і найбільш широковживаним, тому що являється своєрідною комбінацією вище перелічених підходів до оцінки інноваційного потенціалу підприємства [110, с. 163].

Виходячи з виявлених переваг та недоліків вищеперерахованих підходів для нашого дослідження був обраний метод детальної оцінки, оскільки, по-перше, він є найбільш комплексним, тому що базується на комбінації усіх інших підходів, по-друге, пріоритетом у нашому дослідженні, як вже зазначалось, є практичне застосування результатів дослідження, а те, що даний метод є найбільш широковживаним підтверджує його не лише теоретичну, але й практичну цінність, по-третє, не зважаючи на значну трудомісткість, результати його використання дають найбільш точні та обґрунтовані дані, хоча за сучасного розвитку електронно-обчислювальної техніки даний недолік можна легко усунути шляхом автоматизації тієї частини розрахунків, яка базується лише на вхідних числових даних і не пов'язана з експертним оцінюванням. Однак даний метод з точки зору того, як він подається різними науковцями також не є ідеальним та потребує суттєвих доробок.

Так, зокрема, Ю. Ф. Ярошенко [206, с. 45] пропонує інноваційний потенціал підприємства визначати за допомогою дванадцяти основних показників, які відображають характеристику різних сторін його діяльності. Розрахунок рівня інноваційного потенціалу автор здійснює за допомогою знаходження суми перетворених значень чинників, що досліджуються. Такий підхід має істотні недоліки, основним з яких є нерозробленість критеріїв оцінювання результативного значення інноваційного потенціалу.

Подібний метод для оцінки інноваційного потенціалу застосовує і Н. І. Ніронович [128, с. 35] у своїх дослідженнях. Але, відмінність його підходу полягає в тому, що ним спочатку пропонується провести узагальнення по обраним групам показників, і вже після цього узгодити між собою оцінки по окремих групах. Отже, автором була зроблена спроба

побудувати інтегральну оцінку інноваційного потенціалу за рахунок визначення часткових оцінок по кожній з його складових.

О. В. Гребенікова [42] оцінку інноваційного потенціалу пропонує здійснювати з позицій єдності структурних складових господарюючого суб'єкта таких як матеріальна (М), фінансова (Ф) та інтелектуальна (І). Як результат, модель інтегральної оцінки інноваційного потенціалу матиме наступний вигляд:

$$I_p = F(M, \Phi, I), \quad (1)$$

де М, Ф, І – вектори, які складаються з відповідних систем показників.

Показники, що входять у вектори моделі, оцінюються за допомогою методів факторного аналізу. Така методика оцінки, на нашу думку, має значні переваги порівняно з попередніми методиками, оскільки дає можливість виявити потенціалоутворюючі елементи системи і обґрунтувати коректність їх вибору. Але недоліком зазначеної методики є недостатній набір складових елементів інноваційного потенціалу. Проаналізовані вище методики, на наш погляд, не дозволяють одержати результати розрахунку з достатньо високою точністю та не містять у собі достатньої комплексності щодо оцінки інноваційного потенціалу підприємства.

Дослідження вище перелічених підходів та інших методик оцінки інноваційного потенціалу підприємства, які базуються на розрахунку показників, груп показників, коефіцієнтів, що характеризують інноваційний потенціалі його складові [105; 136; 30; 112; 155] доводять, що у науковій літературі здебільшого використовують показники, які охоплюють оцінку кадрового, фінансового та техніко-технологічного потенціалу підприємства, які не здатні відобразити обсяг та резерви інноваційного потенціалу підприємства у повній мірі.

Врахувавши недоліки існуючих методик, які базуються на детальному підході, нами було розроблено власний методичний інструментарій оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Перевагами запропонованого інструментарію, порівняно з існуючими є те, що:

По-перше, окремої уваги було приділено вибору та розробці показників, за якими здійснюється оцінка інноваційного потенціалу промислових підприємств. З метою можливості більш комплексного аналізу, було додатково виділено показники оцінки наукового, організаційно-управлінського, маркетингового, ринкового, інфраструктурного та інформаційного потенціалу. Деякі групи показників у науковій літературі вже виділялися раніше, однак в контексті узагальнених складових елементів структури інноваційного потенціалу підприємства, які або зовсім не містили у собі конкретних показників та методики їх розрахунку, або характеризувалися примітивністю (більшість з них вимірювалась абсолютними значеннями) і були не до кінця розроблені.

По-друге, в межах детального підходу у запропонованому нами методичному інструментарії було застосовано елементи експертної оцінки. Моделі, засновані лише на точних розрахунках не дають повного й наочного уявлення про всі параметри інноваційного потенціалу, оскільки інноваційний потенціал підприємства є складною системою, яка досить важко піддається формалізації. Такі параметри як, наприклад, організаційно-управлінський потенціал, інформаційний потенціал є важливими складовими інноваційного потенціалу підприємства, впливають на нього і обов'язково повинні враховуватися, що і вимагає застосування поряд з логічними та економіко-математичними методами процедур експертного оцінювання.

По-третє, система показників, що є основою розрахунку загальних інтегральних індикаторів не містить специфічних параметрів, що дає можливість порівнювати інноваційний потенціал підприємств різних галузей промисловості, а також стан інноваційного потенціалу одного й того ж підприємства в різні періоди часу, при цьому результат кількісного оцінювання інноваційного потенціалу є однозначним і характеризується високим рівнем точності.

По-четверте, значною перевагою методологічного інструментарію, що пропонується у дослідженні є врахування при оцінці та управлінні

інноваційним потенціалом стратегічної спрямованості підприємства, що дозволяє виявити реальні перспективи його розвитку.

Практичне значення запропонованого методичного інструментарію для підприємства зумовлене тим, що дані відносно рівня інноваційного потенціалу є підставою для оцінки необхідних видів та обсягів інноваційних ресурсів, якими повинно володіти підприємство для реалізації інноваційного проекту та забезпечення стратегічного рівня інноваційного потенціалу. Загалом же використання даної моделі для оцінки інноваційного потенціалу підприємства дозволяє надати об'єктивну характеристику інноваційних процесів та можливостей підприємства, визначити тенденції та динаміку розвитку рівня інноваційного потенціалу, встановити шляхи підвищення ефективності роботи підприємства з урахуванням різноспрямованості показників фінансово-економічної, кадрової та науково-технічної сфери; виявити фактори і резерви підвищення інноваційного потенціалу підприємства, виділити основні напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму його діяльності.

Враховуючи недоліки існуючих підходів, в основу запропонованого нами методичного інструментарію покладені такі принципи відбору вихідних даних:

- точність, однозначність вхідних параметрів, що лежить в основі точності та визначеності оцінки;
- простота та інформативність вхідних показників, які визначають кінцевий результат, та достовірно відображають стан об'єкта;
- системність показників, тобто оцінка елементів інноваційного потенціалу підприємства як складної економічної системи, всі показники якої перебувають у взаємозв'язку між собою;
- доступність вхідної інформації та узгодженість її з даними фінансової звітності підприємств;
- динамічність і порівнюваність у часі вихідних показників, оскільки процес оцінювання повинен давати можливість визначення

ретроспективного, поточного стану інноваційного потенціалу підприємства, а також прогнозування його розвитку;

- нормованість, тобто можливість зведення показників до співставних з іншими показниками відносних величин та розробки меж кожного показника;
- вагомість показників, що безпосередньо пов'язано із вагомістю характеристик інноваційного потенціалу, які забезпечують об'єктивність оцінки.

Виходячи з цього, для комплексної оцінки інноваційного потенціалу підприємства, у нашому дослідженні були виділені наступні групи показників:

- 1) показники кадрового потенціалу підприємства;
- 2) показники матеріально-технічного потенціалу підприємства;
- 3) показники фінансово-економічного потенціалу підприємства;
- 4) показники наукового потенціалу підприємства;
- 5) показники маркетингового потенціалу підприємства;
- 6) показники інфраструктурного потенціалу підприємства;
- 7) показники організаційно-управлінського потенціалу підприємства;
- 8) показники ринкового потенціалу підприємства;
- 9) показники інформаційного потенціалу підприємства.

Розроблена система показників отримала назву «комплексна система індикаторів інноваційного потенціалу підприємства».

Розрахунок даних показників є першим і ключовим етапом. Кожен із показників, що зазначені нами вище, містить у собі ряд індикаторів. Для зручності та наочності матеріалу, методика оцінки, формули для розрахунку та дані, на основі яких має розраховуватися той або інший показник, представлені в додатку В.

Оскільки одиничні показники системи, частіше за все, є різноименними, то їх об'єднання в інтегральну оцінку спочатку передбачає стандартизацію, тобто приведення їх до одного виду та врахування їх

спрямованості (стимулятори і де стимулятори). Тому всі індикатори, включаючи ті, що розраховані за результатами експертої оцінки, у запропонованій методиці представлені у відносних величинах. Відносні величини розраховуються співвідношенням індивідуальних значень одиничного показника до базового, загального або максимального значення одиничного показника в залежності від специфіки кожної з груп оцінки інноваційного потенціалу підприємства. При цьому слід зауважити, що значення розрахованих стандартизованих оцінок знаходяться в межах $[0;1]$. Чим ближче значення індикатора до 1 тим краще. Це пов'язано з економічним змістом даних показників – чим більше їх значення, тим більш повно задіяні інноваційні ресурси і тим більший потенціал інноваційної діяльності підприємства. З метою зведення індикаторів до однозначної характеристики, відношення для дестимуляторів обчислені як обернена величина.

Деякі показники маркетингового, організаційно-управлінського та інформаційного потенціалу визначаються, відповідно до запропонованого методичного інструментарію, експертним методом. Рівень індикаторів, що входять до зазначених груп, визначається для кожного індикатора окремо шляхом порівняння його фактичних (бальних) значень (від 0 до 10 балів: 0 -1 бал - практично не використовується потенціал елемента; 2-4 бали - низький рівень використання потенціалу елемента; 5-7 балів - середній рівень використання потенціалу елемента; 8-10 балів - високий рівень використання потенціалу елемента) з тими значеннями, які є найкращими для ефективного здійснення інноваційної діяльності підприємства (завжди дорівнює максимуму - 10 балам). Кінцевий бал, що характеризує рівень кожного індикатора, визначають як середнє арифметичне індивідуальних бальних оцінок, виставлених експертами відповідно до стану, що характеризують вказану складову.

Після розрахунку індикаторів кожної групи показників, розраховуються інтегральні індикатори по кожній групі показників шляхом

знаходження простої середньої арифметичної серед отриманих значень. Середня арифметична проста може бути використана для обчислення у даному випадку, оскільки сукупність є симетричною і кількість одиниць цієї сукупності невелика. Крім того розрахунок середніх величин по групах показників інноваційного потенціалу за допомогою середньої арифметичної є найбільш простим, зручним та доступним способом з точки зору практичного використання на підприємствах. За результатами розрахунку рівня інноваційного потенціалу його складових елементів визначаються інноваційні можливості підприємства. Слід відмітити, що чим вищим є рівень використання складових елементів інноваційного потенціалу у підприємства, тим більше у нього конкурентних переваг, які дозволяють здійснювати ефективну інноваційну діяльність.

Кінцевий етап оцінки рівня інноваційного потенціалу підприємства передбачає визначення узагальнюючого показника – сукупного інтегрального індикатора. Сукупний інтегральний індикатор визначається як середнє геометричне інтегральних індикаторів інноваційного потенціалу, а формула для його розрахунку має такий вигляд:

$$I_{ін.п} = (I_{кп} \times I_{мп} \times I_{феп} \times I_{нп} \times I_{мп} \times I_{іп} \times I_{оуп} \times I_{рп} \times I_{імп})^{\frac{1}{n}}, \quad (2)$$

де n – загальна кількість інтегральних індикаторів,

$I_{кп}$ – інтегральний індикатор кадрового потенціалу підприємства,

$I_{мп}$ – інтегральний індикатор матеріально-технічного потенціалу підприємства,

$I_{феп}$ – інтегральний індикатор фінансово-економічного потенціалу підприємства,

$I_{нп}$ – інтегральний індикатор наукового потенціалу підприємства,

$I_{мп}$ – інтегральний індикатор маркетингового потенціалу підприємства,

$I_{іп}$ – інтегральний індикатор інфраструктурного потенціалу підприємства,

$I_{оуп}$ – інтегральний індикатор організаційно-управлінського потенціалу підприємства,

Ірп – інтегральний індикатор ринкового потенціалу підприємства,

Іімп – інтегральний індикатор інформаційного потенціалу підприємства.

Використання даних індикаторів на практиці потребує розкриття їх сутності, трактування кожного із вищеперелічених показників.

Інтегральний індикатор кадрового потенціалу підприємства – це показник, який комплексно характеризує стан кадрового потенціалу підприємства і розраховується як середня величина на основі відносних даних про кількість менеджерів і працівників, зайнятих інноваційною діяльністю, рівень кваліфікації персоналу та тривалість їх роботи в інноваційній сфері.

Інтегральний індикатор матеріально-технічного потенціалу підприємства – це показник, який комплексно характеризує стан матеріально-технічного потенціалу підприємства і розраховується як середня величина на основі відносних даних про обсяги випуску нової продукції, кількості впроваджених нових технологічних процесів, власних інноваційних розробок, експериментального устаткування та приладів, застарілого обладнання та обсягів інвестицій в технічне переоснащення і реконструкцію виробництва.

Інтегральний індикатор фінансово-економічного потенціалу підприємства – це показник, який комплексно характеризує стан фінансово-економічного потенціалу підприємства і розраховується як середня величина на основі відносних даних про обсяг затрат підприємства на дослідження та розробки, технологічну інноваційну діяльність, придбання нематеріальних активів, а також обсяг коштів, що направляються на інноваційну діяльність, витрачаються на навчання і перепідготовку персоналу та його матеріальне заохочення до інноваційної діяльності.

Інтегральний індикатор наукового потенціалу підприємства – це показник, який комплексно характеризує стан наукового потенціалу підприємства і розраховується як середня величина на основі відносних

даних про кількість впроваджених підприємством патентів і ліцензій, запропонованих творчих ідей і нововведень та кількість працівників, які мають вчений ступінь.

Інтегральний індикатор маркетингового потенціалу підприємства – це показник, який комплексно характеризує стан маркетингового потенціалу підприємства і розраховується як середня величина на основі відносних та експертних даних про кількість маркетологів, що займаються інноваціями, обсяг затрат на маркетингову діяльність в межах інноваційної та рівень ефективності маркетингових комунікацій на підприємстві.

Інтегральний індикатор інфраструктурного потенціалу підприємства – це показник, який комплексно характеризує стан інфраструктурного потенціалу підприємства і розраховується як середня величина на основі відносних даних про обсяги площ, відведених під науково-дослідну та дослідно-конструкторську роботу та кількість інноваційних підрозділів, технологічних відділів, конструкторських відділів, лабораторій.

Інтегральний індикатор організаційно-управлінського потенціалу підприємства – це показник, який комплексно характеризує стан організаційно-управлінського потенціалу підприємства і розраховується як середня величина на основі експертних даних про раціональність організації управлінської структури, ступінь адаптованості організації до інновацій, ефективність управлінських заходів в інноваційній діяльності підприємства.

Інтегральний індикатор ринкового потенціалу підприємства – це показник, який комплексно характеризує стан ринкового потенціалу підприємства і розраховується як середня величина на основі відносних даних про кількість новацій, доведених до реалізації, обсяги інноваційної продукції певного виду на ринку та інноваційної продукції підприємства загалом та прибутку від реалізації інноваційної продукції.

Інтегральний індикатор інформаційного потенціалу підприємства – це показник, який комплексно характеризує стан інформаційного потенціалу підприємства і розраховується як середня величина на основі відносних та

експертних даних про кількість персональних комп'ютерів, чисельність працівників, що користується Інтернетом, ступінь використання комплексної автоматизованої системи збереження даних та рівня задоволеності працівників науково-технічною інформацією.

Оскільки значення розрахованих стандартизованих оцінок знаходяться в межах $[0; 1]$, то, розраховане за нашим інструментарієм знаходження середньої геометричної значення сукупного інтегрального індикатора також лежатиме в даних межах, тому, за результатами розрахунку інтегральних показників, наприклад, по декількох підприємствах, інтегральна оцінка інноваційного потенціалу більш успішного в інноваційному плані підприємства наблизатиметься до $\max = 1,0$.

Визначений загальний рівень сукупного інтегрального індикатора переводять в якісну величину з застосуванням орієнтовної шкали щодо рівня використання інноваційного потенціалу на підприємстві:

$(0; 0,2]$ – погано (дуже низький рівень інноваційного потенціалу);

$(0,2; 0,5]$ – задовільно (низький рівень інноваційного потенціалу);

$(0,5; 0,8]$ – добре (середній рівень інноваційного потенціалу);

$(0,8; 1]$ – дуже добре (високий рівень інноваційного потенціалу).

Запропонована система оцінки інноваційного потенціалу підприємства включає оптимальний склад показників, за допомогою яких стає можливим об'єктивно, як у кількісному, так і у якісному відношенні, виміряти складові інноваційного потенціалу, встановити динаміку і взаємозв'язок загальних і часткових тенденцій розвитку інноваційного потенціалу, отримати повну інформацію про стан інноваційного процесу на кожному окремому етапі від планування інновацій до їх кінцевої реалізації і в результаті може служити інструментом для розробки комплексу заходів, що спрямовані на підвищення інноваційної активності підприємства, виявлення перспективних напрямів інноваційного розвитку та вибору оптимальної стратегії інноваційного розвитку.

Отже, за результатами застосування запропонованого методичного інструментарію оцінки інноваційного потенціалу підприємства можна, на основі визначення його величини, виявити реальні та потенційні можливості подальшого розвитку промислового підприємства, що у свою чергу, при розробці відповідного комплексу заходів, сприятиме активізації інноваційного розвитку та покращенню конкурентних позицій суб'єкта господарювання.

Крім того, запропонований у роботі інструментарій оцінки інноваційного потенціалу підприємства дає можливість:

- оцінити стан і готовність підприємства до інноваційних змін;
- підготувати рекомендації щодо формування інноваційної стратегії підприємства та механізмів її реалізації;
- проаналізувати та здійснити прогноз тенденцій інноваційного розвитку підприємства, виявити основні переваги і «вузькі» місця впровадження інноваційних змін;
- створити і розвивати інформаційні потоки для прийняття ефективних управлінських рішень тощо.

Аналіз інноваційного потенціалу підприємства уможливить забезпечення раціонального управління інноваційною діяльністю на підприємстві та, як наслідок, досягнення високої конкурентоспроможності інноваційної продукції; оптимальне використання всіх видів ресурсів: інформаційно-енергетичних, природно-матеріальних, людських; досягнення високого технологічного рівня виробництва за рахунок забезпечення максимальних темпів оновлення інноваційної продукції і технологій.

Останнім кроком в оцінці організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності є оцінка результативності дії механізму, що оцінюється, з точки зору ефективності – приростом показників, що характеризують стан внутрішнього середовища підприємства, кінцеві результати його діяльності і конкурентоспроможність підприємства загалом;

з точки зору ефекту від його дії – появою на ринку нового продукту, технології, послуги тощо.

Організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності повинен забезпечувати аналіз, управління, планування, організацію, регулювання і контроль, а також давати оцінку інноваційній діяльності підприємства та стимулювати її активність, тому його слід розглядати в безперервному зв'язку з системою управління підприємством, його організаційною структурою, стратегічним менеджментом і маркетингом та іншими напрямками, що забезпечують ефективність інноваційної діяльності підприємства.

Висновки до першого розділу

1. Результати дослідження поняття «інновація» з позицій класичних та сучасних підходів свідчать, що інновація є наслідком творчо-інтелектуальної діяльності, виходячи з цього, у творчому процесі вирішальною є роль індивіда, його інтелектуальний потенціал та схильність до креативності. Враховуючи переваги процесного, трансформаційного, результативного та об'єктного підходів, та акцентуючи увагу на домінуючій ролі суб'єктної складової інновацій, нами пропонується таке визначення цього поняття: інновація – це комплексний результат інтелектуальної, творчої та професійної діяльності новатора, виражений у створенні нової, або кардинальній зміні, модифікації вже існуючої ідеї, процесу, методу, засобу або продукту і доведений до практичного використання з метою отримання економічного, соціального, екологічного та науково-технічного ефекту.

2. Дослідження класифікації інновацій у різних наукових джерелах підтвердили необхідність її удосконалення за різними класифікаційними ознаками, оскільки недоліками існуючих підходів є: відсутність комплексності у дослідженні видів інновацій, дублювання класифікаційних ознак, не повне розкриття видів інновацій як економічних категорій. Комплексне дослідження класифікаційної системи інновацій дало змогу здійснити такі удосконалення: класичний розподіл інновацій «за масштабом впливу» на локальні і глобальні у дослідженні доповнений такими видами інновацій як внутрішньоорганізаційні та міжорганізаційні; види інновацій, що об'єднані ознакою «рівень розробки та поширення» доповнені корпоративними та фірмовими інноваціями; запропоновано розподіл інновацій за такими характеристиками як «сфера розробки інновацій» та «сфера діяльності підприємства», що дало змогу уникнути дублювання виробничих та продуктових інновацій; розмежовано поняття «змінюючі», «заміщуючі», «замінюючі», «модифікуючі», «модифікаційні» інновації за допомогою виокремлення двох класифікаційних ознак «за ступенем впливу

на зміни» та «за спрямованістю дій»; для доповнення класифікації відповідно до сучасних умов, запропоновано виділити класифікаційні ознаки «за причиною виникнення», до якої належать реакційні і стратегічні види інновацій, «за тривалістю життєвого циклу» (довготривалі та короткотривалі інновації), «за повнотою інноваційного процесу» (повні, мозаїчні). Результати наукового дослідження сутності та класифікації інновацій знайшли відображення у працях автора [93, с. 72]

3. Соціально-економічна роль інноваційної діяльності у розвитку підприємства зумовлена переходом до інноваційної моделі розвитку сучасної економіки і виражається у підвищенні його конкурентоздатності, фінансової стабільності та незалежності, посиленні виробничого та кадрового потенціалу, скороченні витрат, зменшенні ресурсо- та енергоємності продукції, створенні нових ринків збуту, зростанні виробничих потужностей, поліпшенні умов праці персоналу, поліпшенні якості продукції, її ергономічних і екологічних характеристик, появі нових робочих місць та залученні висококваліфікованих кадрів, техніко-технологічному удосконаленні виробництва тощо.

4. Як показало дослідження, формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємства має здійснюватися на основі принципів системності, цілісності, адаптованості, адаптивності і рівноваги та забезпечувати виконання ним таких основних функцій: отримання конкурентних переваг у результаті інноваційної діяльності підприємства на ринку; забезпечення збалансованості та внутрішньовиробничої пропорційності інноваційної діяльності; стимулювання інноваційної активності працівників; створення умов для максимальної реалізації соціально-економічного потенціалу підприємства з метою підвищення ефективності його інноваційної діяльності; забезпечення ефективності здійснення інноваційної діяльності на основі конкретних планів, що передбачають контроль і регулювання основних напрямків діяльності підрозділів і підприємства в цілому. Результати наукового дослідження

особливостей формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності знайшли відображення у працях автора [90; 91, с. 90]

5. У роботі запропоновано багаторівневу методика оцінювання організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності, що складається з оцінок елементів системи, які не піддаються впливу організаційно-економічного механізму; піддаються впливу організаційно-економічного механізму; формують організаційно-економічний механізм та оцінки результативності дії організаційно-економічного механізму. Основа методики ґрунтується на виявленні недоліків у системах функціонування механізму шляхом експертного оцінювання їх за низкою оціночних критеріїв та, на основі коригуючого впливу з боку суб'єктів управління, послідовного наближення їх до моделі раціональної структури механізму, що відповідає стану конкурентного середовища підприємства. Перевагою запропонованої методики є також те, що оцінка організаційно-економічного механізму перебуває у нерозривному взаємозв'язку з оцінкою інноваційного потенціалу підприємства.

6. Для комплексної оцінки інноваційного потенціалу підприємства в дослідженні запропоновано виділити групи показників кадрового, матеріально-технічного, фінансово-економічного, наукового, маркетингового, інфраструктурного, організаційно-управлінського, ринкового та інформаційного потенціалу підприємства, на основі яких розраховуються інтегральні індикатори по кожній із груп показників та, за методикою розрахунку середньої геометричної по вищезазначених групах, сукупний інтегральний індикатор інноваційного потенціалу підприємства. Дана методика дозволяє об'єктивно виміряти складові інноваційного потенціалу, встановити динаміку і взаємозв'язок загальних і часткових тенденцій розвитку інноваційного потенціалу, може служити інструментом для виявлення перспективних напрямів інноваційного розвитку.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ АВІАБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Тенденції розвитку підприємств авіабудівної промисловості України за умов переходу до інноваційної концепції

Вітчизняне авіабудування є стратегічно важливою галуззю української економіки, що являє собою основу зміцнення конкурентоспроможності країни та формування інноваційної моделі розвитку нашої держави. На сучасному етапі Україна входить до елітної дев'ятки країн, що мають замкнутий технологічний цикл створення і виробництва авіатехніки – від проектування до запуску в серійне виробництво під своїми власними брендами, посідаючи сьоме місце за виробничим потенціалом. Авіаційна техніка, яка виготовляється в Україні, нині постачається до 50 країн світу [22]. Авіапром України нараховує 53 підприємства різних форм власності, які виготовляють окремі агрегати і вузли, прилади і запчастини до них, бортове електро- і радіообладнання.

Отже, українське літакобудування є однією з тих високотехнологічних галузей промисловості, яка за сучасних умов здатна забезпечити швидкий перехід України до інноваційної концепції розвитку. Підприємства літакобудівної галузі розташовані у п'ятнадцяти регіонах України, у той же час найбільш потужні та експортоорієнтовані з них розміщуються у чотирьох регіонах: Київ, Харків, Запоріжжя і Автономна Республіка Крим, де розташовані два потужні науково-дослідні інститути. Також необхідно відзначити Дніпропетровську область, підприємства якої забезпечують виробництво окремих агрегатів літаків і космічних ракетноносіїв. В інших регіонах розміщуються здебільшого авіаремонтні підприємства, діяльність яких у певній мірі залежить від успішності функціонування провідних підприємств галузі.

Зазначимо також, що найбільш «універсальними» літакобудівними регіонами є Київ та Харків, які володіють широким спектром авіаційних виробничих, науково-дослідних та конструкторських установ, тоді як Запоріжжя спеціалізується на двигунобудуванні та їх розробці, а Крим - на науково-дослідній діяльності [44, с. 47].

За радянських часів заводи України випускали за рік 350 літаків, у авіаційній промисловості працювало близько 2 млн. осіб, що давало можливість виробляти майже 25% усіх літаків світу у 1980-х рр. Значна частина з них (близько 15%) припадала на Україну [1], так, наприклад, Харківський авіазавод щомісячно випускав 13-18 машин ТУ-134, Київський – по 15-20 машин АН-24 і АН-26 [22].

Однак, після розпаду Радянського Союзу, авіаційна галузь України опинилася у скрутному становищі, що зумовлювалося в першу чергу стрімким зростанням впливу науки та новітніх технологій на соціально-економічний розвиток країн протягом останніх десятиліть. Це визначало необхідність переходу до інноваційної концепції розвитку авіабудівної галузі.

Першим кроком щодо активізації діяльності авіабудівних підприємств та переходу до інноваційної концепції розвитку став проект Концепції інтенсифікації серійного виробництва літаків підприємствами галузі, яка передбачала комплексний розвиток кооперації «Антонов» на 2006-2010 роки, трансформацію виробництва, раціоналізацію і оптимізацію схем виробничої кооперації. Проект містив завдання розширення ринків збуту продукції, нарощування обсягів виробництва і капіталізації підприємств, оновлення і подальшого розвитку мережі гарантійного і післягарантійного сервісного обслуговування, створення і освоєння серійного виробництва нових моделей літаків сімейства «Антонов» [200].

На сучасному етапі світова авіаційна промисловість розвивається шляхом укрупнення виробничих об'єднань та створення великих акціонерних компаній. Водночас авіаційна промисловість України тривалий

час залишалася осторонь цих процесів. Тому вагомою подією в рамках даної концепції стало створення у березні 2007 році на базі окремих авіаремонтних і авіаційних підприємств державного авіабудівного концерну «Авіація України» [38]. Концерн було створено з метою об'єднання розробників та виробників авіаційної техніки у єдиний комплекс з централізованим апаратом управління, основою діяльності якого було б забезпечення реалізації єдиної науково-технічної, економічної та виробничої політики; ефективного функціонування інтегрованого авіабудівного комплексу України з розробки, виробництва і реалізації сучасної авіаційної техніки, а також спецтехніки, обладнання та продукції для потреб безпеки держави; досягнення міжнародного рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції та отримання прибутку за рахунок виробничої, фінансової, комерційної, торговельної, посередницької та інших видів господарської діяльності (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Склад Державного авіабудівного концерну «Авіація України»

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень та даних: [38]

Управління діяльністю Концерну здійснювало правління та генеральний директор. До правління Концерну, крім генерального директора, що являвся головою правління Концерну, входило шість членів правління, які призначалися та звільнялися з посади Кабінетом Міністрів України.

Концерн провадив діяльність спрямовану на залучення інвесторів, в першу чергу іноземних, розробляв інвестиційні проекти та здійснював контроль їх реалізації, сприяв залученню коштів міжнародних фінансових ринків. Крім того, управлінням концерну було здійснено ряд заходів для розвитку науково-технічного співробітництва з іноземними підприємствами та організаціями, зокрема забезпечення виконання спільних науково-дослідних, проектно-конструкторських та експериментальних робіт, організація навчання та стажування спеціалістів за кордоном, обмін в установленому порядку науково-технічною інформацією тощо.

Проте діяльність концерну виявилась неефективною. І тільки в 2008 р. відповідно до Указу Президента України від 27 червня 2008 р. № 597 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 травня 2008 року «Про стан виконання Державної комплексної програми розвитку авіаційної промисловості України на період до 2010 року та першочергові завдання розвитку вітчизняного авіабудування» та з метою створення сприятливих умов для ефективного використання виробничої, науково-технічної потужності авіаційних підприємств Кабінет Міністрів України постановив: виключити із складу державного авіабудівного концерну «Авіація України» наступні підприємства: Державне підприємство науково-дослідний інститут «Буран», Державне підприємство «Харківське агрегатне конструкторське бюро», Державне підприємство «Харківський машинобудівний завод «ФЕД», Державне підприємство «Новатор», Казенне підприємство «Радіовимірювач» [38].

Державний авіабудівельний концерн «Авіація України» було перейменовано у Державний авіабудівний концерн «Антонов» та, як

наслідок, затверджено Статут Державного авіабудівного концерну «Антонов».

До корпорації увійшли чотири авіабудівних підприємства – АНТК імені Антонова, Харківське державне авіаційне виробниче підприємство, державне підприємство «Київський авіаційний завод «Авіант» і державне підприємство «Завод 410 цивільної авіації» (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Склад Державного авіабудівного концерну «Антонов»

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень та даних: [38]

Слід зазначити, що АНТК «Антонов» є основоположником створення сучасної транспортної авіації. Підприємство виконує повний цикл робіт від створення до експлуатації літальних апаратів, включаючи проектування, конструювання дослідних зразків, проведення льотних випробовувань та сертифікацію, а також супровід їх в експлуатації. В активі АНТК ім. Антонова – 20 типів нових літаків і більш 100 спеціалізованих модифікацій різного військового та цивільного призначення [188, с. 51].

Державним підприємством «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О.К. Антонова» за роки існування випущено 6043 літаки марки «Ан», які експлуатуються в 76 країнах світу в Європі, Африці, Північній та Південній Америках, Азії [5, с. 11]. І по сьогодні на розроблені Авіаційним науково-технічним комплексом імені О.К. Антонова регіональні пасажирські і транспортні літаки, а також інші його розробки на світовому ринку авіаційної техніки є значний попит, зокрема: за експертними оцінками

дослідників цієї галузі, потреба в літаках Ан-140 складає 450 одиниць, Ан-148 - 400, Ан-74 - 150, Ан-38 - 280, Ан-70 -290, Ан-124 - 80 одиниць [5, с. 10].

З точки зору державної підтримки розвиток літакобудування в Україні визначався схваленою у 2008 році Стратегією розвитку авіаційної промисловості [146]. Перший етап реалізації Стратегії розвитку авіаційної промисловості було завершено у 2010 році і його оцінюють як частково успішний, оскільки в Україні були створені практично всі умови для удосконалення та розвитку виробництва літаків марки Ан, здійснені заходи, спрямовані на інтеграцію з російською авіаційною промисловістю.

У 2009 році, який можна вважати переломним для відновлення авіабудування в Україні, Кабінет Міністрів України, за пропозицією колишнього Мінпромполітики, ухвалив близько 20 нормативних актів щодо забезпечення пріоритетного розвитку виробництва літаків Ан-148 (158), Ан-74 та покращення ситуації на провідних підприємствах країни із серійного виробництва та ремонту літаків, зокрема на Харківському державному авіаційному виробничому підприємстві, Київському авіаційному заводі «Авіант», заводі 410ЦА [125].

В той же час слід зазначити, що програма розвитку авіаційної промисловості до 2010 року за останні роки була профінансована лише на 19 % від реальних потреб (950 млн. грн) [22]. Результатом дефіциту інвестицій стала відсутність обігових коштів, що призвело до зростання боргів та заборгованості з виплати заробітної плати.

Отже, навіть після вагомих перетворень у структурі концерну та певної підтримки розвитку авіабудівної промисловості з боку держави, оцінка результатів реалізації концепції не увінчалася запланованим успіхом. Так, за останні 5 років в Україні було зібрано лише 14 літаків: у 2005 р. було виготовлено 4 серійних літаки, в наступні два роки – жодного, у 2008-му – 5, 2009-му – 3, а на початку 2010 року –1 серійний Ан-148-100В і прототип Ан-158 [130]. Для порівняння, такі компанії, як Embraer, ATR, Airbus і Boeing, в 2009 р. випустили відповідно 244, 54, 498 і 481 літаки [44, с. 47].

Як результат та міжнародному ринку авіаційної продукції вітчизняна літакобудівна галузь представлена у сегменті регіональної, транспортної авіації та двигунобудування, тоді як, з результатами досліджень, найприбутковішою вважається ніша магістральних пасажирських лайнерів. Тому основним завданням, на якому сьогодні мають концентруватися зусилля держави та вітчизняних авіабудівних підприємств є налагодження масштабного серійного випуску літаків.

З дослідження галузі стає зрозумілим, що вдосконалення вітчизняного авіабудівного комплексу можливо тільки на інноваційній основі. Потреба в безперервному оновленні продуктів і технологій примушує світових виробників авіаційної продукції щоразу інтенсивніше розвивати свої наукові та проектні розробки, підпорядковуючи виробничу діяльність авіабудівних підприємств прискоренню інноваційних процесів.

Для реалізації інноваційних змін на підприємствах потрібна ґрунтовна оцінка їх виробничих можливостей. Досить ґрунтовно оцінити виробничу потужність авіабудівних підприємств у реальних виробничих умовах можна застосовуючи для оцінки сукупність показників, що утворюють систему вартісних і натуральних техніко-економічних показників: обсяг виробленої продукції у натуральних та вартісних вимірниках, прибуток, наявність виробничих площ, вартість основних виробничих засобів, вартість активної частини виробничих засобів підприємства, трудомісткість виготовлення продукції. Для проведення кінцевої оцінки наявних виробничих потужностей підприємства, на основі даних показників, слід застосовувати також систему вторинних прямих та зворотних техніко-економічних показників, таких як капіталовіддача, капіталомісткість, капіталоозброєність, продуктивність праці, рентабельність тощо.

За результатами аналізу основних виробничих показників ДАК «Антонов» встановлено, що чистий дохід від реалізації продукції збільшувався на всіх підприємствах авіаційного комплексу, спадання виручки спостерігалось лише на ДП «АНТК ім. О.К. Антонова», сума якої на кінець

2010 р. склала 545588 тис. грн., що пов'язано із виплатою боргів ДП КиАЗ «Авіант» та реорганізацією його в серійний завод «Антонов» - філію ДП «АНТК ім. О.К. Антонова» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Чистий дохід від реалізації продукції ДАК «Антонов»
у 2006-2010 рр., тис.грн.

№ п/п	Назва підприємства	Роки				
		2006	2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
2	ДАП «Завод 410 ЦА»	98348	76243	45897	65879	68474
3	ДП «АНТК ім. О.К. Антонова»	433510	440160	393000	630584	545588
4	ХДАВП	223963	138543	67407	100132	126940
5	ДП КиАЗ «Авіант»	106339	89142	388661	108972	114378

Примітка. Складено на основі власних розрахунків за даними фінансової звітності підприємств з 2006 по 2010 рр.

Однак рентабельність продукції майже протягом всього періоду дослідження зменшується, підвищення у 2008-2010 роках спостерігається ч42 рази перевищує значення 2010 року(табл.2.2).

Таблиця 2.2

Рентабельність продукції ДАК «Антонов» у 2006-2010 рр., %

№ п/п	Назва підприємства	Роки				
		2006	2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
2	ДАП «Завод 410 ЦА»	15,30	1,92	8,17	9,99	10,81
3	ДП «АНТК ім. О.К. Антонова»	9,82	8,29	5,70	5,74	5,81
4	ХДАВП	- 0,10	- 0,72	- 201,00	- 82,32	- 96,30
5	ДП КиАЗ «Авіант»	24,75	7,36	8,38	4,43	4,75

Примітка. Складено на основі власних розрахунків за даними фінансової звітності підприємств з 2006 по 2010 рр.

Щоб виявити резерви використання основних виробничих потужностей підприємства необхідно проаналізувати показники капіталовіддачі, капіталомісткості та капіталоозброєності ДАК «Антонов» (табл. 2.3, 2.4, 2.5).

За результатами розрахунків можемо відзначити, що показник капіталовіддачі в основному по всіх підприємствах зростає, інакше кажучи, віддача від використання кожної гривні, яка вкладається в основні виробничі засоби авіабудівних підприємств зростає.

Таблиця 2.3

Показник капіталовіддачі ДАК «Антонов» у 2006-2010 рр.

№ п/п	Назва підприємства	Роки				
		2006	2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
2	ДАП «Завод 410 ЦА»	0,09	0,08	0,16	0,33	0,38
3	ДП «АНТК ім. О.К. Антонова»	0,87	0,94	1,21	0,97	0,84
4	ХДАВП	0,27	0,28	0,32	0,45	0,48
5	ДП КиАЗ «Авіант»	0,27	0,45	0,53	1,13	1,20

Примітка. Складено на основі власних розрахунків за даними фінансової звітності підприємств з 2006 по 2010 рр.

За результатами аналізу капіталомісткості можемо зробити висновок, що на ДАК «Антонов» неефективно використовуються наявні виробничі засоби, оскільки була виявлена спадна динаміка необхідної величини основних виробничих засобів, що використовуються для виготовлення продукції.

