

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра національної економіки

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

«Розвиток інноваційного потенціалу бізнес-структури»

Виконала: здобувачка вищої освіти 4 курсу 2 групи

галузь знань 07 — Управління та адміністрування

спеціальності 073 — Менеджмент

Іванна Пінтя

Керівник: доц., к.е.н. Примаченко І.

Рецензент: доц., PhD. Корнілова О.

Одеса – 2024

Зміст

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	7
1.1. Сутність інноваційного потенціалу бізнес-структури	7
1.2. Методичні підходи до управління інноваційним потенціалом бізнес-структури	14
Висновки до розділу 1	19
Розділ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ.....	21
2.1. Діагностика стану бізнес-структури	21
2.2. Система управління розвитком інноваційного потенціалу бізнес-структури	31
2.3. Оцінка рівня розвитку інноваційного потенціалу	38
Висновки до розділу 2	42
Розділ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	44
3.1. Перешкоди в реалізації інноваційного потенціалу бізнес-структури	44
3.2. Стратегії розвитку інноваційної діяльності бізнес-структури	50
3.3. Управління ефективністю розвитку інноваційного потенціалу	54
Висновки до розділу 3	61
ВІСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Глобальна економічна динаміка створює надзвичайно складні виклики для сучасних бізнес-структур. Щоб не тільки вижити, але й розвиватися в такому середовищі, бізнес-структурам доводиться швидко адаптуватися до нових умов. Розвиток інноваційного потенціалу є необхідною складовою сучасної економічної дійсності. Високі темпи технологічних змін, посилені вимоги ринку та зростаючий рівень конкуренції створюють серйозний тиск на бізнес-структури, примушуючи їх постійно модернізувати та удосконалювати свої продукти та бізнес-процеси. У цьому контексті інновації виступають важливим фактором успіху в сучасному підприємницькому середовищі.

Здатність до адаптації та постійного змінення є невід'ємною складовою успішної стратегії. Розвиток швидко змінних технологій вимагає від бізнес-структур постійного пошуку новаторських рішень та гнучкості у їх впровадженні. Сфери інформаційних технологій, штучного інтелекту та робототехніки є лише кількома з напрямків, де інновації можуть надати суттєву конкурентну перевагу. Бізнес-структури, які не вдаються до активного розвитку свого інноваційного потенціалу, ризикують відстати від своїх конкурентів та втратити свої позиції на ринку.

Глобалізація вносить свої корективи в стратегічне планування бізнес-структур, відкриваючи нові ринки та можливості для зростання. Проте, одночасно, вона ставить бізнес-структури перед викликом конкурувати на міжнародному рівні. Інновації стають ключовим інструментом для ефективного використання цих можливостей та збереження відповідного рівня конкурентоспроможності. Інновації відіграють невід'ємну роль у стратегічному плануванні, дозволяючи бізнес-структурам не лише реагувати на поточні виклики, а й передбачати майбутні тенденції та створювати нові можливості для розвитку. Знаходження нових шляхів для зростання та

розв'язання несподіваних проблем є важливими аспектами інноваційного підходу у сучасному бізнесі.

Проблеми розвитку інноваційного потенціалу бізнес-структур досліджувались як вітчизняними, так і зарубіжними фахівцями. Серед останніх слід назвати Asheim B., Coenen L., Kortum S., Lerner J., Robin S., Schubert I., Varblane U., Verloop J. Серед вітчизняних науковців ці питання досліджували Бубенко П., Бурмака Т., Владимірова М., Глушенкова А., Дзюбіна А., Дискіна А., Захарченко В., Микитюк П., Кошлата М., Макаренко М., Паулик А., Рудь Н., Сіденко В. та інші. Вони аналізували різні аспекти розвитку інноваційного потенціалу бізнес-структур, акцентуючи увагу на сутності інноваційного потенціалу, методичних підходах, системі управління інноваційним потенціалом, а також питаннях стратегії розвитку інноваційної діяльності. Незважаючи на наявність великої кількості наукових праць з даної тематики, подальше дослідження питань розвитку інноваційного потенціалу бізнес-структури є актуальним.

Метою бакалаврської роботи є систематизація теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій з формування інноваційного потенціалу бізнес-структури.

Для досягнення цієї мети слід вирішити низку завдань:

- розкрити сутність інноваційного потенціалу бізнес-структури;
- проаналізувати методичні підходи до управління інноваційним потенціалом бізнес-структури;
- виконати діагностику стану бізнес-структури;
- проаналізувати систему управління розвитком інноваційного потенціалу бізнес-структури;
- виконати оцінку рівня розвитку інноваційного потенціалу;
- визначити перешкоди в реалізації інноваційного потенціалу бізнес-структури;

- сформулювати стратегії розвитку інноваційної діяльності бізнес-структури;
- запропонувати заходи з управління ефективністю розвитку інноваційного потенціалу.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційним потенціалом бізнес-структури.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління розвитком інноваційного потенціалу бізнес-структури.

Методи дослідження. Теоретико-методологічна база дослідження включає спеціальні та загальнонаукові методи. Для досягнення мети та виконання завдань були застосовані такі загальнонаукові методи: спостереження, порівняння. Спеціальні методи: SWOT-аналіз, який використовується для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз в контексті конкретного об'єкта дослідження.

Основу інформаційної бази дослідження складають роботи вчених, де відображені фундаментальні положення щодо управління інноваційним розвитком.

Основним результатом дослідження є систематизація засад розвитку інноваційного потенціалу бізнес-структур в сучасних умовах.

Структура роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

1.1. Сутність інноваційного потенціалу бізнес-структури

У загальному розумінні потенціал — це можливості, які в матерії або системі можуть перетворюватися на реальність. В контексті бізнес-структур потенціал визначає доцільність їх існування. Розвиток цього потенціалу визначає подальший успіх бізнес-структури та всієї виробничої системи. Термін "інноваційний потенціал" відображає можливості для інноваційної діяльності. Існування інноваційного потенціалу визначає можливість бізнес-структури розвивати новаторські напрями, від рівня цього потенціалу залежить стратегія інноваційного розвитку. Бізнес-структура, яка має достатні ресурси, може вибрати стратегію лідера, розробляючи та впроваджуючи різноманітні інновації. У випадку обмежених можливостей інновацій, необхідно шукати шляхи їх збільшення та обрати стратегію, спрямовану на впровадження поліпшень та оптимізацію існуючих технологій [40].

В сучасній науковій літературі існує різні розуміння поняття інноваційного потенціалу, від вузьких, таких як оцінка обсягу виробленої інноваційної продукції, до більш загальних, пов'язаних з оцінкою соціально-економічних систем. Науковці поділяють всі напрямки дослідження інноваційного потенціалу на два напрями.

Перший напрям, відомий як ресурсний, розглядає інноваційний потенціал як сукупність ресурсів, необхідних для здійснення інновацій. Оцінка потенціалу полягає у визначенні вартості цих ресурсів, а рівень використання визначається відношенням отриманого результату до обсягу застосованих ресурсів.

Другий напрям, відомий як результатний, розглядає інноваційний потенціал як здатність господарської системи задовольняти суспільні потреби за наявності певних благ. Оцінка полягає у визначенні кількості благ, які суб'єкт може виробити за наявних у нього ресурсів.

Поняття інноваційного потенціалу вперше ввів К. Фрімен, розглядаючи його як чинник, що сприяє зростанню економічної системи завдяки нововведенням. На сьогодні існують різні підходи до його тлумачення [3].

Найпоширенішим з них є ресурсний підхід, що розглядає інноваційний потенціал як сукупність ресурсів, необхідних для здійснення інновацій. Проте деякі автори вважають його обмеженим, оскільки ресурси самі по собі є лише факторами, необхідними для інноваційної діяльності. На практиці великі бізнес-структури з великими ресурсами часто мають менший інноваційний потенціал, ніж малі колективи новаторів або венчурні бізнес-структури.

Також важливим для інноваційного потенціалу бізнес-структури є її внутрішні фактори, такі як інноваційна культура. Це включає сприйнятливість до нововведень, досвід впровадження проєктів та ставлення персоналу до інновацій.

Внутрішні фактори мають значний вплив на інноваційний потенціал бізнес-структури, зокрема, управління інноваційною діяльністю залежить від рівня розвиненості її інноваційної культури. Інноваційна культура охоплює міру готовності бізнес-структури до прийняття нововведень, досвід упровадження нових проєктів, політику управління в галузі інновацій та ставлення персоналу до інновацій [5].

Інноваційність є важливою характеристикою економіки, яка виникає з взаємодії організаційних, економічних та інноваційних відносин. Вона відображає рівень здатності економіки до створення, впровадження та поширення нових ідей, технологій та продуктів. Ця властивість формується через комплексні системні взаємодії між різними суб'єктами економіки, які сприяють інноваційному розвитку, такими як бізнес-структури, урядові органи, дослідницькі установи, університети та інші структури. Інноваційність

виявляє себе у здатності економіки на всіх рівнях (макро-, мезо-, мікро-) сприяти розробці, реалізації й поширенню інновацій (табл.1.1) [30].

Таблиця 1.1

Структурні рівні інноваційного розвитку

Структурні рівні	Критеріальна ознака
Макроекономічний	Здатність виробляти інноваційні товари/послуги, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності національної економіки, та відповідають вимогам світових ринків.
Мезорівень	Здатність конкретної галузі чи регіону створювати інноваційні рішення, які задовольняють потреби світового чи внутрішнього ринків і забезпечують їх безперервне виробництво, означає здатність об'єднувати бізнес-структури в межах відповідного сектора чи на конкретній території, які сприяють інноваційному процесу.
Мікроекономічний	Здатність виробника створювати та впроваджувати новаторські концепції й технології, що призводять до створення унікальних продуктів та сприяють оптимальному використанню ресурсів на рівні регіону, має на меті підвищення інноваційного потенціалу галузі чи регіону.

Джерело: розроблено автором на підставі [30]

Участь інноваційної культури сприяє швидшому пошуку інвестицій та підвищенню ефективності впровадження нових технологій і винаходів, а

також протидії бюрократичним тенденціям та розкриттю інноваційного потенціалу бізнес-структури.

У розвитку інноваційної економіки основна роль належить людині та її трудовій діяльності, особливо в період модернізації економіки, коли зростання ефективності виробництва, рівня конкурентоспроможності бізнес-структур зумовлені підвищенням ефективності праці.

Соціально-трудова сфера виступає областю дослідження, практичних рішень та дій на всіх рівнях господарювання для збалансованого підвищення ефективності праці та розвитку трудового потенціалу працівників на основі підвищення їх інноваційного потенціалу. Виникаючи при цьому сукупні знання, вміння, навички, можливості, здібності, особистісні характеристики працівників, готовність сприймати, впроваджувати нове, що визначається інноваціями, можна розглядати як інноваційний потенціал, кінцевою метою виявлення та розвитку якого є економічне зростання. В його основі лежить розвиток інноваційної активності бізнес-структури за рахунок факторів, що залежать від персоналу та їх трудової діяльності. Персонал є основою генерації нових ідей, пропозицій, а також визначальним фактором їх впровадження у виробництво [8].