Таблиця 2.4

Показник капіталомісткості ДАК «Антонов» у 2006-2010 рр.

№ п/п	Назва підприємства	Роки				
		2006	2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
2	ДАП «Завод 410 ЦА»	10,64	12,05	6,29	2,99	2,85
3	ДП «АНТК ім. О.К. Антонова»	1,15	1,06	0,83	1,03	0,91
4	ХДАВП	3,70	3,60	3,10	2,20	2,32
5	ДП КиАЗ «Авіант»	3,70	2,20	1,89	0,88	0,79

Примітка. Складено на основі власних розрахунків за даними фінансової звітності підприємств з 2006 по 2010 рр.

Показник капіталоозброєності ДАК «Антонов» показав, що середня вартість основних засобів по всіх підприємствах безперервно зростає, в той

час як середньооблікова чисельність працівників зменшується. При цьому значення показників капіталоозброєності ДАП «Завод 410 ЦА» протягом усіх чотирьох років значно перевищує показники по інших підприємствах.

Таблиця 2.5

Показник капіталоозброєності ДАК «Антонов» у 2006-2010 рр.

№ п/п	Назва підприємства	Роки				
		2006	2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
2	ДАП «Завод 410 ЦА»	123,99	167,35	168,20	171,90	178,32
3	ДП «АНТК ім. О.К. Антонова»	42,99	42,12	41,66	47,47	51,24
4	ХДАВП	46,60	51,50	52,20	57,90	58,51
5	ДП КиАЗ «Авіант»	40,40	41,40	43,35	45,08	49,73

Примітка. Складено на основі власних розрахунків за даними фінансової звітності підприємств з 2006 по 2010 рр.

Аналіз продуктивності праці на підприємствах, що входять до ДАК «Антонов» показує, що найбільше значення належить ДП «імені О.К. Антонова», але загалом підвищення показників спостерігається в усіх учасників концерну (рис. 2.3).

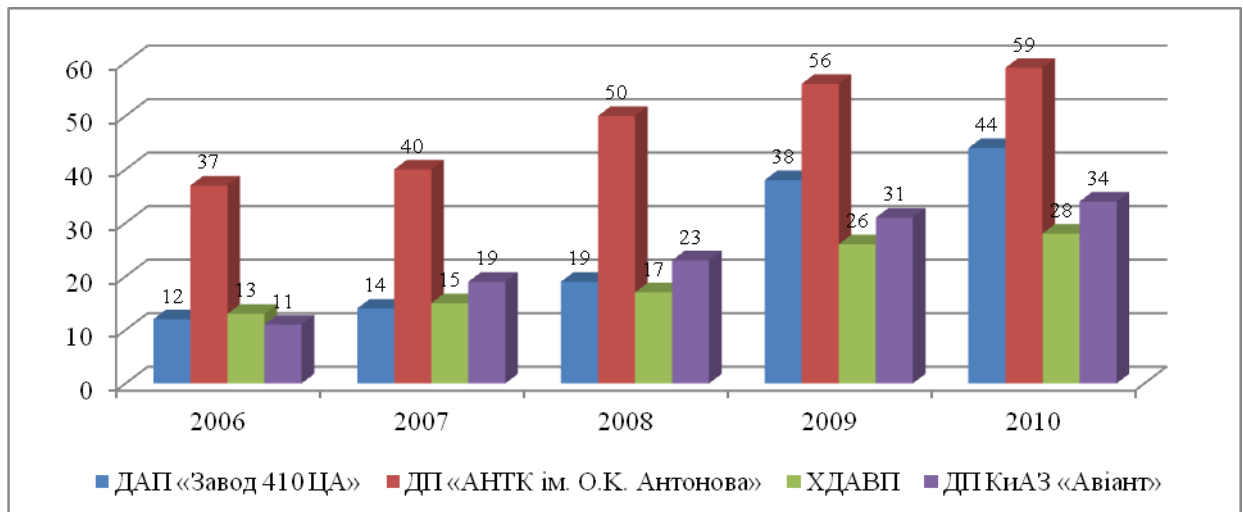


Рис. 2.3. Динаміка продуктивності праці ДАК «Антонов» у 2006-2010 рр., тис.грн/особу

Примітка. Побудовано на основі власних розрахунків за даними фінансової звітності підприємств з 2006 по 2010 рр.

На основі проведених розрахунків проведемо аналіз величини виробничої потужності ДАК «Антонов» за останні п'ять років. Результати розрахунків представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Виробнича потужність ДАК «Антонов» у вартісному виразі у 2006-2010 рр., тис. грн

№ п/п	Назва підприємства	Роки				
		2006	2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
2	ДАП «Завод 410 ЦА»	38 506	27 363	43 056	79 386	83432
3	ДП «АНТК ім. О.К. Антонова»	1 217 777	1 034 790	1 290 317	1 146 896	1089734
4	ХДАВП	26 878	24626	24 192	21 645	21013
5	ДП КиАЗ «Авіант»	16 933	24 491	29 348	30 374	32147

Примітка. Складено на основі власних розрахунків за даними фінансової звітності підприємств з 2006 по 2010 рр.

За результатами розрахунків можемо зробити висновок, що загалом по підприємствам ДАК «Антонов» була намічена позитивна тенденція підвищення виробничих потужностей кожного з підприємств. Це є ознакою підвищення використання підприємствами своїх наявних виробничих потужностей, їх завантаження, що в перспективі є одним з напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної авіабудівної галузі.

Значне зростання виробничої потужності відбувається на ДАП «Завод 410 цивільної авіації», розмір виробничої потужності на цьому підприємстві збільшився з 2006 року більше ніж у два рази. Позитивна тенденція характерна і для ДП КиАЗ «Авіант». Харківське державне авіаційне виробниче підприємство, на відміну від цих підприємств, знаходиться в збитковому становищі, тому його виробнича потужність постійно зменшується.

Але, виходячи із загальних результатів аналізу, можна зробити висновок, що всі підприємства володіють в більшій чи меншій мірі резервами

виробничих потужностей. Тому основним завданням для керівників підприємств є підвищення ефективності їх використання.

На останок розрахуємо коефіцієнт використання виробничої потужності підприємствами (табл. 2.7). Спираючись на досвід високорозвинених країн, слід зауважити, що для успішного розвитку ринкових відносин необхідно у довгостроковому періоді показники використання виробничих потужностей підтримувати на рівні 50 – 80 % від їх потенційної можливості. Крім того, утворення замінних та нових виробничих потужностей і досягнення необхідного рівня їх використання забезпечують розширене відтворення суспільного продукту [38].

Таблиця 2.7

Рівень використання виробничої потужності ДАК «Антонов»
у 2006-2010 рр.

№ п/п	Назва підприємства	Роки				
		2006	2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
2	ДАП «Завод 410 ЦА»	37,5	45,8	54,1	59,5	62,7
3	ДП «АНТК ім. О.К. Антонова»	40,5	52,6	56,8	58,0	58,4
4	ХДАВП	48,0	53,0	58,0	59,0	59,6
5	ДП КиАЗ «Авіант»	49,0	55,0	56,8	62,5	63,8

Примітка. Складено на основі власних розрахунків за даними фінансової звітності підприємств з 2006 по 2010 рр.

Аналіз показників виробничої потужності підприємств, які входять до складу ДАК «Антонов» показує, що у практиці планування даного показника існують суттєві недоліки, що обумовлені як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами. Узагальнена оцінка стану вітчизняних авіабудівних підприємств вказує на те, що виробничі потужності накопичені підприємствами, у декілька десятків разів перевищують потреби в їх обсягах для України.

Також слід зазначити, що більшість виробничих технологій, що використовуються в авіабудівній галузі вже застаріли. Харківське державне

авіаційне виробниче підприємство характеризується як збиткове і витрати на відновлення колишнього рівня використання потужностей даним підприємством з одночасним удосконаленням виробничого апарату є дуже великими, що на даному етапі не під силу ні самому підприємству, ні економіці нашої держави в цілому.

В той же час фінансове становище АНТК ім. О. К. Антонова є стійким. Проте, впродовж тривалого часу основним джерелом фінансування АНТК ім. О. К. Антонова є дохід від діяльності допоміжного структурного підрозділу – авіакомпанії «Авіалінії Антонова», що забезпечує йому понад 60% надходжень для фінансування науково-дослідної діяльності. Разом з тим, для АНТК ім. О. К. Антонова як розробника авіаційної техніки та головної наукової організації з питань науково-технічного забезпечення галузей промисловості за напрямом «Авіаційна техніка» науково-технічна діяльність повинна бути основною і становити понад 70% загального річного обсягу виконаних робіт.

Усе вищезазначене спричиняє необхідність переходу підприємств концерну до стратегії активного інноваційного розвитку шляхом реструктуризації виробництва, виробничих потужностей, технологій, зміни складу та номенклатури продукції з урахуванням сучасного характеру виробництва, а також наявних ресурсів та попиту на різні види продукції тощо.

Разом з цим перехід українських авіабудівних підприємств до інноваційної концепції розвитку гальмує низка як мікро-, так і макроекономічних факторів, зокрема:

- 1) організаційно-управлінська структура авіаційного виробництва не зазнала змін, адекватних змінам ринку, що створює додаткові проблеми для залучення приватного та корпоративного капіталу в галузь авіабудування;
- 2) недостатня адаптованість авіабудівних підприємств до ринкових умов господарювання та недосконало проведена інтеграція, відсутність

- ефективної системи кредитування зовнішньоекономічних контрактів і підтримки експорту підприємств галузі, що спричиняє скорочення виробництва літаків;
- 3) неефективний менеджмент на всіх рівнях управління, відсутність дієвих механізмів стимулювання інноваційної діяльності, незадовільний рівень виконання прийнятих рішень та оплати науково-технічної праці, падіння її престижу, відсутність ефективних соціальних гарантій – все це спонукає висококваліфікованих фахівців шукати роботу за кордоном. Для прикладу, обсяг виробленої продукції, що припадає на одного працюючого, у вітчизняному авіабудуванні, становить менше 50 тис. гривень на рік, що в 20-30 разів менше, ніж в американських і європейських виробників авіаційної техніки [5];
 - 4) недостатність фінансових ресурсів підприємств. При цьому підприємствами авіабудування навіть не здійснювалися спроби щодо залучення коштів для виробництва літаків шляхом утворення, наприклад промислово-фінансових груп, у тому числі транснаціональних, відповідно до норм Закону України «Про промислово-фінансові групи в Україні»;
 - 5) збут продукції авіабудування в країні обмежений нерозвиненістю внутрішнього ринку та низькою платоспроможністю українських експлуатуючих авіакомпаній. Українські авіакомпанії, яких налічується близько 130, вимушені імпортувати літаки, які вже експлуатувалися впродовж 15-20 років, оскільки без об'єднання та консолідації фінансових ресурсів лише окремим з них до снаги придбавати нові літаки [5];
 - 6) суттєвим недоліком авіабудівної промисловості є низька продуктивність праці: за рік вона складає близько 9-10 тис. дол. США на особу, тоді як в Європі аналогічний показник сягає 200 тис. євро;
 - 7) не відповідає сучасному рівню співпраця українських авіабудівників з лідерами світового авіабудування, оскільки участь у відповідному

західному проєкті в якості субпідрядника передбачає сертифікацію авіапромисловості країни за західними стандартами, до якої вітчизняне авіабудування не готове. Разом з тим, за відсутності серійного виробництва забезпечити належну якість літаків неможливо;

- 8) не використовуються на повну потужність інфраструктури авіаційної промисловості України, в якій зайнято більше 80 тисяч працівників на 53 підприємствах і яка спроможна в кооперації з підприємствами, насамперед Росії, розробляти, випробовувати, налагодити серійне виробництво літаків, авіаційного озброєння, авіаційних двигунів, бортової радіоелектронної апаратури, авіаційних агрегатів, виконувати модернізацію та ремонт авіаційної техніки, проводити науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи у галузі технологій виробництва та експлуатації авіаційної техніки, готувати персонал для роботи у галузі тощо;
- 9) в Україні відсутні досконалі організаційно-економічні механізми забезпечення серійного виробництва літаків на інноваційних засадах, разом з тим відсутня також обґрунтована маркетингова система просування вітчизняних літаків на ринки авіатехніки;
- 10) управління галуззю відбувається не на ринково орієнтованих засадах стратегічного менеджменту, націленому на ведення виробництва в умовах дефіциту ресурсів;
- 11) організаційні, фінансові та технологічні прорахунки призвели до певної технологічної відсталості та критичного стану основних виробничих фондів галузі;
- 12) теперішній стан літакобудівної галузі України вимагає впровадження не тільки фінансових, організаційних та правових заходів, а і змін, що стосуються управління, підходів до нього на основі застосування наукових, інноваційних позицій.

На даному етапі виробничі потужності нашої держави не дозволяють Україні конкурувати зі світовими лідерами за обсягами та швидкістю

виробництва літаків, тому кооперація з іншими передовими виробниками, зокрема зі світовими лідерами чи з країнами, що мають потенційні ринки збуту для вітчизняної літакобудівної продукції, насамперед це – Росія, Китай, країни Азії та Африки, є найбільш прийнятним шляхом переходу до концепції інноваційного розвитку галузі та нарощування конкурентних позицій. При чому перші кроки у напрямку міжнародної кооперації самими підприємствами вже зроблено.

Так, 27 жовтня 2010 р. у Києві було підписано угоду про створення російсько-українського спільного підприємства ТОВ «ОАК – Антонов» між російською «Об'єднаною авіабудівною корпорацією» і українським Державним авіабудівним концерном «Антонов». У спільному підприємстві на основі Товариства з обмеженою відповідальністю «Управляюча компанія «ОАК - Цивільні літаки» ВАТ «ОАК» і ДАК «Антонов» будуть володіти по 50% від величини статутного капіталу.

Функціонування даного підприємства спрямоване на питання координації діяльності підприємств концерну «Антонов» і ВАТ «Об'єднана авіабудівна корпорація» в напрямках закупівлі комплектуючих, виробництва, маркетингу і продажів, а також післяпродажного обслуговування спільної продукції та створення нових модифікацій літаків «Антонов». До числа програм, над якими працюватиме СП, належать: подальший розвиток проектів регіональних реактивних літаків нового покоління Ан-148 і Ан-158, пасажирського турбогвинтового Ан-140, військово-транспортного літака короткого зльоту і посадки Ан-70, поновлення виробництва нових варіантів транспортного Ан-124-100 «Руслан» [2].

Успішним прикладом кооперації України з іншими країнами є також організація випуску літаків Ан-140 на іранському підприємстві HESA, яке відбувається на підставі договору «Про спільне виробництво, проектування, передачу технології та виготовлення літака Ан-140». В свою чергу це значно полегшує пошук та отримання фінансових коштів, необхідних для розробки та виробництва високотехнологічної промислової продукції літакобудування

на основі інноваційних технологій; розробки та організації серійного виробництва цивільних, транспортних і військово-транспортних літаків; технічного переозброєння підприємств України; створення системи післяпродажного обслуговування літаків; підтримки експорту авіапромислової продукції та послуг тощо. Ще одним напрямком розвитку кооперації є створення спільних підприємств та будівництво нових підприємств на територіях інших країн. Прикладом останнього є будівництво заводу «Мотор-Січ» в російському містечку Дубна [44, с. 49].

Виходячи з проведеного аналізу галузі, можемо стверджувати, що літакобудування в Україні на сучасному етапі є не просто перспективною галуззю національної економіки, а одним із шляхів переходу України до інноваційної моделі розвитку економіки. Незважаючи на вкрай важку фінансову ситуацію, що склалася у вітчизняному авіапромі, в Україні ще зберігся цілком конкурентоспроможний конструкторський потенціал у сфері розробки пасажирських і транспортних літаків, представлений КБ ім. Антонова. Залишилися і виробничі потужності, хоча з ними справи виглядають набагато гірше. І головне – на українські літаки є попит [175].

В той же час найбільш гострою проблемою розвитку літакобудівної промисловості в Україні є неспроможність серійного виробництва літаків, дана проблема потребує невідкладного розв'язання як на рівні самих підприємств, так і на рівні держави. За відсутності системного співробітництва з національною наукою авіаційна промисловість не тільки не зможе отримувати новітні розробки, але й швидко вичерпає науково-технічний потенціал, що був створений ще за часів Радянського Союзу.

Виходом із ситуації, що склалася в авіабудівній промисловості України є кардинальна перебудова економічної політики держави, удосконалення організаційно-економічного механізму економічної діяльності підприємств у напрямку інноваційного розвитку та одночасний пошук резервів підвищення ефективності виробництва для його забезпечення.

2.2. Діагностика організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності авіабудівних підприємств України

Головною умовою сучасного розвитку є не просто побудова організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності як такого на кожному підприємстві, а його використання на підприємствах тих напрямків, які можуть забезпечити реальну соціально-економічну віддачу. У зв'язку з цим, в рамках дослідження найбільш актуальним є питання оцінки та удосконалення організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств авіабудівної промисловості України.

Саме тому нами для даного дослідження було обрано державний авіабудівний концерн «Антонов», що включає в себе чотири підприємства: АНТК ім. Антонова, Харківське державне авіаційне виробниче підприємство, державне підприємство «Київський авіаційний завод «Авіант» (зараз «Серійний завод «Антонов») і державне підприємство «Завод 410 цивільної авіації».

Узагальнена схема організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності авіабудівних підприємств зображена на рис. 2.4.

Ще до початку застосування порядку оцінювання механізму можемо відзначити такі видимі недоліки у його структурі та побудові:

- дія суб'єктів інноваційної діяльності централізовано направлена на структурні підрозділи підприємства і не пов'язана з дією механізму, який, в даному випадку, має здійснювати допоміжний вплив у процесі організаційно-управлінської діяльності, а у разі виникнення протиріч не передбачені коригуючі заходи з боку суб'єктів управління механізмом на жодному з етапів інноваційної діяльності підприємства;

- відсутня дія підсистем «планування», «організації», «контролю», «оцінки»;

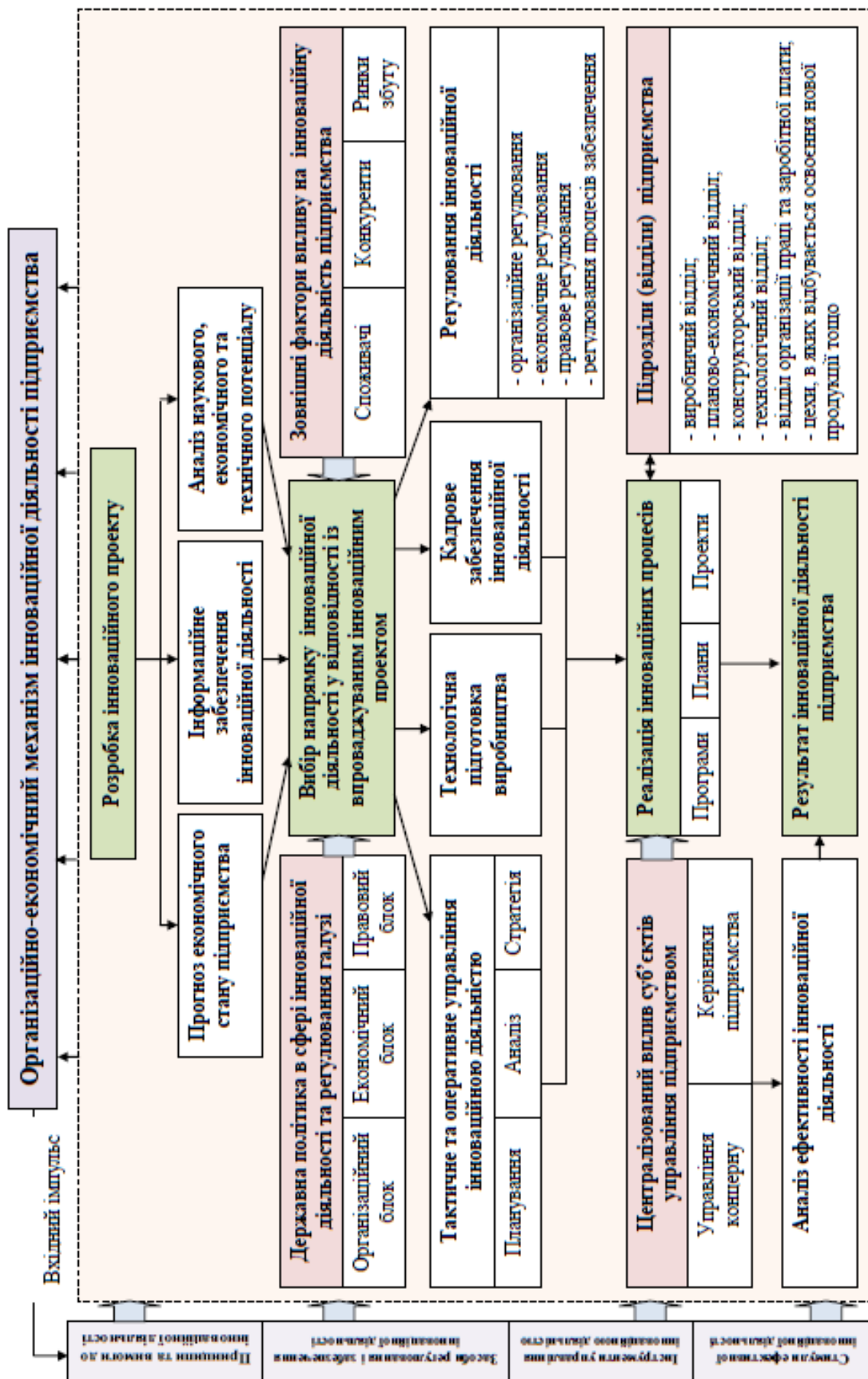


Рис. 2.4. Організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності підприємств ДАК «Антонов»

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

- стимулюючий вплив організаційно-економічного механізму забезпечується лише на останньому етапі здійснення інноваційної діяльності, тоді як стимулювання має бути присутнім ще до початку зародження інноваційної ідеї і протягом всього інноваційного циклу;

- не забезпечується зворотній і коригуючий зв'язок між етапами інноваційної діяльності;

- відсутній взаємозв'язок механізму із завданням, метою, цілями інноваційної діяльності підприємств, вибором інноваційної стратегії, а отже не визначеною залишається концепція інноваційної діяльності, унеможливаються функції прогнозування, планування;

- не має зв'язку механізму із зовнішнім середовищем діяльності підприємства, лише частково враховані односторонні впливи з боку держави, конкурентів, споживачів. Зворотній же вплив механізму не враховано тощо.

У відповідності із запропонованим нами у першому розділі дисертації порядком оцінювання, оцінка організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємства включає чотири рівні:

- 1) оцінка елементів системи, що не піддається впливу механізму (фактори впливу на механізм, суб'єкти управління механізмом, умови функціонування механізму);
- 2) оцінка елементів системи, що формують механізм (функціональні підсистеми механізму, процес впливу механізму, характеристики механізму);
- 3) оцінка елементів системи, що піддається впливу механізму (об'єкт впливу механізму);
- 4) оцінка результативності дії механізму.

Відразу зазначимо, що оцінка результативності дії механізму на даному етапі є недоречною, оскільки вона базується на приростах показників ефективності інноваційної діяльності, тому має здійснюватися лише після впровадження заходів щодо удосконалення організаційно-економічного механізму. Оцінці ж об'єкту впливу механізму – інноваційному потенціалу

підприємства присвячено окремий підрозділ дисертаційного дослідження, тому у даній частині дослідження нами буде сконцентрована увага на першому та другому рівнях оцінки організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності.

На першому рівні оцінювання, з метою визначення позитивного чи негативного впливу на дію організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності зовнішнього середовища підприємства, суб'єктів його системи управління, а також умов, в яких функціонує механізм, нами було проведено експрес-SWOT-аналіз сильних та слабких сторін, загроз і можливостей дії виділених нами елементів системи, що не піддаються впливу механізму, результати якого відображені на рис. 2.5.

Як показав аналіз елементів системи, слабкі сторони та загрози суттєво переважають у функціонуванні підприємств даної галузі, тому запровадження та дія організаційно-економічного механізму на цих підприємствах вже з самого початку гальмується і утруднюється.

Наступним рівнем оцінки є оцінка елементів системи, що формують механізм. Методика оцінки на даному рівні передбачає проведення експертного дослідження функціонування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств, що входять до Державного авіабудівного концерну «Антонов». До складу чотирьох експертних комісій увійшли, відповідно по кожному підприємству, три керівники різних рівнів та дванадцять фахівців, що працюють у відділах маркетингу, виробничому відділі, планово-економічному відділі, конструкторському відділі, технологічному відділі, відділі організації праці та заробітної плати та цехах, у яких відбувається освоєння нової продукції.

Оцінка елементів системи, що формують організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності підприємств, передбачала експертний аналіз дії восьми функціональних підсистем механізму по восьмидесяти оціночним категоріям (по десять категорій для оцінки кожної функціональної підсистеми), які були згруповані і викладені у вигляді оціночних таблиць.

<p style="text-align: center;"><u>Сильні сторони:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень компетентності керівників. 2. Високий рівень ділової активності керівників. 3. Наявність планів і програм інноваційного розвитку підприємств. 	<p style="text-align: center;"><u>Слабкі сторони:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Невідповідність організаційної структури підприємства вимогам функціонування галузі в умовах ринкового середовища. 2. Жорстка централізація управління. 3. Відсутність чітких цілей та задач інноваційної діяльності, а отже і сформованої стратегії інноваційної діяльності підприємств. 4. Неузгодженість дій суб'єктів, що належать до різних рівнів ієрархії управління.
<p style="text-align: center;"><u>Можливості:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень іміджу підприємства на світовому ринку авіабудування. 2. Значний попит на літаки марки «Антонов» на світовому ринку. 3. Наявність висококваліфікованої і дешевої робочої сили. 4. Наявність розгалуженої інфраструктури вітчизняної авіаційної промисловості. 	<p style="text-align: center;"><u>Загрози:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність внутрішнього ринку збуту нових вітчизняних літаків. 2. Зростання світових цін на сировину (титан). 3. Залежність від постачання іноземних комплектуючих. 4. Недостатній рівень кооперації з іноземними партнерами, окрім Росії. 5. Повільне просування авіаційного обладнання та нових літаків на світові ринки, особливо в умовах появи аналогічних літаків у конкурентів. 6. Низький рівень державного фінансування. 7. Відсутність повноцінного портфеля замовлень, який для нормальної роботи науково-технічного комплексу повинен бути сформований за 5-7 років заздалегідь.

Рис. 2.5. Експрес-SWOT-аналіз сильних та слабких сторін, загроз і можливостей дії елементів системи, що не піддаються впливу організаційно-економічного механізму

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень та даних експертного опитування

Опрацювавши результати експертних оцінок функціонування організаційно-економічного механізму, було встановлено, що на жодному із досліджуваних підприємств організаційно-економічний механізм практично не діє. Результати дослідження підприємств ДАК «Антонов» представлені у таблицях 2.8, 2.9, 2.10, 2.11, 2.12, 2.13, 2.14, 2.15 окремо по кожному профілю оцінки відповідної функціональної підсистеми механізму.

Так, за результатами оцінки було визначено, що організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О.К. Антонова» має недоліки і його дія залежить від ситуації (49,6 бали – третій рівень за шкалою оцінювання стану та дієвості організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності на підприємстві). Найбільші сумарні показники були отримані по оціночних категоріях груп планування та контроль (по 57, 4 бали), найменші – по категоріях стимулювання та управління (42,7 та 43,8 бали відповідно). При цьому слід зазначити, що у співвідношенні із максимальним значенням сумарного показника 100 балів, такі значення результативних показників є незадовільними.

Отже, узагальнюючи результати оцінки по даному підприємству, можемо зазначити, що управління на підприємстві здійснюється безсистемно і характеризується високим рівнем централізації, що негативно відображається на чутливості системи управління до змін, здатності до дій випереджувального характеру, перевантаженістю певних ланок управління. Це означає, що організаційно-економічний механізм підприємства характеризується низьким ступенем гнучкості та неспроможністю швидкої адаптації до змін.

Не приділяється належного значення системі стимулювання на підприємстві, що характеризується низьким рівнем задоволення потреб працівників, відсутністю умов для ефективної інноваційної діяльності та вкрай низькою мотивуючою роллю оплати праці. Перелічені недоліки у своїй сукупності спричиняють зниження інноваційної активності персоналу, а отже і впливають на ефективність інноваційної діяльності підприємства. Недоліки даної функціональної підсистеми механізму, в свою чергу, негативно впливають і на сам механізм, порушуючи скоординованість і узгодженість його дій.

Щодо регулюючого впливу механізму, то основні його недоліки пов'язані із відсутністю своєчасного коригуючого впливу, що має носити

систематичний характер і проявлятися, за необхідності, в уточненні планів та задач інноваційної діяльності підприємства. Крім того, значний відтік наукових кадрів із підприємства також вказує на недоліки у регулюючій системі механізму.

Організаційний вплив механізму в першу чергу обмежується повною централізованістю організаційної структури підприємства, тому його функціонування апріорі не може бути ефективним, оскільки дія механізму ґрунтується на децентралізованих впливах, що спричиняє розходження у діяльності механізму і самого підприємства. Це також обмежує можливість механізму до коригуючих заходів і змін в організації управління підприємством у різних умовах, передбачених процесом інноваційної діяльності та впливає на можливість максимального досягнення поставлених стратегічних цілей. У результаті механізмом втрачається одна з найголовніших його характеристик – узгодженість з місією і цілями.

Оціночна складова організаційно-економічного механізму загалом враховує всі аспекти інноваційної діяльності підприємства, однак не прораховані дії у випадку невизначеності, випадковості певних подій в системі, а також не використовуються можливості підвищення інноваційної активності персоналу підприємства як одного із найголовніших факторів підвищення ефективності інноваційної діяльності. Отже на даному рівні система характеризується недостатнім приділенням уваги питанням соціальної сфери і розвитку персоналу підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Результати оцінки функціональної підсистеми «оцінка» організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності ДАК «Антонов»

№ п/п	Оціночні критерії функціональної підсистеми «оцінка»	Середнє значення експертної оцінки, бал			
		ДП «АНТК ім. О.К. Антонова»	ХДАВП	ДП «КиАЗ «Авіант»	ДП «Завод 410 ЦА»
1	2	3	4	5	6
1	Можливість здійснення даного напрямку інноваційної діяльності за існуючого інноваційного потенціалу підприємства	3,5	3,8	3,1	5,1
2	Відповідність внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства особливостям інновацій	4,7	4,9	4,1	7,3
3	Комерційна ефективність інноваційної діяльності	7,2	2,7	5,0	6,8
4	Адаптивність системи управління, тобто здатність ефективно виконувати поставлені задачі в певному діапазоні умов, що змінюються	5,1	2,3	3,2	3,7
5	Ступінь досягнення системою поставлених цілей інноваційної діяльності	5,2	3,7	3,4	3,6
6	Задоволеність працівників результатами своєї праці	6,9	4,2	3,9	4,2
7	Ефективність та економічність використання ресурсів	6,9	6,3	6,2	7,5
8	Відповідність отриманих результатів від запровадження інновацій поставленим цілям підприємства	6,3	6,1	6,1	6,8
9	Врахування у результативності дії організаційно-економічного механізму рівня інноваційної активності персоналу	3,5	2,0	2,2	3,4
10	Врахування ступеня невизначеності та випадкових подій в системі	4,2	2,0	2,4	3,5
Всього по критеріях:		53,5	38,0	39,6	51,9

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень та даних, отриманих експертним методом

Щодо систем планування та контролю, то на даному рівні організаційно-економічний механізм характеризується як сформований з видимими недоліками в області оптимізації інноваційних процесів та контролю за станом основних засобів підприємства (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Результати оцінки функціональної підсистеми «планування» організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності ДАК «Антонов»

№ п/п	Оціночні критерії функціональної підсистеми «планування»	Середнє значення експертної оцінки, бал			
		ДП «АНТК ім. О.К. Антонова»	ХДАВП	ДП «КиАЗ «Авіант»	ДП «Завод 410 ЦА»
1	2	3	4	5	6
1	Орієнтованість інноваційної діяльності на досягнення довгострокових стратегічних цілей (мінімальні значення, якщо підприємство у своїй діяльності задовольняється неплановими короткостроковими успіхами)	6,1	3,2	3,5	5,9
2	Зрозумілість і чіткість поставлених стратегічних цілей та завдань перед працівниками та наявність показників, що визначають ступінь досягнення працівниками цих установок	5,2	4,3	4,7	6,1
3	Збалансованість і відповідність чисельності та кваліфікаційного складу працівників об'єму та складності основних видів робіт, пов'язаних з інноваційною діяльністю	5,8	4,1	4,2	7,1
4	Раціональність розподілу матеріальних ресурсів для забезпечення інноваційної діяльності	4,7	3,6	3,8	5,0
5	Наявність планів максимізації результатів інноваційної діяльності, оптимізації затрат на її впровадження	4,5	2,1	3,0	4,3
6	Наявність програми дій щодо просування інноваційної продукції на ринку	5,8	2,5	2,9	4,2
7	Оптимальність циклу реалізації інноваційних змін	4,8	2,0	2,8	3,5
8	Наявність альтернативних шляхів здійснення інноваційної діяльності	6,2	4,1	3,5	5,1
9	Можливість корегування планових параметрів без суттєвого впливу на виробничий процес	6,5	3,4	3,1	4,0
10	Взаємоузгодженість стратегічного плану з поточними та оперативними планами	7,8	4,3	4,0	6,4
Всього по критеріях:		57,4	33,6	35,5	51,6

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень та даних, отриманих експертним методом

Щодо забезпечення, то, не дивлячись на середній рівень показників по оціночним категоріям, на підприємстві забезпечується відповідність усіх ресурсів потребам інноваційної діяльності, окрім фінансових. Однак за умов

критичної недостатності власних джерел фінансування та відсутності зовнішньої підтримки з боку держави, дія одних лише засобів механізму не здатна забезпечити реалізацію інноваційної стратегії у довгостроковій перспективі.

Загалом, відповідно до розробленої нами шкали оцінювання стану та дієвості механізму, на даному рівні необхідний коригуючий вплив суб'єктів управління механізмом, що має заключатися в удосконаленні функціональних підсистем стимулювання і управління, а також в удосконаленні засобів, важелів, методів, інструментів впливу механізму та усуненні недоліків, що спричиняють періодичні збої у його дії.

Оцінка організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності Харківського державного авіаційного виробничого підприємства показала, що існуючий механізм має значні недоліки, а його дія несистематична (38,4 бали – другий рівень за шкалою оцінювання стану та дієвості організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності на підприємстві). Найбільші сумарні показники були отримані по оціночних категоріях груп контроль та забезпечення (59,9 та 41,7 бали відповідно), найменші – по категоріях планування, управління та стимулювання (33,6, 30,8 та 33,6 бали відповідно). У співвідношенні із максимальним значенням сумарного показника 100 балів, такі значення результативних показників є вкрай незадовільними.

За результатами оцінки слід зазначити, що інноваційна стратегія у будь-якому прояві на підприємстві відсутня, всі нововведення, що реалізуються на підприємстві, носять переважно одиничний характер, тобто вносять зміни та покращення в окремі ланки технологічного процесу і не здійснюють суттєвого впливу на кінцеві результати виробництва, нові послуги з'являються, але на базі вже існуючих і давно використовуваних технологій. Відсутність інноваційної стратегії означає, що відсутні і чітко сформульовані цілі по даному напрямку діяльності. Це вже з самого початку спричиняє значний недолік організаційно-економічного механізму:

невідповідність та неузгодженість дії організаційно-економічного механізму з місією і цілями підприємства. Отже недовіра систем планування є очевидною за практичної відсутності перспективної планової діяльності на підприємстві.

Система оцінювання організаційно-економічного механізму також характеризується низьким рівнем ефективності функціонування. Це обумовлюється тим, що на підприємстві не налагоджена система звітності по інноваційній діяльності, відповідно керівництво не має достатньої аналітичної основи для проведення оцінки ефективності даного виду діяльності і прийняття обґрунтованих управлінських рішень про подальший розвиток підприємства. За таких умов необхідним є створення відділу, який би був здатний централізувати збір та обробку даних, пов'язаних з інноваційною діяльністю. В цілях підвищення ефективності та координованості з роботою усіх інших відділів і служб, даний відділ міг би взяти на себе також і функцію регулювання, що теж має значні недоліки.

Організаційна структура управління, як і на попередньому аналізованому підприємстві жорстко централізована, а отже підсистеми організації та управління також є малоефективними, що виключає можливість швидкої адаптації, а в певних випадках і адаптації взагалі, до змін зовнішнього середовища (табл. 2.10).

Ефективність стимулюючої функціональної підсистеми механізму є також низькою, що не сприяє ні підвищенню продуктивності праці виробничого персоналу, ні проявам активної творчої діяльності наукових працівників, ні підвищенню ділової активності керівників підприємства. Виходу із даної ситуації може посприяти лише активізація інноваційної діяльності персоналу, що потребує розробки і реалізації на підприємстві мотиваційного механізму інноваційної діяльності.

Таблиця 2.10

Результати оцінки функціональної підсистеми «управління» організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності ДАК «Антонов»

№ п/п	Оціночні критерії функціональної підсистеми «управління»	Середнє значення експертної оцінки, бал			
		ДП «АНТК ім. О.К. Антонова»	ХДАВП	ДП «КиАЗ «Авіант»	ДП «Завод 410 ЦА»
1	2	3	4	5	6
1	Зорієнтованість принципів організаційно-економічного механізму на охоплення всіх рівнів організаційної структури підприємства (мінімальне значення, якщо дія механізму зорієнтована тільки на рівень підприємства загалом)	2,7	2,1	3,4	4,3
2	Раціональність розподілення повноважень між менеджерами, що характеризується своєчасністю та якістю здійснення інноваційних процесів	4,2	3,8	4,0	6,0
3	Застосування принципово нових або удосконалених технологій управління, нових інформаційних технологій	3,3	2,3	2,6	4,3
4	Наявність єдиної інформаційної бази підприємства для попередження збоїв у обміні інформацією між управлінськими ланками	7,2	5,2	5,3	7,1
5	Наявність зворотних внутрішньосистемних зв'язків, що дозволяють узгоджувати управління з інтересами ланок управління і відстежувати реакцію останніх на управлінський вплив	4,1	3,1	3,9	3,9
6	Здатність до здійснення дій випереджувально-проактивного характеру	3,2	1,9	2,1	3,2
7	Систематичність впровадження нових науково-технічних рішень	4,3	2,8	2,5	4,0
8	Чутливість механізму управління до ознак самих незначних змін	3,4	2,5	3,1	3,8
9	Можливість делегування повноважень за умов перевантаженості однієї або декількох ланок управління	4,5	3,3	3,2	4,5
10	Узгодженість дій всіх рівнів ієрархії управління	6,9	3,8	3,7	5,3
Всього по критеріях:		43,8	30,8	33,8	46,4

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень та даних, отриманих експертним методом

Системи контролю і забезпечення організаційно-економічного механізму функціонують лише за рахунок потенціалу та напрацьовань

радянських часів. Щодо контролю якості виробничого процесу, продукції підприємства, то у даній галузі вітчизняної промисловості цей процес був завжди чітко регламентований нормами і стандартами, дотримання яких є першочерговим за умов виробництва продукції даного типу. А забезпеченість виробничими площами, кваліфікованими кадрами, технікою, що хоч і залишилась ще від радянських часів, але ще частково забезпечує виробничу діяльність на підприємстві, дозволяють підприємству ще деякий час «триматися на плаву» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Результати оцінки функціональної підсистеми «контроль» організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності ДАК «Антонов»

№ п/п	Оціночні критерії функціональної підсистеми «контроль»	Середнє значення експертної оцінки, бал			
		ДП «АНТК ім. О.К. Антонова»	ХДАВП	ДП «КиАЗ	ДП «Завод
1	2	3	4	5	6
1	Рівень якості кінцевої інноваційної продукції	7,4	6,8	7,2	7,9
2	Результативність інноваційного виробництва	3,2	5,1	4,6	6,8
3	Ступінь відповідності цілям стратегічної діяльності (мінімальні значення, якщо має місце значне відхилення від цілей)	6,0	5,2	5,1	6,3
4	Рівень виконання планових завдань та дотримання затверджених нормативів	2,1	6,9	5,3	6,2
5	Об'єктивність прийняття управлінських рішень	7,2	5,5	5,8	7,0
6	Наявність системи контролю якості процесу виробництва	7,3	6,9	7,6	7,8
7	Відповідність обсягів (способів) використання фінансових ресурсів	7,1	6,6	6,8	6,6
8	Наявність системи моніторингу стану основних засобів підприємства та необхідності їх оновлення (мінімальні значення, якщо заміна застарілих основних засобів відбувається тільки після виведення їх з ладу)	2,0	2,3	3,2	4,5
9	Своєчасність виконання працівниками прийнятих управлінських рішень	7,4	7,1	6,2	7,4
10	Відповідність інтелектуального, професійного та кваліфікаційного рівня персоналу виконуваним роботам	7,7	7,5	7,8	8,3
Всього по критеріях:		57,4	59,9	59,6	68,8

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень та даних, отриманих експертним методом

Отже на підприємстві необхідний коригуючий вплив суб'єктів управління механізмом: часткове оновлення організаційно-економічного механізму відповідно до тих функціональних підсистем, які дають найбільші збої у діяльності шляхом заміни старих засобів, важелів, методів, інструментів впливу новими, більш прогресивними; удосконалення інших підсистем; забезпечення систематичності дії механізму.

Оцінка організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності ДП «Київський авіаційний завод «Авіант» показала, що так само, як і на ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О.К. Антонова», існуючий механізм має недоліки і його дія залежить від ситуації (42,9 балів – третій рівень за шкалою оцінювання стану та дієвості організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності на підприємстві). Найбільші сумарні показники були отримані по оціночних категоріях груп контроль та забезпечення (59,6 та 49,4 бали відповідно), найменші – по категоріях планування, оцінка та управління (35,5, 39,6 та 33,8 бали відповідно). У співвідношенні із максимальним значенням сумарного показника 100 балів, такі значення результативних показників є дуже незадовільними.

Щодо системи управління механізмом, то слід зазначити, що дія організаційно-економічного механізму утруднюється додатково проблемами, пов'язаними із неефективністю дії загальної системи управління підприємством, відсутністю або розпливчатістю цілей його інноваційної діяльності, що потребує докорінного перегляду принципів ведення діяльності підприємства у даному напрямку, керівництву необхідно, проявивши ініціативу, чітко визначити цілі і розробити стратегію інноваційного розвитку. У даній же ситуації організаційно-економічним механізмом забезпечується лише певна координація діяльності структур підприємства за рахунок наявності єдиної інформаційної бази, що забезпечує обмін інформацією між управлінськими ланками та структурами підприємства. При цьому чутливість до змін та здатність до випереджувальних дій механізму, так само як і на інших підприємствах є вкрай низькою, що обмежує здатність

механізму до постійних змін та можливості його пристосування відповідно до динаміки зовнішнього середовища. Слід також звернути увагу на необхідність децентралізації управління на підприємстві, що буде сприяти на практиці делегуванню повноважень за умов перевантаженості однієї або декількох ланок управління, підвищенню ефективності діяльності підрозділів підприємства. При цьому надання помірної свободи діям фахівців підприємства дасть останнім можливість проявляти як власну ініціативу і здібності, так і покращенню соціально-психологічного клімату в колективі.

Функціональна підсистема планування механізму має значні недоліки, що також в першу чергу пов'язані із відсутністю на підприємстві чіткої і перспективної інноваційної стратегії, що унеможливорює складання довгострокових планів інноваційного розвитку, а отже і їх узгодженість з дією механізму. Оскільки діяльність на підприємстві ведеться ситуаційно, то найменші зміни призводять до суттєвого впливу на виробничий процес та збоїв у функціонуванні механізму, що характеризує його цілковиту неадаптивність до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Проблеми функціональних систем регулювання та забезпечення механізму ідентичні проблемам, виявленим у організаційно-економічному механізмі ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О.К. Антонова», однак додатково існує проблема забезпечення маркетингової політики та збуту продукції, що обумовлюється відсутністю координованих і взаємоузгоджених з інноваційними цілями підприємства дій маркетингового відділу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Результати оцінки функціональної підсистеми «регулювання» організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності ДАК «Антонов»

№ п/п	Оціночні критерії функціональної підсистеми «регулювання»	Середнє значення експертної оцінки, бал			
		ДП «АНТК ім. О.К. Антонова»	ХДАВП	ДП «КиАЗ «Авіант»	ДП «Завод 410 ЦА»
1	2	3	4	5	6
1	Координованість у роботі служб і відділів підприємства	6,3	3,8	4,5	5,9
2	Оптимальність кількісного складу працівників основних підрозділів підприємства та налагодженість зв'язків між ними	4,4	4,1	5,8	6,8
3	Своєчасність коригування та уточнення планів і задач у процесі інноваційної діяльності підприємства	3,1	2,8	3,5	4,8
4	Наявність системи заходів щодо зменшення відтоку наукових кадрів	2,3	2,2	2,7	3,7
5	Сприятливість науково-виробничій діяльності соціально-психологічного клімату в колективі	4,7	4,3	4,6	6,0
6	Відповідність основної маси прийнятих управлінських рішень ситуаціям, що склалися	5,6	5,4	5,8	6,2
7	Акумуляування фінансових ресурсів на наукові дослідження та розробки	1,8	1,9	2,4	3,9
8	Рациональність використання інноваційного потенціалу підприємства	3,5	4,7	5,6	6,8
9	Рівень завантаженості виробничих потужностей	5,2	4,2	5,8	6,3
10	Дотримання норм та нормативів використання матеріальних ресурсів у процесі виробництва	7,8	5,6	6,8	7,1
Всього по критеріях:		44,7	39,0	47,5	57,5

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень та даних, отриманих експертним методом

Система стимулювання організаційно економічного механізму має потенціал для розвитку, однак ці можливості реалізуються дуже слабо. Зокрема, не приділяється значної уваги мінімізації негативних проявів реакції працівників на зміни, створенню умов для ефективної інноваційної діяльності персоналу, механізм мотивації праці персоналу відсутній майже взагалі (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Результати оцінки функціональної підсистеми «стимулювання»
 організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності ДАК
 «АНТОНОВ»

№ п/п	Оціночні критерії функціональної підсистеми «стимулювання»	Середнє значення експертної оцінки, бал			
		ДП «АНТК ім. О.К. АНТОНОВА»	ХДАВП	ДП «КиАЗ «Авіант»	ДП «Завод 410 ЦА»
1	2	3	4	5	6
1	Сприяння підвищенню продуктивності праці виробничого персоналу підприємства	5,1	3,4	4,1	5,4
2	Наявність на підприємстві умов для навчання, зростання і підвищення кваліфікації працівників	4,9	4,1	4,5	6,5
3	Мінімізація негативних проявів реакції працівників на зміни	3,6	2,7	3,1	3,6
4	Мотивуюча роль оплати праці в підвищенні інноваційної активності працівників	2,1	1,7	2,0	2,4
5	Наявність оптимальних умов для забезпечення ефективності інноваційної праці персоналу	3,5	2,9	3,4	4,3
6	Задоволеність потреб працівників підприємства	3,6	3,2	3,9	5,2
7	Адекватність розроблених програм підвищення трудового потенціалу працівників підприємства поставленим стратегічним цілям	6,3	5,3	6,0	6,7
8	Наявність на підприємстві механізму мотивації праці персоналу	2,3	1,7	1,8	2,6
9	Сприяння проявам інноваційно-творчої самостійності наукових працівників підприємства	5,2	3,9	4,5	4,3
10	Рівень ділової активності керівників підприємства	6,1	4,7	6,9	7,2
Всього по критеріях:		42,7	33,6	40,2	48,2

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень та даних, отриманих експертним методом

В той же час система контролю механізму діє досить ефективно, постійне покращення якості як виробництва продукції, так і виконання поставлених задач працівниками підприємства, забезпечує ефективність виробничого процесу.

Щодо організаційної складової, то вона характеризується нестійкістю до непередбачуваних внутрішніх та зовнішніх впливів. Організаційна система підприємства характеризується вкрай неефективною будовою

внутрішньоорганізаційних зв'язків, повною централізацією організаційної структури та її неадаптованістю до забезпечення нових задач діяльності підприємства, а отже і не адаптованістю та жорсткістю самого організаційно-економічного механізму.

Загалом, відповідно до шкали оцінювання стану та дієвості механізму, на даному рівні на підприємстві необхідний коригуючий вплив суб'єктів з боку управління механізмом, що має заключатися в удосконаленні функціональних підсистем планування, оцінки та управління, усуненні недоліків, що спричиняють збої у функціонуванні механізму.

Результати оцінки організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності ДП «Завод 410 цивільної авіації» так само показують, що існуючий на підприємстві механізм має недоліки і його дія залежить від ситуації (54,3 бали – третій рівень за шкалою оцінювання стану та дієвості організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності на підприємстві). Найбільші сумарні показники були отримані по оціночних категоріях груп контроль, регулювання та забезпечення (68,8, 57,5 та 64,7 бали відповідно), найменші – по категоріях управління та організація (46,4 та 49,3 бали відповідно). У співвідношенні із максимальним значенням сумарного показника 100 балів, на відміну від усіх інших підприємств, значення результативних показників є досить задовільними, але все одно не достатніми для ефективного функціонування підприємства.

На даному рівні система управління організаційно-економічного механізму не можна охарактеризувати як сформовану. На підприємстві налічується значна кількість структурних підрозділів, підлеглих безпосередньо вищому рівню керівництва, що ускладнює роботу цих підрозділів та понижує їх скоординованість. Отже знову слід відмітити недосконалість структури управління, що характеризується високим рівнем централізації, як і на попередніх аналізованих підприємствах. Це спричиняє недостатню гнучкість до змін внутрішнього та зовнішнього середовища як

самої системи, так і організаційно-економічного механізму зокрема, порушення координації і узгодженості їх взаємодії.

Дана проблема стосується не лише системи управління, а і організаційної структури підприємства загалом, яка побудована на принципах централізації, що гальмує швидкість та оперативність реакції підприємства на зміни (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Результати оцінки функціональної підсистеми «організація» організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності ДАК «Антонов»

№ п/п	Оціночні критерії функціональної підсистеми «організація»	Середнє значення експертної оцінки, бал			
		ДП «АНТК ім. О.К. АНТОНОВА»	ХДАВП	ДП «КиАЗ «Авіант»	ДП «Завод 410 ЦА»
1	2	3	4	5	6
1	Узгодженість дії організаційно-економічного механізму з інноваційною стратегією підприємства	5,4	4,7	6,6	5,4
2	Адаптованість організаційної структури до забезпечення нових задач діяльності підприємства	3,8	2,7	3,4	4,2
3	Раціональність організації праці та процесу виробництва	5,4	4,9	5,9	6,5
4	Можливість коригування і змін в організації управління підприємством в різних умовах, передбачених процесом інноваційної діяльності	3,2	3,0	3,3	3,6
5	Швидкість та оперативність реакції підприємства на зміни	4,2	2,7	3,1	4,1
6	Наявність розроблених процедур виконання робіт, порядку взаємодії підрозділів при виконанні взаємопов'язаних комплексів робіт в рамках прийнятої інноваційної стратегії	6,1	4,3	5,3	6,1
7	Чіткість розподілу сфер наукової, виробничої та управлінської діяльності на підприємстві	6,5	5,9	7,2	7,7
8	Можливість максимального досягнення поставлених цілей при збереженні стійкості налагоджених виробничих процесів	3,5	3,1	2,6	3,5
9	Оптимальність побудови внутрішньоорганізаційних зв'язків	5,8	4,0	3,5	5,2
10	Рівень децентралізації організаційної структури та можливості участі персоналу у прийнятті рішень	1,6	1,5	2,1	3,0
Всього по критеріях:		45,5	36,8	43,0	49,3

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень та даних, отриманих експертним методом

Щодо підсистем контролю, регулювання та забезпечення, то вони є практично сформованими і забезпечують механізму цілісність, узгодженість і синхронність дії, необхідною умовою є лише підтримка динаміки покращення функціонування цих підсистем за умов одночасного удосконалення проблемних (табл. 2.15).

До проблемних підсистем організаційно-економічного механізму відносяться також оцінка, планування та стимулювання, недоліки яких практично співпадають з недоліками в оцінці організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О.К. Антонова».

Отже, на даному підприємстві організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності також потребує коригуючого впливу суб'єктів управління механізмом, що має заключатися в удосконаленні функціональних підсистем управління та організації та усуненні недоліків, що спричиняють збої у його функціонуванні.

Таблиця 2.15

Результати оцінки функціональної підсистеми «забезпечення» організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності ДАК «Антонов»

№ п/п	Оціночні критерії функціональної підсистеми «забезпечення»	Середнє значення експертної оцінки, бал			
		ДП «АНТК ім. О.К. Антонова»	ХДАВП	ДП «КиАЗ «Авіант»	ДП «Завод 410 ЦА»
1	2	3	4	5	6
1	Відповідність техніко-технологічних ресурсів потребам інноваційної діяльності	5,2	1,9	3,4	5,5
2	Відповідність кадрових ресурсів потребам інноваційної діяльності	7,1	7,0	7,2	8,9
3	Відповідність фінансових ресурсів потребам інноваційної діяльності	2,4	2,0	2,7	3,7
4	Відповідність інформаційних ресурсів потребам інноваційної діяльності	6,2	4,8	6,8	7,5
5	Відповідність матеріальних ресурсів потребам інноваційної діяльності	7,1	3,9	4,3	5,2
6	Здатність забезпечити реалізацію інноваційної стратегії у довгостроковій перспективі	3,1	1,8	2,8	5,1

Продовження таблиці 2.15

7	Забезпеченість маркетингової політики та збуту інноваційної продукції на цільових ринках	6,1	3,2	3,9	6,2
8	Забезпеченість інтеграції ініціативної, творчої, професійно-трудової, підприємницької та іншої діяльності працівників в єдиний потік, спрямований на генерацію ідей	4,1	3,4	4,2	6,8
9	Забезпеченість необхідними відділами, виробничими площами відповідно до потреб інноваційної діяльності	6,6	7,8	7,8	8,4
10	Науково-методичне та методологічне забезпечення інноваційної діяльності	6,3	5,9	6,3	7,4
Всього по критеріях:		54,2	41,7	49,4	64,7

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень та даних, отриманих експертним методом

Узагальнені результати оцінки функціональних підсистем організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності Державного авіабудівного концерну «Антонов» представлені у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Результати оцінки функціональних підсистем організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності Державного авіабудівного концерну

«Антонов»

№ п/п	Назва оцінюваної функціональної підсистеми механізму	Узагальнені значення експертних оцінок, бали			
		ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О.К. Антонова»	Харківське державне авіаційне виробниче підприємство	ДП «Київський авіаційний завод «Авіант»	ДП «Завод 410 цивільної авіації»
1	2	3	4	5	6
1	Планування	57,4	33,6	35,5	51,6
2	Оцінка	53,5	38,0	39,6	51,9
3	Управління	43,8	30,8	33,8	46,4
4	Контроль	57,4	59,9	59,6	68,8
5	Регулювання	44,8	39,0	47,5	57,5
6	Організація	45,5	36,8	43,0	49,3
7	Забезпечення	54,2	41,7	49,4	64,7
8	Стимулювання	42,7	33,6	40,2	48,2
Середнє геометричне значення оцінок, бали:		49,6	38,4	42,9	54,3

Примітка. Сформовано на основі власних розрахунків автора

Отже, за результатами оцінки підприємств, що входять до Державного авіабудівного концерну «Антонов», швидкість і оперативність їх реакції на зовнішні зміни і реалізація відповідних дій дозволять концерну вийти із зони нестабільності і ефективно функціонувати в нових умовах конкурентного середовища. Однак досягнення даної мети можливе лише за умови оновлення організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності на цих підприємствах. Оновлення механізму – це процес заміни застарілих і нездатних у повній мірі виконувати свої функції його елементів новими, більш досконалими, або удосконалення існуючих механізмів з метою наближення їх можливостей до сучасних вимог.

Оновлення організаційно-економічного механізму слід здійснювати комплексно з оновленням організаційної структури управління, оскільки, як показали результати проведеного дослідження, проблеми часто бувають пов'язані із застарілою структурою підприємства або системи його управління, можливими збоями в інформаційному обміні, а також у неефективності та низькій активності роботи персоналу, фінансах, технологіях, що в першу чергу відбивається на кінцевих результатах його діяльності.

Перетворення можуть бути разовими або передбачати декілька етапів, що у більшості випадків визначається масштабом підприємства, часом, який підприємству відведено на зміни, внутрішньою гнучкістю підприємства, рівнем його адаптації до змін. Зазвичай особливо радикальних заходів підприємства не здійснюють, переважають зміни в складі і рівні кваліфікації працюючих, перерозподіл прав і функцій, корегування й уточнення в формах організації, заходи щодо зміни методів і процедур управління, розробка спеціальних програм управління тощо. Рішення ж про коригування структур повинні прийматися вищими керівниками підприємств на основі ґрунтовного аналізу ситуації та стратегічних цілей і задач діяльності підприємства. Основною метою удосконалення організаційно-економічного механізму за таких умов має стати оптимізація процесу прийняття управлінських рішень

та організації здійснення інноваційного циклу на підприємстві з подальшим зменшенням періоду тривалості інноваційного процесу. Це в свою чергу призведе до вивільнення наявних техніко-технологічних, матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів, збільшення економічної ефективності діяльності підприємства.

2.3. Комплексна оцінка інноваційного потенціалу підприємств авіабудівної промисловості

За сучасних умов розвитку економічної, а зокрема і інноваційної діяльності, слід відзначити, що багатьма суб'єктами господарювання вже накопичена значна інформація та досвід практичної інноваційної діяльності, але при цьому існує проблема правильного використання отриманої інформації та досвіду керівниками підприємств при підготовці та прийнятті стратегічних управлінських рішень. Тому методики, за допомогою яких за сучасних умов відбувається оцінка поточного стану і розробка ефективних та результативних стратегій для майбутнього інноваційного розвитку суб'єктів господарювання зазнають суттєвих змін.

У зв'язку із зазначеною проблемою, а також виявленими недоліками функціонування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності на підприємствах авіабудівної промисловості постає питання про вибір інструментарію оцінки інноваційного потенціалу досліджуваних суб'єктів господарювання. При чому даний інструментарій повинен лягти в основу удосконаленого організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності, дозволяючи при цьому оперативно, найбільш точно і достовірно виявляти потенціальні можливості інноваційної діяльності та за їх результатами визначити стратегічні пріоритети подальшої інноваційної діяльності.

Для розв'язання даної проблеми застосуємо запропонований нами у першому розділі дисертації методичний інструментарій комплексної оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Його застосування вирішує питання планування та реалізації інноваційної діяльності для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Слід зазначити, що розробка інноваційної стратегії підприємства здійснюється безпосередньо на основі оцінки його потенційних можливостей та наявного інноваційного потенціалу. Аналізуючи зовнішнє оточення

підприємства можна виявити можливості і фактори ризику на ринку, тоді як аналіз інноваційного потенціалу підприємства дозволяє оцінити його ресурси з точки зору можливостей їх використання для прийняття підприємством стратегічних рішень.

Отже, адекватна оцінка поточної ситуації на підприємстві та вибір перспективних напрямів інноваційного розвитку авіабудівної галузі має ґрунтуватися на систематичному оцінюванні наявного інноваційного потенціалу. Це, в свою чергу, буде сприяти своєчасному виявленню резервів для підвищення ефективності використання даного потенціалу і дасть можливість прогнозувати результативність його інноваційної діяльності та коригувати, відповідно до обраних перспектив, напрями інноваційного розвитку підприємства.

Результати оцінки інноваційного потенціалу підприємств, що входять до Державного авіабудівного концерну «Антонов» за такими його складовими, як кадровий, матеріально-технічний, фінансово-економічний, науковий, маркетинговий, інфраструктурний організаційно-управлінський, ринковий та інформаційний потенціал підприємства за період з 2007 по 2010 роки наведені у таблицях 2.17, 2.18, 2.19, 2.20 відповідно по кожному підприємству окремо.

Після розрахунку індикаторів кожної групи показників, вже можна зробити ґрунтовні висновки щодо інноваційного потенціалу підприємств, про його сильні сторони і «вузькі місця». Так, наприклад, ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О. К. Антонова» характеризується високою раціоналізаторською активністю та високим рівнем рентабельності інноваційних витрат, у той час як стимулювання інноваційної діяльності працівників даного підприємства характеризується вкрай низькими показниками (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Оцінка інноваційного потенціалу ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О. К. Антонова» за комплексною системою індикаторів інноваційного потенціалу у 2007 – 2010 рр.

№ п/п	Показники оцінки інноваційного потенціалу підприємства	Умовне позначення показника	Роки			
			2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
1. Кадровий потенціал (Ікп)						
1.1	Індикатор кількості інноваційних менеджерів	Іім	0,23	0,21	0,27	0,29
1.2	Індикатор зайнятості інноваційною діяльністю персоналу	Іідп	0,76	0,75	0,79	0,80
1.3	Індикатор ступеня кваліфікованості виробничого персоналу	Іквп	0,82	0,83	0,87	0,88
1.4	Індикатор рівня перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу	Іпк	0,43	0,46	0,65	0,66
1.5	Індикатор посадового досвіду	Іпд	0,82	0,83	0,84	0,85
2. Матеріально-технічний потенціал (Імп)						
2.1	Індикатор оновлення продукції	Іоп	0,47	0,42	0,53	0,55
2.2	Індикатор оновлення технології	Іот	0,38	0,37	0,39	0,40
2.3	Індикатор співвідношення власних і придбаних розробок	Ісвпр	1,88	1,85	1,93	1,95
2.4	Індикатор забезпеченості устаткуванням	Іоу	0,45	0,43	0,52	0,52
2.5	Індикатор інвестування в технічне переоснащення виробництва	Ітпв	0,26	0,23	0,32	0,33
2.6	Індикатор придатності основних фондів	Іпоф	0,34	0,32	0,33	0,32
3. Фінансово-економічний потенціал (Іфеп)						
3.1	Індикатор затрат на дослідження та розробки	Іздр	0,36	0,32	0,35	0,34
3.2	Індикатор інвестування інноваційної діяльності	Іід	0,23	0,21	0,27	0,27
3.3	Індикатор затрат на технологічну інноваційну діяльність	Ітід	0,31	0,30	0,35	0,34
3.4	Індикатор придбання нематеріальних активів	Іпна	0,18	0,17	0,20	0,21
3.5	Індикатор матеріального захоплення	Імз	0,10	0,09	0,13	0,14
3.6	Індикатор інвестування в навчання і перепідготовку персоналу	Іппп	0,19	0,18	0,20	0,21
4. Науковий потенціал (Інп)						
4.1	Індикатор патентно-ліцензійної діяльності	Іплд	0,39	0,38	0,39	0,39
4.2	Індикатор забезпеченості науковими кадрами	Ізнк	0,37	0,38	0,39	0,40
4.3	Індикатор раціоналізаторської активності	Іра	0,85	0,83	0,87	0,88

Продовження таблиці 2.17

5. Маркетинговий потенціал (Імп)						
5.1	Індикатор інноваційності маркетингового персоналу	Імп	0,24	0,26	0,28	0,28
5.2	Індикатор затрат маркетингової діяльності	Імд	0,07	0,06	0,09	0,10
5.3	Індикатор ефективності маркетингових комунікацій	Іемк	0,57	0,56	0,58	0,59
6. Інфраструктурний потенціал (Ііп)						
6.1	Індикатор забезпеченості робочою площею	Ізрп	0,78	0,78	0,81	0,85
6.2	Індикатор забезпеченості власними інноваційними підрозділами, технологічними відділами, конструкторськими відділами, лабораторіями	Ііп	0,64	0,62	0,67	0,69
7. Організаційно-управлінський потенціал (Іоуп)						
7.1	Індикатор раціональності управлінської структури	Ірус	0,43	0,42	0,49	0,50
7.2	Індикатор сприйнятливості організацією інновацій	Ісоі	0,78	0,76	0,82	0,84
7.3	Індикатор ефективності управлінської діяльності	Іеуд	0,43	0,41	0,45	0,47
8. Ринковий потенціал (Ірп)						
8.1	Індикатор ступеня реалізації новацій	Ірн	0,78	0,76	0,79	0,80
8.2	Індикатор реалізації інноваційної продукції	Ііп	0,62	0,61	0,65	0,67
8.3	Індикатор рентабельності інноваційних витрат	Ірів	3,35	2,68	2,74	2,85
8.4	Індикатор ринкової концентрації інновацій	Іркі	0,65	0,64	0,67	0,68
9. Інформаційний потенціал (Ііп)						
9.1	Індикатор задоволеності науково-технічною інформацією	Ізнті	0,86	0,85	0,84	0,85
9.2	Індикатор поширеності користувачів Інтернету	Іпкі	0,84	0,85	0,91	0,92
9.3	Індикатор накопиченості інформаційних фондів	Ініф	0,72	0,71	0,72	0,73
9.4	Індикатор ступеня освоєності персонального комп'ютера	Іопк	0,92	0,94	0,95	0,96

Примітка. Сформовано на основі власних розрахунків автора

Харківське державне авіаційне виробниче підприємство вирізняється дуже низькими показниками технічного переоснащення виробництва та низькою придатністю основних фондів, це є гальмуючим чинником у

розвитку його інноваційної діяльності, особливо за умов невисоких показників фінансово-економічного потенціалу підприємства (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Оцінка інноваційного потенціалу Харківського державного авіаційного виробничого підприємства за комплексною системою індикаторів інноваційного потенціалу у 2007 – 2010 рр.

№ п/п	Показники оцінки інноваційного потенціалу підприємства	Умовне позначення показника	Роки			
			2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
1. Кадровий потенціал (Ікп)						
1.1	Індикатор кількості інноваційних менеджерів	Іім	0,16	0,16	0,17	0,17
1.2	Індикатор зайнятості інноваційною діяльністю персоналу	Іідп	0,68	0,68	0,69	0,70
1.3	Індикатор ступеня кваліфікованості виробничого персоналу	Іквп	0,54	0,56	0,57	0,58
1.4	Індикатор рівня перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу	Іпк	0,32	0,34	0,37	0,37
1.5	Індикатор посадового досвіду	Іпд	0,67	0,69	0,70	0,71
2. Матеріально-технічний потенціал (Імп)						
2.1	Індикатор оновлення продукції	Іоп	0,33	0,32	0,35	0,36
2.2	Індикатор оновлення технології	Іот	0,26	0,26	0,28	0,27
2.3	Індикатор співвідношення власних і придбаних розробок	Ісвпр	1,56	1,55	1,55	1,56
2.4	Індикатор забезпеченості устаткуванням	Іоу	0,31	0,32	0,34	0,33
2.5	Індикатор інвестування в технічне переоснащення виробництва	Ітпв	0,09	0,11	0,12	0,12
2.6	Індикатор придатності основних фондів	Іпоф	0,12	0,11	0,12	0,11
3. Фінансово-економічний потенціал (Іфеп)						
3.1	Індикатор затрат на дослідження та розробки	Іздр	0,21	0,23	0,24	0,25
3.2	Індикатор інвестування інноваційної діяльності	Іід	0,18	0,17	0,19	0,20
3.3	Індикатор затрат на технологічну інноваційну діяльність	Іід	0,21	0,22	0,24	0,24
3.4	Індикатор придбання нематеріальних активів	Іпна	0,08	0,07	0,07	0,08
3.5	Індикатор матеріального захоплення	Імз	0,07	0,08	0,11	0,11
3.6	Індикатор інвестування в навчання і перепідготовку персоналу	Іпп	0,13	0,16	0,17	0,17
4. Науковий потенціал (Інп)						
4.1	Індикатор патентно-ліцензійної діяльності	Іплд	0,11	0,12	0,12	0,12

Продовження таблиці 2.18

4.2	Індикатор забезпеченості науковими кадрами	Ізнк	0,37	0,38	0,39	0,4
4.3	Індикатор раціоналізаторської активності	Іра	0,72	0,74	0,78	0,79
5. Маркетинговий потенціал (Імп)						
5.1	Індикатор інноваційності маркетингового персоналу	Іімп	0,13	0,14	0,14	0,14
5.2	Індикатор затрат маркетингової діяльності	Імд	0,05	0,07	0,08	0,08
5.3	Індикатор ефективності маркетингових комунікацій	Іемк	0,41	0,42	0,44	0,43
6. Інфраструктурний потенціал (Ііп)						
6.1	Індикатор забезпеченості робочою площею	Ізрп	0,68	0,68	0,69	0,69
6.2	Індикатор забезпеченості власними інноваційними підрозділами, технологічними відділами, конструкторськими відділами, лабораторіями	Ііп	0,51	0,51	0,52	0,52
7. Організаційно-управлінський потенціал (Іоуп)						
7.1	Індикатор раціональності управлінської структури	Ірус	0,45	0,46	0,46	0,47
7.2	Індикатор сприйнятливості організацією інновацій	Ісоі	0,36	0,35	0,36	0,37
7.3	Індикатор ефективності управлінської діяльності	Іеуд	0,37	0,38	0,40	0,41
8. Ринковий потенціал (Ірп)						
8.1	Індикатор ступеня реалізації новацій	Ірн	0,41	0,43	0,45	0,46
8.2	Індикатор реалізації інноваційної продукції	Ііп	0,32	0,31	0,35	0,36
8.3	Індикатор рентабельності інноваційних витрат	Ірів	0,009	0,01	0,02	0,01
8.4	Індикатор ринкової концентрації інновацій	Іркі	0,17	0,15	0,18	0,19
9. Інформаційний потенціал (Ііп)						
9.1	Індикатор задоволеності науково-технічною інформацією	Ізнті	0,74	0,76	0,76	0,77
9.2	Індикатор поширеності користувачів Інтернету	Іпкі	0,89	0,91	0,93	0,94
9.3	Індикатор накопиченості інформаційних фондів	Ініф	0,67	0,68	0,69	0,70
9.4	Індикатор ступеня освоєності персонального комп'ютера	Іопк	0,84	0,85	0,87	0,88

Примітка. Сформовано на основі власних розрахунків автора

ДП «Київський авіаційний завод «Авіант» відзначається відносною стабільністю розвитку протягом 2007-2008 років по всім показникам і деяким

їх поживавленням у 2009-2010 роках. Ця тенденція пояснюється тим, що у цей період були сплачені значні борги по кредитах, відсутність яких «розв'язала руки» для інноваційного розвитку підприємства. Це також найбільш помітно відзначилося на зростанні рівня раціоналізаторської активності працівників, а також на поживавленні навчання і перепідготовки персоналу (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Оцінка інноваційного потенціалу ДП «Київський авіаційний завод «Авіант»
за комплексною системою індикаторів інноваційного потенціалу
у 2007 – 2010 рр.

№ п/п	Показники оцінки інноваційного потенціалу підприємства	Умовне позначення показника	Роки			
			2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
1. Кадровий потенціал (Ікп)						
1.1	Індикатор кількості інноваційних менеджерів	Іім	0,26	0,28	0,29	0,30
1.2	Індикатор зайнятості інноваційною діяльністю персоналу	Іідп	0,65	0,67	0,68	0,70
1.3	Індикатор ступеня кваліфікованості виробничого персоналу	Іквп	0,67	0,68	0,69	0,70
1.4	Індикатор рівня перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу	Іпк	0,17	0,18	0,20	0,22
1.5	Індикатор посадового досвіду	Іпд	0,68	0,69	0,71	0,72
2. Матеріально-технічний потенціал (Імп)						
2.1	Індикатор оновлення продукції	Іоп	0,31	0,32	0,35	0,36
2.2	Індикатор оновлення технології	Іот	0,23	0,23	0,24	0,24
2.3	Індикатор співвідношення власних і придбаних розробок	Ісвпр	1,15	1,17	1,19	1,20
2.4	Індикатор забезпеченості устаткуванням	Іоу	0,37	0,38	0,38	0,40
2.5	Індикатор інвестування в технічне переоснащення виробництва	Ітпв	0,15	0,14	0,14	0,15
2.6	Індикатор придатності основних фондів	Іпоф	0,33	0,32	0,32	0,32
3. Фінансово-економічний потенціал (Іфеп)						
3.1	Індикатор затрат на дослідження та розробки	Іздр	0,19	0,21	0,22	0,23
3.2	Індикатор інвестування інноваційної діяльності	Іід	0,17	0,18	0,20	0,22
3.3	Індикатор затрат на технологічну інноваційну діяльність	Ітід	0,16	0,18	0,20	0,21
3.4	Індикатор придбання нематеріальних активів	Іпна	0,09	0,10	0,10	0,10
3.5	Індикатор матеріального заохочення	Імз	0,08	0,08	0,09	0,10
3.6	Індикатор інвестування в навчання і перепідготовку персоналу	Іпп	0,18	0,19	0,21	0,22

Продовження таблиці 2.19

4. Науковий потенціал (Інп)						
4.1	Індикатор патентно-ліцензійної діяльності	Іплд	0,10	0,11	0,12	0,13
4.2	Індикатор забезпеченості науковими кадрами	Ізнк	0,31	0,32	0,34	0,36
4.3	Індикатор раціоналізаторської активності	Іра	0,76	0,75	0,79	0,80
5. Маркетинговий потенціал (Імп)						
5.1	Індикатор інноваційності маркетингового персоналу	Іімп	0,13	0,14	0,16	0,17
5.2	Індикатор затрат маркетингової діяльності	Імд	0,05	0,05	0,06	0,07
5.3	Індикатор ефективності маркетингових комунікацій	Іемк	0,43	0,45	0,47	0,48
6. Інфраструктурний потенціал (Ііп)						
6.1	Індикатор забезпеченості робочою площею	Ізрп	0,74	0,75	0,79	0,81
6.2	Індикатор забезпеченості власними інноваційними підрозділами, технологічними відділами, конструкторськими відділами, лабораторіями	Ііп	0,57	0,56	0,58	0,59
7. Організаційно-управлінський потенціал (Іоуп)						
7.1	Індикатор раціональності управлінської структури	Ірус	0,45	0,47	0,49	0,50
7.2	Індикатор сприйнятливості організацією інновацій	Ісоі	0,68	0,67	0,69	0,71
7.3	Індикатор ефективності управлінської діяльності	Іеуд	0,42	0,45	0,46	0,47
8. Ринковий потенціал (Ірп)						
8.1	Індикатор ступеня реалізації новацій	Ірн	0,56	0,57	0,58	0,59
8.2	Індикатор реалізації інноваційної продукції	Ііп	0,35	0,36	0,39	0,40
8.3	Індикатор рентабельності інноваційних витрат	Ірів	3,22	3,87	2,11	2,16
8.4	Індикатор ринкової концентрації інновацій	Іркі	0,35	0,38	0,38	0,38
9. Інформаційний потенціал (Ііп)						
9.1	Індикатор задоволеності науково-технічною інформацією	Ізнті	0,76	0,79	0,79	0,80
9.2	Індикатор поширеності користувачів Інтернету	Іпкі	0,87	0,89	0,91	0,93
9.3	Індикатор накопиченості інформаційних фондів	Ініф	0,73	0,74	0,76	0,77
9.4	Індикатор ступеня освоєності персонального комп'ютера	Іопк	0,91	0,92	0,94	0,96

Примітка. Сформовано на основі власних розрахунків автора

ДП «Завод 410 цивільної авіації» характеризується найвищими серед усіх підприємств показниками зайнятості інноваційною діяльністю, кваліфікації виробничого персоналу, раціоналізаторської активності та рівнем затрат на дослідження та розробки (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Оцінка інноваційного потенціалу ДП «Завод 410 цивільної авіації»
за комплексною системою індикаторів інноваційного потенціалу
у 2007 – 2010 рр.