Інноваційний розвиток бізнес-структури багато в чому визначається здібностями працівників до вироблення нових ідей, їх інноваційною активністю, а також сприйняттям та впровадженням інноваційних ідей на робочих місцях. Інноваційний потенціал персоналу бізнес-структури розглядається як можливість працівників до сприйняття нової інформації, прагнення вдосконалювати загальні та професійні знання, здатність генерувати нові конкурентоспроможні ідеї, знаходити рішення в нестандартних ситуаціях, розробка підходів і методів вирішення нових і традиційних завдань, використання знань для реалізації ідей та нововведень.

Інноваційний потенціал персоналу бізнес-структури можна розглядати як сукупність знань, умінь, здібностей, можливостей, їх особистих характеристик, які сприяють реалізації завдань, пов'язаних з інноваційними

перетвореннями, спрямованими на підвищення ефективності діяльності бізнес-структури.

У структурі інноваційного потенціалу персоналу можна виділити творчу складову, що включає елементи, зумовлені людськими задатками, знаннями, вміннями, здібностями, а також елементами, які можна коригувати (структура мотивів, особистісні якості). Підвищення інноваційного потенціалу окремого працівника та всієї бізнес-структури може реалізовуватися через формування, розвиток та корекцію мотиваційного та особистісного аспекту інноваційного потенціалу. Формування інноваційного потенціалу персоналу бізнес-структури ґрунтується на його плануванні, яке включає оцінку персоналу за професійно-посадовим, віковим, освітнім, інноваційним критеріями. Рівень інноваційного потенціалу керівників і спеціалістів повинен зростати від нижчих ланок управління до вищих, оскільки рівень інноваційного потенціалу керівників цехів або відділів повинен бути вище рівня керівників секторів і груп, що входять до їх структури, а інноваційний потенціал керівника бізнес-структури вище, ніж його рівень у керівників підрозділів [17].

Порівняння рівнів різних категорій керівників і фахівців необхідно проводити за ієрархією управління бізнес-структурою та за її підрозділами, які включаються в інноваційну роботу виробництва і виконують найбільш відповідальну і складну роботу. Необхідно забезпечувати коригування інноваційного потенціалу при його спотворенні у вертикальному або горизонтальному напрямках.

Коригування представляється доцільним надавати планомірний характер, у напрямку визначення прийнятних, нормативних величин інноваційного потенціалу кожної категорії працівників, визначення відхилень фактичного значення від нормативних з подальшим виробленням заходів щодо усунення таких відхилень. Такі заходи можуть бути пов'язані як з удосконаленням системи підбору, розстановки працівників, а також з визначенням ступеня відповідності загального рівня інноваційного потенціалу бізнес-структури, що стоїть перед її завданням. У цьому напрямі необхідно

визначити ступінь відповідності інноваційного потенціалу рівню техніко-технологічного потенціалу бізнес-структури за ступенем використання обладнання, технологічних, матеріальних, сировинних, фінансових ресурсів бізнес-структури та відповідності їх галузевим показникам. Неповне використання матеріально-технічних ресурсів характеризує невідповідність інноваційного потенціалу потребам виробництва. Далі аналізується використання трудового потенціалу бізнес-структури в порівнянні з галузевим або нормативними значеннями, що забезпечує зростання продуктивності праці працівників при достатньому рівні використання техніко-технологічних і матеріало-речових факторів виробництва. Невідповідність інноваційного потенціалу працівників свідчить про неадекватність форм і методів управління персоналу бізнес-структури. На підставі цього необхідно проводити аналіз трудового вкладу працівників за ступенем використання їх інноваційного потенціалу [16].

При виявленні резервів, досягнення прийнятних значень ефективності та продуктивності праці працівників може проводитися за рахунок використання внутрішніх резервів, таких як перерозподіл працівників всередині бізнес-структури, підвищення якості трудового життя працівників. За відсутності резервів необхідно спрямовувати зусилля на підвищення інноваційного потенціалу працівників за рахунок припливу нових працівників та заміни неефективних працівників на тих, що мають більш високий рівень розвитку інноваційного потенціалу.

Високий рівень використання техніко-технологічних і трудових ресурсів бізнес-структури свідчить, що її трудовий потенціал можна характеризувати як відповідний поточним потребам виробництва. У період безперервної модернізації виробництва, що відповідає рівню розвитку науково-технічного прогресу розвиток техніки і технологій йде активно, тому необхідно забезпечити перевищення рівня інноваційного потенціалу бізнес-структури над рівнем розвитку виробництва, необхідно планувати

формування кадрового потенціалу бізнес-структури з урахуванням інтенсивного вдосконалення останньої [40].

При еволюційному характері інноваційного розвитку бізнес-структури є можливість планування інноваційного потенціалу працівників методом простої екстраполяції середньої величини темпів його приросту за попередній період. Додатковий приріст у запланованому періоді можна досягти рахунок еволюційного характеру розвитку інноваційного потенціалу працівників – перепідготовки, підвищення кваліфікації. Однак інноваційний розвиток може протікати при нерівномірній зміні матеріально-речового фактора, що викликає необхідність співвідносити ступінь відповідності поточного рівня інноваційного потенціалу виробничим умовам, що змінюються. При такому розвитку бізнес-структури використання внутрішніх резервів можна здійснити, коли є можливість значно підвищити ступінь використання інноваційного потенціалу працівників, а також при значному перевищенні рівня цього потенціалу над рівнем розвитку речових факторів виробництва. При цьому необхідно розробляти заходи щодо збільшення та розвитку інноваційного потенціалу за рахунок зовнішніх факторів, тобто визначати додаткову потребу в керівниках і фахівцях на майбутній період з урахуванням можливості їх розвитку відповідно до завдань, що стоять перед бізнес-структурою. При визначенні загального показника необхідного приросту інноваційного потенціалу для реалізації цілей діяльності бізнес-структури в умовах модернізації, доцільно розподілити приріст за професійно-кваліфікаційними групами, підрозділами з урахуванням необхідного співвідношення рівня цих груп. Визначається потреба у кількості працівників з певним ступенем розвитку інноваційного потенціалу та план потреби у керівниках і фахівцях з усіх професійно-посадових категорій, зважених на показник необхідного рівня ІІ працівника всередині кожної категорії [25].

Визначається потреба в керівниках, фахівцях, робітниках по кожній професійно-посадовій категорії з подальшим виявленням джерел покриття цих потреб. Поповнення кожної категорії працівників може відбуватися за

рахунок припливу працівників із боку чи внутрішньофірмової мобільності, що дозволить заповнювати вакантні місця. Внутрішньофірмова мобільність створює додаткову мотивацію до високоефективної праці, а бізнес-структура отримує можливість економії витрат на навчання новоприйнятих працівників, їх виробничу та соціально-психологічну адаптацію та інше.

Доцільно приймати працівників зі сторони на нижні щаблі ієрархічних сходів бізнес-структури (випускників вищих та середньоспеціальних навчальних закладів), а інші посади заміщати шляхом посадового просування і ротації всередині бізнес-структури. Такий варіант реалізується в умовах, коли інноваційний потенціал і вік всередині кожної категорії працівників підпорядковується нормальному розподілу, тому існує природна спадкоємність у просуванні та трудової мобільності працівників, що можливо при цілеспрямованій та безперервній діяльності з розвитку трудового та інноваційного потенціалу працівників [31].

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що інноваційний потенціал – це не лише ресурси, доступні для інноваційної діяльності, а й інноваційні механізми, які передбачають розвиток інноваційного потенціалу шляхом інновацій та інвестицій.

1.2. Методичні підходи до управління інноваційним потенціалом бізнес-структури

Інноваційний потенціал – це багатоскладова динамічна система створення, накопичення й інтерпретування наукових, управлінських ідей та науковотехнічних, маркетингових досліджень в інноваційні продукти на основі здійснення безперервного процесу управління бізнес-структурою. На шляху до інноваційної економіки сфера послуг стає своєрідним фактором формування нових взаємозв'язків з промисловістю та іншими галузями

національної економіки. У свою чергу комплексність і складність інноваційного потенціалу дає можливість аналізувати його внутрішню будову з погляду наявності управлінсько-організаційної, якісної (ресурсної), цільової, інвестиційно-фінансової та результативної частин, які відображають не лише означений зв'язок, а й дають можливість відстежувати рух ресурсів і потенційних можливостей бізнес-структури впродовж усього її життєвого циклу з урахуванням реального внеску в остаточні результати її діяльності не лише за рахунок основних, а й забезпечувальних інновацій [6].

Формування інноваційного потенціалу бізнес-структури – це складний та багатовекторний процес, спрямований на зміцнення її позицій на ринку та досягнення стратегічних цілей через ефективне використання ресурсів та можливостей у формі нововведень. Цей процес включає в себе розробку та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, а також оптимізацію внутрішніх процесів та взаємодію з зовнішнім середовищем.

Цільовим завданням формування інноваційного потенціалу є створення конкурентних переваг для бізнес-структури, що дозволить їй успішно впроваджувати інновації на ринку та ефективно реагувати на зміни у бізнес-середовищі. Для досягнення цих цілей бізнес-структура має виявляти та аналізувати нові можливості, створювати сприятливий інноваційний клімат, привертати та розвивати талановиті кадри, а також впроваджувати ефективні стратегії управління ризиками та ресурсами.

Формування інноваційного потенціалу є результатом впливу різноманітних факторів, що впливають як з внутрішнього, так і зовнішнього середовища. У цьому процесі, технічні та організаційні аспекти мають практично повний вплив, оскільки вони визначають технологічні можливості та організаційну готовність бізнес-структури до впровадження інновацій. З іншого боку, економічні та соціальні фактори частково впливають на інноваційний потенціал, бо вони ініціюють, створюють і використовують елементи цього потенціалу, але при цьому вони лише використовують економічні, соціальні та юридичні компоненти [9].

Безперечно, що формування інноваційного потенціалу бізнес-структури стає можливим лише за умови активного створення новацій та використання нововведень, а також за наявності достатніх інвестиційних ресурсів. Стан інноваційного потенціалу бізнес-структури визначається єдиним станом всіх структурних частин її виробничо-господарської діяльності. Тому необхідно постійно розвивати та підтримувати цей потенціал в робочому стані, постійно коректуючи його відповідно до встановлених термінів.

Ефективне управління інноваційним потенціалом дозволяє досягти таких результатів бізнес-структури: максимізувати цінність інноваційного потенціалу; збалансувати склад потенціалу за ступенем новизни, ризику та очікуваною прибутковістю інноваційних проєктів, а також їх тривалості; визначити стратегічний напрямок проєктів і здійснити своєчасне вирішення першочергових завдань; оптимізувати кількість проєктів з урахуванням обмеженості фінансових ресурсів та можливостей бізнес-структури щодо їх реалізації, таких як наявність персоналу, науково-технічна база, знання та досвід [33].