№ п/п	Показники оцінки інноваційного потенціалу підприємства	Умовне позначення показника	Роки			
			2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
1. Кадровий потенціал (І кп)						
1.1	Індикатор кількості інноваційних менеджерів	Іім	0,25	0,27	0,29	0,31
1.2	Індикатор зайнятості інноваційною діяльністю персоналу	Іідп	0,79	0,81	0,83	0,84
1.3	Індикатор ступеня кваліфікованості виробничого персоналу	Іквп	0,83	0,84	0,87	0,88
1.4	Індикатор рівня перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу	Іпк	0,45	0,47	0,53	0,55
1.5	Індикатор посадового досвіду	Іпд	0,58	0,59	0,63	0,64
2. Матеріально-технічний потенціал (Імп)						
2.1	Індикатор оновлення продукції	Іоп	0,51	0,53	0,56	0,58
2.2	Індикатор оновлення технології	Іот	0,25	0,27	0,29	0,31
2.3	Індикатор співвідношення власних і придбаних розробок	Ісвпр	2,49	2,86	2,97	2,99
2.4	Індикатор забезпеченості устаткуванням	Іоу	0,45	0,47	0,48	0,49
2.5	Індикатор інвестування в технічне переоснащення виробництва	Ітпв	0,16	0,19	0,21	0,23
2.6	Індикатор придатності основних фондів	Іпоф	0,31	0,30	0,30	0,31
3. Фінансово-економічний потенціал (Іфеп)						
3.1	Індикатор затрат на дослідження та розробки	Іздр	0,46	0,48	0,50	0,52
3.2	Індикатор інвестування інноваційної діяльності	Іід	0,14	0,16	0,19	0,20
3.3	Індикатор затрат на технологічну інноваційну діяльність	Іід	0,17	0,18	0,19	0,20
3.4	Індикатор придбання нематеріальних активів	Іпна	0,12	0,14	0,16	0,17
3.5	Індикатор матеріального захоплення	Імз	0,10	0,13	0,15	0,16
3.6	Індикатор інвестування в навчання і перепідготовку персоналу	Іппп	0,25	0,26	0,26	0,27

Продовження таблиці 2.20

4. Науковий потенціал (Інп)						
4.1	Індикатор патентно-ліцензійної діяльності	Іплд	0,40	0,41	0,43	0,44
4.2	Індикатор забезпеченості науковими кадрами	Ізнк	0,57	0,59	0,60	0,62
4.3	Індикатор раціоналізаторської активності	Іра	0,87	0,89	0,90	0,91
5. Маркетинговий потенціал (Імп)						
5.1	Індикатор інноваційності маркетингового персоналу	Іімп	0,12	0,17	0,19	0,20
5.2	Індикатор затрат маркетингової діяльності	Імд	0,09	0,09	0,11	0,11
5.3	Індикатор ефективності маркетингових комунікацій	Іемк	0,56	0,57	0,58	0,58
6. Інфраструктурний потенціал (Ііп)						
6.1	Індикатор забезпеченості робочою площею	Ізрп	0,57	0,58	0,62	0,63
6.2	Індикатор забезпеченості власними інноваційними підрозділами, технологічними відділами, конструкторськими відділами, лабораторіями	Ііп	0,73	0,74	0,75	0,76
7. Організаційно-управлінський потенціал (Іоуп)						
7.1	Індикатор раціональності управлінської структури	Ірус	0,57	0,58	0,60	0,62
7.2	Індикатор сприйнятливості організацією інновацій	Ісоі	0,86	0,87	0,87	0,88
7.3	Індикатор ефективності управлінської діяльності	Іеуд	0,63	0,64	0,67	0,68
8. Ринковий потенціал (Ірп)						
8.1	Індикатор ступеня реалізації новацій	Ірн	0,87	0,88	0,88	0,89
8.2	Індикатор реалізації інноваційної продукції	Ііп	0,66	0,68	0,73	0,75
8.3	Індикатор рентабельності інноваційних витрат	Ірів	0,97	3,16	3,98	4,01
8.4	Індикатор ринкової концентрації інновацій	Іркі	0,45	0,57	0,59	0,60
9. Інформаційний потенціал (Ііп)						
9.1	Індикатор задоволеності науково-технічною інформацією	Ізнті	0,84	0,85	0,89	0,90
9.2	Індикатор поширеності користувачів Інтернету	Іпкі	0,91	0,92	0,94	0,96
9.3	Індикатор накопиченості інформаційних фондів	Ініф	0,76	0,77	0,78	0,79
9.4	Індикатор ступеня освоєності персонального комп'ютера	Іопк	0,94	0,95	0,96	0,98

Примітка. Сформовано на основі власних розрахунків автора

Це означає, що на підприємстві зосереджено значний потенціал раціоналізаторсько-винахідницької діяльності працівників, вдале використання якого здатне значно підвищити показники прибутковості підприємства.

Для подальшого аналізу слід розрахувати інтегральні індикатори по кожній групі показників. Дані індикатори розраховуються за методикою середнього геометричного. Результати розрахунків по підприємствах за 2007 - 2010 роки згруповані та представлені у таблицях 2.21, 2.22, 2.23, 2.24.

За результатами проведеного дослідження інноваційного потенціалу підприємств авіабудівної промисловості, можемо зробити такі висновки.

ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О. К. Антонова» має досить високі показники інформаційного та інфраструктурного потенціалу, а також близькі до високих кадрового та матеріально-технічного. Однак показники фінансово-економічного та маркетингового потенціалу мають вкрай низькі значення. Це пов'язано із відсутністю фінансової підтримки з боку держави, а маркетингова складова потенціалу тримається лише на давно створеному і такому, що добре зарекомендував себе серед покупців бренді «Антонов» (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Інтегральні індикатори інноваційного потенціалу ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О.К. Антонова» у 2007 – 2010 рр.

№ п/п	Інтегральні індикатори оцінки інноваційного потенціалу підприємства	Умовне позначення показника	Роки			
			2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
1	Кадровий потенціал	І кп	0,61	0,62	0,68	0,70
2	Матеріально-технічний потенціал	Імпт	0,63	0,60	0,67	0,68
3	Фінансово-економічний потенціал	Іфеп	0,23	0,21	0,25	0,25
4	Науковий потенціал	Інп	0,54	0,53	0,55	0,56
5	Маркетинговий потенціал	Імп	0,29	0,29	0,32	0,32

Продовження таблиці 2.21

6	Інфраструктурний потенціал	Ііп	0,71	0,70	0,74	0,77
7	Організаційно-управлінський потенціал	Іоуп	0,55	0,53	0,59	0,60
8	Ринковий потенціал	Ірп	1,35	1,17	1,21	1,25
9	Інформаційний потенціал	Ііп	0,84	0,84	0,86	0,87

Примітка. Сформовано на основі власних розрахунків автора

Харківське державне авіаційне виробниче підприємство характеризується ще більш скрутним фінансово-економічним положенням та незначним занепадом показників у 2008 році. Всі інші показники, крім ринкового та маркетингового потенціалу, що також є дуже низькими, знаходяться на рівні нижче від середнього. Така ситуація не сприяє швидкому розвитку підприємства у найближчій перспективі, якщо ним не буде застосовано існуючі можливості для активізації інноваційного розвитку (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Інтегральні індикатори інноваційного потенціалу Харківського державного авіаційного виробничого підприємства у 2007 – 2010 рр.

№ п/п	Інтегральні індикатори оцінки інноваційного потенціалу підприємства	Умовне позначення показника	Роки			
			2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
1	Кадровий потенціал	І кп	0,47	0,49	0,50	0,51
2	Матеріально-технічний потенціал	Імтп	0,45	0,45	0,46	0,46
3	Фінансово-економічний потенціал	Іфеп	0,15	0,16	0,17	0,18
4	Науковий потенціал	Інп	0,40	0,41	0,43	0,44
5	Маркетинговий потенціал	Імп	0,20	0,21	0,22	0,22
6	Інфраструктурний потенціал	Ііп	0,60	0,60	0,61	0,61
7	Організаційно-управлінський потенціал	Іоуп	0,39	0,40	0,41	0,42
8	Ринковий потенціал	Ірп	0,23	0,23	0,22	0,26
9	Інформаційний потенціал	Ііп	0,79	0,80	0,81	0,82

Примітка. Сформовано на основі власних розрахунків автора

ДП «Київський авіаційний завод «Авіант» характеризується досить рівномірним підвищенням усіх показників протягом 4-х років, зокрема, значним підвищенням інфраструктурного потенціалу у 2009 році та подальшим його нарощенням у 2010 році. Різкий спад спостерігається лише по індикаторах ринкового потенціалу, середнє значення яких у 2009 році становило 0,87 проти 1,30 у попередньому і не змінилося у 2010 році. Не зважаючи на це, рівномірне нарощування темпів інноваційної діяльності підприємства за умов правильного вибору інноваційної стратегії матиме значний ефект (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Інтегральні індикатори інноваційного потенціалу ДП «Київський авіаційний завод «Авіант» у 2007 – 2010 рр.

№ п/п	Інтегральні індикатори оцінки інноваційного потенціалу підприємства	Умовне позначення показника	Роки			
			2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
1	Кадровий потенціал	І кп	0,49	0,50	0,51	0,50
2	Матеріально-технічний потенціал	Імпт	0,42	0,43	0,44	0,45
3	Фінансово-економічний потенціал	Іфеп	0,15	0,16	0,17	0,18
4	Науковий потенціал	Інп	0,39	0,39	0,42	0,43
5	Маркетинговий потенціал	Імп	0,20	0,21	0,23	0,24
6	Інфраструктурний потенціал	Ііп	0,66	0,66	0,69	0,70
7	Організаційно-управлінський потенціал	Іоуп	0,52	0,53	0,55	0,56
8	Ринковий потенціал	Ірп	1,12	1,30	0,87	0,88
9	Інформаційний потенціал	Ііп	0,82	0,84	0,85	0,87

Примітка. Сформовано на основі власних розрахунків автора

ДП «Завод 410 цивільної авіації» має дуже високі і стабільно зростаючі показники інноваційного потенціалу, окрім маркетингового та фінансово-економічного. Але і дані значення не можна охарактеризувати як низькі, скоріше це задовільний рівень потенціалу. За таких показників у

підприємства є всі шанси зайняти лідируючі позиції на ринку авіабудівної промисловості. Отже, за результатами аналізу, можемо зробити висновок, що не всі можливості виробництва і управління використовуються підприємствами для підвищення конкурентоспроможності. Для покращення наявної ситуації, необхідним є проведення комплексу заходів щодо підвищення рівня організації праці, виробництва, управління, підвищення рівня професійних і особистісних якостей персоналу, підвищення організаційно-технічних показників тощо (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

Інтегральні індикатори інноваційного потенціалу ДП «Завод 410 цивільної авіації» у 2007 – 2010 рр.

№ п/п	Інтегральні індикатори оцінки інноваційного потенціалу підприємства	Умовне позначення показника	Роки			
			2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
1	Кадровий потенціал	І кп	0,58	0,60	0,63	0,64
2	Матеріально-технічний потенціал	Імтп	0,70	0,77	0,80	0,82
3	Фінансово-економічний потенціал	Іфеп	0,21	0,23	0,24	0,25
4	Науковий потенціал	Інп	0,61	0,63	0,64	0,66
5	Маркетинговий потенціал	Імп	0,26	0,28	0,29	0,30
6	Інфраструктурний потенціал	Ііп	0,65	0,66	0,69	0,70
7	Організаційно-управлінський потенціал	Іоуп	0,69	0,70	0,71	0,73
8	Ринковий потенціал	Ірп	0,74	1,32	1,55	1,56
9	Інформаційний потенціал	Ііп	0,86	0,87	0,89	0,91

Примітка. Сформовано на основі власних розрахунків автора

Отже, для забезпечення стабільного зростання інноваційного потенціалу досліджуваних підприємств необхідним є періодичне проведення оцінки інноваційного потенціалу за даним методичним інструментарієм. Систематична оцінка інноваційного потенціалу дозволяє відстежувати найменші намічені позитивні чи негативні тенденції, що дає можливість корегувати напрямки інноваційного розвитку, прогнозувати ймовірність і

характер результатів інноваційної діяльності та, в результаті, побудувати адекватний масштабам підприємства механізм управління інноваційною діяльністю. Використання даного інструментарію оцінки дозволить керівникам підприємств реально оцінити свої інноваційні можливості при підготовці інноваційних проектів і програм та уникнути нераціональних витрат на проекти, що не представляються можливими для самостійної їх реалізації підприємствами.

Висновки до другого розділу

1. Результати досліджень свідчать, що літакобудування сьогодні є однією зі стратегічно важливих галузей української економіки та належить до тих високотехнологічних галузей промисловості, які здатні забезпечити швидкий перехід України до інноваційної концепції розвитку. Досліджувана галузь має потужну інфраструктуру, що здатна забезпечити замкнутий технологічний цикл створення авіатехніки – від проектування до запуску в серійне виробництво під своїми власними брендами. Однак на світовому ринку авіаційної продукції вітчизняна галузь літакобудування представлена у сегменті регіональної, транспортної авіації та двигунобудування, тоді як найприбутковіша ніша магістральних пасажирських лайнерів, на яку орієнтована вся авіабудівна база української промисловості, знаходиться в занепаді.

2. Аналіз інноваційної діяльності найбільших вітчизняних авіабудівних підприємств, що входять до Державного авіаційного концерну «Антонов» дозволив виявити основні макро- та мікроекономічні фактори, що гальмують розвиток українського авіабудування: недостатня адаптованість авіабудівних підприємств до ринкових умов господарювання; відсутність дієвих механізмів стимулювання інноваційної діяльності; нерозвиненість внутрішнього ринку; низька платоспроможність українських експлуатуючих авіакомпаній; недостатність фінансових ресурсів підприємств; низька продуктивність праці; не повне використання потужностей інфраструктури авіаційної промисловості України; відсутність організаційно-економічних механізмів забезпечення серійного виробництва літаків на інноваційних засадах; ведення виробництва в умовах дефіциту ресурсів; технологічна відсталість та критичний стан основних виробничих фондів галузі тощо.

3. Експрес-SWOT-аналіз впливу на дію організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності зовнішнього середовища підприємства, суб'єктів його системи управління, а також умов, в яких функціонує

механізм показав, що слабкі сторони та загрози суттєво переважають сильні сторони та можливості у функціонуванні підприємств даної галузі, тому оновлення організаційно-економічного механізму та удосконалення його дії на цих підприємствах вкрай необхідне.

4. Використовуючи запропонований у роботі методичний інструментарій оцінки елементів системи, які формують організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності підприємств, що передбачає експертний аналіз дії функціональних підсистем механізму за восьмидесятьма оціночними категоріями, які згруповані і викладені у вигляді оціночних таблиць, було здійснено оцінку дії існуючого організаційно-економічного механізму на досліджуваних підприємствах. За результатами опрацювання експертних оцінок було встановлено, що жодне із досліджуваних підприємств не має ефективно діючого організаційно-економічного механізму, що уповільнює швидкість змін в організації управління, ускладнює процес оновлення виробництва, гальмує процес впровадження інновацій, не сприяє активізації інноваційної діяльності персоналу на цих підприємствах.

5. За результатами дослідження встановлено, що організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності майже всіх підприємств, що входять до ДАК «Антонов», відповідно до розробленої у дослідженні шкали оцінювання стану та дієвості організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності на підприємстві, має недоліки і його дія залежить від ситуації: загальна оцінка по підприємствах складає від 43,6 до 54,8 балів, що за шкалою, наведеною у пункті 1.3 дисертації відповідає третьому рівню дієвості з п'яти можливих (чим вищий рівень, тим краще функціонує механізм). За результатами оцінки слід зазначити, що всі нововведення, що реалізуються, носять переважно одиничний характер, тобто вносять зміни та покращення в окремі ланки технологічного процесу і не здійснюють суттєвого впливу на кінцеві результати виробництва, інновації з'являються на базі вже існуючих і давно використовуваних технологій. Значним недоліком

організаційно-економічного механізму є також неузгодженість його дії з місією і цілями підприємства. Результати наукового дослідження оцінки дії організаційно-економічного механізму відображення у працях автора [94, с. 340; 95, с. 61]

6. Результати аналізу показують, що підсистеми організації та управління організаційно-економічного механізму підприємств є малоефективними і характеризуються жорсткою централізацією управління (середнє значення експертних оцінок за всіма підприємствами по підсистемі управління складає 38,7 бали, а організація – 43,7 балів із 100 можливих), що виключає можливість швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Крім того, найменші зміни у виробничому процесі призводять до збоїв у функціонуванні механізму, що характеризує його цілковиту неадаптивність до змін внутрішнього середовища. Дія стимулюючої підсистеми механізму неефективна (середня експертна оцінка в загальному по підприємствах – 41,2 бали) і не сприяє ні проявам активної творчої діяльності наукових працівників, ні підвищенню ділової активності керівників підприємства. До проблемних підсистем організаційно-економічного механізму підприємств відносяться також оцінка, планування та регулювання (45,8, 44,5 та 47,2 бали відповідно). Щодо контролю якості виробничого процесу, продукції підприємства, то дія механізму у даній сфері діяльності підприємства є налагодженою (61,4 бали): у авіабудівній галузі вітчизняної промисловості виробничий процес був завжди чітко регламентований нормами і стандартами, дотримання яких є першочерговим за умов виробництва продукції даного типу. Показники підсистеми забезпечення механізму також знаходяться на рівні вище середнього (52,5 бали), оскільки виробничі площі, старі кваліфіковані кадри, техніка, що залишилась від радянських часів, ще підтримує виробничу діяльність підприємств на достатньому для господарсько-економічної діяльності рівні. За таких умов необхідний коригуючий вплив суб'єктів управління механізмом, що має заключатися у частковому оновленні організаційно-економічного механізму відповідно до

тих функціональних підсистем, які дають найбільші збої у діяльності шляхом заміни старих засобів, важелів, методів, інструментів впливу новими, більш прогресивними; удосконалення інших підсистем; забезпечення систематичності дії механізму тощо.

7. За результатами проведеного дослідження інноваційного потенціалу підприємств авіабудівної промисловості, можемо зробити висновок, що наявний інноваційний потенціал використовується підприємствами не достатньо ефективно, оскільки значні його резерви, зокрема такі як кадровий та науковий, задіяні у інноваційній діяльності лише трохи більше ніж на 50%, що підтверджують середні значення даних показників за 2007-2010 рр (ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О.К. Антонова»: рівень використання кадрового потенціалу 0,65, наукового – 0,55, відповідно Харківське державне авіаційне виробниче підприємство - 0,49 і 0,42, ДП «Київський авіаційний завод «Авіант» – 0,50 і 0,41, ДП «Завод 410 цивільної авіації» – 0,61 і 0,64). Крім того, показники фінансово-економічного та маркетингового потенціалу підприємств ДАК «Антонов» мають дуже низькі значення, які у 2010 році коливаються відповідно в межах 0,18-0,25 та 0,22-0,32 залежно від кожного окремого підприємства концерну. Низькі значення фінансового потенціалу мають об'єктивні причини і в першу чергу пов'язані з відсутністю фінансової підтримки з боку держави, тоді як маркетингова складова потенціалу тримається лише на давно створеному і бренді «Антонов», який за період діяльності підприємств отримав високу репутацію серед покупців та партнерів. Показники ринкового потенціалу характеризуються як дуже високі для всіх підприємств, окрім Харківського державного авіаційного виробничого підприємства, що пов'язано із значним перевищенням попиту на продукцію підприємств порівняно із пропозицією. Високі значення наявного у підприємств інфраструктурного та інформаційного потенціалу, використання яких у середньому по всіх підприємствах на 2010 рік становить відповідно близько 69 та 87%. Рівень матеріально-технічного та організаційно-управлінського потенціалу у 2010

році можна вважати задовільним, оскільки мінімальні показники, відповідно, становлять 0,45 у ДП «Київський авіаційний завод «Авіант» та 0,42 у Харківського державного авіаційного виробничого підприємства, в той же час ДП «Завод 410 цивільної авіації» характеризується високими значеннями даних показників, які становлять, відповідно, 0,82 та 0,73, а це означає, що не всі можливості виробництва і управління використовуються підприємствами для підвищення ефективності його діяльності. Незважаючи на незадовільний стан інноваційного потенціалу, на підприємстві все ще зосереджено значний потенціал раціоналізаторсько-винахідницької діяльності працівників, вдале використання якого здатне значно підвищити показники інноваційної діяльності підприємства. Разом з тим, необхідним є проведення комплексу заходів щодо підвищення рівня організації праці, виробництва, управління, підвищення рівня професійних і особистісних якостей персоналу, підвищення організаційно-технічних показників тощо.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Активізація використання інтелектуальних ресурсів як фактор підвищення ефективності функціонування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств

Розвиток ринкових відносин в Україні вимагає значного розширення масштабів інноваційної діяльності підприємств, активізації інноваційної діяльності на всіх рівнях економічної системи. При цьому активний розвиток інноваційної діяльності повинен започатковуватися на інноваційних процесах, які охоплюють: пошук, розробку і освоєння нової продукції, техніко-організаційний розвиток, зокрема, модернізацію, технічне переозброєння, реконструкцію, розширення; впровадження нових методів управління; пошук більш ефективних методів вирішення стандартних, рутинних завдань у всіх сферах діяльності підприємства; трансфер передового практичного досвіду тощо [184].

У сучасному виробництві людина все більшою мірою виступає як носій нововведень. Використання у трудовому процесі здібностей людини до прояву творчості, генерації нових ідей уже не узгоджується з поняттям праці в традиційному розумінні цієї категорії, оскільки, крім традиційних, вона включає також такі творчі її види, які спрямовані на створення нових ідей, проектів, технологій, тобто інновацій, у відповідності з попитом ринку. Останнє дозволяє побачити в інноваціях предмет особливої трудової діяльності, яка має творчий характер, може охоплювати різноманітні галузі й сфери та стосуватися представників різних професій.

Отже, виникає необхідність розробки шляхів вирішення проблеми активізації інноваційної діяльності промислових підприємств за рахунок використання можливостей та внутрішнього потенціалу персоналу

підприємств, зокрема працівників інноваційної сфери, що, в свою чергу, потребує розробки відповідного мотиваційного механізму.

Успіх інноваційної діяльності у значній мірі залежить від того, наскільки її безпосередні учасники – персонал, що зайнятий в інноваційному процесі – зацікавлені у економічно ефективному і швидкому впровадженні результатів НДДКР у виробництво, в результаті чого постає об'єктивна необхідність запровадження комплексної системи заходів, спрямованої на стимулювання інноваційної діяльності персоналу підприємств.

Сутність стимулювання інноваційної діяльності, як елементу мотивування працівників підприємства, полягає у чітко усвідомленому заохоченні керівником працівників-інноваторів, залучених до інноваційного процесу, з метою отримання найкращого результату в інноваційній діяльності [33].

Одним з основних методів економічної системи стимулювання інноваційної діяльності працівників є матеріальне стимулювання. Щоб матеріальна зацікавленість стала дієвим стимулом підвищення активності участі працівників у розробці і впровадженні інновацій, розмір отриманої винагороди має знаходитись у прямому співвідношенні з результативністю інтелектуальної праці, стимулюючи її тим самим. Для прикладу, рівень оплати праці в інноваційній сфері у США у 2,5, у Японії у 2,7, у Швеції – у 2,1 рази вищий, ніж у промисловості. В Україні ж мотиваційний потенціал оплати інтелектуальної праці використовується недостатньо [60]. Заробітна плата для інноваторів не виконує в достатній мірі відтворювальну та стимулюючу функції. Невисокі обсяги авторських винагород працівників-інноваторів негативно позначаються на матеріальній зацікавленості у активізації їх раціоналізаторської та винахідницької діяльності.

Слід наголосити, що для підвищення ефективності інноваційної діяльності працівників необхідною є також нематеріальна мотивація, яка має використовуватися у комплексі з матеріальною, тобто за умови достатнього рівня матеріального забезпечення.

Вітчизняне літакобудування є високотехнологічною галуззю промисловості, яка є стратегічно важливою для нашої держави та чи не єдиною галуззю промисловості, яка здатна швидко впливати на розвиток конкурентоспроможності України. Це обумовлено тим, що підприємства даної галузі мають значний трудовий потенціал, здатний до ефективної праці, як у галузі безпосереднього виробництва, так і винахідницької діяльності. Однак, керівництвом підприємств не приділяється значна увага розвитку та стимулюванню інноваційної праці персоналу, що для більшості з них, за даними оцінки інноваційного потенціалу, спричиняє значні втрати у позиціях на ринку.

Необхідно зазначити, що така ситуація викликана в першу чергу недостатньою адаптованістю авіабудівних підприємств до ринкових умов господарювання та недосконало проведеною інтеграцією, відсутністю ефективної системи кредитування зовнішньоекономічних контрактів і підтримки експорту підприємств галузі, що на певному етапі спричинило скорочення виробництва літаків, а відсутність ефективних соціальних заходів, стимулювання молодих талановитих учених, конструкторів та інженерів підприємств авіаційної промисловості спонукало їх до пошуків роботи за кордоном. Так, за даними дослідження, проведеного «YEAustionAssociates» (YAA), за обсягом «відтоку мізків» Україна посідає 52 позицію серед 60 країн. Поряд із «відтоком назовні» спостерігається і «внутрішня», тобто перехід найбільш здібних молодих фахівців зі сфери досліджень до сфери бізнесу [60, с. 534].

Результати досліджень показали, що підприємствами проводиться досить активна політика залучення молодих кваліфікованих працівників та стимулювання їх праці на підприємстві шляхом матеріального мотивування, однак це лише частина того механізму, який має функціонувати на підприємствах для забезпечення високого рівня інноваційного розвитку. Зокрема заходи підприємств мають стосуватися не лише залучення нових, молодих працівників, а й збереження досвідчених, кваліфікованих кадрів.

Однак обсяг виробленої продукції, що припадає на одного працюючого, у вітчизняному авіабудуванні, поки що, так і залишається менше 50 тис. гривень на рік, що в 20-30 разів менше, ніж в американських і європейських виробників авіаційної техніки [5, с.11].

У грудні 2009 р. до ДП АНТК імені О.К. Антонова було приєднано Київський авіаційний завод «Авіант», який став у складі підприємства філією «Серійний завод «Антонов». У лютому 2010 р. ДП АНТК імені О.К. Антонова було перейменовано на ДП «Антонов»[117, с.128]. Наявність у структурі підприємства серійного заводу поставила перед адміністрацією нові завдання щодо роботи з персоналом:

- забезпечення оптимальної чисельності інженерно-технічних працівників і робітників у процесі створення інтегрованих структур підприємства;
- розроблення уніфікованих кадрових технологій;
- відпрацювання процедур швидкого переведення персоналу з головного підприємства у філію і навпаки для вирішення спільних завдань з будівництва авіаційної техніки;
- створення єдиних джерел для наймання робочої сили.

У перерахованих умовах кадрової роботи потрібні нестандартні, інноваційні підходи до забезпечення підприємства фахівцями і кваліфікованими робітниками, при цьому специфіка авіабудівної галузі потребує виконання таких умов: сертифікація виробництва згідно з вимогами державного авіаційного реєстру; спеціальне навчання персоналу для допуску до проектування, виготовлення дослідного зразка та випробування літака; високі вимоги до рівня кваліфікації персоналу.

З метою комплектування штату дослідницького конструкторського бюро інженерами-конструкторами ДП «Антонов» було укладено договір з Національним аерокосмічним університетом імені М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» (ХАІ) про створення на ДП «Антонов» філій цього ВНЗ зі стаціонарною та заочною формами навчання. Між

підприємством, ХАІ та студентом укладається тристоронній договір, однією з головних умов якого є зобов'язання студента відпрацювати на підприємстві не менше трьох років після закінчення ВНЗ.

Іншим напрямом діяльності підприємства щодо залучення молодих кваліфікованих кадрів є укладання договору між ДП «Антонов» і підшефною середньою спеціалізованою авіаційно-технологічною школою № 203 міста Києва, у якому узгоджено навчальний план з підготовки учнів школи за спеціальностями авіаційного профілю. Тепер уроки учнів 9-10-х класів проходять у Центрі навчання підприємства та безпосередньо на виробництві. Метою експерименту є рання професійна орієнтація школярів, знайомство їх з передовою галуззю промисловості та підготовка молодих робітників.

Описані технології кадрової роботи вимагають від підприємства інвестицій. Відповідно до розробленого та затвердженого положення «Про порядок закріплення молоді на підприємстві та навчання її у вищих навчальних закладах» ДП «Антонов» оплачує навчання своїх майбутніх працівників у ВНЗ і технікумах на умовах тристоронніх договорів. Метою даних заходів є стійкий приплив робочої сили на підприємство, швидка адаптація нових працівників до умов виробництва, збільшення частки молоді в загальній чисельності штату, що компенсує всі інвестиції в персонал.

«Закріплення» молоді на підприємстві забезпечується, по-перше, внесенням у договір про навчання у ВНЗ і технікумах умови щодо обов'язкового відпрацювання протягом трьох років. Навчання працівників ДП «Антонов» у ВНЗ відповідно до положення «Про порядок закріплення молоді на підприємстві та навчання її у вищих навчальних закладах» розпочато у 2007 р. За час дії цього положення навчання закінчили 36 осіб, а витрати на оплату чинних і закритих договорів про навчання з 2007 по 2010 р. становили понад 600 тис. грн. [117, с. 131].

По-друге, з метою збільшення матеріальної зацікавленості молодих фахівців та молодих робітників, випускників вищих і професійно-технічних навчальних закладів у довгостроковій роботі на підприємстві та у підвищенні

їхнього професійного рівня були розроблені, затверджені та набули чинності Положення про встановлення надбавок молодим співробітникам і Положення про встановлення надбавок молодим робітникам. Згідно з Положенням про встановлення надбавок молодим співробітникам працівникам підприємства віком до 35 років, які мають повну вищу освіту, встановлюються надбавки у відсотках від посадового окладу в розмірі 15, 30, 40, 50 і 75 %, що виплачуються протягом не більше ніж 10 років після закінчення ВНЗ. У 2011 р. 108 молодим співробітникам підприємства встановлено надбавки у розмірі 15 % від посадового окладу, а 781 працівнику – від 30 до 75 % від посадового окладу.

Згідно з Положенням про встановлення надбавок молодим робітникам надбавки виплачуються молодим робітникам віком до 27 років, прийнятим на робочу спеціальність безпосередньо після закінчення навчального закладу. Надбавки встановлюються у відсотках від годинної тарифної ставки (10, 17, 24 %) і виплачуються протягом не більше трьох років після закінчення навчального закладу. У 2011 р. на підприємстві встановлено надбавки у розмірі 10 % від годинної тарифної ставки 17 молодим робітникам, у розмірі від 17 до 24 % – 102 особам.

Усе зазначене вище стосується планової кадрової роботи та технологій, що застосовуються, однак жорстка конкуренція на ринку авіаційної техніки іноді вимагає різкого збільшення чисельності персоналу з високою кваліфікацією. Такі ситуації виникали при будівництві трьох дослідних зразків літака АН-140, а потім і АН-148 у стислі терміни. Оскільки стан ринку робочої сили не дає змоги вирішити це питання, ДП «Антонов» застосовує залучення персоналу інших підприємств авіаційної галузі України, переважно авіаремонтних, на засадах оренди. На основі укладених двосторонніх договорів робітники і фахівці прибувають на підприємство для виконання планових робіт, а після їх закінчення здійснюється розрахунок і працівники повертаються на свої постійні робочі місця.

Узагальнення інформації щодо перспективних методів залучення підприємством нових кадрів у виробничий процес вказує на доцільність проведення поглибленого дослідження, метою якого є оцінка всієї системи управління персоналом, від набору персоналу до оцінки результативності їх праці, в тому числі інноваційної. Зокрема, саме останнє викликає найбільше питань, оскільки залучення кадрів без ефективного механізму активізації і розвитку їх наукової та виробничої діяльності не має сенсу, в той же час саме рівень інтелектуальної і винахідницької активності персоналу є найбільш вагомим серед чинників розвитку інноваційного потенціалу та активізації інноваційної діяльності підприємства.

Результати дослідження підприємств, що входять до авіабудівного концерну ДАК «Антонов» показали, що інновації на літакобудівних підприємствах спрямовані на модифікацію виробів, що випускаються, на створення нових видів продукції, на придбання і модернізацію устаткування, розробку і придбання нових технологій, і практично не торкаються системи управління персоналом, розвитку творчого потенціалу інноваторів, оплати їх праці, хоча людський фактор посідає значне місце серед інших факторів розвитку інновацій на підприємстві.

Отже на досліджуваних підприємствах системі стимулювання діяльності фахівців-інноваторів не приділяється необхідної уваги, як наслідок – низький рівень кадрового та наукового потенціалу підприємств не забезпечує достатній інноваційний розвиток (табл. 3.1).

За наявності значного потенціалу інтелектуальних ресурсів в країні постає необхідність визначення причин їх низької віддачі, зокрема на досліджуваних підприємствах, адже саме інтелектуальна складова є визначальною ланкою інноваційної діяльності у даній галузі. Для оцінки інтелектуальної складової інноваційного потенціалу в підрозділах підприємств було відібрано такі основні показники: інтелект, творчість, активність, кваліфікація, освіта, професіоналізм та здатність до навчання.

Таблиця 3.1

Значення показників кадрового та наукового потенціалу підприємств ДАК
«Антонов» за 2007-2010 рр.

№ п/ п	Назва підприємства	Інтегральні індикатори оцінки кадрового та наукового потенціалу підприємства	Роки			
			2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
1	ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О.К. Антонова»	(І кп)	0,61	0,62	0,68	0,70
		(Інп)	0,54	0,53	0,55	0,56
2	Харківське державне авіаційне виробниче підприємство	(І кп)	0,47	0,48	0,50	0,51
		(Інп)	0,40	0,41	0,43	0,44
3	ДП «Київський авіаційний завод «Авіант»	(І кп)	0,49	0,50	0,51	0,50
		(Інп)	0,39	0,39	0,42	0,43
4	ДП «Завод 410 цивільної авіації»	(І кп)	0,58	0,59	0,63	0,64
		(Інп)	0,61	0,63	0,64	0,66

Примітка. Сформовано на основі власних розрахунків автора

Щоб визначити рівень інтелектуальної складової трудового потенціалу на підприємствах, що входять до ДАК «Антонов» за даними показниками, нами було проведено опитування.

Так, у проведеному дослідженні взяли участь 87 працівників, які працюють у підрозділах досліджуваних підприємств, що безпосередньо пов'язані з реалізацією інноваційного процесу. Відбір опитуваних на кожному підприємстві здійснювався вибіркоким методом, рівень значимості показників інтелектуальної складової трудових ресурсів оцінювався по 10 бальній шкалі, а узагальнення оцінок здійснювалося методом знаходження середнього арифметичного по кожному виду підрозділів підприємств: ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О. К. Антонова»,

Харківське державне авіаційне виробниче підприємство, ДП «Київський авіаційний завод «Авіант» та ДП «Завод 410 цивільної авіації».

Таблиця 3.2

Результати оцінювання показників інтелектуальної складової інноваційного потенціалу в підрозділах підприємств

Підрозділи, які безпосередньо пов'язані з інноваційною діяльністю	Оцінка за критеріями інтелектуальної складової, балів						
	Кваліфікація	Освіта	Творчість	Здатність до навчання	Професіоналізм	Інтелект	Активність
Відділ маркетингу	8,30	8,76	8,02	7,54	8,29	7,19	4,26
Виробничий відділ	7,43	8,32	4,89	7,11	8,42	6,33	8,46
Планово-економічний відділ	7,24	8,76	5,24	7,23	7,34	7,30	6,12
Конструкторський відділ	7,56	6,52	8,24	7,42	8,52	5,82	6,64
Технологічний відділ	7,54	8,22	6,10	7,16	8,28	6,25	6,55
Відділ організації праці та заробітної плати	6,32	8,24	7,72	7,52	8,94	8,63	8,76
Цехи, в яких відбувається освоєння нової продукції	6,88	8,02	5,22	7,05	8,32	7,68	6,14

Примітка. Сформовано на основі власних розрахунків автора та даних експертних оцінок

Однак, аналіз даних, отриманих у результаті дослідження показує, що майже на всіх підприємствах перше місце посів показник «професіоналізм», середнє геометричне значення якого по підрозділах становить 8,29 бали. Серед показників також лідирує «освіта» – 7,91 балів. Показники «творчість» та «активність» залишилися на останніх місцях (6,63 бали та 6,55 балів відповідно), хоча у технологічному, а особливо в конструкторському відділах ці показники мають велику вагу. Невтішні показники також і по критерію «інтелект» – 6,92 бали (рис. 3.1).

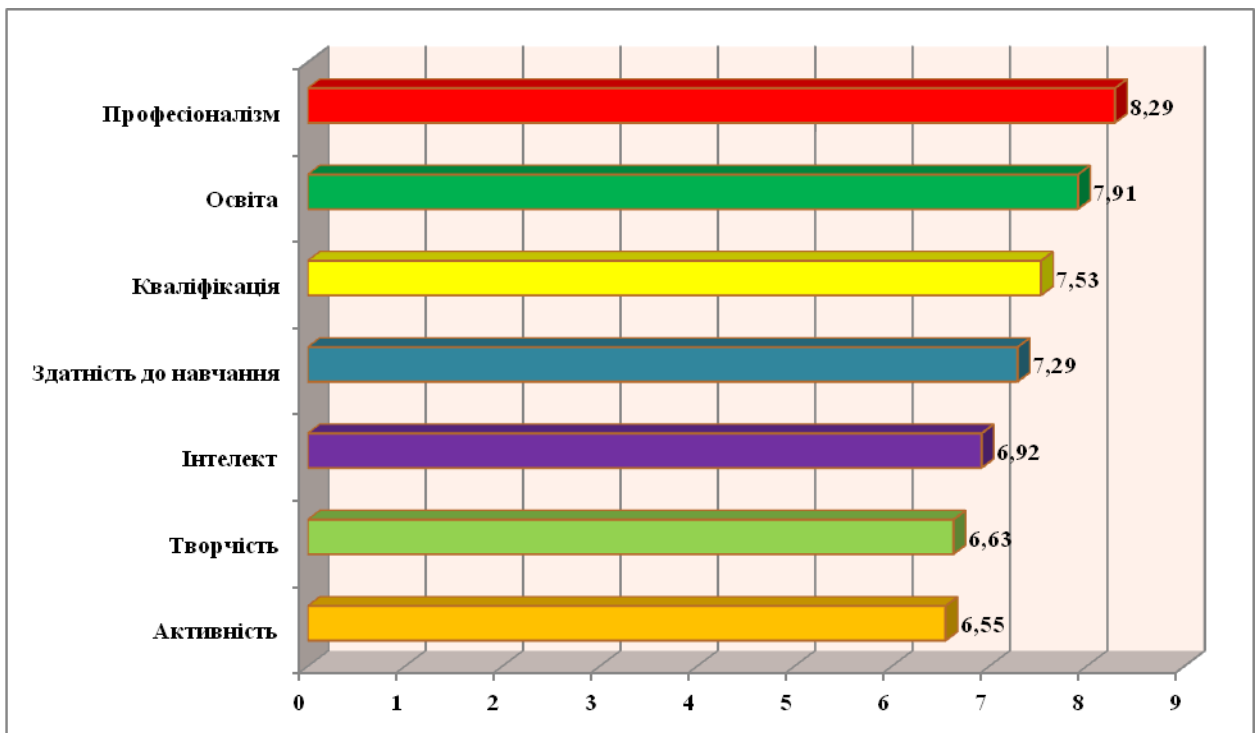


Рис. 3.1. Показники інтелектуальної складової інноваційного потенціалу ДАК «Антонов»

Примітка. Побудовано за даними таблиці 3.2

Входячи із ситуації що склалася на підприємствах, підхід до стимулювання творчої та інтелектуальної діяльності персоналу у процесі інноваційної діяльності має визначатися такими основними напрямками – максимальна активізація творчої особистості та направлення цієї активності на досягнення конкретного економічного результату. Використання такого підходу з одного боку дозволить інноватору творчо підходити до виконання своїх обов'язків, з іншого – забезпечить стимулюючий ефект у формі додаткової індивідуальної оплати.

Орієнтація на активізацію інноваційної праці на Державному авіабудівному концерні «Антонов», в першу чергу, вимагає розробки мотиваційного механізму активізації інноваційної праці персоналу підприємства в контексті системи економічного та морального стимулювання, який має бути орієнтований на забезпечення мотивації працівників до інноваційної діяльності, підвищення їх інноваційної культури та зростання конкурентоспроможності вітчизняного виробництва.

Для ефективної побудови мотиваційного механізму активізації інноваційної діяльності, як визначальної ланки загального організаційно-економічного механізму підприємства, необхідним є проведення аналізу загроз і можливостей, а також сильних та слабких сторін діяльності підприємства, зокрема тих, що стосуються діяльності персоналу.

З цією метою на досліджуваних підприємствах авіабудівної галузі було проведено експрес-SWOT-аналіз системи управління персоналом, результати якого відображені на рис. 3.2.

<p style="text-align: center;"><u>Сильні сторони:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень компетентності керівників; 2. Атмосфера творчості; 3. Вагомий науково-винахідницький потенціал працівників; 4. Можливість підвищення кваліфікації; 5. Розвинуте комп'ютерне забезпечення; 6. Сприятливі умови праці; 7. Гарний імідж підприємства 	<p style="text-align: center;"><u>Слабкі сторони:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність стратегічних цілей в кадровій політиці підприємств; 2. Немає чіткої відповідності розміру заробітної плати і якості витраченої праці; 3. Не має гнучкої процедури відбору і навчання персоналу; 4. Системи підвищення кваліфікації персоналу не орієнтовані на конкурентоспроможність
<p style="text-align: center;"><u>Можливості:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження рівня відтоку кадрів; 2. Підвищення якості роботи конструкторів; 3. Удосконалення організації праці; 4. Організація інноваційної діяльності підприємства; 5. Підвищення ефективності застосування інтелектуального потенціалу; 6. Підвищення ефективності стратегічного маркетингу 	<p style="text-align: center;"><u>Загрози:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неприятлива соціально-економічна політика в країні; 2. Зниження державної підтримки інноваційної діяльності; 3. Скорочення робочих місць; 4. Підвищення конкуренції

Рис. 3.2. Експрес-SWOT-аналіз сильних та слабких сторін, загроз і можливостей системи управління персоналом підприємств авіабудівної промисловості

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

Аналіз отриманих даних показав, що ситуація, яка склалася на досліджуваних підприємствах, не сприяє зацікавленості персоналу у

покращенні результатів своєї діяльності, це пов'язано з тим, що відсутня чітка відповідність між розміром заробітної плати та якістю витраченої праці, разом з тим, впровадження та розвиток інноваційної стратегії гальмується не повним використанням можливостей підприємства, несприятливими умовами праці для розвитку інноваційної діяльності та вияву творчості працівників тощо.

З метою активізації інноваційної діяльності керівництву підприємств необхідно об'єднати творчі зусилля висококваліфікованих спеціалістів навколо головної мети – інноваційної діяльності як чинника розвитку знань, престижу і конкурентоспроможності підприємства; створити умови для накопичення інтелектуального капіталу шляхом набуття нових знань і досвіду, обміну інформацією у сфері інновацій та створення на цій основі конкурентних переваг підприємства.

Виходячи з цього, у дослідженні запропоновано теоретичні підходи до структури механізму стимулювання інноваційної діяльності персоналу, відповідно до яких механізм спирається на системну взаємодію трьох складових: системи матеріального стимулювання інноваційної діяльності, системи нематеріального стимулювання інноваційної діяльності та внутрішнього потенціалу працівників інноваційної сфери (рис.3.3)

Система стимулювання інноваційної діяльності персоналу на підприємстві складається із груп матеріальних та нематеріальних чинників. Серед матеріальних чинників, за сучасних умов, найбільш впливовими стимулами для винахідників є заохочувальні програми підприємств, що намагаються пов'язати розмір грошової винагороди з одержуваним економічним ефектом.

Наприклад, у практиці діяльності зарубіжних компаній певного поширення набуло використання такого виду винагороди працівників, які досягли значних успіхів під час здійснення інноваційної діяльності, як преміювання акціями. Така винагорода може виступати дієвим інструментом спонукання більшості працівників компанії, оскільки, по-перше, їм як

власникам корпоративних прав частина розподіленого прибутку виплачується у вигляді дивідендів за акціями. По-друге, в такий спосіб працівники залучаються до співволодіння й участі в управлінні компанією. Тобто через участь працівників у власності забезпечується більша зацікавленість їх у поліпшенні кінцевих фінансових результатів діяльності компанії загалом, зокрема шляхом активізації інноваційної діяльності [192, с.105].

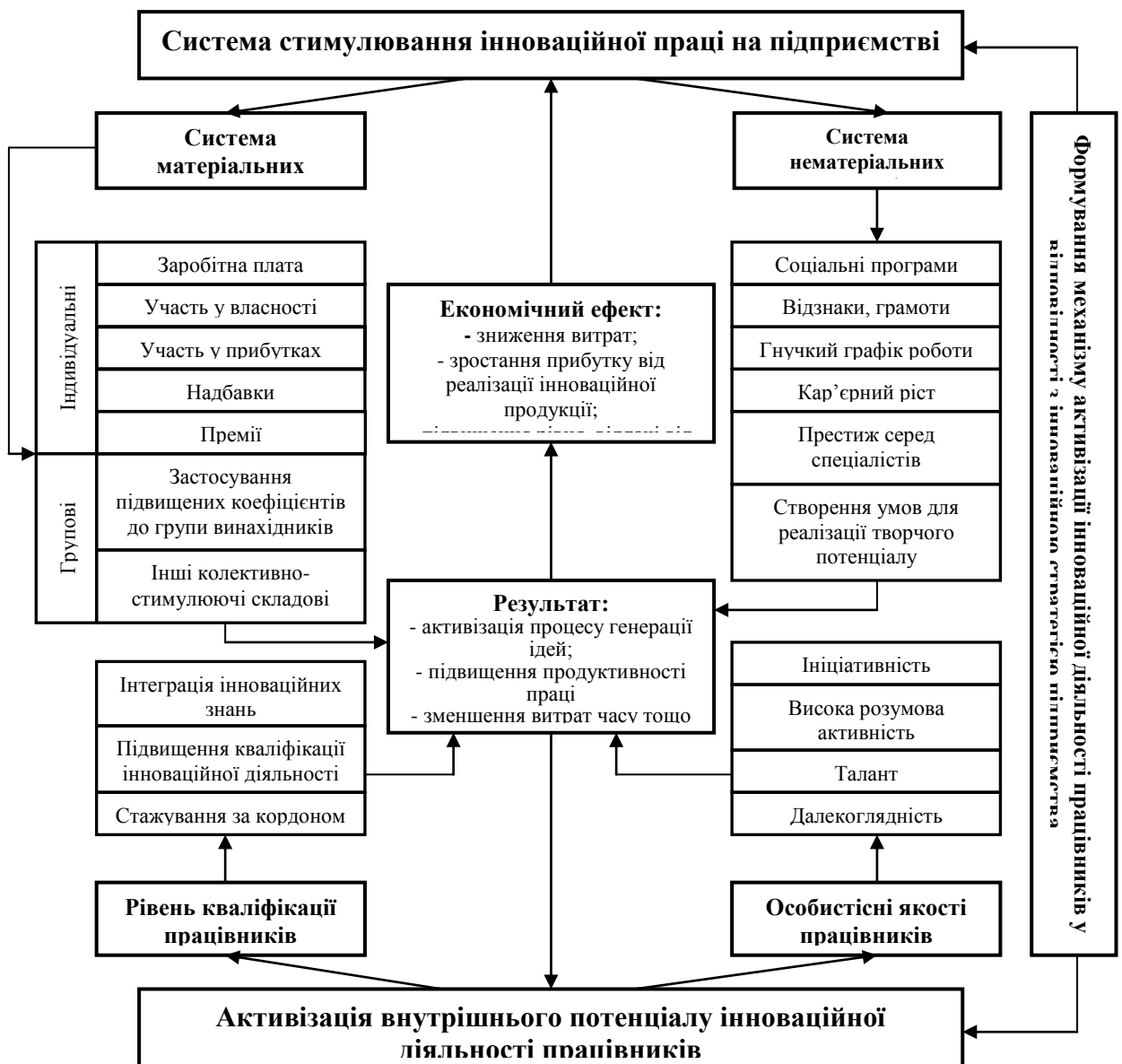


Рис. 3.3. Механізм стимулювання інноваційної діяльності персоналу

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

Серед нематеріальних стимулів активізації інноваційної діяльності працівників підприємств найефективнішими є:

- публічне присудження спеціальних почесних титулів і звань із публічним врученням посвідчень, сертифікатів, дипломів, грамот, медалей та інших відзнак, подарунків та інших нагород;
- прийняття в члени винахідницьких клубів, оплата компанією їхнього членства у наукових товариствах;
- публічне розміщення рейтингу новаторів (авторів винаходів), розміщення фотографій на дошці пошани;
- публікації про авторів і створені ними винаходи в центральних, галузевих чи внутрішньофірмових друкованих засобах інформації, а також оплата компанією наукових публікацій авторів у зовнішніх друкованих виданнях;
- направлення за рахунок компанії у творчі відрядження, наукові конференції, на навчання, на короткострокові курси (тренінги), на стажування, на виставки тощо, в тому числі за кордон[192, с.107].

При цьому принципово важливо використовувати всі групи засобів стимулювання інноваційної діяльності в комплексі, надаючи пріоритет тій чи іншій групі залежно від специфіки кожного конкретного підприємства.

Результати інноваційної праці при застосуванні даного механізму необхідно оцінювати з двох позицій: як безпосередній результат праці кожного окремого працівника та як кінцеві результати діяльності по підрозділах і підприємству загалом.

Отже, впровадження запропонованих теоретичних підходів до механізму стимулювання інноваційної діяльності персоналу сприятиме не тільки зростанню рівня інноваційної активності персоналу, але й підвищенню мотивації та ефективності праці на підприємстві, налагодженню ефективної дії всієї системи стратегічної інноваційної діяльності.

Наукові дослідження, спрямовані на подальше удосконалення підходів до механізму стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві мають бути зорієнтовані на комплексне формування зацікавленості усіх учасників господарських відносин у результатах інноваційної діяльності, зокрема,

працівників підприємства, які безпосередньо беруть участь у реалізації інноваційних проектів, інвесторів та власників, що визначають можливості, масштаб та джерела інвестицій в інноваційну діяльність. Впровадження даного механізму стимулювання інноваційної діяльності працівників сприятиме ефективному розвитку та зміцненню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

3.2. Етапи вдосконалення організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств

Методи побудови організаційно-економічних механізмів, що застосовуються на більшості вітчизняних промислових підприємств, характеризуються недостатньою різноманітністю, надмірно нормативним характером, гіпертрофованим використанням типових рішень. Це призводить до механічного перенесення організаційно-економічних механізмів, які застосовувалися в минулому, в нові умови, без належного аналізу можливостей їх застосування чи адаптації за іншої кількості та якості вихідних параметрів.

Як показала комплексна оцінка організаційно-економічного механізму та аналіз виробничої діяльності підприємств, на яких проводилося дослідження, чіткого організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності не передбачено на жодному з них. Діяльність здійснюється переважно у напрямку обраної інноваційної стратегії, вибір якої базується не на ґрунтовному аналізі, а має чисто інтуїтивний характер або диктується потребами ринку. Тому на авіабудівних підприємствах потрібна розробка чіткого організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності, який би забезпечив ефективність зростання не лише на рівні підприємства, а і на рівні галузі та держави.

Управління інноваційним розвитком корпорації Державного авіабудівного концерну «Антонов» можна розглядати з позиції вдосконалення інноваційної діяльності на основі організаційно-структурних перетворень і коригування організаційно-економічного механізму.

У цьому випадку, з точки зору раціоналізації інноваційної діяльності, на першому етапі інноваційного процесу для підприємств необхідно забезпечити модифікаційні процеси інноваційної системи. Йдеться про модифікацію організаційних структур (управлінської, виробничої, технологічної) і створення передумов для переходу до наступного етапу. Отже перший етап удосконалення механізму має починатися із заходів, направлених на корегування і оновлення функціональних підсистем

управління та організації існуючого організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності. При цьому, можна прослідкувати взаємозв'язок та взаємодію організаційної та економічної складової механізму: економічна складова, насамперед, буде характеризуватися цільовою спрямованістю, оскільки метою впровадження інновацій є досягнення певних економічних цілей у діяльності підприємства, тоді як організаційна складова представляється як організація досягнення економічних цілей.

На другому етапі на підприємствах впроваджуються процесні інновації, в результаті яких на виході з'являються нові технології. При цьому з використанням існуючих організаційних структур необхідним є формування цільових фокус-груп, що включають провідних фахівців для розробки відповідних інноваційних ідей, технологій, ноу-хау. На цьому етапі все ще оновлюється і коригується сам організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності, але заходи по його коригуванню направлені на функціональну підсистему забезпечення, оскільки саме можливість підприємства забезпечити наукові дослідження та розробки, а також реалізацію інноваційних процесів є визначальною умовою подальшого розвитку інноваційної діяльності та удосконалення організаційно-економічного механізму [118].

На третьому етапі інновації все ще залишаються процесними, але, використовуючи досягнення другого етапу, підприємства, на базі достатнього фінансування на середньому рівні, можуть реалізовувати інновації на вході, продовжувати інновації на виході та створювати передумови для радикальних продуктових інновацій на наступному етапі, де у повну силу діють нові організаційні структури. Підприємства виступають на цьому етапі як «носії нововведень». При цьому удосконалення організаційно-економічного механізму на даному етапі направлені переважно на функціональні системи контролю та регулювання, оскільки реалізація інноваційних перетворень, що на досліджуваних підприємствах є одночасно і передумовою створення інновацій, вимагає чіткого контролю за

технологічною підготовкою виробництва, реалізацією інноваційних процесів, регулювання процесу реформування організаційної структури, системи управління та виробничої діяльності підприємства. Це виражається у відповідності кількісно-якісного складу працівників обсягам і складності робіт, забезпеченості виробничих процесів технологічними засобами, повноті забезпечення інформацією тощо.

На четвертому етапі підприємства переходять до радикальних продуктових інновацій, що охоплюють новий зміст інноваційної діяльності, що вже сформувався на попередніх етапах і включає усі вищеназвані інновації – процесні, на вході і на виході. На цьому кроці вже остаточно формується удосконалена структура організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності, що враховує вплив усіх макро- і мікроекономічних факторів. Таким чином, формування і вдосконалення організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності здійснюються у взаємозв'язку з інноваційним процесом.

Оскільки на організаційно-економічний механізм впливають макро- і мікроекономічні фактори, то для забезпечення економічної ефективності інноваційної діяльності потрібна злагоджена і скоординована робота усіх його підсистем. Оскільки підсистем декілька, треба визначити ключову з них, за допомогою якої «запускається» увесь механізм.

Як вже відзначалося, первинна ініціація інноваційної діяльності повинна здійснюватися у межах існуючих організаційних структур, тому першою функціональною підсистемою механізму має бути організація. Сам організаційний вплив механізму як нововведення є першим результатом інноваційного процесу. При цьому слід підкреслити, що до початку цього процесу концерн певним чином повинен бути структурований організаційно, виробничо, технологічно і фінансово.

При такому підході вже у результаті дії першої підсистеми організаційно-економічного механізму відбувається два інноваційних перетворення – удосконалення організаційної структури за рахунок

виділення фокус-груп і утворення механізму постійного відновлення організаційної структури підприємства, що «запускає» ідею, винахід, розробку у інноваційний процес. Надалі перша підсистема організаційно-економічного механізму працює в рамках механізму постійного оновлення організаційної структури підприємства.

На другому етапі по мірі виникнення нових інноваційних проектів розвиваються елементи підсистеми планування, що є другою функціональною підсистемою і на фоні першої є допоміжною. Комплексна дія підсистеми організації та планування в організаційно-економічному механізмі може бути спрямована на розширення можливостей базової організаційної структури підприємства, наприклад, шляхом поетапного переходу до матричної організаційної структури при скороченні елементів базової [102, с. 150].

На третьому етапі за умови диверсифікації діяльності підприємств через інновації вплив підсистем організації та планування може бути направлений на перехід до продуктової організаційної структури яка стає базовою при збереженні принципів матричної.

На четвертому етапі за умови виходу на продуктові технологічні параметри інновацій виникають елементи дивізіональної організаційної структури. Таким чином, організація як перша підсистема організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності, у комплексі з допоміжною підсистемою планування, з одного боку, створює передумови для активізації інноваційної діяльності, що виражається у різних інноваційних процесах, що протікають далі за різними напрямками, а з другого - постійно коригує сама себе, сприяючи поступовому перетворенню менш –розвинених з ринкової точки зору організаційних структур у більш розвинені і адаптовані до ринкових умов.

Третьою функціональною підсистемою організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності є управління на принципах децентралізації. Відомо, що у межах будь-якої організаційної структури

можна робити наголос або на централізацію, або на децентралізацію повноважень. При цьому централізованими прийнято називати ті структури, в яких керівництво вищої ланки залишає за собою велику частину повноважень, необхідних для ухвалення найважливіших рішень, а у децентралізованих структурах, навпаки, повноваження розділені на нижніх рівнях управління [87, с. 73].

З жорсткої централізації управління та особливостей інноваційної діяльності підприємств, в умовах, коли швидко змінюється ринкова ситуація, розвивається конкуренція, впроваджуються нові технології, децентралізація як спосіб побудови системи управління підприємств є вкрай необхідною. Крім того, сама стратегічна інноваційна діяльність ґрунтується на децентралізованому підході з позицій її організаційно-економічного механізму. І нарешті, матрична організаційна структура, яка однозначно вимагає концентрації усіх ресурсів в руках керівника інноваційного проекту, якнайкраще функціонує в умовах децентралізації.

Отже, значна частина повноважень у пропонованому нами організаційно-економічному механізмі інноваційної діяльності промислових підприємств в силу децентралізованого характеру розподілена на нижніх рівнях управління (підрозділи, проекти, фокус-групи). На цих рівнях приймається найбільша кількість найважливіших рішень, наслідки яких позначаються на роботі усього підприємства. На практиці це означає наступне. На усіх етапах сукупного інноваційного процесу у межах матричної структури, що постійно оновлюється, будь-який інноваційний проект реалізується у режимі децентралізації, коли переважаючий обсяг повноважень передається керівникові вказаного проекту. Одночасно з переходом на третій і четвертий етап до продуктових і дивізіональних організаційних структур децентралізація поширюється і на них. Ще раз відзначимо, що особливо такий підхід до побудови організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності є актуальним для досліджуваної групи підприємств, де неефективна організаційна структура та

управління на принципах централізації утруднюють їх інноваційний розвиток.

Відзначимо, що у співвідношенні підсистем організаційно-економічного механізму підприємства організація взаємопов'язана з управлінням та його принципами, оскільки рішення про спосіб побудови організації приймаються вищим керівництвом корпорації [24, с.18].

Запропонований підхід охоплює не лише організаційні структури підприємств, але і виробничі та технологічні структури. У разі коли матрична організаційна структура реалізується у повному обсязі, а над проектом працюють групи (виробнича, технологічна, матеріально-технічного постачання, кадрова, фінансова тощо), децентралізація охоплює кожен з цих груп. Крім того, побудова механізму інноваційної діяльності підприємства за принципом децентралізації створює необхідні передумови для того, щоб менеджери підприємств різних рівнів управління чітко уявляли майбутнє свого підприємства та розвивали його стратегічні можливості.

Четвертою функціональною підсистемою організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств є стимулювання. З точки зору положення стимулюючої підсистеми у складі організаційно-економічного механізму відзначимо, що вона займає залежне положення по відношенню до організації і управління. Це пов'язано з тим, що різні організаційні структури вимагають різних підходів до стимулювання персоналу. Управління на принципах децентралізації структурних підрозділів вносить свої додаткові корективи, оскільки наслідком її впливу іноді може бути розходження цілей підприємств і його підрозділів, що вимагає особливо ефективного стимулюючого впливу зі сторони організаційно-економічного механізму.

Контроль, регулювання та забезпечення є, відповідно, п'ятою, шостою та сьомою функціональними підсистемами організаційно-економічного механізму, про роль яких нами вже було зазначено вище.

Слід окремо виділити роль функціональної підсистеми оцінки організаційно-економічного механізму, яка хоч і не є формуючою ланкою,

але діє паралельно з дією усіх інших підсистем і її функціонування є необхідним на всіх етапах удосконалення організаційно-економічного механізму. Крім того особливого значення оціночна підсистема набуває за умов здійснення управління інноваційним розвитком підприємства в рамках стратегії інноваційного розвитку, що передбачає обов'язковість та систематичність стратегічного аналізу результативності інноваційного процесу, резервів інноваційного потенціалу підприємства та ефективності інноваційної діяльності загалом.

Загалом, дія всіх функціональних підсистем організаційно-економічного механізму є невідривною одна від одної, взаємопов'язаною, та взаємоузгодженою і реалізується у комплексній систематичній діяльності механізму.

З метою узагальнення вищесказаного нами була запропонована удосконалена структура організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності промислового підприємства, яка представлена на рис. 3.4.

Згідно з рисунком 3.4, вплив функціональних підсистем механізму на складові елементи інноваційного процесу відображається у вигляді цілеспрямованої дії важелів, інструментів, засобів, заходів, методів та інших можливостей забезпечення ефективності здійснення інноваційної діяльності підприємства.

Дія важелів, інструментів, засобів, методів, заходів та процедур даного механізму переводить загальну стратегію інноваційної діяльності підприємства в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення цих установок у межах восьми взаємно інтегрованих функціональних підсистем.

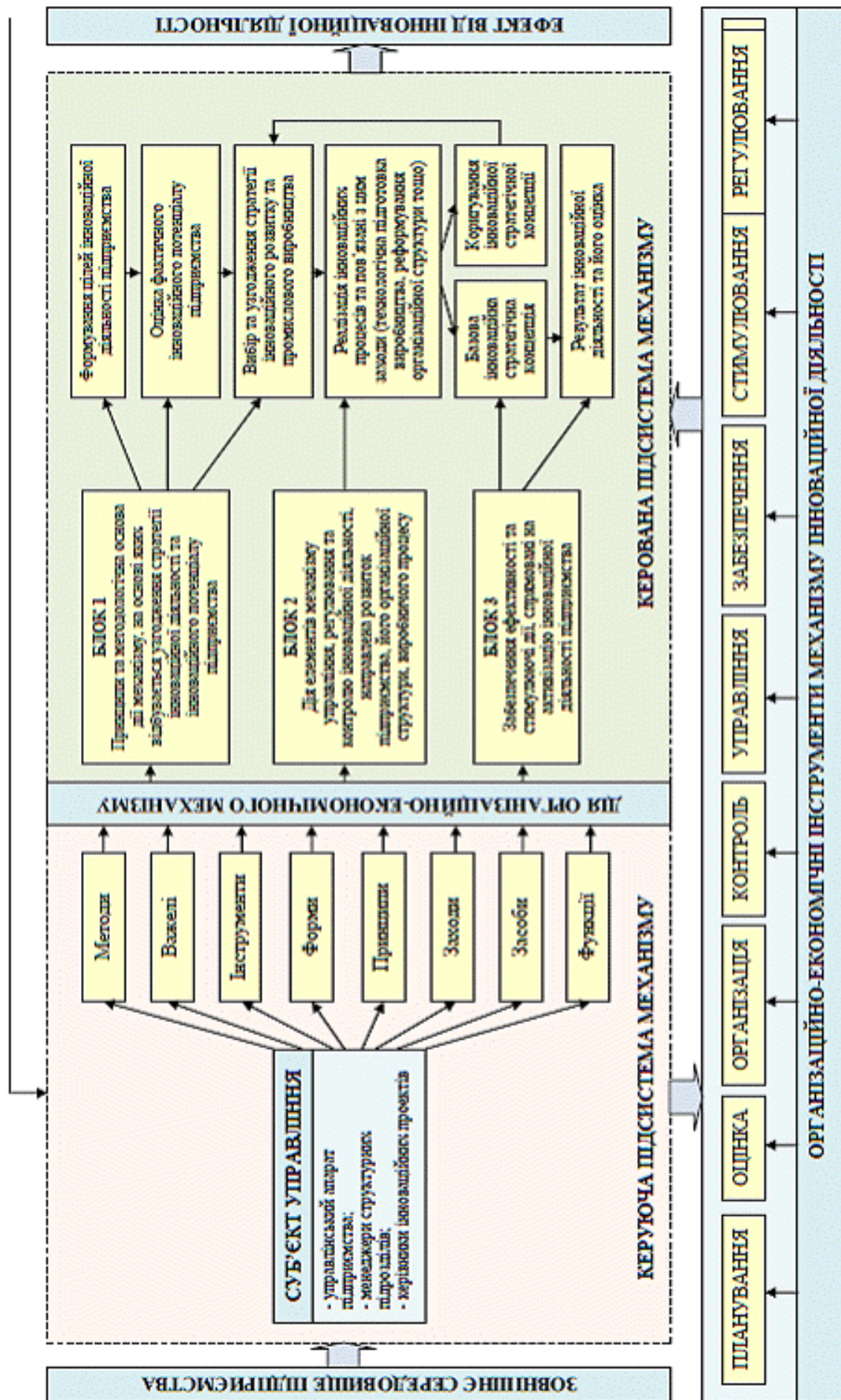


Рис. 2. Схема організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності промислових підприємств

Джерело: розроблено автором.

Щодо характеристики внутрішньої структури механізму, то вона представлена у запропонованому організаційно-економічному механізмі у вигляді взаємодії керуючої та керованої систем механізму, вплив яких спрямований на окремі етапи циклу інноваційної діяльності підприємства. Внутрішні підсистеми механізму, взаємодіючи із елементами даного циклу, у сукупності утворюють комплексну систему функціональних зв'язків між суб'єктами, об'єктами, методами, засобами та іншими елементами інноваційної діяльності, які використовується для реалізації стратегічних цілей інноваційної діяльності підприємства, при чому їх дія, залежно від етапу реалізації інноваційного процесу, спрямована на досягнення різних цілей інноваційної діяльності (рис. 3.5).

На першому етапі відбувається визначення цілей інноваційної діяльності підприємства на основі аналізу поточних та перспективних планів його діяльності та розвитку.

На другому етапі оцінюється фактичний інноваційний потенціал підприємства, як сукупність трудових, нематеріальних, матеріальних і природних ресурсів, залучених чи не залучених з яких-небудь причин в процес виробництва, але таких, що володіють реальною можливістю брати участь в ньому.

Метою третього етапу є виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін внутрішнього середовища.

Виходячи з проведеного аналізу, на наступному етапі формується множина альтернативних інноваційних стратегій та здійснюється вибір оптимальної з них.

Потім відбувається формування комплексу заходів для реалізації стратегії, обраної на попередньому етапі, а також вибір інструментарію реалізації інноваційних заходів, визначення джерел фінансування, оптимізація їх структури тощо.

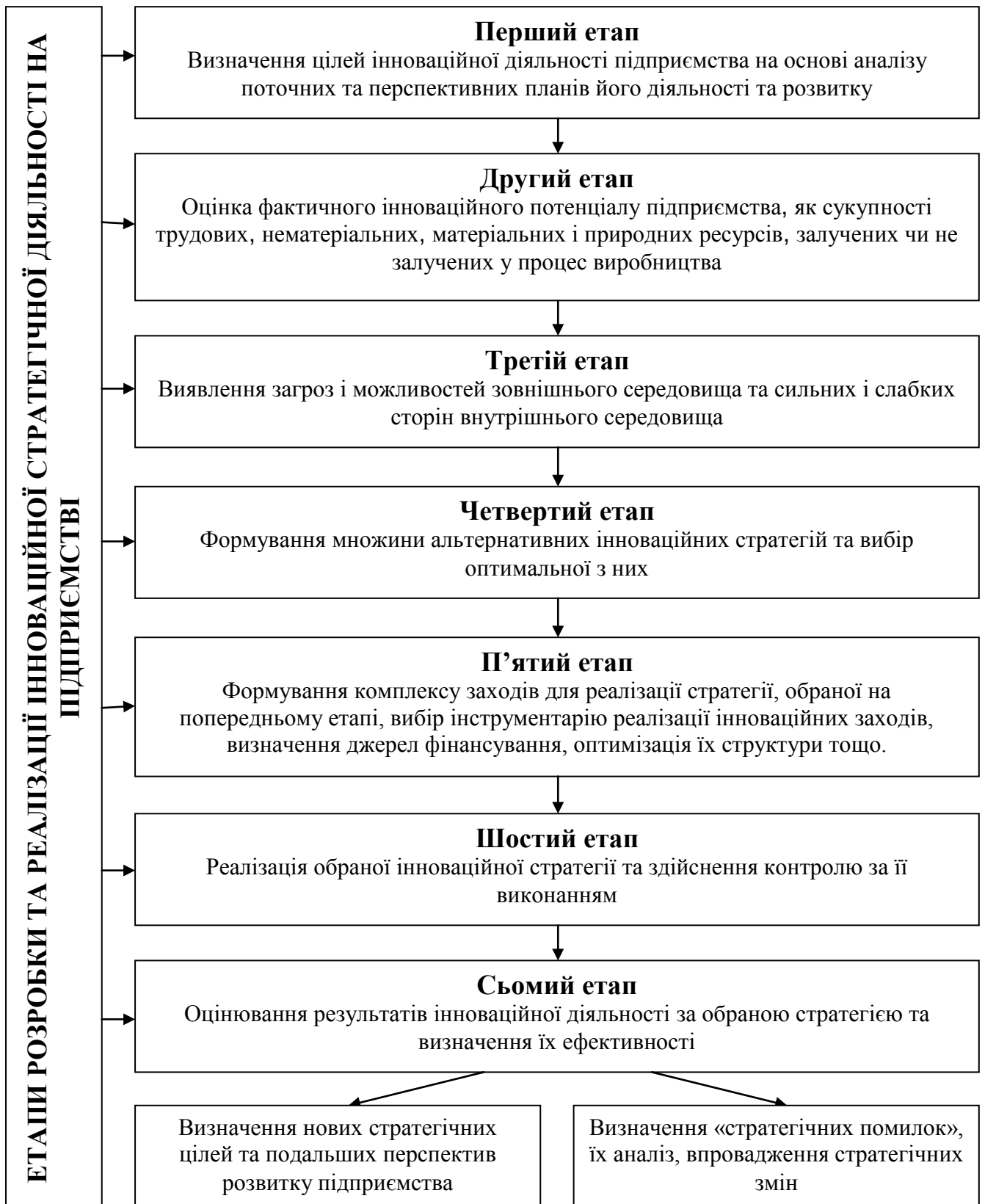


Рис. 3.5. Етапи розробки та реалізації інноваційної стратегічної діяльності на підприємстві

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

Далі йде етап втілення вибраної стратегії в життя, тобто практична реалізація інноваційних заходів, що включає контроль за їх виконанням та підведення підсумків. Якщо стратегічні цілі не досягнуті, керівникові варто визначити основне коло проблем підприємства, «слабких сторін» та розробити можливі варіанти їх вирішення з метою мінімізації негативних наслідків відхилень від вибраної мети, а також розробити нові стратегічні цілі або переглянути та уточнити існуючі, враховуючи ситуацію, що склалася.

Підведення підсумків має обов'язково включати етап оцінювання результатів інноваційної діяльності, визначення їх ефективності та пошук можливих шляхів вдосконалення інноваційної діяльності.

Таким чином, організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності, представлений у вигляді системи взаємодії об'єктів, суб'єктів та процесів впливу механізму у процесі здійснення інноваційної діяльності, що забезпечується координацією діяльності восьми функціональних підсистем. Матрична інтерпретація цілей і завдань стратегічної інноваційної діяльності, яка лежить в основі формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємства, представляє можливість встановлення гнучкої системи міжфункціональних зв'язків. Остання забезпечує комплексність вирішення питань, необхідних для реалізації інноваційної діяльності, що в свою чергу, дозволяє оптимізувати фази інноваційного процесу, скоротивши тим самим термін впровадження та реалізації інновацій в цілому.

Виділення у системі організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності ланок, що визначають вплив зовнішнього середовища та ефект від інноваційної діяльності обумовлюється відкритістю системи функціонування організаційно-економічного механізму. Замкнутість циклу без підживлення механізму із зовнішнього середовища призвела б, рано чи пізно, до вичерпання внутрішніх ресурсів інноваційного потенціалу та до неможливості подальшого інноваційного розвитку підприємства.

Так, комплексом заходів зовнішнього впливу, що в сукупності з іншими факторами та ефективною дією організаційно-економічного механізму сприяють розвитку інноваційної діяльності підприємств, можуть бути:

- підтримка інтеграційних процесів вищих навчальних закладів і наукових установ для забезпечення процесу розширеного відтворення нових знань;
- підвищення ефективності дії та результативності в сфері наукових досліджень і розробок як ключової ланки інноваційного розвитку економіки країни;
- забезпечення фінансово-кредитної підтримки, зокрема у довгостроковому періоді, реалізації конкурентоспроможних інноваційних проектів і програм;
- сприяння створенню холдингових компаній, фінансово-промислових груп, науково-технічних центрів, технопарків, технополісів, регіональних інноваційних центрів, що повинні стати основою науково-технологічного та інноваційного розвитку;
- розширення та розвиток системи комунікацій в сфері науки і техніки та трансферу технологій;
- запровадження ефективних, прозорих і сумісних з вимогами Європейського Союзу механізмів підтримки і стимулювання господарюючих суб'єктів з метою активізації їх до здійснення інноваційної діяльності;
- впровадження системи державно-приватного партнерства, яка спрямовувалась би на досягнення високих конкурентних позицій вітчизняної продукції на міжнародному ринку і у певних секторах виробництва наукоємних товарів за рахунок впровадження у виробництво вітчизняних технологічних розробок;
- збільшення експортного потенціалу за рахунок сприяння розвитку наукоємних галузей виробництва тощо.

Взаємодія організаційно-економічного механізму з елементами зовнішнього середовища у результаті сприятиме отриманню комплексного ефекту від інноваційної діяльності. Даний показник значно відрізняється від попередніх показників, що виокремлювалися нами у процесі дослідження. Він визначає комплексний кінцевий ефект від, наприклад, раціонального використання або нарощення показників інноваційного потенціалу підприємства, а отже, частково, і від функціонування всього організаційно-економічного механізму. Нами виділяються такі види ефектів від інноваційної діяльності:

1. Економічний (прибуток від ліцензійної діяльності, прибуток від використання інновацій, приріст обсягів продажу, скорочення періоду окупності тощо);
2. Науково-технічний (кількість зареєстрованих авторських свідоцтв, питома вага нових технологій, нові технічні параметри продукту, що включають корисність, естетичність, компактність);
3. Фінансовий (даний ефект відображається у результатах розрахунку фінансових показників діяльності підприємства);
4. Ресурсний (вплив інновацій на обсяг споживання того або іншого виду ресурсу, тобто підвищення ефективності використання ресурсів, що визначається показниками продуктивності праці, капіталовіддачі, матеріаломісткості тощо);
5. Інтелектуальний ефект (підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, нагромадження наукових знань);
6. Соціальний (приріст доходів працівників, підвищення ступеня задоволення потреб, збільшення кількості робочих місць, покращення умов праці тощо);
7. Екологічний (зниження викидів шкідливих речовин, зменшення відходів виробництва, ергономічність продукції тощо).

Всі ці види ефектів тісно взаємопов'язані між собою. Так, підвищення науково-технічного рівня підприємства має безпосередній вплив на

підвищення конкурентоспроможності підприємства (економічний ефект); впровадження нових ресурсозберігаючих технологій (ресурсний ефект); підвищення кваліфікаційного рівня працівників (інтелектуальний ефект). Між науково-технічним та інтелектуальним ефектом існує також і зворотний зв'язок: нагромадження і поширення наукових знань, інформації у сфері науки і техніки приводить до зростання потенціалу науковців, а отже – до підвищення потенціалу підприємства в науково-технічній сфері і його сумарного потенціалу, а позитивний інтелектуальний ефект отримуваний від продажу нематеріальних активів (патенти, ліцензії тощо) дає можливість одержати додатковий економічний ефект.

Оцінка ефектів від інноваційної діяльності має проводитися комплексно, після впровадження інновації у діяльність фірми, при цьому слід зауважити, що деякі ефекти розраховані на довгострокову перспективу отримання, тому у повному обсязі оцінити ефект від запровадження першого виду інноваційної діяльності досить складно.

Основними характеристиками запропонованого організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності є наступні: економічність, продуктивність, гнучкість, адаптивність, оперативність, раціональність, надійність.

Під економічністю механізму розуміються відносні витрати на його функціонування. Так, запровадження запропонованого механізму не передбачає вкладень фінансових ресурсів, а обумовлюється лише витратами, пов'язаними з запровадженням чи удосконаленням інноваційного процесу на підприємстві.

Продуктивність запропонованого механізму визначається приростом фінансово-економічного, наукового, технічного, ресурсного, соціального та екологічного ефектів від інноваційної діяльності.

Гнучкість характеризує властивість даного механізму змінюватись відповідно до виникнення нових завдань та налагоджувати нові зв'язки, не порушуючи властивої підприємству структури та впорядкованості відносин.

Адаптивність механізму визначається його здатністю ефективно виконувати задачі та функції в певному діапазоні зміни умов. Чим ширший цей діапазон, тим більше адаптивним вважається механізм.

Оперативність механізму характеризується своєчасністю виявлення проблем і швидкістю їх вирішення, здатною забезпечити максимальне досягнення поставлених цілей і збереження при цьому стійкості налагоджених виробничих та забезпечувальних процесів.

Раціональність побудови механізму характеризується його децентралізованістю, нормами керованості, збалансованістю дії функціональних підсистем.

Надійність організаційно-економічного механізму в цілому характеризується його безвідмовним функціонуванням, відсутністю відхилень у процесі функціонування та здатністю забезпечувати досягнення цілей підприємства в рамках встановлених термінів і існуючих ресурсів.

За підсумками результатів дослідження процес функціонування будь-якого організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності на підприємстві можна розподілити на три блоки.

Перший блок – принципи та методологічна основа дії механізму, на основі яких відбувається узгодження стратегії розвитку виробництва та інноваційної діяльності на підприємстві відповідно до наявного інноваційного потенціалу та стану виробничих потужностей підприємства.

Другий блок – відображає дію елементів механізму управління, регулювання та контролю інноваційної діяльності, направлену на реформування промислових підприємств, їх організаційної структури, виробничого процесу, як підґрунтя щодо сприйняття інноваційних процесів у виробничій діяльності та на підприємстві загалом.

Третій блок – досягнення ефективності та забезпечення активізації інноваційної діяльності підприємства. У сукупності всі три блоки формують систему взаємодії складових елементів організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємства, які забезпечують взаємне

поєднання інноваційного процесу та системи промислового виробництва у напрямку науково-технологічного розвитку.