Виходячи з вищенаведеного, можна виділити кілька методичних підходів до формування та використання інноваційного потенціалу в бізнес-структурі (табл. 1.2). Розглянемо їх більш детально.

1. Підвищувати ефективність використання ресурсів та зусиль бізнес-структури для створення та впровадження інновацій.

Бізнес-структури повинні впроваджувати стратегії стимулювання творчості та інноваційного мислення, створювати сприятливе середовище для нових ідей, інвестувати в дослідження та розвиток. Підтримка інноваційної культури, що сприяє новаторським рішенням, обміну ідеями та навчанню на помилках, є ключовою.

Партнерство з іншими бізнес-структурами, стартапами та академічними установами сприяє обміну знаннями та ресурсами. Фокус на користувача та постійна оцінка результатів допомагають створювати продукти й послуги, що відповідають ринковим потребам [35].

2. Бізнес-структура повинна управляти своїм потенціалом, збалансовуючи ступінь новизни, ризику та очікувану прибутковість інноваційних проєктів.

Таблиця 1.2

Методичні підходи до формування та використання інноваційного потенціалу бізнес-структури

Методичний підхід	Основні аспекти	Стратегії та заходи	Результати та переваги
1. Підвищення ефективності використання ресурсів.	- Комплексний підхід. - Стимулювання творчості. - Інвестиції в дослідження.	- Створення стимулів. - Забезпечення доступу до технологій. - Партнерство з іншими бізнес-структурами. - Оцінка результатів.	- Максимізація інноваційного потенціалу. - Конкурентні переваги на ринку.
2. Управління інноваційним потенціалом, балансування новизни, ризику та прибутковості	- Структурований інноваційний процес. - Баланс дослідження та експлуатації.	- Визначення пріоритетів. - Залучення різних поглядів. - Регулярний перегляд та оцінка.	- Гармонійне та ефективне використання інноваційного потенціалу. - Задоволення ринкових потреб.
3. Визначення напрямку розвитку інноваційних проєктів.	- Стратегічний напрямок. - План дій. - Узгодження з місією та баченням бізнес-структури.	- Створення заяв про місію та бачення. - Оцінка та врахування відгуків.	- Підвищення ефективності та задоволеності співробітників. - Чітке розуміння ролей та обов'язків.
4. Оптимізація ресурсів з урахуванням фінансових обмежень.	- Реалізація проєктів. - Знання та досвід.	- Оптимізація дизайну продукту. - Швидке навчання та інтеграція ідей	- Успішна реалізація інновацій. - Підвищення капіталу бренду.

Джерело: розроблено автором на підставі [4, 18, 28, 31, 35]

Баланс в інноваціях – це гармонійне поєднання елементів, що створює рівновагу. Перш ніж генерувати та реалізовувати ідеї, необхідно мати чітке бачення та цілі інноваційних зусиль. Визначення проблем, можливостей та їх узгодження з місією і цінностями бізнес-структури допоможе управляти інноваційною діяльністю та визначати пріоритети.

Структурований інноваційний процес включає набір кроків, інструментів і методів для орієнтації в інноваційній діяльності. Гнучкий процес дозволяє адаптуватися до мінливих потреб, залучати різних людей і сприяти співпраці. Інновації потребують як дослідження нових ідей, так і оптимізації існуючих продуктів та процесів. Збалансування цих аспектів вимагає управління компромісами.

Збалансування структури та креативності в інноваційній культурі – це постійний процес. Регулярний перегляд та оцінка ефективності інновацій, пошук відгуків і впровадження змін є необхідними для вдосконалення інноваційної культури [18].

3. Бізнес-структура повинна чітко визначити напрямок розвитку своїх інноваційних проєктів, а також своєчасно приймати рішення щодо пріоритетних завдань.

Стратегічний напрямок на робочому місці визначає бачення та місію бізнес-структури для досягнення цілей і підвищення ефективності. Створення плану дій, узгодженого з цим напрямком, допомагає співробітникам і управлінським командам краще зрозуміти свої ролі та обов'язки, що підвищує задоволеність роботою і прибутковість бізнес-структури. Розуміння різних напрямків розвитку допомагає визначити кар'єрні цілі та побудувати комплексне бачення бізнесу.

Стратегічне спрямування – це підхід до планування, який допомагає керівництву визначати коротко- та довгострокові цілі. Він включає основоположні ідеї, що забезпечують послідовність стратегії. Бізнес-структури використовують цей підхід для створення заяв про місію та бачення, що дає менеджерам і працівникам чітке уявлення про мету своєї роботи [28].

Встановлення прогресу щодо бачення майбутнього бізнес-структури дозволяє оцінити досягнення і мотивувати співробітників. Залучення робочої сили до досягнення коротко- та довгострокових цілей сприяє адаптації до змін. Послідовне спілкування та співчуття допомагають бізнесу досягати своїх цілей. Для максимального результату потрібно аналізувати кожну сферу та процес діяльності бізнес-структури [4].

4. Бізнес-структура повинна оптимізувати свої ресурси, враховуючи фінансові обмеження та можливості для реалізації проєктів, такі як наявність персоналу, науково-технічної бази, знань і досвіду.

Успішна інновація передбачає не лише ефективне вирішення актуальних проблем споживачів, а й підвищення капіталу бренду. Інноваційний процес не обмежується створенням ідеї, а завершується лише після ретельної розробки та постійного вдосконалення пропозиції.

Оптимізація дизайну продукту, упаковки, позиціонування та комунікації відіграють визначальну роль у забезпеченні успішного виведення нового продукту на ринок, передбачаючи його конкурентоспроможність. Проте важливість гнучкості в інноваційному процесі полягає в швидкому навчанні та інтеграції ідей на всіх етапах розвитку, уникаючи спрощених рішень, що можуть загрожувати успіху нововведення [31].

Висновки до розділу 1

Отже, проаналізувавши теоретичні засади забезпечення розвитку інноваційного потенціалу бізнес-структури, можна зробити наступні висновки. Інноваційний потенціал бізнес-структури стає ключовим фактором успіху в сучасній економіці, характеризуючись здатністю генерувати, впроваджувати та комерціалізувати нові ідеї й технології. Його розвиток потребує комплексного підходу, що охоплює ресурсні та внутрішні фактори,

такі як фінансове забезпечення, матеріально-технічна база, людські та інформаційні ресурси, інноваційна культура, рівень освіти й кваліфікації працівників, а також система управління інноваційною діяльністю. Формування та використання інноваційного потенціалу бізнес-структури ґрунтується на трьох основних підходах. Перший підхід – максимізація цінності – забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів для інновацій через стимулювання творчості, інвестицій у дослідження, підтримку інноваційної культури, забезпечення доступу до технологій та розвиток партнерських відносин. Другий підхід – балансування потенціалу – створюється в управлінському потенціалі з урахуванням новизни, ризику та очікуваної прибутковості, що включає формування чіткого бачення цілей, впровадження гнучкого процесу, створення сприятливого середовища та вдосконалення інноваційної культури. Третій підхід – стратегічний напрямок – узгоджується на чітко визначеному напрямі розвитку проєктів і остаточно прийнятих рішеннях щодо пріоритетів, включаючи аналіз сильних і слабких сторінок та оптимізацію кількості проєктів при врахуванні наявних ресурсів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

2.1. Діагностика стану бізнес-структури

ПП «Steiner-Ukraine» – займається інжиніринговою діяльністю, що полягає у вирішенні технічних завдань у різних галузях за допомогою використання наукових знань та передових технологій. Їх послуги охоплюють широкий спектр діяльності, включаючи підбір, постачання, монтаж та обслуговування технологічного та пакувального обладнання для різноманітних сфер промисловості. Це охоплює виробництво, упаковку, маркування, а також системи контролю якості та автоматизації процесів виробництва. Бізнес-структура співпрацює з передовими європейськими та світовими виробниками з метою забезпечення своїм клієнтам доступу до передових технологій та інноваційних рішень для вирішення їх бізнес-потреб. Бізнес-структура була зареєстрована у 2006 р. в місті Київ. Steiner Polska є частиною Steiner-Ukraine – інжинірингова бізнес-структура, діяльність якої спрямована на харчову, хімічну, фармацевтичну та косметичну промисловість [23].

На сьогоднішній день, інжинірингові бізнес-структури, які спеціалізуються на підборі, постачанні, встановленні та обслуговуванні технологічного та пакувального обладнання, залишаються важливими у різних галузях промисловості. Зростання конкуренції, постійний тиск на підвищення продуктивності та якості, а також потреба у впровадженні новітніх технологій сприяють популярності таких бізнес-структур. Технічний прогрес швидко розвивається, тому будь-який бізнес залежить від інжинірингових бізнес-структур для отримання доступу до передових рішень

та обладнання, яке відповідає сучасним вимогам. Таким чином, їх діяльність, залишається актуальною у сучасному промисловому середовищі [29].

Місія бізнес-структури полягає в підвищенні технічної оснащеності промислових бізнес-структур через впровадження передових технологій.

Унікальність бізнес-структури проявляється в різноманітті технічних рішень та готовності співпрацювати та нести відповідальність перед нашими замовниками у будь-яких обставинах.

Цінності ґрунтуються на високому рівні освіти, постійному вдосконаленні знань та багатому досвіді співробітників. Бізнес-структура завжди прагне дивитися на все очима партнерів - замовників і постачальників, і завдяки цьому, отримує можливість адаптуватися до потреб ринку та забезпечувати якісні продукти та послуги, що відповідають очікуванням клієнтів.

ПП «Steiner-Ukraine» визнає значення зворотного зв'язку зі своїми клієнтами як важливого джерела для свого професійного зростання та розвитку. Вони розглядають клієнтів як активних учасників у процесі становлення та вдосконалення своїх продуктів і послуг. В ідеалі, такий підхід призводить до створення взаємовигідних відносин, спрямованих на спільне досягнення мети: задоволення потреб клієнтів та покращення якості наданих послуг. Встановлення ефективної системи збору та аналізу зворотного зв'язку сприяє не лише підвищенню якості продукції та послуг, але й сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин. Дані підходи ілюструють вищий стандарт якості та відповідальність перед клієнтами. Шляхом вибіркової співпраці лише з бізнес-структурами, що відзначаються високоякісною продукцією та непохитною репутацією, Steiner-Ukraine гарантує, що споживачі отримують надійні та ефективні рішення, відповідні їхнім потребам. Гнучкість у виконанні термінів та використання індивідуального підходу до кожного замовлення свідчать про готовність бізнес-структури враховувати унікальні потреби кожного клієнта і надавати індивідуально адаптовані рішення.

Успішний бізнес для бізнес-структури – це результат чіткого визначення стратегічних цілей, ефективного управління ресурсами та розвитку людського капіталу. Ці елементи взаємодіють у комплексі, створюючи основу для конкурентоспроможності та інноваційності бізнес-структури [23].