Впровадження побудованих за запропонованою схемою організаційно-економічних механізмів інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств передбачає можливість досягнення наступних цілей:

- вдосконалення структури підприємства в напрямку більш ефективного насичення ринку високоякісною і конкурентноспроможною інноваційною продукцією відповідно до існуючих та нових потреб суспільства;
- модернізація виробничого потенціалу підприємства на основі високоефективної технологічної бази, організаційних та економічних заходів, спрямованих на інноваційний розвиток;
- підвищення якісних характеристик та конкурентоспроможності основних видів промислової продукції, що виробляється підприємствами;
- впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій;
- збереження та створення нових робочих місць;
- активізація інноваційної діяльності персоналу шляхом вкладення інвестицій в розвиток персоналу, регулярної підготовки і перепідготовки кадрів, створення на підприємствах сприятливих умов для науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт тощо.

3.3. Формування стратегії інноваційного розвитку авіабудівних підприємств на основі потенціалу їх інноваційної діяльності

Зростання ролі авіабудівних підприємств України за умов переходу до інноваційної концепції розвитку обумовлює необхідність їхньої цілеспрямованої взаємодії один з одним і зовнішнім середовищем у рамках чітко окресленого організаційно-економічного механізму, що породжує проблему формування стратегії інноваційного розвитку, яка повинна орієнтувати інноваційну, інвестиційну, маркетингову і виробничо-збутову діяльність підприємств на виявлення і використання поточних і перспективних ринкових можливостей, максимальне використання потенціалу інноваційного розвитку з метою максимізації доходів та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

У зв'язку з цим постає проблема розробки моделі оперативного управління інноваційним процесом з метою своєчасного використання інноваційних можливостей підприємства для подальшого розвитку за умов мінімізації ризику вибору невірною інноваційного напрямку. Тому подальшого дослідження потребують питання підвищення ефективності функціонування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності на основі вдосконалення методики оцінки стратегічних альтернатив, механізму формування та реалізації інноваційної стратегії як ефективної складової стратегічного управління.

Інноваційна стратегія підприємства є однією із складових його загальної стратегії і з цього боку може розглядатися як набір правил, методів і засобів пошуку найкращих перспективних для організації напрямів розвитку науково-технічних досліджень, ресурсної політики для їх реалізації.

Єдиної інноваційної стратегії для всіх підприємств не існує. Кожне підприємство унікальне, навіть якщо відноситься до тієї ж галузі, що і інші підприємства, тому визначення стратегії його діяльності також оригінальне,

бо залежить від потенціалу підприємства, його позицій на ринку поведінки конкурента, соціального середовища, стану економіки та інших чинників.

Виходячи з цього, пропонуємо загальний механізм формування і реалізації інноваційної стратегії, використання якого уможливило науковообґрунтований, раціональний підхід до вибору підприємством стратегії інноваційного розвитку. Даний механізм включає такі етапи (додаток Г):

1. Етап стратегічного аналізу – здійснюється аналіз стану внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінюється інноваційний клімат, аналізується інноваційний потенціал підприємства.

2. Етап формулювання інноваційних стратегічних альтернатив - вибір інноваційної стратегії.

- а) визначення базових стратегій розвитку та їх інноваційних складових;
- б) розробка і оцінка альтернативних інноваційних стратегій;
- в) вибір і обґрунтування пріоритетної інноваційної стратегії.

3. Розробка інноваційної стратегії – цей етап передбачає встановлення інноваційних цілей підприємства та реалізацію його інноваційної стратегії.

4. Контроль реалізації інноваційної стратегії, її коригування – визначення майбутніх конкурентних переваг, що мають інноваційну направленість, оцінка реалізації інноваційної стратегії.

Згідно даного механізму, нами пропонується комплексна методика вибору альтернативної інноваційної стратегії, яка поєднує у собі елементи всіх етапів механізму формування інноваційної стратегії підприємства.

Вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства згідно запропонованої методики – це процес, який ґрунтується не лише на показниках рівня інноваційного потенціалу, які вміщують в себе низку економічних показників, що характеризують можливості підприємства у освоєнні нових чи поліпшуючих технологій та виробництві нової чи поліпшеної продукції, а враховує також значну кількість різноспрямованих факторів, що зумовлює необхідність виділення у процедурі обґрунтування та

розрахунку показників вибору стратегії ще одного етапу: розрахунку індикаторів адаптивності потенціалу інноваційної діяльності, які характеризують адекватність потенціалу інноваційної діяльності підприємства до запланованих інноваційних змін та непередбачуваних вимог зовнішнього середовища.

Отже, на основі вищевикладеного, процес вибору інноваційної стратегії згідно розробленої нами моделі охоплює три етапи:

- 1) визначення інтегрального індикатора інноваційного потенціалу (Іін.п);
- 2) визначення інтегрального індикатора адаптивності потенціалу інноваційної діяльності (Іад.п);
- 3) безпосередньо вибір стратегії.

Методичний інструментарій визначення інтегральних індикаторів інноваційного потенціалу підприємств був описаний нами у першому розділі дисертаційного дослідження. Необхідні ж нам на першому етапі значення сукупного інтегрального індикатора (Іін.п) визначаються як середнє геометричне цих інтегральних індикаторів інноваційного потенціалу. Адаптивна складова моделі вибору стратегічних альтернатив є основою для прийняття стратегічних інноваційних рішень. Для оцінки рівня адаптації підприємства до інноваційних змін пропонується ввести поняття «інтегральний індикатор адаптивності потенціалу інноваційної діяльності» (Іад.п), який буде показувати, наскільки існуючі на момент оцінки виробничі, фінансові, кадрові, інфраструктурні та інші можливості підприємства пристосовані до інноваційних змін та непередбачуваних викликів зовнішнього середовища, тобто як швидко можуть реалізовуватися альтернативні або незаплановані інноваційні рішення у межах обраної стратегії інноваційної діяльності.

Аналіз факторів впливу на адаптивну складову потенціалу інноваційної діяльності дозволив виявити найважливіші елементи структури інтегрального індикатора адаптивності інноваційного потенціалу, які

відповідають виділеним у першому розділі дослідження групам показників оцінки інноваційного потенціалу. Індикатори оцінки адаптивності потенціалу інноваційної діяльності представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Система індикаторів оцінки адаптивності потенціалу інноваційної діяльності підприємств

№ п/п	Показник оцінки адаптивності потенціалу інноваційної діяльності	Методика оцінки	Формула для розрахунку	Сутність умовних позначень в формулі для розрахунку
1	2	3	4	5
1.	Індикатор адаптивності кадрів	Відносний показник	$I_{ак} = (K_{пво} + K_{кв} + K_{мол}) / K_{соч}$	<p>$K_{пво}$ - кількість працівників, що мають вищу освіту, осіб;</p> <p>$K_{кв}$ - кількість працівників, що пройшли перепідготовку і курси підвищення кваліфікації, осіб.</p> <p>$K_{мол}$ - кількість працівників, що займаються інноваційною діяльністю віком до 35 років включно, осіб.</p> <p>$K_{соч}$ - середньооблікова чисельність працівників підприємства, осіб.</p>
2.	Індикатор адаптивності обладнання	Відносний показник	$I_{ао} = (K_{уо} + K_{со}) / K_{ому}$	<p>$K_{уо}$ - кількість одиниць універсального обладнання, що є на підприємстві, з рівнем морального зносу нижче нормативно визначеного, од.;</p> <p>$K_{со}$ - кількість одиниць спеціального обладнання, здатного до швидкого переналагоджування, що є на підприємстві, з рівнем морального зносу нижче нормативно визначеного, од.;</p> <p>$K_{ому}$ - загальна кількість обладнання, машин і устаткування, од.</p>
3.	Індикатор адаптивності технологій	Відносний показник	$I_{ат} = (K_{тів} + K_{нт}) / K_{зт}$	<p>$K_{тів}$ - кількість технологій, задіяних у виробництві одного і більше інноваційного продукту на підприємстві, з рівнем морального зносу нижче нормативно визначеного, од.;</p> <p>$K_{нт}$ - кількість нових сучасних технологій, які були впроваджені на підприємстві в останні роки, з рівнем морального зносу нижче нормативно визначеного, од.;</p> <p>$K_{зт}$ - загальна кількість технологій, задіяних у виробничому процесі, од..</p>

Продовження таблиці 3.3

4.	Індикатор адаптивності виробничих приміщень	Відносний показник	$I_{авп} = (Пувц + Пап) / Пзаг$	Пувц - площа універсальних виробничих цехів, м ² ; Пап - площа виробничих приміщень, адаптованих до швидкого перепланування, м ² ; Пзаг - загальна площа виробничих приміщень, без урахування тих площ, які зайняті організаційно-управлінськими підрозділами, м ²
5.	Індикатор фінансово-економічної адаптивності	Відносний показник	$I_{феа} = (Кфн + Кмвк) / 2$	Кфн - коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу підприємства; Кмвк - коефіцієнт маневреності власного капіталу розраховується як відношення чистого оборотного капіталу до власного капіталу.
6.	Індикатор організац.-управл. адаптивності	Експертна оцінка	$I_{оуа} = \Sigma Бексп / \Sigma Бмакс$	Співвідношення середнього значення балів, виставлених експертами при оцінці адаптивності організаційної структури підприємства, що визначають ступінь гнучкості організаційної структури та максимального значення бальної оцінки (10 балів)

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

Після розрахунку кожного із зазначених у таблиці показників, за формулою середньої геометричної розраховується інтегральний показник адаптивності інноваційної діяльності ($I_{ад.п}$).

Кінцевий етап передбачає вибір інноваційної стратегії підприємства на основі матриці стратегічних альтернатив відповідно до рівня його адаптації до нововведень та існуючого інноваційного потенціалу. При виборі альтернативних стратегій інноваційної діяльності пропонуємо керуватися такою класифікацією інноваційних стратегій (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Структура інноваційних стратегій з точки зору стратегічних альтернатив функціонування організаційно-економічного механізму

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

Отже, при різних сполученнях значень інтегральних показників $I_{ін.п}$ та $I_{ад.п}$ можемо сформуванати матрицю вибору інноваційних стратегій, яка є основою запропонованої нами аналітичної моделі і представлена у такому вигляді (рис. 3.7):

Обрана стратегія інноваційної діяльності підприємства реалізується на тактичному та оперативному рівні шляхом реалізації інноваційних проєктів. Характеристика зон матриці наведена у додатку Д.

Запропонована аналітична модель була апробована на досліджуваних підприємствах: ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О. К. Антонова», Харківському державному авіаційному виробничому

підприємстві, ДП «Київський авіаційний завод «Авіант» та ДП «Завод 410 цивільної авіації». Період дослідження охоплював 3 роки: з 2007 по 2010 рік.

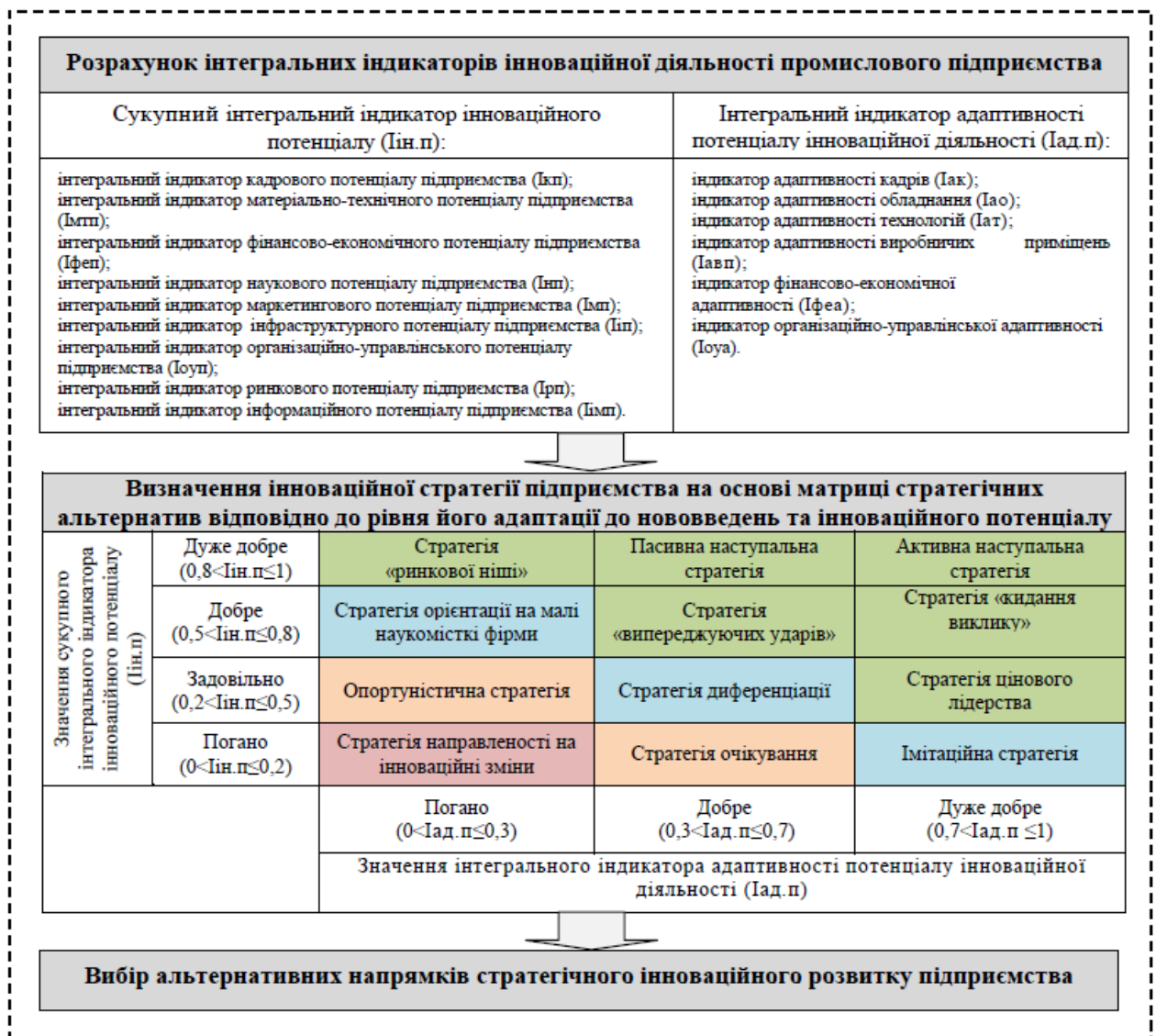


Рис. 3.7. Аналітична модель формування і вибору стратегічного напрямку інноваційного розвитку підприємства на основі матриці стратегічних альтернатив

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

Результати розрахунку індикаторів оцінки адаптивності потенціалу представлені в таблицях 3.4, 3.5, 3.6, 3.7 відповідно для кожного підприємства окремо. За результатами оцінки адаптивності підприємств до інноваційних змін слід зауважити, що всі підприємства мають досить високі показники адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Таблиця 3.4

Оцінка адаптивності потенціалу ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О.К. Антонова» до інноваційних змін у 2007 – 2010 рр.

№ п/п	Показник оцінки адаптивності потенціалу інноваційної діяльності	Умовне позначення показника	Роки			
			2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
1.	Індикатор адаптивності кадрів	Iак	0,74	0,76	0,78	0,79
2.	Індикатор адаптивності обладнання	Iао	0,41	0,43	0,45	0,46
3.	Індикатор адаптивності технологій	Iат	0,48	0,49	0,52	0,53
4.	Індикатор адаптивності виробничих приміщень	Iавп	0,76	0,77	0,78	0,79
5.	Індикатор фінансово-економічної адаптивності	Iфеа	0,47	0,48	0,53	0,53
6.	Індикатор організаційно-управлінської адаптивності	Iоуа	0,55	0,57	0,61	0,62

Примітка. Сформовано на основі власних розрахунків автора

Найбільш адаптивними до інноваційних змін є підприємства ДП «Завод 410 цивільної авіації» та ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О.К. Антонова».

Таблиця 3.5

Оцінка адаптивності потенціалу Харківського державного авіаційного виробничого підприємства до інноваційних змін у 2007 – 2010 рр.

№ п/п	Показник оцінки адаптивності потенціалу інноваційної діяльності	Умовне позначення показника	Роки			
			2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
1.	Індикатор адаптивності кадрів	Iак	0,70	0,71	0,73	0,74
2.	Індикатор адаптивності обладнання	Iао	0,38	0,36	0,38	0,38
3.	Індикатор адаптивності технологій	Iат	0,34	0,35	0,37	0,38
4.	Індикатор адаптивності виробничих приміщень	Iавп	0,68	0,69	0,71	0,71
5.	Індикатор фінансово-економічної адаптивності	Iфеа	0,31	0,31	0,33	0,34
6.	Індикатор організаційно-управлінської адаптивності	Iоуа	0,54	0,55	0,58	0,59

Примітка. Сформовано на основі власних розрахунків автора

Таблиця 3.6

Оцінка адаптивності потенціалу ДП «Київський авіаційний завод «Авіант» до інноваційних змін у 2007 – 2010 рр.

№ п/п	Показник оцінки адаптивності потенціалу інноваційної діяльності	Умовне позначення показника	Роки			
			2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
1.	Індикатор адаптивності кадрів	Iак	0,72	0,73	0,76	0,77
2.	Індикатор адаптивності обладнання	Iао	0,38	0,39	0,42	0,43
3.	Індикатор адаптивності технологій	Iат	0,37	0,39	0,42	0,43
4.	Індикатор адаптивності виробничих приміщень	Iавп	0,67	0,68	0,69	0,71
5.	Індикатор фінансово-економічної адаптивності	Iфеа	0,29	0,29	0,34	0,35
6.	Індикатор організаційно-управлінської адаптивності	Iоуа	0,52	0,53	0,55	0,56

Примітка. Сформовано на основі власних розрахунків автора

Найнижчі показники адаптованості по всіх підприємствах, за результатами аналізу, зафіксовані по групам адаптивності обладнання, технологій та фінансово-економічної адаптивності.

Таблиця 3.7

Оцінка адаптивності потенціалу ДП «Завод 410 цивільної авіації» до інноваційних змін у 2007 – 2010 рр.

№ п/п	Показник оцінки адаптивності потенціалу інноваційної діяльності	Умовне позначення показника	Роки			
			2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
1.	Індикатор адаптивності кадрів	Iак	0,82	0,83	0,86	0,88
2.	Індикатор адаптивності обладнання	Iао	0,47	0,49	0,52	0,53
3.	Індикатор адаптивності технологій	Iат	0,46	0,48	0,54	0,55
4.	Індикатор адаптивності виробничих приміщень	Iавп	0,78	0,79	0,83	0,84
5.	Індикатор фінансово-економічної адаптивності	Iфеа	0,25	0,23	0,24	0,25
6.	Індикатор організаційно-управлінської адаптивності	Iоуа	0,63	0,65	0,69	0,71

Примітка. Сформовано на основі власних розрахунків автора

Результати розрахунку інтегральних індикаторів адаптивності інноваційної діяльності наведені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Рекомендовані стратегії інноваційної діяльності підприємств, що входять до складу Державного авіабудівельного концерну «Антонова»

Роки	Сукупний інтегральний показник інноваційного потенціалу (Іін.п)	Сукупний інтегральний показникадаптивності підприємства (Іад.п)	Назва стратегії
1	2	3	4
1. ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О.К. Антонова»			
2007	0,57	0,55	«Випереджуючих ударів»
2008	0,55	0,57	«Випереджуючих ударів»
2009	0,59	0,60	«Випереджуючих ударів»
2010	0,60	0,61	«Випереджуючих ударів»
2. Харківське державне авіаційне виробниче підприємство			
2007	0,36	0,47	Диференціації
2008	0,37	0,47	Диференціації
2009	0,38	0,49	Диференціації
2010	0,39	0,50	Диференціації
3. ДП «Київський авіаційний завод «Авіант»			
2007	0,45	0,47	Диференціації
2008	0,47	0,48	Диференціації
2009	0,47	0,51	Диференціації
2010	0,48	0,52	Диференціації
4. ДП «Завод 410 цивільної авіації»			
2007	0,54	0,53	«Випереджуючих ударів»
2008	0,60	0,53	«Випереджуючих ударів»
2009	0,63	0,57	«Випереджуючих ударів»
2010	0,64	0,58	«Випереджуючих ударів»

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

За результатами розрахованих сукупних інтегральних показників інноваційного потенціалу та адаптивності підприємства за запропонованою у роботі моделлю можемо визначити альтернативні стратегії інноваційної діяльності досліджуваних підприємств. Для цього використаємо сформовану нами матрицю вибору інноваційних стратегій.

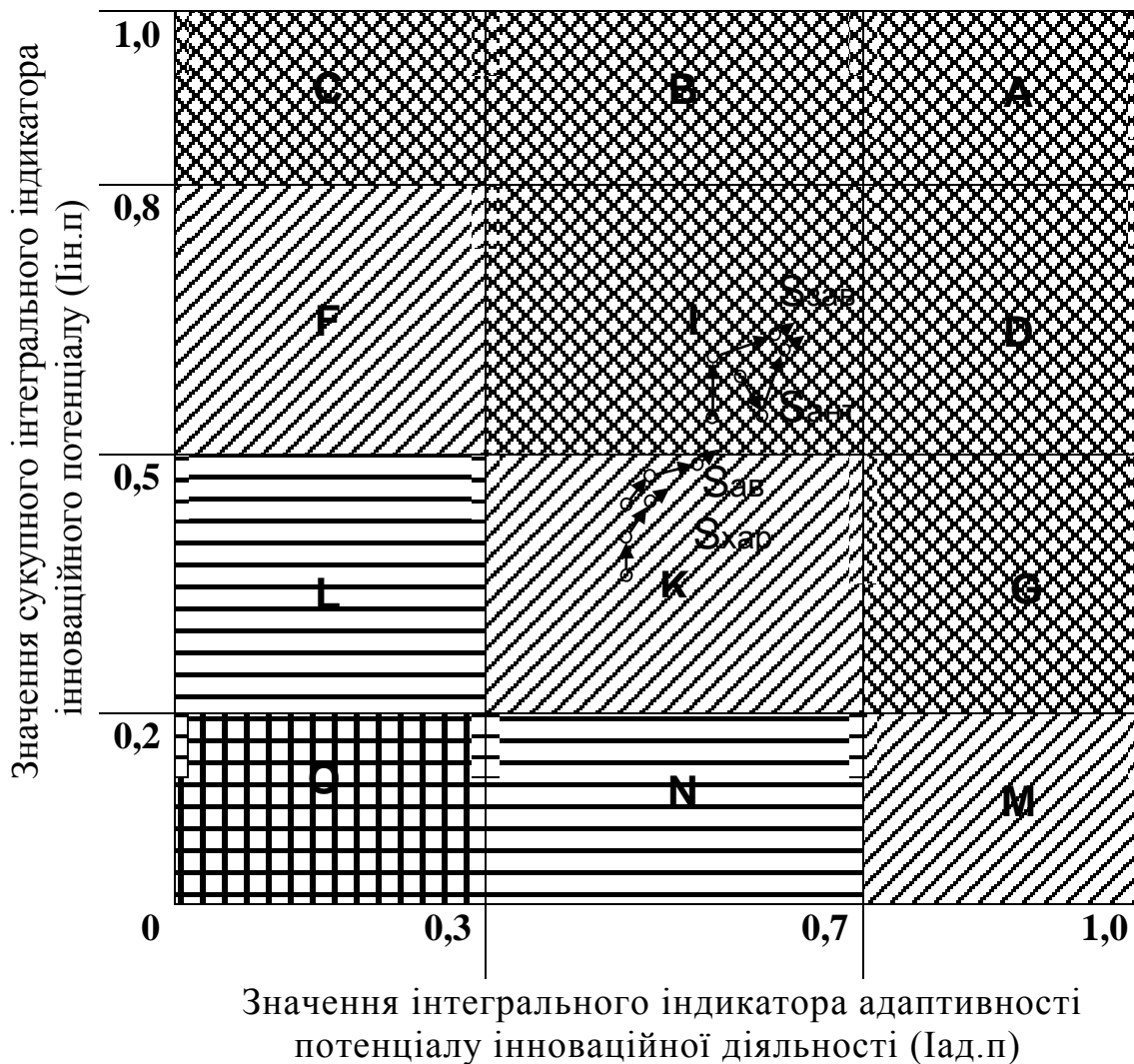
При сполученнях відповідних значень інтегральних показників Іін.п та Іад.п для кожного підприємства, отримаємо координати положення підприємства на області матриці, а зона, в межах якої знаходиться

підприємство, буде визначати тип інноваційної стратегії на даний час та можливі альтернативи стратегічних змін. При проведенні дослідження за декілька років та шляхом точності у візуалізації отриманих результатів, можна відслідковувати напрям інноваційних змін на підприємстві, а по довжині вектора – визначати ступінь та радикальність цих змін.

Положення підприємств на матриці стратегій та вектори змін їх інноваційної діяльності протягом 2007 – 2010 років представлені на рис.3.7.

За результатами аналізу ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О. К. Антонова» з 2007 по 2010 рік дотримується стратегії «випереджуючих ударів». Дана стратегія спрямована на захист вигідних позицій на ринку авіабудівної промисловості. Ця стратегія близька підприємству тому, що потребує наявності та використання значних виробничих потужностей, щоб займати лідируючі позиції на ринку, вигідного географічного положення, закріплення позитивного іміджу фірми у споживачів. За спрямованістю вектора можна сказати, що хоч показники діяльності підприємства і мали незначний спад у 2008 році, але у 2009 році втрачені позиції було відновлено і його діяльність тепер чітко направлена на перехід до активної наступальної стратегії. При чому для цього підприємству достатньо лише в певній мірі підвищити свій інноваційний потенціал та більшою мірою адаптувати наявні техніко-технологічні потужності до виробництва інноваційної продукції, що, за наявності потужної наукової, кадрової, інфраструктурної та інформаційної складової, буде не важко.

Харківське державне авіаційне виробниче підприємство з 2007 по 2010 рік реалізувало стратегію диференціації, яка полягає у здійсненні фірмою удосконалень, модернізації і модифікації продукту. Так, насправді, можливість перебування на такій стратегічній позиції забезпечується лише набути за радянські роки значним виробничим потенціалом та наявним на підприємстві, як і на усіх підприємствах даної галузі в Україні, висококваліфікованим і інноваційно-активним персоналом.



Сант – зміна стратегічних позицій ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О.К. Антонова» з 2007 по 2010 рік;

Sxap – зміна стратегічних позицій Харківського державного авіаційного виробничого підприємства з 2007 по 2010 рік;

Sав – зміна стратегічних позицій ДП «Київський АЗ «Авіант» з 2007 по 2010 рік;

Sзав – зміна стратегічних позицій ДП «Завод 410 цивільної авіації» з 2007 по 2010 рік

Рис. 3.8. Стратегічні зміни та напрямки розвитку інноваційної діяльності підприємств, що входять до складу Державного авіабудівельного концерну «Антонов» у 2007 – 2010 рр.

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

Підприємство досить давно відносять до збиткових, адже виробничі потужності і технології скоро застаріють настільки, що жодних державних коштів не вистачить на їх відновлення. Дану ситуацію відображає і

положення векторів на матриці, вони показують, що позиція підприємства за 3 роки на ринку практично не змінилася, а довжина векторів говорить про відсутність спроб до нарощення наявного інноваційного потенціалу.

ДП «Київський авіаційний завод «Авіант» протягом 2007-2008 років також реалізувало стратегію диференціації. Однак у 2009 році підприємство спромоглося мобілізувати всі наявні резерви для підвищення інноваційного потенціалу і практично перейшло у 2010 році до стратегії «випереджуючих ударів». Хоча при переході до даної стратегії позиції підприємства, порівняно з іншими, що знаходяться в зоні даної стратегії будуть досить низькі, перспективи розвитку підприємством вже намічено.

ДП «Завод 410 цивільної авіації» протягом 4-х років займає впевнені позиції у зоні стратегії «випереджуючих ударів». Однак колосальний науковий потенціал даного підприємства ставить його у більш вигідні позиції щодо інноваційного розвитку порівняно з іншими підприємствами. Стрімка стратегія прямування до лідерських позицій на ринку відображається і направленістю та довжиною векторів. Правильне використання зазначеної стратегії за умов нарощення необхідного інноваційного потенціалу, адаптації технологій, вигідної підтримки з боку держави, дасть можливість підприємству зайняти лідируючі позиції у даній галузі, забезпечивши при цьому підґрунтя для загального підйому економіки країни.

Отже, за умов чіткого визначення позиції підприємства на площині матриці стратегічних альтернатив можна, шляхом зміни показників інноваційного потенціалу та адаптивності до інноваційних змін, обирати найбільш оптимальну інноваційну стратегію як за існуючих умов, так і на перспективу. Це є значною перевагою даної методики, оскільки більшість існуючих методик не дає можливості перспективних розрахунків. Дана ж методика дозволяє чітко відобразити динаміку інноваційного розвитку підприємства в майбутньому за рахунок планування показників, що пов'язані з інноваційною діяльністю на підприємстві. Так, наприклад, для підприємства ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені

О. К. Антонова» нарощення показників матеріально-технічного та наукового потенціалу дасть можливість переходу від оборонної до наступальної стратегії, для цього на підприємстві необхідно у плановому періоді збільшити обсяги випуску нової продукції, обсяги інвестицій в технічне переоснащення підприємства, стимулювати пропозицію нових ідей і нововведень, тобто складові, які прямо пропорційно впливають на зміну даного показника. Необхідний же приріст показників визначатиметься для кожного підприємства індивідуально, виходячи з його можливостей та існуючих резервів нарощення потенціалу.

Використання даної аналітичної моделі дає можливість не тільки раціонального вибору альтернатив стратегічної діяльності, планування стратегічного розвитку, а є також і ефективним засобом оцінки інноваційної діяльності в контексті ефективності функціонування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємства.

Висновки до третього розділу

1. Вітчизняні авіабудівні підприємства мають значний кадровий потенціал, здатний до ефективної праці як у галузі безпосереднього виробництва, так і у сфері винахідницької діяльності. Однак, віддача від інтелектуальних ресурсів досліджуваних підприємств є дуже низькою. У результаті оцінки інтелектуальної складової інноваційного потенціалу в підрозділах підприємств, що здійснювалась за такими показниками як інтелект, творчість, активність, кваліфікація, освіта, професіоналізм та здатність до навчання, було виявлено, що майже на всіх підприємствах перші місця посіли показники «професіоналізм» - 8,29 бали та «освіта» - 7,91 бали з 10 можливих. Показники «творчість» та «активність» залишилися на останніх місцях (6,63 бали та 6,55 балів відповідно), хоча у технологічному, а особливо в конструкторському відділах ці показники мають велику вагу. Це свідчить про те, що інноваційна активність персоналу є дуже низькою, керівництво підприємств не приділяє значної уваги розвитку та стимулюванню інноваційної праці персоналу, а заробітна плата для інноваторів не виконує в достатній мірі відтворювальну та стимулюючу функції.

2. За результатами дослідження інноваційної активності працівників підприємств нами удосконалено теоретичні підходи до механізму стимулювання інноваційної діяльності персоналу, відповідно до яких механізм спирається на системну взаємодію трьох складових: системи матеріального стимулювання інноваційної діяльності, системи морального стимулювання інноваційної діяльності та активізації внутрішнього потенціалу працівників інноваційної сфери підприємства. Результати інноваційної праці при застосуванні даного механізму оцінюються з двох позицій: як кінцеві результати діяльності підрозділів і підприємства загалом та як безпосередні результати праці кожного працівника.

3. Ефективно діючий організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності на підприємстві сприяє не тільки підвищенню рівня інноваційної активності підприємств, дієвості системи стратегічно-інноваційної діяльності, підвищенню ефективності системи управління, а й розвитку та зміцненню конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств. Тому в роботі запропоновано удосконалений організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності промислового підприємства, який на основі дії важелів, інструментів, засобів, методів, заходів та процедур переводить загальну стратегію інноваційної діяльності підприємства в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення цих установок під дією восьми взаємно інтегрованих функціональних підсистем: планування, оцінки, управління, контролю, регулювання, організації, забезпечення та стимулювання. Внутрішня структура механізму представлена у вигляді взаємодії керуючої та керованої систем механізму. Керована підсистема механізму, взаємодіючи із елементами інноваційного циклу, у своїй сукупності утворює комплексну систему функціональних зв'язків між об'єктами, суб'єктами, засобами, методами та іншими складовими інноваційної діяльності, що використовується для реалізації стратегічних цілей інноваційної діяльності підприємства. Виділення у структурі організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності ланок, що визначають вплив зовнішнього середовища та ефект від інноваційної діяльності обумовлюється відкритістю організаційно-економічного механізму як системи.

4. Проблема своєчасного використання інноваційних можливостей, концентрації ресурсів, оперативного управління інноваційним процесом при мінімальному ризику від невірному вибору інноваційного напрямку зумовила необхідність розробки у дисертаційному дослідженні аналітичної моделі формування і вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства. Основою даної моделі є побудова матриці стратегічних альтернатив, яка ґрунтується на сукупних показниках рівня інноваційного потенціалу, які

вміщують в себе низку інтегральних індикаторів інноваційного потенціалу підприємства, що характеризують можливості підприємства у освоєнні нових чи поліпшуючих технологій або виробництві нової чи поліпшеної продукції, та ступеня адаптивності потенціалу інноваційної діяльності (індикаторах адаптивності потенціалу інноваційної діяльності), які характеризують адекватність потенціалу інноваційної діяльності підприємства до запланованих інноваційних змін та непередбачуваних вимог зовнішнього середовища. Перевагами використання даної моделі є точність та простота, що дозволяє на основі ґрунтовних економічних розрахунків та розробленої у роботі матриці стратегічних альтернатив визначати тип інноваційної стратегії підприємства у відповідності з основним напрямком його інноваційної діяльності та можливі альтернативи стратегічних змін. При проведенні дослідження за декілька років можна відслідковувати напрями інноваційних змін на підприємстві та визначати ступінь і радикальність цих змін. Результати наукового дослідження стратегічного розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств знайшли відображення у працях автора [89, с. 80]

5. Проведений в роботі аналіз інноваційної діяльності вітчизняних авіабудівних підприємств за 2007-2010 рр. показав, що ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О. К. Антонова» та ДП «Завод 410 цивільної авіації» протягом цього періоду знаходилися в зоні наступальної інноваційної стратегії (стратегії «випереджуючих ударів»), тоді як інноваційна діяльність Харківського державного авіаційного виробничого підприємства та ДП «Київський авіаційний завод «Авіант» здійснюється в рамках оборонної стратегії (стратегії диференціації). Стратегія «випереджуючих ударів», яка характеризує інноваційну діяльність вищезгаданих підприємств на даний проміжок часу, хоч і відноситься до наступальної, однак більшою мірою спрямована на захист вигідних позицій на ринку авіабудівної промисловості. Ця стратегія здійснюється підприємством за допомогою таких заходів: розширення виробничих

потужностей у більшому розмірі, ніж потребує ринок; налагодження зв'язків з найкращими постачальниками ресурсів; закріплення позитивного іміджу підприємства у споживачів. Саме тому конкурувати з лідерами вітчизняного авіабудування багатьом підприємствам, що не володіють такими масштабами та потужностями, досить складно. Однак, аналізуючи ефективність інноваційної діяльності на даних підприємствах, слід наголосити, що без нарощення необхідного інноваційного потенціалу, адаптації технологій, вигідної підтримки з боку держави, можливості підприємств перейти до активної наступальної стратегії вкрай обмежені.

ВИСНОВКИ

Результатом дисертаційного дослідження є теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання щодо методики оцінки та напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності на промислових підприємствах. Отримані наукові теоретичні та практичні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Реалізація економічних цілей суспільства все більшою мірою стає пов'язана з інноваційним типом розвитку, в основі якого закладений безперервний і цілеспрямований процес пошуку, підготовки та реалізації інновацій, які дають змогу підприємствам не лише здійснювати випуск продукції поліпшеної якості, покращувати фінансово-економічні результати своєї діяльності, отримувати конкурентні переваги на ринку, а й підвищувати ефективність функціонування суспільного виробництва загалом. Тому активізація інноваційної діяльності в системі цілей національного господарювання та активна реалізація інноваційних процесів при переході до інноваційної моделі розвитку економіки на сучасному етапі мають стати першочерговими завданнями для України.

2. Визначення терміну «інновація», що пропонуються різними авторами, є дуже різноманітними і багатогранними, однак практично всі мають суттєвий недолік – вони позбавлені суб'єктної складової. Разом з цим, вона є дуже важливою тому, що саме працівник-інноватор є носієм інновацій, здатним генерувати нові ідеї та втілювати їх у життя у формі інновацій. Тому інновацію запропоновано визначати як комплексний результат інтелектуальної, творчої та професійної діяльності новатора, виражений у створенні нової, або кардинальній зміні, модифікації вже існуючої ідеї, процесу, методу, засобу або продукту і доведений до практичного використання з метою отримання економічного, соціального, екологічного та науково-технічного ефекту. З метою різнобічного розкриття сутності поняття «інновація» у дослідженні було запропоновано систематизацію інновацій за

процесним, трансформаційним, об'єктним і результативним підходами на основі аналізу існуючих наукових підходів до визначення поняття «інновація». Крім того, розроблено узагальнену класифікацію видів інновацій за різними класифікаційними ознаками.

3. Визначено сутність організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємства як взаємопов'язаної сукупності економічних відносин, принципів, методів і форм організації, джерел і засобів забезпечення діяльності, направленої на створення, промислове впровадження та комерціалізацію нововведень. Досліджено принципи формування організаційно-економічного механізму, серед яких виділено принципи системності, цілісності, адаптованості, адаптивності та рівноваги.

4. Розроблено порядок та систему показників багаторівневого оцінювання організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємства, що є сукупністю оцінок груп елементів системи, що не піддаються впливу організаційно-економічного механізму; піддаються впливу організаційно-економічного механізму; формують організаційно-економічний механізм та оцінки результативності дії організаційно-економічного механізму. В контексті оцінки елементів системи, які формують організаційно-економічний механізм у дисертаційному дослідженні розроблено профіль оцінки функціональних підсистем організаційно-економічного механізму, що базується на експертних оцінках за сукупністю сформованих оціночних критеріїв інноваційної діяльності по кожній функціональній підсистемі механізму.

5. На основі досліджень існуючих методик оцінки інноваційного потенціалу підприємства розроблено комплексну методичний інструментарій оцінки інноваційного потенціалу, що ґрунтується на розрахунку інтегральних індикаторів за групами показників кадрового, матеріально-технічного, фінансово-економічного, наукового, маркетингового, інфраструктурного, організаційно-управлінського, ринкового та інформаційного потенціалу. Даний методичний інструментарій дозволяє об'єктивно виміряти складові

інноваційного потенціалу, встановити динаміку і взаємозв'язок загальних і часткових тенденцій розвитку інноваційного потенціалу, може служити інструментом для виявлення перспективних напрямів інноваційного розвитку.

6. На основі статистичної інформації, Державної комплексної програми розвитку авіаційної промисловості України, стратегічних програм та звітності авіабудівних підприємств досліджено стан авіабудівної промисловості України за умов переходу до інноваційної концепції розвитку. Отримані результати свідчать про незадовільний стан галузі, зокрема, занепад серійного виробництва літаків, високий рівень зносу основних засобів, недостатність фінансової підтримки галузі з боку держави, неефективне використання існуючих виробничих потужностей та кадрового потенціалу підприємств тощо.

7. Ґрунтуючись на результатах оцінки організаційно-економічних механізмів інноваційної діяльності за запропонованим у роботі багаторівневим порядком оцінювання доведено, що дія даного механізму на вітчизняних авіабудівних підприємствах, які належать до ДАК «Антонов» характеризується низькою ефективністю. Встановлено, що характерними рисами існуючого на підприємстві механізму є: несистематичність та неузгодженість дії елементів механізму, значні недоліки у елементній структурі механізму, неузгодженість із стратегією інноваційної діяльності і цілями підприємства, низький рівень адаптивності та гнучкості до змін зовнішнього середовища. У результаті оцінки дії функціональних підсистем організаційно-економічного механізму підприємств методом експертного аналізу за вісьмидесятьма оціночними категоріями, згрупованими і викладеними у вигляді оціночних таблиць, встановлено, що найбільш проблемними сферами функціонування механізму є стимулювання, управління та організація.

8. Проведене комплексне дослідження інноваційного потенціалу підприємств авіабудівної промисловості показало, що наявний інноваційний

потенціал використовується підприємствами не достатньо ефективно: 1) кадровий, науковий, інформаційний та інфраструктурний потенціал підприємств мають значні резерви щодо розширення та розвитку; 2) фінансово-економічний потенціал є недостатнім для забезпечення інноваційного розвитку підприємств у довгостроковій перспективі, тому необхідною умовою стратегічного розвитку на інноваційній основі є залучення підприємствами додаткових джерел фінансування.

9. Доведено необхідність активізації інноваційної діяльності персоналу у напрямку створення нових ідей, проектів, технологій як основного джерела забезпечення інноваційного розвитку підприємства. За результатами оцінки інтелектуальної складової інноваційного потенціалу в підрозділах підприємств (за такими показниками як інтелект, творчість, активність, кваліфікація, освіта, професіоналізм та здатність до навчання) встановлено, що за наявності значного кадрового потенціалу, активність інноваційної діяльності працівників характеризується вкрай низькими показниками. З метою активізації інноваційної діяльності персоналу підприємств запропоновано теоретичні підходи до удосконалення механізму стимулювання інноваційної діяльності працівників, який має спиратися на системну взаємодію складових: системи матеріального стимулювання інноваційної діяльності, морального стимулювання інноваційної діяльності та активізації внутрішнього потенціалу працівників інноваційної сфери підприємства.

10. Обґрунтовано основні етапи удосконалення організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності у взаємозв'язку з інноваційним процесом: 1) модифікація організаційних структур (управлінської, виробничої, технологічної); 2) впровадження процесних інновацій, у результаті яких на виході з'являються нові технології, заходи по коригуванню організаційно-економічного механізму направлені на функціональну підсистему забезпечення; 3) реалізація інновацій на вході, продовження реалізації інновацій на виході та створення передумов для

радикальних продуктових інновацій на наступному етапі, заходи по удосконаленню механізму направлені переважно на функціональні системи контролю та регулювання; 4) перехід до радикальних продуктових інновацій, удосконалення механізму направлені на врахування впливу можливих макро- і мікроекономічних факторів.

11. Удосконалено структуру організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності промислового підприємства, відповідно до якої, на основі взаємодії керуючої та керованої систем механізму за допомогою дії важелів, інструментів, засобів, методів, заходів та на інноваційний процес відбувається переведення загальної стратегії інноваційної діяльності підприємства в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення цих установок в межах восьми взаємно інтегрованих функціональних підсистем: планування, оцінки, управління, контролю, регулювання, організації, забезпечення та стимулювання. Побудова організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємства за такою моделлю надає удосконаленому механізму такі переваги як продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність, надійність, раціональність та відкритість системи функціонування.

12. Дослідження інноваційної діяльності українських авіабудівних підприємств вказує на відсутність чітко сформованої інноваційної стратегії на підприємствах та розробленої згідно цієї стратегії послідовної програми дій. Діяльність підприємств ведеться безсистемно, інтуїтивно, що практично унеможлиблює ефективне функціонування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності на підприємствах. Виходячи з цього, запропоновано аналітичну модель формування і вибору стратегічного напрямку інноваційного розвитку підприємств, яка містить у собі три етапи: визначення сукупного інтегрального індикатора інноваційного потенціалу підприємства; визначення інтегрального індикатора адаптивності потенціалу інноваційної діяльності; визначення положення підприємства на матриці

стратегічних альтернатив. Перевагами використання даної моделі є точність та простота у використанні, що дозволяє, на основі ґрунтовних економічних розрахунків та розробленої у роботі матриці стратегічних альтернатив, визначати тип інноваційної стратегії підприємства на даний час та можливі альтернативи стратегічних змін.

13. Запропонована аналітична модель дозволила проаналізувати стратегічні позиції та тенденції розвитку інноваційної діяльності підприємств за період з 2007 по 2010 роки, в результаті чого встановлено, що лише ДП «Авіаційний науково-технічний комплекс імені О. К. Антонова» та ДП «Завод 410 цивільної авіації» мають можливість реалізувати наступальну інноваційну стратегію (стратегії «випереджуючих ударів»). Встановлено, що реалізація стратегії даними підприємствами відбувається за рахунок таких заходів: розширення виробничих потужностей у більшому розмірі, ніж потребує ринок; налагодження зв'язків з найкращими постачальниками ресурсів; закріплення позитивного іміджу підприємств у споживачів. Це означає, що інноваційний розвиток підприємств забезпечується не ефективністю від впровадження в інноваційну діяльність нових технологій, засобів, методів інноваційної праці, розвитком нових ідей та інноваційних проектів, а, набутими ще за радянських часів, потужними науковою, кадровою, інфраструктурною та інформаційною складовими інноваційного потенціалу. Підтвердженням даного висновку є спрямованість та довжина векторів на матриці стратегічних альтернатив, які вказують на те, що протягом чотирьох років суттєвих та радикальних стратегічних змін не відбувалось на жодному підприємстві.

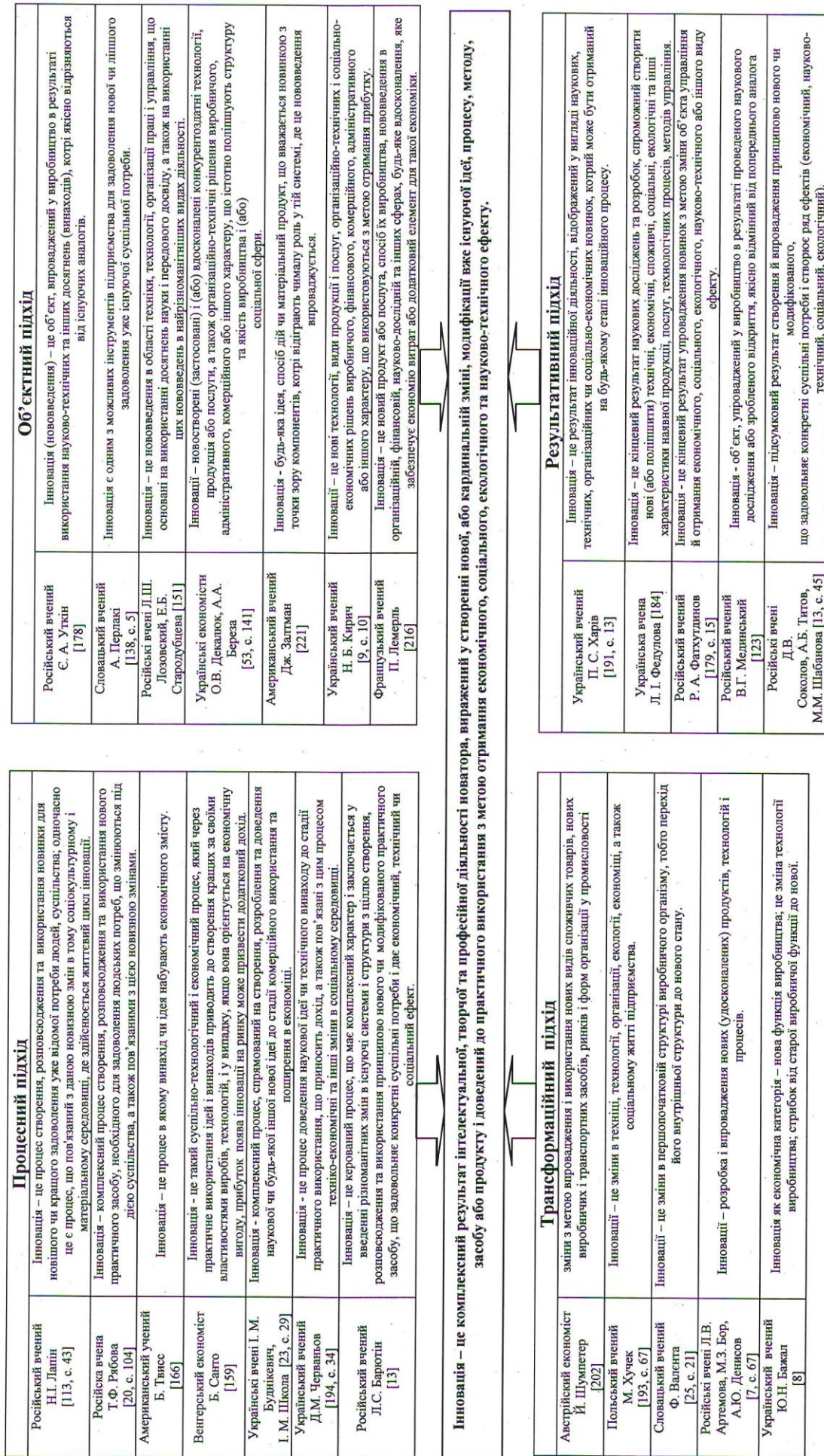


Рис. 1. Систематизація наукових підходів до визначення поняття «Інновація»

Додаток Б

Профіль оцінки ефективності дії функціональних підсистем організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємства

№ п/п	Оціночні критерії	Значення експертної оцінки, бал
1	2	3
1. «Планування»		
1.1	Орієнтованість інноваційної діяльності на досягнення довгострокових стратегічних цілей (мінімальні значення, якщо підприємство у своїй діяльності задовольняється неплановими короткостроковими успіхами)	
1.2	Зрозумілість і чіткість поставлених стратегічних цілей та завдань перед працівниками та наявність показників, що визначають ступінь досягнення працівниками цих установок	
1.3	Збалансованість і відповідність чисельності та кваліфікаційного складу працівників об'єму та складності основних видів робіт, пов'язаних з інноваційною діяльністю	
1.4	Раціональність розподілу матеріальних ресурсів для забезпечення інноваційної діяльності	
1.5	Наявність планів максимізації результатів інноваційної діяльності, оптимізації затрат на її впровадження	
1.6	Наявність програми дій щодо просування інноваційної продукції на ринку	
1.7	Оптимальність циклу реалізації інноваційних змін	
1.8	Наявність альтернативних шляхів здійснення інноваційної діяльності	
1.9	Можливість корегування планових параметрів без суттєвого впливу на виробничий процес	
1.10	Взаємоузгодженість стратегічного плану з поточними та оперативними планами	
Всього по критеріях оцінки функціональної підсистеми «планування»:		
2. «Оцінка»		
2.1	Можливість здійснення даного напрямку інноваційної діяльності за існуючого інноваційного потенціалу підприємства	
2.2	Відповідність внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства особливостям інновацій	
2.3	Комерційна ефективність інноваційної діяльності	
2.4	Адаптивність системи управління, тобто здатність ефективно виконувати поставлені задачі в певному діапазоні умов, що змінюються	
2.5	Ступінь досягнення системою поставлених цілей інноваційної діяльності	
2.6	Задоволеність працівників результатами своєї праці	
2.7	Ефективність та економічність використання ресурсів	
2.8	Відповідність отриманих результатів від запровадження інновацій поставленим цілям підприємства	
2.9	Врахування у результативності дії організаційно-економічного механізму рівня інноваційної активності персоналу	
2.10	Врахування ступеня невизначеності та випадкових подій в системі	
Всього по критеріях оцінки функціональної підсистеми «оцінка»:		

Продовження додатку Б

3. «Управління»		
3.1	Зорієнтованість принципів організаційно-економічного механізму на охоплення всіх рівнів організаційної структури підприємства (мінімальне значення, якщо дія механізму зорієнтована тільки на рівень підприємства загалом)	
3.2	Раціональність розподілення повноважень між менеджерами, що характеризується своєчасністю та якістю здійснення інноваційних процесів	
3.3	Застосування принципово нових або удосконалених технологій управління, нових інформаційних технологій	
3.4	Наявність єдиної інформаційної бази підприємства для попередження збоїв у обміні інформацією між управлінськими ланками	
3.5	Наявність зворотних внутрішньосистемних зв'язків, що дозволяють узгоджувати управління з інтересами ланок управління і відстежувати реакцію останніх на управлінський вплив	
3.6	Здатність до здійснення дій випереджувально-проактивного характеру	
3.7	Систематичність впровадження нових науково-технічних рішень	
3.8	Чутливість механізму управління до ознак самих незначних змін	
3.9	Можливість делегування повноважень за умов перевантаженості однієї або декількох ланок управління	
3.10	Узгодженість дій всіх рівнів ієрархії управління	
Всього по критеріях оцінки функціональної підсистеми «управління»:		
4. «Контроль»		
4.1	Рівень якості кінцевої інноваційної продукції	
4.2	Результативність інноваційного виробництва	
4.3	Ступінь відповідності цілям стратегічної діяльності (мінімальні значення, якщо має місце значне відхилення від цілей)	
4.4	Рівень виконання планових завдань та дотримання затверджених нормативів	
4.5	Об'єктивність прийняття управлінських рішень	
4.6	Наявність системи контролю якості процесу виробництва	
4.7	Відповідність обсягів (способів) використання фінансових ресурсів	
4.8	Наявність системи моніторингу стану основних засобів підприємства та необхідності їх оновлення (мінімальні значення, якщо заміна застарілих основних засобів відбувається тільки після виведення їх з ладу)	
4.9	Своєчасність виконання працівниками прийнятих управлінських рішень	
4.10	Відповідність інтелектуального, професійного та кваліфікаційного рівня персоналу виконуваним роботам	
Всього по критеріях оцінки функціональної підсистеми «контроль»:		
5. «Регулювання»		
5.1	Координованість у роботі служб і відділів підприємства	
5.2	Оптимальність кількісного складу працівників основних підрозділів підприємства та налагодженість зв'язків між ними	
5.3	Своєчасність коригування та уточнення планів і задач у процесі інноваційної діяльності підприємства	
5.4	Наявність системи заходів щодо зменшення відтоку наукових кадрів	
5.5	Сприятливість науково-виробничій діяльності соціально-психологічного клімату в колективі	
5.6	Відповідність основної маси прийнятих управлінських рішень ситуаціям, що склалися	
5.7	Акумуляування фінансових ресурсів на наукові дослідження та розробки	

Продовження додатку Б

5.8	Раціональність використання інноваційного потенціалу підприємства	
5.9	Рівень завантаженості виробничих потужностей	
5.10	Дотримання норм та нормативів використання матеріальних ресурсів у процесі виробництва	
Всього по критеріях оцінки функціональної підсистеми «регулювання»:		
6. «Організація»		
6.1	Узгодженість дії організаційно-економічного механізму з інноваційною стратегією підприємства	
6.2	Адаптованість організаційної структури до забезпечення нових задач діяльності підприємства	
6.3	Раціональність організації праці та процесу виробництва	
6.4	Можливість коригування і змін в організації управління підприємством в різних умовах, передбачених процесом інноваційної діяльності	
6.5	Швидкість та оперативність реакції підприємства на зміни	
6.6	Наявність розроблених процедур виконання робіт, порядку взаємодії підрозділів при виконанні взаємопов'язаних комплексів робіт в рамках прийнятої інноваційної стратегії	
6.7	Чіткість розподілу сфер наукової, виробничої та управлінської діяльності на підприємстві	
6.8	Можливість максимального досягнення поставлених цілей при збереженні стійкості налагоджених виробничих процесів	
6.9	Оптимальність побудови внутрішньоорганізаційних зв'язків	
6.10	Рівень децентралізації організаційної структури та можливості участі персоналу у прийнятті рішень	
Всього по критеріях оцінки функціональної підсистеми «організація»:		
7. «Забезпечення»		
7.1	Відповідність техніко-технологічних ресурсів потребам інноваційної діяльності	
7.2	Відповідність кадрових ресурсів потребам інноваційної діяльності	
7.3	Відповідність фінансових ресурсів потребам інноваційної діяльності	
7.4	Відповідність інформаційних ресурсів потребам інноваційної діяльності	
7.5	Відповідність матеріальних ресурсів потребам інноваційної діяльності	
7.6	Здатність забезпечити реалізацію інноваційної стратегії у довгостроковій перспективі	
7.7	Забезпеченість маркетингової політики та збуту інноваційної продукції на цільових ринках	
7.8	Забезпеченість інтеграції ініціативної, творчої, професійно-трудової, підприємницької та іншої діяльності працівників в єдиний потік, спрямований на генерацію ідей	
7.9	Забезпеченість необхідними відділами, виробничими площами відповідно до потреб інноваційної діяльності	
7.10	Науково-методичне та методологічне забезпечення інноваційної діяльності	
Всього по критеріях оцінки функціональної підсистеми «забезпечення»:		
8. «Стимулювання»		
8.1	Сприяння підвищенню продуктивності праці виробничого персоналу підприємства	
8.2	Наявність на підприємстві умов для навчання, зростання і підвищення кваліфікації працівників	
8.3	Мінімізація негативних проявів реакції працівників на зміни	

Продовження додатку Б

8.4	Мотивуюча роль оплати праці в підвищенні інноваційної активності працівників	
8.5	Наявність оптимальних умов для забезпечення ефективності інноваційної праці персоналу	
8.6	Задоволеність потреб працівників підприємства	
8.7	Адекватність розроблених програм підвищення трудового потенціалу працівників підприємства поставленим стратегічним цілям	
8.8	Наявність на підприємстві механізму мотивації праці персоналу	
8.9	Сприяння проявам інноваційно-творчої самостійності наукових працівників підприємства	
8.10	Рівень ділової активності керівників підприємства	
Всього по критеріях оцінки функціональної підсистеми «стимулювання»:		

Примітка. Складено автором

Додаток В

Комплексна система індикаторів інноваційного потенціалу підприємства

№ п/п	Показники оцінки інноваційного потенціалу підприємства	Методика оцінки	Формула для розрахунку	Сутність умовних позначень в формулі для розрахунку
1	2	3	4	5
1. Кадровий потенціал (І кп)				
1.1	Індикатор кількості інноваційних менеджерів	Відносний показник	$I_{ім} = K_{ім} / K_{уп}$	$K_{ім}$ - кількість менеджерів, зайнятих в інноваційній сфері, чол.; $K_{уп}$ – кількість адміністративно-управлінського персоналу підприємства, чол.
1.2	Індикатор зайнятості інноваційною діяльністю персоналу	Відносний показник	$I_{ідп} = K_{іп} / K_{соч}$	$K_{іп}$ - кількість працівників, зайнятих в інноваційній сфері, чол.; $K_{соч}$ – середньооблікова чисельність працівників підприємства, чол.
1.3	Індикатор ступеня кваліфікованості виробничого персоналу	Відносний показник	$I_{квп} = K_{квп} / K_{соч}$	$K_{квп}$ - кількість виробничого персоналу, що має необхідну для впровадження інновацій кваліфікацію, чол.; $K_{соч}$ – середньооблікова чисельність працівників підприємства, чол.
1.4	Індикатор рівня перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу	Відносний показник	$I_{пк} = K_{кв} / K_{соч}$,	$K_{кв}$ - кількість працівників, що пройшли перепідготовку і курси підвищення кваліфікації, чол. $K_{соч}$ – середньооблікова чисельність працівників підприємства, чол.
1.5	Індикатор посадового досвіду	Відносний показник	$I_{пд} = D_{сер} / D_{макс}$	$D_{сер}$ – середній досвід роботи працівників-інноваторів на певній посаді з урахуванням відпусток, місяців; $D_{макс}$ – максимальна нормативна тривалість роботи на певній посаді - 60 місяців
2. Матеріально-технічний потенціал (Імтп)				
2.1	Індикатор оновлення продукції	Відносний показник	$I_{оп} = O_{нп} / O_{зп}$	$O_{нп}$ – обсяг випуску нової продукції, од.; $O_{зп}$ - загальний обсяг випущеної продукції, од.
2.2	Індикатор оновлення технології	Відносний показник	$I_{от} = K_{нтп} / K_{зтп}$	$K_{нтп}$ – кількість впроваджених нових технологічних процесів, шт.; $K_{зтп}$ – загальна кількість технологічних процесів, шт.
2.3	Індикатор співвідношення власних і придбаних розробок	Відносний показник	$I_{свпр} = K_{вр} / K_{пр}$	$K_{вр}$ – кількість власних розробок, од.; $K_{пр}$ – загальна кількість придбаних розробок, од.

Продовження додатку В

2.4	Індикатор забезпеченості устаткуванням	Відносний показник	$I_{ou} = K_{eup} / K_{mu}$	Keup - кількість експериментального устаткування та приладів, од.; Kmu - загальна кількість машин устаткування, од.
2.5	Індикатор інвестування в технічне переоснащення виробництва	Відносний показник	$I_{tpv} = O_{itpr} / Vo_{f}$	Oitpr - обсяг інвестицій в технічне переоснащення і реконструкцію виробництва, грн.; Voф - вартість основних фондів, грн.
2.6	Індикатор придатності основних фондів	Відносний показник	$I_{pof} = 1 - K_{zomu} / K_{omu}$	Kзому - кількість застарілого обладнання, машин і устаткування, од.; Кому - загальна кількість обладнання, машин і устаткування, од.
3. Фінансово-економічний потенціал (Іфеп)				
3.1	Індикатор затрат на дослідження та розробки	Відносний показник	$I_{zdr} = Z_{zdr} / Z_{id}$	Zzdr – обсяг затрат на дослідження та розробки, грн.; Zid – обсяг затрат на інноваційну діяльність, грн.
3.2	Індикатор інвестування інноваційної діяльності	Відносний показник	$I_{id} = O_{id} / I_{z}$	Oid - обсяг коштів, що направляються на інноваційну діяльність, грн.; Iz - загальний обсяг інвестицій, грн.
3.3	Індикатор затрат на технологічну інноваційну діяльність	Відносний показник	$I_{tid} = Z_{tid} / Z_{id}$	Ztid - затрати на технологічну інноваційну діяльність, грн.; Zid – обсяг затрат на інноваційну діяльність, грн.
3.4	Індикатор придбання нематеріальних активів	Відносний показник	$I_{pna} = Z_{na} / Z_{id}$	PKin – затрати на придбання нематеріальних активів, грн.; Zid – обсяг затрат на інноваційну діяльність, грн.
3.5	Індикатор матеріального заохочення	Відносний показник	$I_{mz} = V_{d} / V_{z}$	Vd - обсяг додаткових виплат за пропозиції, участь у розробці та впровадженні нововведень, грн.; Vz - загальний обсяг виплат, грн.
3.6	Індикатор інвестування в навчання і перепідготовку персоналу	Відносний показник	$I_{npp} = Z_{npp} / Z_{id}$	Znpp - обсяг коштів, що витрачаються на навчання і перепідготовку персоналу, грн.; Zid – обсяг затрат на інноваційну діяльність, грн.
4. Науковий потенціал (Інп)				
4.1	Індикатор патентно-ліцензійної діяльності	Відносний показник	$I_{pld} = K_{vpl} / K_{zpl}$	Kvpl – кількість впроваджених патентів і ліцензій, шт.; Kzpl - загальний обсяг патентів і ліцензій у даній галузі, шт.

Продовження додатку В

4.2	Індикатор забезпеченості науковими кадрами	Відносний показник	$I_{знк} = K_{вч} / K_{соч}$	$K_{вч}$ - кількість працівників, які мають вчений ступінь, чол. $K_{соч}$ – середньооблікова чисельність працівників підприємства, чол.
4.3	Індикатор раціоналізаторської активності	Відносний показник	$I_{ра} = K_{тін} / K_{вч}$	$K_{тін}$ – кількість запропонованих творчих ідей і нововведень, шт.; $K_{вч}$ - кількість працівників, які мають вчений ступінь, чол.
5. Маркетинговий потенціал (Імп)				
5.1	Індикатор інноваційності маркетингового персоналу	Відносний показник	$I_{імп} = K_{м} / K_{соч}$	$K_{м}$ - кількість маркетологів, що займаються інноваціями, чол.; $K_{соч}$ – середньооблікова чисельність працівників підприємства, чол.
5.2	Індикатор затрат маркетингової діяльності	Відносний показник	$I_{мд} = Z_{мд} / Z_{ід}$	$Z_{мд}$ – обсяг затрат на маркетингову діяльність в межах інноваційної, грн. $Z_{ід}$ – обсяг затрат на інноваційну діяльність, грн.
5.3	Індикатор ефективності маркетингових комунікацій	Експертна оцінка	$I_{емк} = B_{сер.емк} / B_{макс}$	$B_{сер.емк}$ – середнє арифметичне значення балів, виставлених експертами за рівень ефективності маркетингових комунікацій на підприємстві; $B_{макс}$ – максимальний бал, за шкалою якого оцінюється явище (10 балів)
6. Інфраструктурний потенціал (Ііп)				
6.1	Індикатор забезпеченості робочою площею	Відносний показник	$I_{зрп} = П_{ід} / П_{з}$	$П_{ід}$ - обсяг площ, відведених під науково-дослідну та дослідно-конструкторську роботу, кв.м.; $П_{з}$ - загальна площа підприємства, кв.м.
6.2	Індикатор забезпеченості власними інноваційними підрозділами, технологічними відділами, конструкторськими відділами, лабораторіями	Відносний показник	$I_{іп} = K_{іп} / N_{іп}$	$K_{іп}$ - загальна кількість інноваційних підрозділів, технологічних відділів, конструкторських відділів, лабораторій, шт.; $N_{іп}$ - норматив забезпеченості підприємства інноваційними підрозділами, технологічними відділами, конструкторськими відділами, лабораторіями залежно від особливостей його діяльності, шт.
7. Організаційно-управлінський потенціал (Іоуп)				
7.1	Індикатор раціональності управлінської структури	Експертна оцінка	$I_{рус} = B_{сер.рус} / B_{макс}$	$B_{сер.рус}$ – середнє арифметичне значення балів, виставлених експертами за раціональність організації управлінської структури; $B_{макс}$ – максимальний бал, за шкалою якого оцінюється явище (10 балів)

Продовження додатку В

7.2	Індикатор сприйнятливості організацією інновацій	Експертна оцінка	$I_{coi} = B_{сер.coi} / B_{макс}$	$B_{сер.coi}$ – середнє арифметичне значення балів, виставлених експертами щодо ступеня адаптованості організації до інновацій; $B_{макс}$ – максимальний бал, за шкалою якого оцінюється явище (10 балів)
7.3	Індикатор ефективності управлінської діяльності	Експертна оцінка	$I_{eуд} = B_{сер.eуд} / B_{макс}$	$B_{сер.eуд}$ – середнє арифметичне значення балів, виставлених експертами при оцінці ефективності управлінських заходів; $B_{макс}$ – максимальний бал, за шкалою якого оцінюється явище (10 балів)
8. Ринковий потенціал (Ірп)				
8.1	Індикатор ступеня реалізації новацій	Відносний показник	$I_{рн} = K_{рн} / K_{ін}$	$K_{рн}$ – кількість новацій, доведених до реалізації (інновацій), шт.; $K_{ін}$ – загальна кількість інновацій, шт.
8.2	Індикатор реалізації інноваційної продукції	Відносний показник	$I_{іп} = O_{іп} / O_{тп}$	$O_{іп}$ - обсяг інноваційної продукції, од.; $O_{тп}$ – обсяг товарної продукції, од.
8.3	Індикатор рентабельності інноваційних витрат	Відносний показник	$I_{рив} = П_{ін} / З_{ін}$,	де $П_{ін}$ - прибуток від реалізації інноваційної продукції, грн. $З_{ін}$ - загальний обсяг витрат, спрямованих на фінансування інноваційної діяльності, грн.
8.4	Індикатор ринкової концентрації інновацій	Відносний показник	$I_{ркі} = O_{віп} / O_{аіп}$	$O_{віп}$ - обсяг певного виду інноваційної продукції, реалізованої підприємством, од.; $O_{аіп}$ - загальний обсяг реалізації аналогічної продукції на ринку, од.
9. Інформаційний потенціал (Ііп)				
9.1	Індикатор задоволеності науково-технічною інформацією	Експертна оцінка	$I_{знті} = B_{сер.знті} / B_{макс}$	$B_{сер.знті}$ – середнє арифметичне значення балів, виставлених експертами щодо рівня задоволеності працівників науково-технічною інформацією; $B_{макс}$ – максимальний бал, за шкалою якого оцінюється явище (10 балів)
9.2	Індикатор поширеності користувачів Інтернету	Відносний показник	$I_{пкі} = K_{пкі} / K_{соч}$	Чисельність працівників, що користується Інтернетом, чол.; $K_{соч}$ – середньооблікова чисельність працівників підприємства, чол.

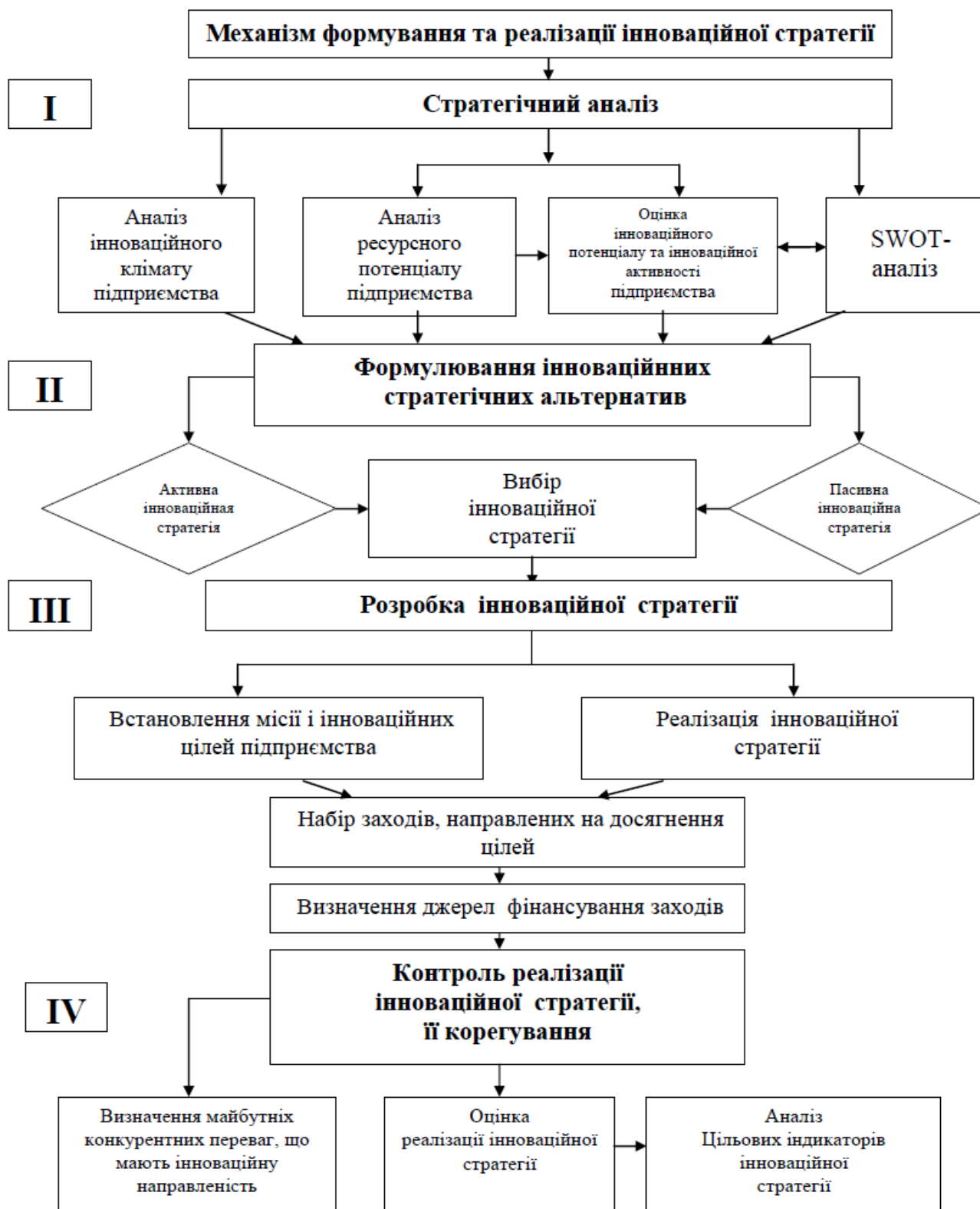
Продовження додатку В

9.3	Індикатор накопиченості інформаційних фондів	Експертна оцінка	$I_{ніф} = \frac{Бсер.ніф}{Бмакс}$	Бсер.ніф – середнє арифметичне значення балів, виставлених експертами за наявність та ступінь використання комплексної автоматизованої системи збереження даних підприємства; Бмакс – максимальний бал, за шкалою якого оцінюється явище (10 балів)
9.4	Індикатор ступеня освоєності персонального комп'ютера	Відносний показник	$I_{опк} = \frac{Кпк}{Ксоч}$	Кпк - кількість персональних комп'ютерів, од.; Ксоч – середньооблікова чисельність працівників підприємства, чол.

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

Додаток Г

Механізм формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства



Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

Додаток Д

Характеристика зон матриці вибору стратегії інноваційної діяльності

№ п/п	Рекомендована стратегія	Зона стратегії	Характеристика показників	Суть стратегії
1	2	3	5	6
1	Активна наступальна стратегія	А	Всі показники повинні мати високі значення	Максимальна реалізація стратегічних змін в інноваційній діяльності, можливість реалізації будь-якого типу інноваційної стратегії: - бути першими в розробках та виробництві інноваційної продукції; - високий ризик; - постійні та значні інвестиції в НДДКР
2	Пасивна наступальна стратегія	В	Показники оцінки інноваційного потенціалу повинні мати високі значення, показники адаптивності можуть мати середні значення, але близькі до високих	Можливість реалізації будь-якого типу стратегії окрім активно-наступальної: - друге місце після лідера; - постійні та значні інвестиції в НДДКР; - виведення поліпшеної продукції після апробації її у підприємств-лідерів
3	Стратегія «ринкової ніші»	С	Показники адаптивності можуть бути низькими, а показники потенціалу, які відповідають за забезпечення ніші – високими, зокрема і показник маркетингового потенціалу, інші можуть бути вище середнього	Полягає в проведенні наукових і технічних досліджень, активної інноваційної діяльності та маркетингу. Вона використовується з найбільшим успіхом в умовах швидкої зміни кон'юнктури ринку та структури виробництва, її використання потребує: - проведення ретельного вивчення ринку, - організації рекламних заходів, - забезпечення організаційної адаптації підприємства до змін середовища
4	Стратегія «кидання виклику»	Д	Показники потенціалу можуть мати близькі до високих значення, при цьому показники наукового, фінансово-економічного і	Мета цієї стратегії — посісти місце лідера. Наступ на сильні сторони супротивника може вестись у будь-якому

			матеріально-технічного – високі, а показники адаптивності можуть мати середні значення	напрямі: - зниження ціни; здійснення аналогічної рекламної кампанії; - надання товару нових рис (характеристик), які зможуть привернути увагу споживачів конкурента; - створення нових потужностей на території конкурента; - випуску нових моделей товарів, що можуть замінити моделі конкурентів
5	Стратегія «випереджуючих ударів»	I	Показники потенціалу можуть мати близькі до високих значення, а показники адаптивності повинні мати високі значення	Спрямована на захист вигідної позиції на ринку. Ця стратегія здійснюється за допомогою таких заходів: - розширення виробничих потужностей у більшому розмірі, ніж потребує ринок; - налагодження зв'язків з найкращими постачальниками ресурсів; - збереження найкращого географічного положення; - закріплення позитивного іміджу фірми у споживачів
6	Стратегія орієнтації на малі наукомісткі фірми	F	Показники потенціалу можуть мати близькі до високих значення, при цьому показники наукового і фінансово-економічного потенціалу - високі, а показники адаптивності можуть низькі значення	Стратегія венчурних підприємств спрямована на розроблення нових технологічних рішень для реалізації стратегії зростання у формі інтенсифікації та диверсифікації ринку. Це створення внутрішніх венчурних підрозділів, основою яких є самостійна новаторсько-підприємницька група, діяльність якої пов'язана з комерційним ризиком у сфері НДДКР
7	Стратегія цінового лідерства	G	Показники потенціалу можуть мати середні значення, однак показники	Передбачає зниження витрат виробництва за рахунок масованого

			фінансово-економічного і матеріально технічного потенціалу – близькі до високих або високі, показники адаптивності також високі	збільшення його обсягів і раціоналізації виробничих процесів
8	Стратегія диференціації	К	Показники потенціалу можуть мати середні значення, однак показники маркетингового, інфраструктурного і матеріально технічного потенціалу – близькі до високих або високі, а показники адаптивності можуть мати середні значення	Ґрунтується на здійсненні фірмою постійних удосконалень, модернізації і модифікації продукту з якісним дизайном, кращим, ніж у конкурентів. Застосування цієї стратегії можливе за умови наявності множини характеристик товару, які виділяються і ціняться споживачем, різноманітного попиту на продукцію даного асортименту. Залежно від особливостей галузі, ринку, товару й інших умов наступальні стратегії можуть втілюватись у різних варіантах і їх комбінаціях
9	Опортуністична стратегія	L	Показники адаптивності можуть бути низькими, показники потенціалу – середніми, при чому фінансово економічний потенціал може бути низьким	Мінімальна реалізація стратегічних змін в інноваційному розвитку: підвищення якості продукції II покоління - лідера на ринку, який не потребує високих витрат на НДДКР
10	Імітаційна стратегія	М	Показники адаптивності повинні мати високі значення, а показники потенціалу можуть мати низькі значення, серед них показники кадрового і матеріально технічного потенціалу повинні бути середніми і наближеними до високих	Базується на використанні вже відомих технологій і їх розвитку згідно з вимогами специфічного ринку. Фірма, що проводить стратегію імітації, не несе витрат на дослідження (за винятком витрат на придбання ліцензій) і тому може досягати значного зниження витрат і високої рентабельності продажу. Головна увага при використанні стратегії імітації приділяється швидкому освоєнню

				технології і запуску товару у виробництво
11	Стратегія очікування	N	Показники потенціалу можуть мати низькі значення, однак показники наукового, інформаційного та ринкового потенціалу – середні або близькі до високих, показники адаптивності – середні, можуть бути і менше за середні	Здійснюється в умовах невизначеності ситуації і попиту споживачів. У цьому разі фірма займає очікувальну позицію до прояснення ситуації на ринку, а потім нарощує виробництво і збут нового продукту. Спостереження дає змогу фірмі одержати інформацію про вимоги до технології та персоналу, визначити перспективи галузі з погляду прибутковості й потенціалу зростання, оцінити власні можливості. Коли галузь «дозріє» фірма вдається до тактичних дій: розгортає власні НДДКР, купує ліцензії, створює спільне підприємство з фірмою-новатором або купує його. Персонал на такій фірмі – це в першу чергу наукові та науково-технічні кадри, які і являються ключовим фактором у ефективності власних НДДКР фірми
12	Стратегія направленості на інноваційні зміни	O	Всі показники низькі, однак декілька – середні, саме вони і визначають напрям інноваційних змін	Здійснення інноваційного розвитку існуючого інноваційного потенціалу фірми, зокрема орієнтація на нарощування наукового потенціалу кадрів, лише після цього перехід до конкретної інноваційної стратегії

Примітка. Сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. «Антонов» не должен упасть [Електронний ресурс]: Експерт. – 2006. – 17 квітня. – Режим доступу: <http://www.expert.ua/articles/7/0/1866/>
2. «Антонов» придбав 50% у статутному капіталі «ОАК–Цивільні літаки» [Електронний ресурс]: Українське національне інформаційне агентство. – 2011. – Режим доступу: <http://www.ukrinform.ua/ukr/order/?id=997132>
3. Актуальні питання методології та практики науково-технологічної політики / під ред. Маліцького Б. А. – К.: Укр. НТЕІ, 2001. – 204 с.
4. Амоша А. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення// Економіст. – 2005, № 6. – С. 28-32.
5. Андрушків Б., Паляниця В., Кирич Н. Інноваційно-логістичні шляхи вирішення актуальних проблем функціонування вітчизняного авіабудування / Б. Андрушків, В. Паляниця, Н. Кирич // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2010. – Випуск 1 (3). – С. 10-17.
6. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та реалізації: монографія / Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.
7. Артемова Л. В., Бор М. З. Денисов А. Ю. Инвестиции и инновации: Словарь-справочник от А до Я / Под. ред. Бора М. З., Денисова А. Ю. – м.: Изд-во «ДИС», 1998. – 208 с.
8. Бажал Ю. М. Економічна теорія технологічних змін: [навчальний посібник для вузів] / Ю. М. Бажал. – К.: Заповіт, 2000. – 240 с.
9. Базилевич В. Д. Інтелектуальна власність: креативи метафізичного пошуку: монографія / В. Д. Базилевич, В. В. Ільїн; Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. – К.: Знання, 2008. – 687 с.
10. Базилевич В. Д., Базилевич К. С. Ринкова економіка: основні поняття і категорії: навч. посіб. 2-ге вид., стер. –К.: Знання, 2008. – 263 с.
11. Баранов І. В. Ще раз про сутність фінансового механізму / І.В. Баранов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 11(114). – С. 157-161.