У представленій організаційній структурі (рис 2.1) на ПП «Steiner-Ukraine» проглядається важлива перевага у її простоті та ефективності. Незважаючи на складність багатьох внутрішніх процесів бізнес-структури, її система праці сприяє швидкому та ефективному обміну інформацією.



Рис. 2.1 Організаційна структура ПП «Steiner-Ukraine»

Джерело: розроблено автором на підставі [23]

Аналізуючи організаційну структуру ПП "Steiner-Ukraine", можна зробити висновок про системність та комплексність її управління. Бізнес-структура виявляє високий рівень організаційної розвиненості, яка відображається у чіткому розподілі функціональних обов'язків та відповідальності між відділами. Наявність різних відділів, спрямованих на розробку, продаж, обслуговування та управління різними видами обладнання, свідчить не лише про широкий спектр діяльності бізнес-структури, а і про

готовність до комплексного підходу до потреб клієнтів. Такий рівень організаційної структури сприяє ефективному функціонуванню бізнес-структури та досягненню стратегічних цілей в умовах сучасного ринкового середовища.

Внутрішнє середовище є ключовим для життєдіяльності бізнес-структури, оскільки містить потенціал, необхідний для його існування та функціонування протягом певного часу.

Перейдемо до розрахунку основних фінансово-економічних показників, для зосередження уваги на ключових аспектах, які визначають фінансове здоров'я бізнес-структури. Це включає оцінку доходів, витрат, прибутковості, рентабельності та інші. Детальний аналіз цих показників дозволить нам зрозуміти фінансовий стан бізнес-структури та її здатність до подальшого розвитку та розширення в умовах економічної невизначеності (табл. 2.1 - 2.2).

Аналізуючи фінансові показники бізнес-структури за період з 2021 по 2023 роки, можна зробити наступні висновки.

Аналіз фінансової звітності бізнес-структури за період 2021-2023 років демонструє значні зміни в структурі активів та загальному балансі підприємства. Спостерігається тенденція до зменшення необоротних активів, зокрема нематеріальних активів та основних засобів, що можна свідчити про оптимізацію структури активів або зношення основних фондів. Натомість, оборотні активи демонструють суттєве зростання, особливо у 2022 році, з подальшою незначною корекцією у 2023 році. Значне збільшення запасів та дебіторської заборгованості вказує на розширення діяльності бізнес-структури та можливе збільшення обсягів продажів. Водночас, різке зменшення грошових коштів у 2023 році може свідчити про інвестиції в оборотний капітал або виникнення фінансових труднощів. Загальний баланс бізнес-структури зріс на 119,77% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але дещо знизився (на 9,82%) у 2023 році. Ці зміни вказують на динамічний розвиток бізнес-структури з певними коливаннями, можливо, пов'язаними з адаптацією до змін ринкового середовища або внутрішніми стратегічними рішеннями.

Таблиця 2.1

Аналіз показників балансу бізнес-структури, тис. грн

Актив				Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання, %	
Назва рядка	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
I. Необоротні активи	267,20	264,20	261,20	-3,00	-3	-1,12	-1,14
Нематеріальні активи							
первісна вартість	350,20	350,20	350,20	0,00	0	0,00	0,00
накопичена амортизація	83,00	86,00	89,00	3,00	3	3,61	3,49
Основні засоби:	182,10	105,90	30,00	-76,20	-75,9	-41,85	-71,67
первісна вартість	581,00	581,00	581,00	0,00	0	0,00	0,00
знос	398,90	475,10	551,00	76,20	75,9	19,10	15,98
Усього за розділом I	449,30	370,10	291,20	-79,20	-78,9	-17,63	-21,32
II. Оборотні активи	532,90	737,00	1636,60	204,10	899,6	38,30	122,06
Запаси:							
у тому числі готова продукція	531,70	735,20	1632,80	203,50	897,6	38,27	122,09
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2827,60	3969,80	6126,70	1142,20	2156,9	40,39	54,33
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	231,60	42,90	347,00	-188,70	304,1	-81,48	708,86
Інша поточна дебіторська заборгованість	437,50	4009,60	1174,00	3572,10	-2835,6	816,48	-70,72
Гроші та їх еквіваленти	298,70	847,20	40,20	548,50	-807	183,63	-95,25
Інші оборотні активи	120,30	787,50	91,40	667,20	-696,1	554,61	-88,39
Усього за розділом II	4448,60	10394,00	9415,90	5945,40	-978,1	133,65	-9,41
Баланс	4897,90	10764,10	9707,10	5866,20	-1057	119,77	-9,82

Продовження таблиці 2.1

Пасив				Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання, %	
Назва рядка	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
I. Власний капітал	300	300	300	0	0	0	0
Зареєстрований (пайовий) капітал							
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2 078,90	2 846,40	6 354,10	767,5	3507,7	36,92	123,23
Неоплачений капітал	127,3	127,3	127,3	0	0	0,00	0,00
Усього за розділом I	2 251,60	3 019,10	6 526,80	767,5	3507,7	34,09	116,18
товари, роботи, послуги	1 922,90	2 463,10	1 088,90	540,2	-1374,2	28,09	-55,79
Інші поточні зобов'язання	723,4	4 718,40	1 321,80	3995	-3396,6	552,25	-71,99
Усього за розділом III	2 646,30	7 745,00	3 180,30	5098,7	-4564,7	192,67	-58,94
Баланс	4 897,90	10 764,10	9 707,10	5866,2	-1057	119,77	-9,82

Джерело: складено автором на підставі даних бізнес-структури [22, 23]

Таблиця 2.2

Аналіз показників звіту про фінансові результати бізнес-структури, тис. грн

Назва рядка	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання, %	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	24 023,70	20 104,80	55 761,20	-3918,9	35 656,40	-16,31	177,35
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	17 008,30	12 922,30	38 443,10	-4086	25 520,80	-24,02	197,49
Інші операційні доходи	331,1	329,3	1 245,70	-1,8	916,40	-0,54	278,29
Інші операційні витрати	4 861,90	6 733,50	14 189,50	1871,6	7 456,00	38,50	110,73
Інші доходи	17,6	27,5	84,3	9,9	56,80	56,25	206,55
Інші витрати			4	0	4,00		
Разом доходи	24 372,40	20 461,60	57 091,20	-3910,8	36 629,60	-16,05	179,02
Разом витрати	21 870,20	19 655,80	52 636,60	-2214,4	32 980,80	-10,13	167,79
Фінансовий результат до оподаткування	2 502,20	805,8	4 454,60	-1696,4	3 648,80	-67,80	452,82
Податок на прибуток	0,00		801,2		801,20		
Чистий прибуток (збиток)	2 502,20	805,8	3 653,40	-1696,4	2 847,60	-67,80	353,39

Джерело: складено автором на підставі даних бізнес-структури [22, 23]

Аналіз фінансових результатів бізнес-структури за період 2021-2023 років демонструє значне зростання зростання ключових показників. У 2022 році спостерігалось зниження чистого доходу від реалізації продукції на 16,31% порівняно з 2021 роком, проте у 2023 році відбулося різке зростання цього показника на 177,35%. Собівартість реалізованої продукції також зазнала значних змін, зменшившись у 2022 році на 24,02% та збільшившись на 197,49% у 2023 році. Інші операційні доходи та витрати демонструють тенденцію до зростання, особливо у 2023 році. Фінансовий результат до оподаткування зазнав суттєвого падіння у 2022 році на 67,80%, але показав значне відновлення у 2023 році, збільшившись на 452,82%. Чистий прибуток, незважаючи на різке зниження у 2022 році, продемонстрував вражаюче зростання на 353,39% у 2023 році. Такі результати свідчать про здатність бізнес-структури швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно відновлювати свою діяльність після періоду спаду, що може бути пов'язано з впровадженням нових стратегій розвитку та оптимізацією операційних процесів.

На рисунку 2.1 наведено результати розрахунку рентабельності бізнес-структури.

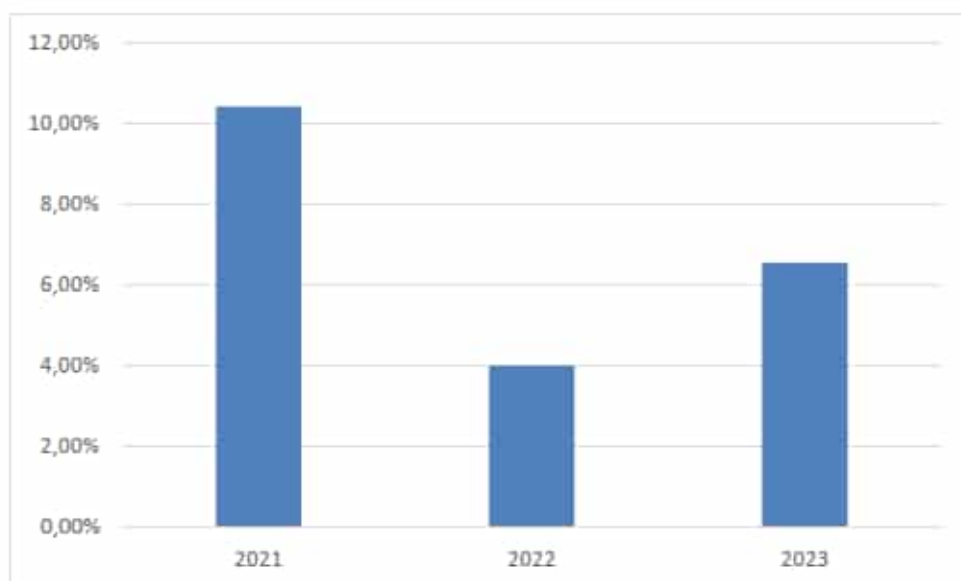


Рис. 2.1. Рентабельність бізнес-структури за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі даних бізнес-структури [22, 23]

Рентабельність бізнес-структури за період 2021-2023 років демонструє коливання, що вказує на зміну ефективності використання ресурсів бізнес-структури. У 2021 році рентабельність складала 10,42%, що свідчить про високу ефективність у цьому періоді. Проте у 2022 році спостерігається значне зниження до 4,01%, що може бути пов'язане з підвищенням витрат, зменшенням доходів, а також війною. У 2023 році рентабельність покращилася до 6,55%, що показує тенденцію до відновлення після спаду в попередньому році, але все ще не досягла рівня 2021 року. Такі зміни в рентабельності вказують на те, що бізнес-структура змогла частково відновити свою ефективність, проте залишаються питання щодо стабільності її фінансової діяльності.

Фінансовий стан ПП «Steiner-Ukraine» піддається впливу багатьох чинників, які і можуть спричиняти від'ємні показники у звітностях. Проведемо аналіз факторів внутрішнього середовища бізнес-структури (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фактори внутрішнього середовища ПП «Steiner-Ukraine»

Фактор внутрішнього середовища	Складові
Організаційний	Управлінські рішення в бізнес-структурі приймаються шляхом нарад, в яких беруть участь представники топ-менеджменту, керівництва середньої ланки та проєктів. Регулярна організація онлайн-конференцій. Структура бізнес-структури проста, але ефективність зв'язку між відділами є достатньою.
Маркетинговий	Використання рекламних кампаній і участь у виробничих виставках для підтримки високого рівня попиту на ринку. Політика товарів направлена на насичення ринку.
Кадровий	Менеджери середнього рівня підтримують взаємозв'язки з робітниками, та із керівниками вищого рівня.

	Навчання працівників здійснюється шляхом проведення семінарів та спеціалізованих курсів. Горизонтальна комунікація включає обмін інформацією між різними відділами та іншими структурними підрозділами з метою досягнення координації та узгодження діяльності.
Стратегічний	Бізнес-структура розширює свої конкурентні позиції завдяки широкому асортименту та впровадженню інноваційних продуктів. Постійні нові інженерні рішення є пріоритетом бізнес-структури.
Фінансовий	Забезпечення прибутковості здійснюється через реалізацію продукції, що пройшла ланцюг додання цінності; Для розробки спеціальних замовлень для бізнес-структури активно залучаються інвестиції, зокрема з-за кордону.

Джерело: розроблено автором на підставі [23, 24]

Аналіз факторів внутрішнього середовища ПП «Steiner-Ukraine» дозволяє зробити наступний висновок. Бізнес-структура демонструє ефективну організаційну структуру з налагодженою системою прийняття управлінських рішень, що базується на регулярних нарадах та онлайн-конференціях за участю представників різних рівнів управління. Маркетингова діяльність бізнес-структури спрямована на підтримку високого рівня попиту через активне використання рекламних кампаній та участь у виробничих виставках. Кадрова політика характеризується ефективною системою комунікації між різними рівнями управління та постійним підвищенням кваліфікації працівників через семінари та спеціалізовані курси. Стратегічний напрямок розвитку бізнес-структури орієнтований на розширення конкурентних позицій завдяки широкому асортименту продукції та впровадженню інноваційних рішень. Фінансова складова внутрішнього середовища базується на

забезпеченні прибутковості через реалізацію продукції з високою доданою вартістю та активне залучення інвестицій, зокрема іноземних, для розробки спеціальних замовлень. Таким чином, ПП «Steiner-Ukraine» демонструє комплексний підхід до управління внутрішнім середовищем, що сприяє його стабільному розвитку та зміцненню позицій на ринку.

2.2. Система управління розвитком інноваційного потенціалу бізнес-структури

Напрямок інноваційного розвитку бізнес-структури являє собою визначений шлях впровадження та реалізації інновацій, спрямованих на покращення кількісних і якісних показників діяльності, зміцнення ринкових позицій і забезпечення умов для прогресивного розвитку.

Вибір напрямків інноваційного розвитку є однією з ключових стадій ухвалення управлінських рішень суб'єктами господарювання, що полягає у виборі одного з альтернативних варіантів інноваційного розвитку на основі його відповідності критеріям оптимальності.

Процес вибору напрямків інноваційного розвитку бізнес-структури розпочинається з визначення цілей та завдань інноваційного розвитку в рамках обраної місії. Далі здійснюється аналіз внутрішніх та зовнішніх умов господарювання, пошук ресурсів для інноваційної діяльності та їх ефективний розподіл. Після цього генеруються альтернативні напрями діяльності, які оцінюються та ранжуються за пріоритетністю впровадження. Заключним етапом є остаточний вибір напрямку інноваційного розвитку.

У цьому процесі застосовуються різні методи аналізу:

1) SWOT-аналіз, що ґрунтується на порівнянні ринкових можливостей та загроз із сильними та слабкими сторонами функціонування бізнес-структури.

2) GAP-аналіз, що надає можливість ідентифікувати прогалини на ринку, які можна заповнити за допомогою інноваційної продукції та зрозуміти потреби споживачів і недоліки наявних товарів або послуг.

3) STP-аналіз для визначення цільових сегментів ринку, на яких бізнес-структура може максимально реалізувати свої конкурентні переваги.

4) Матриця "Мак Кінсі-Дженерал Електрик" для аналізу привабливості ринків та конкурентоспроможності бізнес-структур на них.

5) Матриця Бостонської консультативної групи для оцінки ефективності продукції та визначення подальших кроків у розвитку. Також доповнюється аналізом ринкової частки та темпів росту ринку.

6) Стратегічна модель Портера для виявлення конкурентних переваг бізнес-структури, допомоги зрозуміти динаміку конкуренції в галузі та здійснення стратегічного планування на основі цієї інформації [2].

Загалом, вибір напрямків інноваційного розвитку за своєю методологічною сутністю є аналогічним до розроблення інноваційної стратегії. Виходячи з цього, для вибору напрямків інноваційного розвитку доцільно використовувати методичні підходи, що застосовуються при розробленні інноваційної стратегії.

Проведемо SWOT-аналіз на базі ПП «Steiner-Ukraine» (табл. 2.3).

Проведений SWOT-аналіз бізнес-структури виявляє комплексну картину поточного стану та перспективи її розвитку. Серед сильних сторін бізнес-структури виступає широкий спектр послуг, що дозволяє задовольняти різноманітні потреби клієнтів, а також співпраця з провідними світовими виробниками, що забезпечує доступ до передових технологій та інноваційних рішень. Важливою перевагою є готовність до співпраці та відповідальність перед клієнтами в будь-яких умовах. Водночас, слабкі сторони включають необхідність постійного оновлення знань та обладнання через швидкий технічний прогрес, що може бути витратним та часовим процесом.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПП «Steiner-Ukraine»

Сильні сторони	• ПП пропонує широкий вибір послуг, задовольняючи потреби різних клієнтів. • Співпраця з провідними світовими виробниками дозволяє забезпечувати передові технології та інноваційні рішення. • Бізнес-структура відзначається готовністю до співпраці та відповідальністю перед клієнтами за будь-яких обставин.	Слабкі сторони	• Швидкий технічний прогрес може вимагати постійного оновлення знань та обладнання, що може бути витратним та часомірним для бізнес-структури. • Зростаюча конкуренція у сфері інжинірингових послуг може зменшити маржі прибутку та вимагати постійного удосконалення.
Можливості	• Технічний прогрес і потреба у новітніх технологіях створюють ринкові можливості для бізнес-структури в умовах швидких змін. • Аналіз зворотного зв'язку допомагає встановити ефективні партнерські відносини з клієнтами, покращуючи якість послуг і створюючи довгострокові партнерства.	Загрози	• Зростаюча конкуренція може призвести до зниження маржі прибутку та ускладнити просування на ринку. • Зміни в законодавстві, особливо стосовно стандартів безпеки та екології, можуть вимагати додаткових витрат на відповідність вимогам.

Джерело: розроблено автором на підставі [23, 24]

Зростаюча конкуренція у сфері інжинірингових послуг також представляє виклик, що призводить до зниження маржі прибутку та вимагаючи постійного удосконалення. Проте ці виклики також створюють можливості: технічний прогрес і потреба в новітніх технологіях відкривають нові ринкові перспективи, а аналіз зворотного зв'язку встановлює ефективні відносини з клієнтами, покращуючи якість послуг і створюючи довгострокові партнерства. Серед загроз варто відзначити скорочене зниження маржі прибутку через зростання конкуренції та зміни в законодавстві, особливо щодо стандартів безпеки та екології, які можуть вимагати додаткові витрати на відповідність вимогам. Загалом, SWOT-аналіз показує на сильну ринкову позицію бізнес-структури з потенціалом для подальшого зростання, а також підкреслює необхідну постійну адаптацію до змін ринкового середовища та інвестування в інновації для підвищення її рівня конкурентоспроможності.

Бізнес-структури, які прагнуть вийти на ринок з новими продуктами і технологіями, повинні розробити послідовний набір компонентів для досягнення своїх цілей зростання і розширення.

Це включає в себе:

- прогнози попиту на відповідні продукти та послуги;
- оцінка рівня конкурентоспроможності бізнес-структури;
- пріоритети та інструменти підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку;
- прогноз річних обсягів продажів для кожного ринку;
- регіони, в яких доцільно виробляти нові продукти, та заходи, яких необхідно вжити для досягнення очікуваних обсягів продажів;
- оцінка інвестиційних витрат на бізнес-структуру альтернативних виробничих потужностей та витрат на транспортування товарів з них на альтернативні ринки;
- оцінка ризиків за сегментами бізнесу [42].

Виходячи з цього, бізнес-інновації досягаються шляхом застосування існуючих і потенційних ринкових можливостей.

Фахівці пропонують чотири напрямки, в яких можна використовувати ринкові можливості:

1) Глибоке впровадження на ринок шляхом збільшення обсягів продажів існуючим групам споживачів без зміни самого продукту, наприклад, за рахунок зниження цін, підвищення ефективності реклами або розширення мережі збуту.

2) Розширення меж ринку за рахунок освоєння нових ринків і груп споживачів для існуючих продуктів.

3) Розробка та просування на ринок нових продуктів, тобто пропозиція нових продуктів існуючим групам споживачів на існуючих ринках.

4) Диверсифікація виробництва та збуту, яка може бути наступних типів:

- Концентрована диверсифікація, тобто доповнення товарного асортименту продукцією, яка є технічно, технологічно та маркетингово подібною до існуючих продуктів бізнес-структури.

- Горизонтальна незв'язана диверсифікація, тобто доповнення асортименту продукцією, яка не пов'язана з продукцією, що виробляється, але може бути отримана у виробничому процесі бізнес-структури.

- Конгломератна диверсифікація, тобто доповнення існуючого асортименту продукції продукцією, яка не пов'язана з технологією, що використовується бізнес-структурою, або з існуючим продуктом (чи іншою метою споживання) чи ринком [27].

1. Варіанти більш глибокого проникнення на ринок:

- Використання цінових стратегій, які ведуть до зниження цін, таких як стратегії низьких цін, стратегії ковзної шкали низьких цін і гнучкого ціноутворення. Будь-яке зменшення доходу на одиницю продажу внаслідок зниження цін має бути компенсоване збільшенням загального доходу за рахунок збільшення обсягів продажу.

- Заходи зі стимулювання збуту (наприклад, реклама, просування, стимулювання збуту, оптимізація каналів збуту та кількості учасників на кожному рівні, розширення мережі збуту шляхом вибору вертикальної,

горизонтальної або змішаної структури каналів збуту). Такі методи зазвичай призводять до середньорічного збільшення продажів на 12%.

- Використання багаторівневого маркетингу. Це передбачає залучення самих споживачів до розподілу товарів і послуг, і вони мають право на певні знижки, відмінні від звичайних кінцевих споживачів.