12. Баранчєєв В. П. Управление знаниями в инновационной сфере / В. П. Баранчєєв. – М.: Благовєст-В, 2007. – 272 с.
13. Барютин Л. С. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: Учебник / Л.С. Барютин и др.; под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. 2-е изд. перераб. и доп. – М: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 518 с.
14. Баюра Д. О. Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку / Баюра Д.О. – К.: ВПЦ Київський ун-т, 2009. – 288 с.
15. Беззубко Л. В. Інноваційний потенціал / Л. В. Беззубко, С. Є. Захаров, Н. М. Свєшнікова; Донбас. нац. акад. буд-ва і архіт. – Донецьк, 2008. – 202 с.
16. Беяєва Е. С. Совершенствование управления инновационной деятельности промышленного предприятия на основе оценки инновационного потенциала: автореф. дис. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Беяєва Евгения Сергеевна. - Барнаул, 2007. – 24 с.
17. Белоусова Л. І. Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук: 08.06.01 «Економіка підприємств і форми господарювання» / Белоусова Любовь Іванівна. – Донецьк, 2006. – 20 с.
18. Бойда С. В. Еволюція трактування та сутнісно-змістова характеристика категорії «стратегічний потенціал підприємства» / С. В. Бойда // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Чернівці: Книги-XXI, 2010. – Вип. I (37) Економічні науки. – С. 83-91.
19. Бойко Є. І., Войцєховський В. Б., Грєчаник Б. В., та ін. Монографія «Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку промисловості регіону» // НАН України. Інститут регіональних

- досліджень. Ред. кол.: науковий редактор д.е.н., проф. Бойко Є.І. – Львів, 2003. – 192 с.
20. Большой коммерческий словарь / Под. ред. Т. Ф. Рябовой. – М.: Редакция «Война и мир», 1996. – 400 с.
 21. Бондарчук Л. В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 1. – С. 101 - 104.
 22. Борисюк І. О. Основні напрямки розвитку авіаційної промисловості України // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Збірник наукових праць. Випуск 29. – Київ: НАУ, 2011. – 330 с.
 23. Буднікевич І. М., Школа І. М. Становлення регіонального ринку інновацій в Україні: Монографія. – Чернівці: Зелена Буковина, 2002. – 200 с.
 24. Бутник О. Використання потенціалу формування інноваційного розвитку в сучасних економічних умовах / О. Бутник // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – №4. – С. 18 – 21.
 25. Валента Ф. Творческая активность – инновации – эффект / Ф. Валента. М: Эксмо, 2008. – 400 с.
 26. Вініченко І. І. Економічна сутність НТП, інновацій та їх роль у розвитку агропромислового виробництва // Економіка і держава. – 2007. – №4. – С. 9.
 27. Власова А. М., Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2007. – 92 с.
 28. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посібник / П. В. Круш, С. О. Тульчинська, Р. В. Тульчинський та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 206 с.
 29. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятиях. – М.: Логос, 2008. – 371 с.

30. Воловельська І. В. Методика оцінки інноваційного потенціалу підприємства // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2008. – №5. – С. 67 - 71.
31. Вопросы экономики и управления: Сборник научных статей по итогам международной научно-практической конференции, г. Волгоград, 20-21 декабря 2010 г. – Под ред. д.э.н., проф. И. Е. Бельских. – Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2011. – 250 с.
32. Воронков А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А. Э. Воронков. – Луганск: Из-во Восточнoукраинского национального университета, 2004. – 320 с.
33. Вороновська М. М. Стимулювання інноваційної діяльності підприємства за узагальненими грейдами [Електронний ресурс] : (Економічні наукові інтернет-конференції) / М. М. Вороновська. – Режим доступу: http://www.economy-confer.com.ua/full_article/767/
34. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посібн. / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 221 с.
35. Гайдук Л. Організаційно-економічні умови реалізації системи інноваційно-цільового управління підприємством / Л. Гайдук // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України: науково-практичний збірник. – Вип. 2 (26). – Київ: АПСВ, 2004. – С. 38-43.
36. Геєць В. М., Семиноженко В. П. Інноваційні перспективи України / Держ. установа «Ін-т економіки та прогнозування НАН України» та ін. – Х.: Константа, 2006. – 272 с.
37. Геєць В. М. Зведений прогноз науково-технологічного та інноваційного розвитку України на найближчі 5 років та наступне десятиліття / В. М. Геєць, В. П. Александрова / НАН України; Центр досліджень науково-

- технічного потенціалу та історії науки ім. Г. М. Доброва. – К.: Фенікс, 2007. – 152 с.
38. Геєць І. О. Дослідження проблеми використання виробничої потужності авіабудівними підприємствами України [Електронний ресурс]: Проблеми системного підходу в економіці: Електронне наукове фахове видання. – 2011. – №1. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_1/Geets_111.htm
39. Гончаров В. Н., Иванова Е. В. Концепция стратегической организации инновационной деятельности предприятий [Электронный ресурс]: (матеріали Донецького національного університету) / В. Н. Гончаров, Е. В. Иванова. – Режим доступу: http://www.masters.donntu.edu.ua/2010/iem/syomik/library/article_07.htm
40. Горник В. Г. Інвестиційно-інноваційний розвиток промисловості: Моногр. / В. Г. Горник, Н. В. Дацій. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – 198 с.
41. Гражевська Н. І. Конкурентоспроможність національної економіки в контексті сучасної парадигми модернізації: збірник наукових праць / за заг. ред. проф. Ю. І. Єханурова, А. В. Шегди. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2011. – вип. 25. – С.6-13.
42. Гребенікова О. В. Ефективність використання інноваційного потенціалу промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук: 08.02.02 «Економіка та управління науково-технічним прогресом» / Олена Володимирівна Гребенікова. – Харків, 2004. – 19 с.
43. Гречаник Б. В. Організаційно-економічне забезпечення інноваційноспрямованого розвитку підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / Гречаник Богдан Васильович. – Львів, 2006. – 26 с.
44. Грига В. Ю., Лихолет С. І. Сутність та оцінка конкурентоспроможності галузей промисловості у регіональному контексті // Науковий вісник

- Ужгородського університету. Серія Економіка. Спецвипуск 33. Частина 2. – 2011. С. 45-51.
45. Гринчуцький В. І. Реконструкція і технічне переозброєння як спосіб оновлення основних виробничих фондів підприємств / В. І. Гринчуцький, В.В. Паславська // Інноваційна економіка. – 2011. – №2. – С. 115-118.
46. Гринько Т. В. Формування системи управління інноваційним розвитком підприємств / Т. В. Гринько // Вісник Хмельницького національного університету 2010. – № 4, Т.2. – С. 39-43.
47. Гриньов А. В. Організація та управління науково-дослідними і дослідно-конструкторськими розробками на підприємстві: монографія / А. В. Гриньов. – Х .: ІНЖЕК, 2004. – 188 с.
48. Гриньова В. М. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств: монографія / В. М. Гриньова, О. В. Козирева. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 192 с.
49. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально трудові відносини / О. А. Грішнова. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2007. – 559 с.
50. Грішнова О. А. Інтелектуалізація праці – визначальна ознака постіндустріального суспільства / О. А. Грішнова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2009. – С. 147-150.
51. Грішнова О. А. Людський розвиток. Навч. посіб. / О. А. Грішнова – К.: КНЕУ, 2006. – 308 с.
52. Грішнова О. А. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності [Електронний ресурс]: Вісник Прикарпатського університету. Економіка. 2008. Випуск 6. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vpu/Ekon/2008_6/29.pdf
53. Декалюк О. В., Береза А. А. Інноваційна діяльність корпорацій: міжнародний та вітчизняний досвід // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011, № 2, Т. 1 – С. 141.

54. Денисенко М. П., Риженко Я. В. Стратегічна місія інноваційної діяльності та шляхи її активізації в Україні / М. П. Денисенко, Я. В. Риженко // Проблеми науки. – 2007. – № 6. – С. 10-16.
55. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
56. Докучаєв О. А. Мотивація персоналу та її взаємозв'язок з ефективністю господарської діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.екон.наук: спец. 08.00.04 / О. А. Докучаєв. – Одеса, 2008. – 19 с.
57. Долгошея Н. О. Організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки / Н. О. Долгошея // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць: у 2-х т. / ПДТУ. – Маріуполь, 2011. – Т. 2. – С. 17-22.
58. Друкер П. Наука інновації. Креативное мышление в бизнесе / П. Друкер; [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Брукс, 2006. – С. 148-165. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).
59. Економіка знань – модернізаційний проект України / за ред. акад. НАН України В. М. Гейця, акад. НАН України В. П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б. Е. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007. – 544 с.
60. Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.; під ред. проф. О. І. Волкова, проф. М. П. Денисенка. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 960 с.
61. Економіка підприємства: Підручник / О. А. Грیشнова, А. В. Шегда та ін. – К.: Знання, 2005. – 425 с.
62. Економічна теорія: Політекономія. Підручник / За ред. В. Д. Базилевича. – 7-ме вид., випр. і перероб. – К.: Знання-Прес, 2008. – 719 с.
63. Економічний розвиток і державна політика: навч. посіб. / Ю. Бажал, О. Кілієвич, О. Мертенс та ін.; за заг. ред. Ю. Єханурова, І. Розпутенка. – К.: Вид-во УАДУ, 2001. – 480 с.

64. Ермаков В. И. Организационно-экономический механизм управления инновационными процессами на предприятии: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05 / Ермаков В. И.; – Москва, 2006. – 185 с.
65. Євтушевський В. А., Ковальська К. В., Бутенко Н. В. Стратегія корпоративного управління – К.: Знання, 2007. – 287 с.
66. Жилінська О. І. Розвиток інноваційної інфраструктури / Жилінська О. І., Чеберкус Д. В. // Фінанси України. – 2005. – № 7. – С. 57-67.
67. Жихор О. Б. Механізм реалізації політики інноваційного розвитку регіону // Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.8. – С. 133-139.
68. Завлин П. Н. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика. Учебное пособие. Москва: ОАО "НПО "Издательство "Экономика", 2000. – 475 с.
69. Завлин П. Н. Оценка эффективности инноваций / П. Н. Завлин, А. В. Васильев. – СПб.: Изд. дом "Бизнес-пресса", 2007. – 216 с.
70. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.02 р. № 40-IV із змінами та доповненнями (остання редакція від 31.03.05) [Електронний ресурс]: офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15>
71. Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» від 15.12.1993 № 3687-XII із змінами та доповненнями (остання редакція від 07.07.09) [Електронний ресурс]: офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3687-12>
72. Захарін С. В. Перспективи активізації інвестиційної та інноваційної взаємодії суб'єктів господарювання в Україні та Росії /С.В. Захарін// Проблеми науки. – 2009. №11. – С. 7-16 .
73. Збаржевецька Л. Д. Інноваційна активність найманих працівників: поняття та особливості [Електронний ресурс]: Наукові праці

Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2009. – Вип. 16, ч. 1. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2009_16_1/stat_16_1/15.pdf

74. Збаржевецька Л. Д. Концептуальні підходи щодо вдосконалення механізмів підвищення інноваційної активності вітчизняних працівників / Л. Д. Збаржевецька // Економічний простір. – 2009. – № 22/1. – С. 287-298.
75. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку: [моногр.] / Зянько В. В. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – 397 с.
76. Иванов Е. Т., Богачев С. В., Иваненко Б. Н., Полуянов В. П. Прокопенко Н. Д., Формирование и моделирование структуры организационно-экономического механизма предприятия // Теоретические и прикладные аспекты формирования смешанной экономики. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1998. – С. 51-84.
77. Иванова В. Дослідження теорії поняття інновації / В. Иванова // Економіка промисловості, 2009. – №4. – С. 80-86.
78. Ігнатюк А. І. Галузеві ринки: теорія, практика, напрями регулювання: [Монографія] / Ігнатюк А. І. – К.: ННЦ ІАЕ, 2010. – 465 с.
79. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія / С. М. Ілляшенко, О. А. Біловодська. – Суми: Університетська книга, 2010. – 281 с.
80. Ілляшенко С. М. Менеджмент і маркетинг інновацій: Монографія. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.
81. Інвестиційна та інноваційна діяльність: монографія / О. Є. Кузьмін, С. В. Князь, Н. В. Тувакова, А. Я. Кузнецова / За наук. ред. проф. д-ра екон. наук О. Є. Кузьміна. – Львів: ЛБІ НБУ, 2003. – 233 с.
82. Інноваційна складова економічного розвитку: монографія / НАН України, Ін-т економіки ; відп. ред. Л. К. Безчасний. – К., 2000. – 262 с.

83. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / Л. І. Федулова, В. П. Александрова, Ю. М. Бажал та ін.; За ред. Л. І. Федулової; НАН України. Ін-т економічного прогнозування. – К.: Основа, 2005. – 549 с.
84. Іщук С. О. Виробничий потенціал промислових підприємств: проблеми формування і розвитку: монографія / С. О. Іщук. – Львів: ІРД НАН України, 2006. – 278 с.
85. Калінеску Т. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: монографія / Т. В. Калінеску, Ю. А. Романовська, О. Д. Кирилов. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 272 с.
86. Капітан І. Формування інноваційного потенціалу й управління його розвитком / І. Капітан // Актуальні проблеми економіки, 2006. – №12. – С. 130-137.
87. Карась П. Інтелектуальний капітал: складові та аспекти комерціалізації в нових умовах господарювання / П. Карась, Н. Тимановська // Економіст. – 2006. – № 8. – С. 72–79.
88. Карпухно І. Теоретичні аспекти інноваційного розвитку України / І. Карпухно // Схід, 2010. – №5 (105). – С. 33-37.
89. Карюк В. І. Методика формування стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств // Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – 1(11). – С. 80-83.
90. Карюк В. І., Мірошніченко О. Ю. Етапи формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / В. І. Карюк, О. Ю. Мірошніченко // Ефективна економіка. – 2012. – №2. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
91. Карюк В. І. Організаційно-економічний механізм активізації інноваційної діяльності підприємств // Науковий вісник Чернівецького

- національного університету: Збірник наукових праць. Вип. 557-558. Економіка. – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т., 2011. – С. 90-95.
92. Карюк В. І. Стимулювання інноваційної діяльності підприємств як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки // Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць / за заг. ред. проф. Ю. І. Єханурова, А. В. Шегди. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2011. – вип. 24. – С. 362- 367.
93. Карюк В. І. Удосконалення системи видової класифікації інновацій // Інвестиції: практика та досвід: Науково-практичний журнал. – 2012. – №4. – С. 72-74.
94. Карюк В. И. Формирование организационно-экономического механизма инновационного развития промышленных предприятий // Актуальные вопросы экономических наук: сборник материалов XIX Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. Ж. А. Мингалевой, С. С. Чернова. – Новосибирск: Издательство НГТУ, 2011. – С. 340-345.
95. Карюк В. І. Формування економічного механізму стимулювання інноваційної діяльності // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – К.: НУХТ, №39. 2011. – С. 61-65.
96. Квасницька Р. С. Особливості інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах / Р. С. Квасницька, Н. С. Ардашкіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6. – С. 249.
97. Керницька М. Теоретичні аспекти інноваційної діяльності підприємств машинобудівної промисловості / М. Керницька // Вісник Львівського ун-ту. Серія екон. – 2008. – Вип. 39. – С. 206-209.
98. Кирич Н. Б. Інноваційна діяльність підприємств та організацій як метод стабілізації економіки регіонів України / Андрушків Б. М., Кирич Н. Б., Погайдак О. Б. // Вісник економічної науки України. – 2009. – №1 (15). – С. 23-25.

99. Кірдіна О. Г. Інвестиційно-інноваційний розвиток залізничного комплексу як основа конкурентоспроможності економіки України: монографія / О. Г. Кірдіна; Укр. держ. акад. залізн. трансп. – Х., 2010. – 249 с.
100. Козенков Д. Є. Інноваційний розвиток та людський потенціал: оцінка та стимулювання: монографія / Д. Є. Козенков, К. М. Солошенко, Е. П. Якубова; [під ред. К. Ф. Ковальчука]. – Дніпропетровськ: Системні технології, 2004. – 157 с.
101. Кондрашов О. М. Організаційно-економічний механізм регулювання інноваційної діяльності в промисловості України: автореф. дис.. на здобуття ступеня канд. екон. наук: 08.07.01 / Наук.-дослід. екон. ін-т М-ва економіки та з питань європ. інтеграції України. – К., 2003. – 20 с.
102. Корінько М. Інновації у діяльності суб'єктів господарювання / М. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №5. – С. 149-154.
103. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України // НАН України. Ін-т економіки та прогнозування/ За ред. Л. І. Федулової. – К., 2007. – 720 с.
104. Корсікова Н. М. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах // Економіка харчової промисловості. – Одеса: Одеська національна академія харчових технологій. – 2009. – № 3. – С. 8-11.
105. Косенко А. П. Развитие методов оценки инновационного потенциала предприятия // Економіка розвитку. – 2006. – №1. – С. 125-128.
106. Космидайло І. Проблеми інноваційного розвитку в Україні та шляхи їх вирішення / І. Космидайло // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №2 (68). – С. 20-27.
107. Космидайло І. В. Інноваційна спрямованість як засіб економічного росту // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №6(60). – С. 113.

108. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Н. В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
109. Краснокутська Н. С. Дефініція поняття «потенціал підприємства» в контексті розвитку мікроекономічної теорії / Н. С. Краснокутська // Вісник КНТЕУ. – 2008. – № 5. – С. 54-64.
110. Кривич Я. М. Методичні засади економічної оцінки інноваційного потенціалу підприємств // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2011. – 5(24). – С. 161-166.
111. Кундеева Г. А. Основные категории теории инновационного развития / Г. А. Кундеева // Прометей. – 2007. – №3 (24). – С. 116-117.
112. Кушнірук Є. М. Удосконалення інноваційної діяльності на основі оцінки інноваційного потенціалу підприємства // Управління розвитком. – 2009. №20. – С. 76-79.
113. Лапин Н. И. Теория и практика инноватики: учеб. пособие / Н. И. Лапин. – М.: Университетская книга; Логос, 2008. – 328 с.
114. Лапко О. Н. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання. – К.: ІЕП НАНУ, 2007. – 386 с.
115. Ли А. Оценка состояния инновационного потенциала промышленного предприятия / А. Ли [Электронный ресурс] // Журнал депонированных рукописей. – 2006. – №3. – Режим доступа: <http://www.mte-eco.ru/www/toim.nsf>.
116. Людський потенціал: механізми збереження та розвитку: монографія / [О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк, І. В. Качалова, Н. С. Власенко] / Ін-т економіки пром-сті НАН України. – Донецьк, 2008. – 468 с.
117. Маєвський В. Є. Державне підприємство «Антонов»: інновації в кадровій роботі підприємства // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. – 2011. – № 1. – С. 127-132.
118. Майбутнє України: стратегія поступу: монографія / І. О. Александров, О. І. Амоша, В. П. Антонюк, І. В. Багрова, Н. О. Балтачєєва, С. О. Біла,

- І. І. Гомаль, В. М. Гриньова, Л. І. Дмитриченко, В. В. Дорофієнко; НАН України, Ін-т економіки пром-сті України, Акад. екон. наук України. – Донецьк: Юго-Восток, 2008. – 303 с.
119. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія / ред. Ілляшенко С. М. – Суми: Університетська книга, 2006. – 728 с.
120. Мартиненко М. М. Стратегія життєдіяльності промислових підприємств: монографія / М. М. Мартиненко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.
121. Маценко О. М. Науково-методичні засади удосконалення організаційно-економічного механізму водокористування [Текст]: автореферат... канд. екон. наук, спец.: 08.00.06 – економіка природокористування та охорони навколишнього середовища / О. М. Маценко. – Суми: Сумський державний університет, 2009. – 21 с.
122. Медведкін Т. С. Інноваційний розвиток економіки України в контексті глобалізації світового ринку технологій: автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук: 08.05.01 /Т. С. Медведкін; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2005. – 20 с.
123. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент: Учебник.– М.: ИНФРА-М, 2007. – С. 265-270.
124. Михайленко О. В. Аналіз стану інноваційного процесу на підприємствах України / О. В. Михайленко // Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій. – 2009. – № 31. – С. 51-53.
125. Мінпромполітики: 2009 рік став переломним для відновлення авіабудування в Україні [Електронний ресурс]: Урядовий портал. – Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=243126207&cat_id=35884
126. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: стат. зб. / Державний комітет статистики України – К.: ДП «Інформаційно-видавничий центр Держкомстату України», 2008. – 362 с.

127. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: стат. зб. / Державний комітет статистики України – К.: ДП «Інформаційно-видавничий центр Держкомстату України», 2009. – 365 с.
128. Ніколаєнко С. М. Пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні / С. М. Ніколаєнко // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. –2007. – № 33. – С. 35-39.
129. Ніронович Н. І. Теоретичні аспекти інновацій / Н. І. Ніронович // Вісник / Національного університету "Львівська політехніка", 2001. – № 436. – С. 385-390.
130. Объединение авиапрома России и Украины: кто победит – политика или экономика? / И. Петров // Еженедельник 2010. – №26 (516), 2-8 июля.
131. Одинцова Г. С. Механизм управления предприятием: понятие и содержание // Економіка розвитку: Науковий журнал. Харків: ХНЕУ, 2005. №4(36). – С. 48-50.
132. Осецький В. Л. Зарубіжний досвід захисту та стимулювання розвитку інтелектуальної власності в Україні / В. Л. Осецький // Соціальна економіка. – 2009. – № 1-2. – С. 156-164.
133. Осецький В. Л. Інноваційний контекст в умовах сучасної глобалізації [Електронний ресурс] / В. Л. Осецький // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2008. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Traeiv/2008/62.pdf
134. Осецький В. Л. Інвестиції та інновації: проблеми теорії і практики. – К.: ІАЕ УААН, 2003. – 413 с.
135. Осецький В. Л. Методичні підходи до реалізації інноваційного потенціалу підприємств / В. Осецький// Підприємництво, господарство і право. – 2002. – №3 – С. 114-117.
136. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия: научное издание. – Х.: Изд. ХНЭУ, 2004. – 216 с.
137. Пашута М. Інновації як фактор випереджального розвитку економіки // Персонал. – 2006. – №6. – С. 16.

138. Перлаки А. И. Нововведения в организациях: Пер. со словац.. – М.: Экономика, 1980. – 144 с.
139. Петрова І. Л. Особливості стимулювання інноваційної діяльності / І. Л. Петрова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2009. – С. 139-142.
140. Петрович Й. М. Організаційно-економічні засади прискорення інноваційних процесів у промисловості України / Й. М. Петрович // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 628. – С. 3–11.
141. Писаренко Б. А. Управління інноваційним розвитком підприємств / Б. А. Писаренко, Н. Б. Проценко // Вісник економічної науки України. – 2010. – №1. – С. 81-85.
142. Повітчан В. В. Визначення сутності деяких категорій інноватики // Економіка розвитку. – 2005. – № 2(34). – С. 6.
143. Полінкевич О. М. Принципи інноваційної діяльності в управлінні підприємством [Електронний ресурс] / О. М. Полінкевич. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_em/2010_7_2/37.pdf.
144. Портер М. Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер, пер с англ. Е. Калинина. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
145. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку / [Кіндзерський Ю. В., Якубовський М. М., Галиця І. О. та ін.]; за ред. к.е.н. Ю. В. Кіндзерського / НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. – К., 2009. – 928 с.
146. Про схвалення Стратегії розвитку вітчизняної авіаційної промисловості на період до 2020 року [Електронний ресурс]: Розпорядження КМУ від 27 грудня 2008 року №1656-р. – Режим доступу: http://uazakon.com/documents/date_3w/pg_gnuwsw.htm.

147. Прокопенко О. В., Касьяненко Т. В. Організаційно-економічний механізм управління екологічно спрямованим інноваційним розвитком // Механізм регулювання економіки. – СумДУ: 2010. – № 4. – С.35-40.
148. Прокопенко Ю. В. Інновації як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств України / Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка – 2010 // Матеріали X науково-практичної конференції студентів та молодих учених. – Донецьк, ДонНТУ – 2010, С. 60-63.
149. Промисловий потенціал України: проблеми та перспективи структурно-інноваційних трансформацій / В. М. Белінська, В. Г. Бурлака, І. О. Галиця та ін.; НАН України. Ін-т економіки та прогнозування. – К., 2007. – 407 с.
150. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О. В. Раєвнева. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
151. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА – М, 1997. – 496 с.
152. Рист Ш. История экономических учений: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1995. – 542 с.
153. Рожко О. Інноваційно-інвестиційна спрямованість бюджетної політики в Україні / О. Рожко // Фінанси України, 2011. – №1. – С. 64-72.
154. Романовська Ю. А. Формування організаційно-економічного механізму створення стратегічного потенціалу підприємств легкої промисловості: автореф. ... канд. екон. наук / Ю. А. Романовська. – Луганськ. – 2006. – 19 с.
155. Рудыка О. В. Интегральная оценка уровня развития инновационного потенциала предприятия // Бизнес Информ. – 2006. – №3. – С. 27-34.
156. Ружейников А. Основне подходы к понятию «инновация» / А. Ружейников // Инновационная деятельность, 2009. – №2(7). – С. 28-32.

157. Русин-Гриник Р. Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства / Р. Р. Русин-Гриник // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.5. – С. 240-247.
158. Саблук П. Т. Економічний механізм АПК у ринковій системі господарювання / П. Т. Саблук // Економіка АПК. – 2007. – № 2. – С. 3-7.
159. Санто Б. Інновація как средство экономического развития /Б. Санто; пер. с венгерского. – М.: Прогресс, – 1990. – 296 с.
160. Сільченко І. А. Державна інноваційна політика в умовах формування інноваційної моделі розвитку / І. А. Сільченко // Економіка та управління національним господарством. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – № 1(9). – 2010. – С. 32-35.
161. Стельмашук А. М. Державне регулювання економіки: Навчальний посібник. – Тернопіль: ТАНГ, 2000. – 315 с.
162. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів: матеріали парламентських слухань VI скликання від 17.06.2009 р. / Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rada.gov.ua/zakon/new/par_sl/sl1706109.htm.
163. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 рр. в умовах глобалізаційних викликів / Авт. упоряд.: Г. О. Андрощук, І. Б. Жилаєв, Б. Г. Чижевський, М. М. Шевченко. – К: Парламентське вид-во, 2009. – 632 с.
164. Сумец А. Інновації в діяльності підприємства // Маркетинг и реклама.– 2006. – № 11.– С. 28-33.
165. Тараненко А. А. Методичні підходи до посилення ролі стимулювання у механізмі оцінки праці в процесі впровадження інновацій / А. А.Тараненко // Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей. – Харків: УкрДАЗТу, 2007. – Випуск 19-20. Серія: Інвестиційна та інноваційна діяльність. – С. 208-211.

166. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. – М.: Экономика, 2008. – 438 с.
167. Тивончук Я. О. Методичні підходи до формування організаційно-економічного механізму активізації діяльності підприємницьких структур ринку молока і молокопродуктів [Електронний ресурс] / Я. О. Тивончук // Агроінком, 2011. – № 1-3. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Agroin/2011_13/TYVONCHUK.pdf
168. Ткаченко Ю. Характеристика методів експертних оцінок при прогнозуванні розвитку ринку послуг / Ю. Ткаченко // Вісник Хмельницького національного університету 2010, – № 1, – Т. 2. – С. 192–195
169. Тридид А. Н. Концепция построения организационно-экономического механизма формирования стратегии развития предприятия [Електронний ресурс] / А. Н. Тридид. – Режим доступу: <http://www.eprints.ksame.kharcov.ua>
170. Тридид О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія / О. М. Тридид. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с.
171. Тубалов В. С. Закономерности инновационного развития российских промышленных предприятий: мезоэкономический анализ: автореф. дис. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 / В. С. Тубалов. – М., 2005. – 24 с.
172. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу // Стратегічні пріоритети. – К., 2008. – № 1(6). – С. 89-95.
173. Уайт П. Управление исследованиями и разработками: Сокр. пер. с англ. / Под ред. Д. Н. Добрышева. – М.: Экономика, 1992. – 160 с.
174. Українець А. І. Принципи формування механізму інноваційного розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств // Вісник

Національного університету «Львівська політехніка» №668. «Проблеми економіки та управління». – Львів, 2009. – С. 219-225.

175. Український авіапром: між стагнацією і корпоратизацією [Електронний ресурс]: УНІАН – Економіка. – Режим доступу: <http://economics.unian.net/ukr/detail/88424>.
176. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 736 с.
177. Управління інноваціями в сучасній організації / Під ред. В. А. Евтушевського – К.: Нічлага, 2006. – 359 с.
178. Уткин Э. А. Инновационный менеджмент. М.: Акапис, 2000. – 472 с.
179. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – 6-е изд., испр. и доп. – СПб.: Питер, 2008. – 448 с.
180. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление//ИНФРА-М – М.: 2000. – 312 с.
181. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
182. Федоренко В. Г. Інвестиційно-інноваційний розвиток промисловості України: монографія / В.Г. Федоренко, С. В. Палиця; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. – К.: [ІПК ДСЗУ], 2009. – 332 с.
183. Федулова Л. Державна політика в національній інноваційній системі: стабільність зберігається / Л. Федулова // Актуальні проблеми економіки, 2008. – №4 (82). – С. 90-103.
184. Федулова Л. І. Інноваційний менеджмент в Україні: проблеми та шляхи формування // Економіст. – 2002. – №2. С. 52-54.
185. Федулова Л. І. Технологічний розвиток економіки України: Наук. доп. / НАН України. Ін-т економіки та прогнозування. – К., 2006. – 626 с.
186. Федулова, Л. І. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика: Моногр. / Л. І. Федулова,

- В. П. Александрова, Ю. М. Бажал, М. С. Данько, І. С. Кузнєцова, О. О. Лапко, І. В. Одотюк, О. С. Олійник, В. К. Хаустов, Т. І. Щедрина; Ін-т екон. прогнозування НАН України. – К.: Основа, 2005. – 549 с.
187. Филюк Г. М. Трансформація ринкових структур в умовах глобалізації [Автореферат]: автореф. ... д-ра екон. наук: 08.00.01 / Филюк Г. М. ; КНУТШ. – Київ, 2010. – 38 с.
188. Фінансово-економічні проблеми стабільного розвитку економіки України. / Під ред. А. Ф. Головчука, О. О. Непочатенко. (Частина 2). – Умань: ВПЦ «Візаві» (Видавець Сочінський), 2010. – 272 с.
189. Харгадон Э. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний = How Breakthroughs Happen. The Surprising Truth About How Companies Innovate / Харгадон Эндрю. – М.: Вильямс, 2007. – 304 с.
190. Харин А.А. Основы организации инновационных процессов /А.А. Харин, И.Л. Коленский. – Т 1. – 2003. – С. 34.
191. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. – Тернопіль: “Економічна думка”, 2003. – 326 с.
192. Хоменко Л. М. Основні види винагороди як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – Т.2. – С.105-107.
193. Хучек М. Социально-экономическое содержание инновации на предприятии [Электронный ресурс] // Вестник Московского университета. Сер.6 «Экономика». – 1995. – №1. – С. 62-71. – Режим доступа: <http://masters.donntu.edu.ua/2004/fem/kladchenko/library/index6.htm>.
194. Черваньов Д. М., Нейкова Л. І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. Монографія. Київ: Товариство "Знання", КОО, 1999. – 514 с.
195. Черпак А. Є. Сутність та складові організаційного та економічного механізму управління корпораціями: [Електронний ресурс] /

- А. Є. Черпак // Режим доступу: <http://antiraid.com.ua/corporativ/science/141-1200909271.html>
196. Чухно А. А. Науково-технологічний розвиток як об'єкт дослідження еволюційної економічної теорії / А. Чухно // Економіка України. – 2008. – № 1. – С. 12-22.
197. Чухно А. А. Твори: у 3-х т. / А. А. Чухно; НАН України. Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка, Н.-д. фін. ін-т при М-ві фінансів України. – К., 2006. – Т. 2. Інформаційна постіндустріальна економіка: теорія і практика – 512 с.
198. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України / А. А. Чухно // К.: Логос, 2003. – 631 с.
199. Чучіна І. М., Іванова С. М. Формування організаційно-економічного механізму інноваційного потенціалу підприємства // Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського. Випуск 2/2009 (55). Частина 1. – С. 117-120.
200. Шевцов А. І. Щодо заходів стимулювання розвитку авіаційної галузі України [Електронний ресурс] / А. І. Шевцов. – Режим доступу: <http://www.db.niss.gov.ua/monitor/comments.php?catid=9&id=330>.
201. Шегда А. В. Організаційно-економічний механізм управління підприємством при переході до ринкової економіки (теорія і практика): автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.01.02 / А. В. Шегда ; Київський ун-т ім. Тараса Шевченка. – К., 1996. – 39 с.
202. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. – М.: Директмедиа Паблишинг, 2008. – 401 с.
203. Щербина С. В. Взаємодія малих і великих підприємств й інноваційний їх розвиток у перехідних економіках / С. В. Щербина // Пробл. науки. – 2009. – № 10. – С. 16-21.
204. Экономический потенциал административных и производственных систем: монография / под общей ред. О. Ф. Балацкого. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. – 973 с.

205. Яковец Ю. В. Эпохальные инновации XXI века. – М: «Экономика», 2004. – 444 с.
206. Яковлева Н. Г. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств та ефективності його використання / Н. Г. Яковлева // Вісник КНТЕУ. – 2005. – № 1. – С. 45–52.
207. Carmeli A. Self-leadership skills and innovative behavior at work / Carmeli A., Meitar R., Weisberg J. // International Journal of Manpower. – 2006. – Vol. 27, № 1. – P. 75-90.
208. European Innovation Progress Report 2006 – Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006. – p.100.
209. Gabler Wirtschaftslexikon Innovationspotenziale // Gabler Verlag (Herausgeber). – Режим доступу: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/82552/innovationspotenziale-v6.html>
210. Kanter R.M. The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work. – London: Allen and Unwin. – 1983. – p. 20.
211. Kanter Rosabeth Moss. Innovation: The Classic Traps / Kanter Rosabeth Moss // Harvard Business Review. – 2006. – Vol. 184, № 11 (November). – P. 73-83.
212. Karyuk V.I. Method of Innovative Development Strategy Formation for the Development of the Industrial Enterprises // European researcher, 2012. – 2 (17). – P.141 - 144.
213. Michael E. Porter The Determinants of National Innovative Capacity / Jeffrey L. Furman, Scott Stern // Elsevier. – Режим доступу: <http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/sstern/htm/NEWresearchpage/Publications/Furman%20Porter%20Stern%20RP.pdf>.
214. Mykhajlova N. Concept of improving organizational and economic mechanism of corporation control under conditions / Вісник ЖДТУ. – 2011. – 4 (58). – С. 257-260.

215. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data [Electronic resource] / Oslo Manual. – 2nd edition. – DSTI, OECD / European Commission Eurostat. – Paris, 1995. – Access mode: <http://www.oecd.org/dataoecd/36/0/2367614.pdf>
216. Rogers E., Lemerl P. Diffusion of Innovations. – N.Y.: Free Press, 1983. – p. 343.
217. The Innovation Imperative in Manufacturing. How the United States Can Restore Its Edge /Report BCG, 2009. – 32 p.
218. Tidd D. Managing innovation / D. Tidd, D. Bessant, K. Pavitt. – John Wiley & Sons, LTD, Chichester, 2001. – 38 p.
219. UNESCO's Global Observatory on Science, Technology and Innovation Policy Instruments (GOSPIN) // UNESCO. – Режим доступа: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/SC/pdf/GOSPIN_Concept.pdf.
220. World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2010 – 2011 [Electronic resource] The Global Information Technology Report – Regime of access <http://www.weforum.org/issues/global-information-technology/>
221. Zaltman G. Innovations & Organizations / Zaltman G., Duncan R., Holbek J. – New-York: John Wiley & Sons. 1973. – 234 p.