Споживчі дистриб'ютори мають право співпрацювати з іншими дистриб'юторами, і в міру того, як їх особиста мережа зростає, дистриб'ютори мають можливість підвищувати свій рівень і заробляти більше грошей. Виробники платять дистриб'юторам певну суму грошей в обмін на збільшення власних продажів або продажів дистриб'юторів, яких вони наймають. Така схема дозволяє економити на рекламі, складських та транспортних витратах до кінцевого споживача, таким чином зменшуючи витрати на просування та збут.

- Розвиток комплексу супутніх послуг, таких як консультування споживачів, демонстрація способів використання товару, пакування товару відповідно до потреб споживачів, транспортні послуги, встановлення та налагодження - продаж товару в кредит, оренду або лізинг.

2. Варіанти розширення меж ринку включають: вихід в інші регіони; розширення ринків за рахунок охоплення нових сегментів того ж регіону, наприклад, використання того ж продукту в інших сегментах споживчого ринку.

3. Варіанти маркетингу та розробки нових продуктів включають:

- розробку і випуск на ринок нового продукту. Однак, якщо немає попиту на базову модель, немає сенсу розробляти нерентабельний продукт.

- нові продукти, призначені для задоволення існуючих потреб, які виводяться на ринок, але в інший спосіб, ніж традиційні продукти.

- виведення на ринок принципово нового продукту, призначеного лише для потенційного задоволення існуючої потреби або для створення нової потреби.

4. Комбіновані варіанти диверсифікації виробництва і збуту:

- Бізнес-структури, які розвивають свої традиційні сфери діяльності і впроваджують нові продукти на нових ринках. Наприклад, бізнес-структура, що спеціалізується на виробництві холодильників, може почати виробництво портативних сумок-холодильників, автомобільних холодильників та побутових холодильних барів. Такий інноваційний підхід дає можливість бізнес-структурі отримувати прибуток, продаючи різні продукти у відповідь на зміни на споживчому ринку, і дозволяє їй повністю завантажити свої виробничі потужності.

- Виробляти продукцію різного призначення та використання, в тому числі не пов'язану з попереднім видом діяльності.

- Орієнтуватися на конкретну ринкову нішу. Наприклад, виробництво товарів для певної категорії населення (як правило, для людей з інвалідністю) [22].

На базі SWOT-аналізу ПП «Steiner-Ukraine» можемо сформулювати стратегії розвитку цієї бізнес-структури (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Стратегії розвитку ПП «Steiner-Ukraine»

Стратегії розвитку	Дії ПП «Steiner-Ukraine»
Прогнозування та аналіз ринкових умов	дослідження ринку, аналіз тенденції для розробки стратегій розвитку та прогнозування попиту на свої послуги
Підвищення рівня конкурентоспроможності	використання цінових стратегій, таке як гнучке ціноутворення, для привертання клієнтів; інвестиції в рекламу, розширення мережу збуту та регулярне покращення якості обслуговування
Розширення меж ринку	вихід на нові ринки (наразі частина ПП Steiner-Ukraine знаходиться в Польщі); орієнтація на нові сегменти споживачів у межах існуючих ринків.
Диверсифікація виробництва та збуту	вихід на нові ринки/виробництва товарів для нових сегментів споживачів

Джерело: розроблено автором на підставі [23, 24]

Запропоновані стратегії розвитку для бізнес-структури дозволять їй досягти комплексного та сталого зростання в умовах динамічного ринкового середовища. Прогнозування та аналіз ринкових умов забезпечать її актуальною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень та адаптації до змін у галузі. Це дозволить швидко реагувати на нові тенденції та потреби клієнтів, зміцнюючи позицію бізнес-структури на ринку. Підвищення рівня конкурентоспроможності через гнучке ціноутворення, інвестиції в рекламу та підвищення якості обслуговування допоможе залучити нових клієнтів та зберегти існуючих, що сприятиме зростанню доходів та ринкової частки. Розширення мережі шляхом виходу на нові ринки, та орієнтація на нові сегменти споживачів відкриває додаткові можливості для зростання та диверсифікації ризиків. Стратегія диверсифікації виробництва та збуту дозволить бізнес-структурі розширити свою продуктову лінію та клієнтську базу, що підвищить стійкість бізнесу до ринкових коливань. Реалізація запропонованих стратегій у комплексі забезпечить бізнес-структурі можливість не лише зміцнити свої позиції на існуючих ринках, але й освоїти нові напрямки, підвищуючи загальну ефективність та прибутковість бізнесу.

2.3. Оцінка рівня розвитку інноваційного потенціалу

У процесі вимірювання рівня інноваційного розвитку, важливо для менеджерів бізнес-структури здійснити аналіз очікуваного ефекту, що виникає в результаті впровадження та реалізації конкретного напрямку інноваційного розвитку. Під "очікуваним ефектом" розуміється виражений у вартісній формі результат, досягнутий унаслідок застосування вказаного інноваційного напрямку [13].

Для оцінки ефективності напрямку інноваційного розвитку бізнес-структури необхідно проаналізувати компоненти очікуваного ефекту та

складові інноваційного капіталу, що мобілізуються під час впровадження та реалізації інноваційних стратегій.

1. Продуктовий напрямок. Очікуваний ефект визначається прибутком, отриманим в результаті впровадження нової чи оновленої продукції. Складові інноваційного капіталу включають витрати на науково-дослідницькі роботи, розробку та виробництво нових продуктів.

2. Технологічний напрямок. Очікуваний ефект оцінюється через прибуток від впровадження нової техніки та технологій, а також заощадження ресурсів у процесі виробництва. Складові інноваційного капіталу включають витрати на впровадження нових технологій.

3. Організаційно-управлінський напрямок. Очікуваний ефект визначається через підвищення ефективності системи управління та економію ресурсів. Складові інноваційного капіталу включають витрати на впровадження нових методів управління.

4. Ресурсний напрямок. Очікуваний ефект охоплює збільшення ресурсозабезпеченості та зниження витрат на виробництво. Складові інноваційного капіталу включають витрати на освоєння нових джерел сировини та матеріалів.

5. Ринковий напрямок. Очікуваний ефект полягає у прибутку від реалізації продукції на нових ринках. Складові інноваційного капіталу включають витрати на дослідження та розробку нових ринків збуту [21].

Результати інноваційного розвитку бізнес-структури оцінюються з урахуванням критеріїв актуальності, значущості та багатоаспектності. Критерій актуальності визначає відповідність конкретного інноваційного проєкту стратегічним цілям науково-технічного і соціально-економічного розвитку країни, регіону та самої бізнес-структури. Критерій значущості встановлюється з урахуванням державного, регіонального, секторального значення інноваційного проєкту, а також важливості його для самої бізнес-структури. Критерій багатоаспектності оцінює вплив інноваційного розвитку

на різні сфери діяльності бізнес-структури, а також на науково-технічний, ресурсний, соціальний та екологічний аспекти [12].

Оцінку та попередній вибір найбільш перспективних напрямків інноваційного розвитку здійснюються з двох основних позицій: бізнес-структури-інноватора та споживача інновацій.

З позиції підприємства-інноватора оцінюється показник ефективності напрямку інноваційного розвитку. Цей показник визначається як співвідношення очікуваного ефекту від впровадження і реалізації конкретного напрямку до очікуваної величини вкладеного інноваційного капіталу:

$$K_{\text{нпр}} = \frac{\sum_{t=1}^T E \cdot (1+r)^{-t}}{\sum_{t=1}^T 1K \cdot (1+r)^{-t}}, \quad (2.1)$$

де $K_{\text{нпр}}$ – ефективність напрямку інноваційного розвитку;

E – очікуваний ефект від впровадження і реалізації напрямку в t -му періоді, грн;

$1K$ – очікуваний інноваційний капітал для впровадження і реалізації напрямку в t -му періоді, грн;

r – ставка дисконтування, %;

T – період часу від початку інноваційного циклу до кінця життєвого циклу інноваційної продукції, років.

Якщо $K_{\text{нпр}} > 1$, це свідчить про те, що напрямок інноваційного розвитку є економічно доцільним. Значення $K_{\text{нпр}} < 1$ вказує на економічну не вигідність напрямку, а $K_{\text{нпр}} = 1$, свідчить про повернення вкладених коштів, але без отримання ефекту для підприємства-інноватора.

Для оцінки з позиції споживачів інновацій застосовується показник споживацької привабливості продуктового напрямку інноваційного розвитку. Цей показник (2.2) обчислюється як добуток двох показників: співвідношення ціни споживання інноваційної продукції до середньої ціни на існуючу продукцію на ринку та оцінки користі, яку отримує споживач від використання інноваційної продукції:

$$K_{\text{сп}} = K_{\text{ц}} \cdot K_{\text{в}} \quad (2.2)$$

де $K_{\text{сп}}$ – показник споживацької привабливості продуктового напрямку інноваційного розвитку;

$K_{\text{ц}}$ – показник, що враховує співвідношення ціни споживання нової або оновленої продукції і середньої ціни на існуючу продукцію на ринку;

$K_{\text{в}}$ – показник, що враховує оцінку користі, яку споживач отримує від використання інноваційної продукції.

Для розрахунку $K_{\text{ц}}$ можна використовувати дану формулу (2.3):

$$K_{\text{ц}} = \frac{C_{\text{min}}}{C_i}, \quad (2.3)$$

де C_{min} – мінімальна серед цін на інноваційну або існуючу на ринку продукцію (мінімальна серед цін на різні варіанти інноваційної продукції), грн.;

C_i – ціна інноваційної продукції i , грн..

Розрахунок $K_{\text{в}}$ виконують за такими формулами (2.4, 2.5):

$$K_{\text{в}i} = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \frac{P_{\text{min}}}{P_{ij}}, \quad (2.4)$$

$$K_{\text{в}i} = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \frac{P_{ij}}{P_{\text{max}}}, \quad (2.5)$$

де P_{ij} – j -й показник вигод ($j=1, 2, 3, \dots, k$) інноваційного товару i ($i=1, 2, 3, \dots, l$);

$P_{\text{max}j}$ – максимальне значення j -го показника вигод товару серед усіх, що порівнюються (між альтернативними інноваційними продуктами);

$P_{\text{min}j}$ – мінімальне значення j -го показника вигод товару серед усіх, що порівнюються (між альтернативними інноваційними продуктами);

V_j – коефіцієнт вагомості (значимості) показника вигод j (сума коефіцієнтів вагомості всіх показників дорівнює 1).

Формула (2.3) застосовується, коли кращому значенню показника вигод відповідає менше значення, тобто збільшенню загальних вигод відповідає зменшення його окремого показника. Наприклад, це може бути застосовано до показника фізичної навантаженості споживача під час використання інноваційної продукції, а формули (2.4; 2.5) – якщо значенню показника відповідає більше значення, це означає, що збільшення цього показника веде

до збільшення загальних вигод, наприклад, збільшення вільного часу, який отримується від використання інноваційної продукції, або покращення надійності, естетичності та екологічних характеристик продукції [14].

Цінова структура споживання інноваційної продукції включає в себе не лише вартість самого товару, але й комплекс додаткових витрат, що виникають у процесі його експлуатації, таких як витрати на транспортування, монтаж, навчання персоналу, обслуговування, ремонт, податкові та страхові внески, енергетичні витрати, а також зберігання та утилізацію.

Оцінка переваг, що споживач отримує від використання інноваційного продукту, складається з різних аспектів:

1. Соціальні переваги: вільний час, набутий завдяки використанню інноваційної продукції, а також фізичні вигоди та зручності.
2. Техніко-економічні переваги: розширені функціональні можливості, надійність, тривалість, естетика, екологічність та безпека використання продукту.
3. Сервісні переваги: обслуговування, гарантійне обслуговування, навчання користувачів та забезпечення запасними частинами та комплектуючими [19].

Висновки до розділу 2

ПП «Steiner-Ukraine» – це інжинірингова бізнес-структура, що динамічно розвивається і яка має значний потенціал для зростання. Її сильними сторонами є широкий спектр послуг, досвід та знання, співпраця з лідерами ринку, орієнтація на клієнта, ефективна організаційна структура та сильне внутрішнє середовище.

Внутрішнє середовище бізнес-структури характеризується позитивними аспектами. Аналіз фінансової звітності ПП «Steiner-Ukraine» за період 2021-2023 рр. демонструє складну, але загалом позитивну динаміку розвитку бізнес-

структури, незважаючи на початок війни в Україні у 2022 році. Фінансові результати за період 2022-2023 рр. продемонстрували підвищення фінансової стійкості та ефективної діяльності, що відображає успішну адаптацію до ринкових умов і позитивні перспективи подальшого розвитку. Бізнес-структура має всі шанси підвищити свій рівень конкурентоспроможності на ринку інжинірингових послуг, якщо зосередитися на вирішенні головних проблем.

Можливими напрямками розвитку для ПП «Steiner-Ukraine» є розширення спектра послуг, вихід на нові ринки, впровадження нових технологій, збільшення інвестицій у дослідження та розробки, а також підвищення кваліфікації персоналу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

3.1. Перешкоди в реалізації інноваційного потенціалу бізнес-структури

Розвиток бізнес-структур шляхом інновацій представляє собою складний та багатограний процес, що передбачає постійні трансформації у їх внутрішньому середовищі внаслідок впровадження нововведень. Ці зміни мають на меті отримання та реалізацію додаткового економічного потенціалу суб'єктів господарювання. Оцінка рівня інноваційного розвитку бізнес-структур може базуватися на різних показниках, включаючи аналіз частки зростання чистого прибутку у звітному періоді порівняно з базовим, що виникає внаслідок інноваційного розвитку. Крім того, оцінка може ґрунтуватися на аналізі динаміки та інших загальних показників господарської діяльності, таких як надприбуток та ринкова вартість.

Рівень інноваційного розвитку бізнес-структур визначається їх здатністю подолати перешкоди, які виникають на шляху такого розвитку. Ці перешкоди можна класифікувати за різними критеріями, включаючи етапи інноваційного процесу, такі як збір необхідної інформації, обґрунтування корпоративної реалізації інноваційних проєктів, формування ресурсного забезпечення, реалізація проєкту та отримання фінансових результатів [1].

Складемо таблицю, де розглянемо групи перешкод і їх види для ПП «Steiner-Ukraine».

Однією з основних перешкод в ПП «Steiner-Ukraine» є зміни в законодавстві та регулюванні, які можуть ускладнити процеси постачання, монтажу та обслуговування технічного обладнання.

Таблиця 3.1

Перешкоди на шляху інноваційного розвитку ПП «Steiner-Ukraine»

Перешкоди, що стають на шляху інноваційного розвитку	Види перешкод	Перешкоди у ПП «Steiner-Ukraine»
За характером причин, що викликають відповідні перешкоди	Перешкоди: обмеження, що впливають з невідповідних умов зовнішнього середовища для суб'єкта підприємництва; обмеження через обмежені обсяги наявних ресурсів у суб'єкта підприємництва; недостатність властивостей цих ресурсів; недостатність компетентності персоналу у сфері управління інноваціями; недостатність споживчих властивостей впроваджуваних бізнес-структурою інновацій.	Оскільки бізнес-структура спеціалізується на інженерно-технічних рішеннях, зовнішнє середовище відіграє важливу роль у визначенні її можливостей розвитку. Неблагоприятні зміни у зовнішніх умовах можуть суттєво вплинути на її перспективи щодо співпраці з іншими суб'єктами господарювання та її рівень конкурентоспроможності на ринку. Наприклад, зміни в законодавстві або зовнішньополітичні фактори можуть стати перешкодою для розширення бізнесу чи впровадження нових технологічних рішень.

Продовження табл. 3.1

За способом набуття відповідних нововведень	Перешкоди: інновації, які бізнес-структура розробляє самостійно, та інновації, які бізнес-структура отримує від інших джерел.	Бізнес структура має можливість вести самостійну розробку інновацій, що надає їй більшу гнучкість та контроль над процесом інноваційного розвитку. Однак, водночас вона перебуває у стані залежності від інших джерел, таких як зовнішні постачальники та партнери. Ця залежність може призвести до обмежень у доступі до новітніх технологій та конкурентних переваг.
За складністю подолання перешкод	Перешкоди: подолання не потребує докладання суттєвих зусиль, зокрема не потребує вкладання значних фінансових ресурсів; потребує докладання доволі значних зусиль; потребує докладання великих зусиль	Необхідність значних інвестицій для впровадження нових технологій стримує бізнес-структуру з обмеженими фінансами. Це ускладнює їм інновації та процес конкурувати на ринку.

Продовження табл.3.1

За можливістю подолання відповідних перешкод	Перешкоди, подолання яких вважається можливим або неможливим	Зміни в законодавстві - можливість подолання цієї перешкоди може бути обмеженою, оскільки це вимагає політичних та/або соціальних змін.
За змістом нововведень, які планується впровадити	Перешкоди: при впровадженні інновацій у продуктах, технологіях, техніці, організації та інших сферах інновацій.	ПП «Steiner-Ukraine» має широкій спектр послуг, через це впровадження нововведень є складною задачею через необхідність адаптації нових технологій до різних сфер промисловості.
За об'єктивністю тих причин, що зумовлюють перешкоди	Перешкоди: об'єктивні та суб'єктивні причини.	Об'єктивні: зміни в регулюванні, які впливають на процеси постачання, монтажу та обслуговування технічного обладнання; технічні труднощі. Суб'єктивні: Недостатня ефективність маркетингових та продажних стратегій структури у просуванні своїх послуг.

Джерело: розроблено автором на підставі [23, 24]

Технічні труднощі, що виникають у зв'язку з інтеграцією передових технологій у вже існуючі виробничі процеси клієнтів, також можуть мати значний вплив на хід інжинірингових проєктів.

Також перешкодою на шляху інноваційного розвитку бізнес-структур є нестача або недостатній рівень компетентності персоналу в збиранні вхідної інформації, необхідної для розроблення інноваційних проєктів. Другою причиною є відсутність або недостатній рівень компетентності персоналу у обробці цієї інформації та обґрунтуванні доцільності впровадження інноваційних проєктів. Третій чинник полягає в недостатності компетентності персоналу у формуванні ресурсного забезпечення для впровадження інноваційних проєктів. Четвертий аспект включає в себе відсутність або недостатній рівень компетентності персоналу у виконанні інноваційних проєктів. П'ятий чинник - недостатній рівень компетентності персоналу у виявленні фінансово-економічних результатів від впровадження інноваційних проєктів.

Усі п'ять чинників, що були визначені, вказують на ключову роль компетентності персоналу на кожному етапі інноваційного процесу. Недостатність або відсутність відповідних знань та навичок може суттєво ускладнити реалізацію інноваційних проєктів та знизити їх успішність. Таким чином, бізнес-структур повинна активно інвестувати в розвиток компетентності свого персоналу та постійно підтримувати його на високому рівні, щоб забезпечити ефективну реалізацію інноваційних проєктів та зберегти конкурентні переваги на ринку.

Водночас, вплив, який справляє на рівень інноваційного розвитку суб'єктів господарювання нестача у їх персоналу компетенцій у сфері управління інноваційною діяльністю, теж може бути досить сильним. Проте, для того, щоб оцінити цей вплив, потрібно спочатку оцінити величину перешкод, які постають на кожному етапі інноваційного процесу, який відбувається в бізнес-структурах. Одним з показників такого оцінювання може виступати відношення обсягів інвестицій, які було вкладено у ті інноваційні

проекти бізнес-структур, які не пройшли певний етап інноваційного процесу, до обсягів інвестицій у ті проекти, які успішно подолали усі попередні етапи інноваційного процесу.

Необхідно враховувати, що вплив нестачі компетентності персоналу в управлінні інноваційною діяльністю може бути суттєвим на рівні інноваційного розвитку суб'єктів господарювання. Проте, для оцінки цього впливу важливо спочатку визначити обсяг перешкод на кожному етапі інноваційного процесу в бізнес-структурах. Один із методів оцінювання полягає у порівнянні обсягів інвестицій у ті інноваційні проекти, які не зуміли успішно пройти певний етап процесу, з обсягами інвестицій у проекти, що успішно подолали всі попередні етапи інноваційного циклу.

З метою оцінки впливу недостатньої компетентності персоналу у сфері управління інноваційною діяльністю на рівень інноваційного розвитку бізнес-структур можна використовувати ряд показників:

1. Частка інвестицій у проекти, для яких зібрано вхідну інформацію, відносно загальної суми інвестицій у всі інноваційні проекти, що потребують такої інформації. Цей показник відображає рівень компетентності персоналу у зборі необхідних даних для інноваційних проектів.

2. Частка інвестицій у проекти, які визнані доцільними для реалізації, відносно загальної суми інвестицій у всі інноваційні проекти, що розглядалися. Цей показник вказує на рівень компетентності у виборі та обґрунтуванні інноваційних проектів.

3. Співвідношення інвестицій у проекти, які успішно сформували ресурсне забезпечення, до загальної суми інвестицій у всі проекти, які мали можливість досягти цього етапу. Цей показник оцінює рівень компетентності у формуванні ресурсів для реалізації інноваційних проектів.

4. Співвідношення інвестицій у реалізовані проекти до загальної суми інвестицій у всі проекти, що досягли цього етапу. Цей показник відображає рівень компетентності у реалізації інноваційних проектів.

5. Відношення фактичної прибутковості інвестицій у реалізацію інноваційних проєктів до максимально можливої величини такої прибутковості. Цей показник характеризує рівень компетентності у досягненні фінансових результатів від інноваційної діяльності.

Обчислення цих показників може бути складним через потребу великого обсягу даних, але можливе використання еталонів для порівняння з іншими бізнес-структурами [20].

3.2. Стратегії розвитку інноваційної діяльності бізнес-структури

Інновації є необхідним фактором для стійкого економічного розвитку бізнес-структур у різних галузях. Створення нових продуктів або удосконалення наявних, оптимізація технологічних процесів та організація праці, а також впровадження сучасних систем управління дозволяють будь-якій бізнес-структурі здобути конкурентні переваги [1].

Аналіз інноваційного потенціалу ПП «Steiner-Ukraine» показав, що інноваційне зростання бізнес-структури виявляється не лише у сферах виробництва та технологій, але переважно у сегментах персоналу, організації та маркетингу. Однак відсутність чіткої стратегії розвитку інноваційного потенціалу свідчить про відсутність чітко визначених цілей у цій сфері діяльності.

За відсутності систематичного планування та детальної документації результатів інноваційної діяльності, виробничі керівники позбавлені необхідної аналітичної бази для об'єктивної оцінки ефективності та ухвалення дієвих управлінських рішень. Це створює загрозу втрати можливостей для подальшого розвитку бізнес-структури та підвищення рівня її конкурентоспроможності внаслідок невикористання потенціалу інноваційної діяльності. Документування інноваційних ініціатив, їх результатів та

впровадження є ключовим етапом у формуванні стратегії розвитку бізнес-структури. Це дозволяє зберегти знання та досвід, а також створює основу для аналізу та оптимізації процесів. Такий підхід сприяє не лише підтримці існуючих ініціатив, але й ідентифікації нових можливостей та шляхів їх реалізації, що забезпечує стабільний розвиток бізнес-структури та підвищення рівня її конкурентоспроможності на ринку.

Розроблення системи управління інноваційним потенціалом передбачає базування на визначенні загальної стратегічної мети бізнес-структури. Враховуючи результати аналізу фінансового стану ПП "Steiner-Ukraine", для подальшого нарощення інноваційного потенціалу вважається необхідним впровадити такі методи для удосконалення інноваційного процесу:

1. Створення акселераційної програми, щоб підтримати інноваційні стартапи у галузі інжинірингу та технологій. Ця програма допоможе бізнес-структурі стати центром інновацій у галузі інжинірингу та технологій, залучаючи найкращі стартапи та сприяючи їх розвитку, що в свою чергу підвищить рівень конкурентоспроможності бізнес-структури та стимулюватиме її власні інноваційні процеси.

2. Впровадження програми обміну співробітниками з іншими бізнес-структурами або науковими установами для взаємного навчання та обміну досвідом. Цей процес включає встановлення партнерських відносин з іншими структурами та організацію тимчасових обмінів співробітниками для роботи над спільними проєктами. Повернувшись до бізнес-структури, співробітники зможуть застосовувати набуті знання та досвід у своїй роботі, впроваджуючи нові ідеї та рішення, що сприятиме покращенню інноваційного потенціалу бізнес-структури.

3. Організація віртуальних інноваційних ярмарок може бути створена для презентації інноваційних ідей та проєктів співробітників і партнерів. Використовуючи онлайн-платформи для проведення таких заходів, бізнес-структура зможе залучати широку аудиторію для обговорення та оцінки ідей. Результати цих ярмарків дозволять виявити найперспективніші проєкти та

залучити додаткові ресурси для їх реалізації, що сприятиме розвитку інноваційної діяльності.

4. Фокус-групи є важливим інструментом для обговорення нових продуктів та послуг. Регулярні зустрічі з співробітниками, клієнтами та партнерами надають можливість висловити свої думки та пропозиції щодо інновацій. Отриманий зворотний зв'язок допоможе бізнес-структурі покращувати існуючі продукти та розробляти нові, враховуючи реальні потреби та очікування ринку.

5. Впровадження методики для прогнозування майбутніх тенденцій та підготовки до можливих змін. Аналізуючи різні сценарії розвитку ринку та технологій, бізнес-структура може визначати можливі виклики та можливості. Створення стратегічних планів для різних сценаріїв дозволить бізнес-структурі адаптувати свої інноваційні проєкти відповідно до очікуваних змін, забезпечуючи таким чином стабільний розвиток та підвищення рівня конкурентоспроможності.

З метою ефективного забезпечення реалізації заходів, спрямованих на досягнення ефективного інноваційного розвитку в ПП «Steiner Ukraine», рекомендується запровадити ефективну систему стратегічного управління інноваційним потенціалом (рис. 3.1).

Запропонована система стратегічного управління інноваціями передбачає комплексний підхід до розвитку інноваційної діяльності бізнес-структури. Починаючи з визначення цілей та стратегії, управління інноваціями базується на аналізі зовнішнього середовища, де враховуються ринкові умови, діяльність конкурентів та вимоги законодавства. Оцінка внутрішніх ресурсів та здатностей включає аналіз технічних знань, кваліфікації персоналу та фінансових можливостей бізнес-структури. На основі результатів аналізу визначаються пріоритетні інноваційні проєкти, які мають найбільший потенціал для реалізації та принесення користі бізнес-структурі.



Рис. 3.1. Система стратегічного управління інноваціями

Джерело: розроблено автором на підставі [23, 24]

Реалізація інноваційних стратегій включає в себе планування та впровадження конкретних дій з дослідження, розробки та впровадження інновацій. Протягом цього етапу важливо забезпечити ефективний контроль за виконанням проєктів та їх результативністю. Моніторинг та оцінка результатів дозволяють здійснити оцінку ефективності проведених заходів, виявити сильні та слабкі сторони проєктів, а також внести необхідні корективи в стратегію розвитку [11].

3.3. Управління ефективністю розвитку інноваційного потенціалу

У сучасних умовах визначення інноваційного рівня розвитку набуває ключового значення для забезпечення сталості бізнес-структури. Цей процес базується на використанні результатів наукових досліджень і розробок з метою створення нової продукції та впровадження нових технологій у виробництво, що подальшим чином сприяє її реалізації на ринку. Шляхом аналізу різноманітних наукових досліджень вдалося систематизувати та класифікувати методичні підходи до оцінки інноваційного розвитку бізнес-структур. Результатом цього було виділення двох головних груп підходів: універсальних, що можуть бути використані для будь-яких бізнес-структур, та специфічних, що адаптовані до конкретних видів діяльності.

Основними об'єктами оцінки інноваційного розвитку виявились інноваційний потенціал, інноваційна активність та ефективність інноваційної діяльності [41].

Для вимірювання рівня інноваційного розвитку бізнес-структури застосуємо метод Т. Бурмака, який ґрунтується на оцінці конкурентоспроможності продукції (табл. 3.2). Результати такого аналізу дозволяють визначити найменш конкурентоспроможні категорії продукції бізнес-структури.

У відповідності до методології, розробленої Т. Бурмаком, конкурентоспроможність бізнес-структури вважається еквівалентною конкурентоспроможності її продукції на ринку (табл. 3.3).

Таблиця 3.2

Розрахунок конкурентоспроможності продукції

ПП «Steiner-Ukraine»

Продукти	Оцінка технічної складової (П) (від 1 до 4)	Оцінка вартісної складової (Е) (від 1 до 4)	Конкурентоспроможність продукту (ki)
Технологічне обладнання	2	1	2
Пакувальне обладнання	4	3	1,3

Джерело: розроблено автором на підставі [23, 24]

Таблиця 3.3

Конкурентоспроможність ПП «Steiner-Ukraine» за продукцією

Продукти	Конкурентоспро можність продукту (ki)	Питома вага продукції в загальному обсязі продажів (ai)	Конкурентоспромож ність бізнес- структури (К)
Техн.обл.	2	0,59	К = 0,22
Пак.обл.	1,3	0,49	

Джерело: розроблено автором на підставі [23, 24]

У даному випадку конкурентоспроможність бізнес-структури, яка дорівнює 0,22, може вказувати на низький рівень конкурентоспроможності. Ця оцінка вказує на те, що бізнес-структура має обмежені можливості конкурувати на ринку в порівнянні з іншими учасниками. Значення свідчить про значний потенціал для підвищення рівня конкурентоспроможності бізнес-

структури через впровадження стратегічних змін або поліпшення його продуктів та послуг.

Іншим аспектом оцінки інноваційного розвитку за Т. Бурмаком є розрахунок інноваційного потенціалу. Цей процес базується на комплексному аналізі бізнес-структури з використанням восьми показників, що відображають фактичний стан його розвитку. Оцінка кожного з цих показників здійснюється за допомогою експертного методу, в межах шкали від 0 до 10 (табл 3.4).

Таблиця 3.4

Оцінка інноваційного потенціалу бізнес-структури

	Назва показника	Вага показника P_i	Кількісне значення критерію K_i (від 0 до 10)
1.	Рівень освіти та професійної кваліфікації вищих керівників.	8	8
2.	Середній вік працівників:	5	7
3.	Відсоток витрат на навчання персоналу від загальних витрат на виробництво.	5	1
4.	Наявність та ефективність використання об'єктів інтелектуальної власності на балансі.	4	0
5.	Технологічний рівень виробництва	9	7
6.	Участь у внутрішніх і міжнародних виставках, ярмарках, конкурсах	7	7

Джерело: розроблено автором на підставі [23, 24]

Після оцінки всіх показників можемо визначити інноваційний потенціал бізнес-структури за допомогою формули (3.6):

$$ПП = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \times P_i}{\sum_{i=1}^n P_i}, \quad (3.6)$$

де K_i — числове значення i -го критерію;

P_i — ваговий коефіцієнт відповідного критерію;

n — кількість критеріїв оцінки.

$$ПП = 5,4$$

Враховуючи попередньо встановлені відношення між кількісними та якісними показниками критеріїв, можна зазначити, що інноваційний потенціал бізнес-структури розглядається як "високий", якщо розрахункове значення його потенціалу знаходиться у діапазоні від 8 до 10, "середній" у випадку, коли він знаходиться у інтервалі від 4 до 7,9, і "низький", якщо розрахункове значення потенціалу менше 4. У випадку ПП «Steiner-Ukraine» рівень інноваційного потенціалу є середнім [9].

Відповідно до цього, варто розглядати можливості застосування заходів для покращення цього показника, які розглядалися у попередньому пункті. Аналіз свідчить про тенденцію до зниження значної кількості показників, що є негативним для бізнес-структури. Особлива увага має бути приділена фінансовому стану та ефективності виробничої діяльності.

Для забезпечення постійного розвитку інноваційного потенціалу рекомендується використовувати передові технологічні методи з метою ефективної і швидкої реалізації нових продуктів.

Деякі країни-члени Європейського Союзу впроваджують систему податкових пільг для спонукання до інноваційної діяльності. Основною метою такого підходу є стимулювання збільшення обсягу інвестицій приватного сектору у наукові дослідження та розвиток, що є важливим показником інноваційного потенціалу країн ЄС. Відмінною особливістю податкових пільг є їх передбачуваність, що дозволяє бізнес-структурам планувати свої інвестиційні стратегії на довгострокову перспективу. Порівняно з дотаціями, які здебільшого мають фіксований розмір і обмежений термін дії, податкові

пільги надають більшу гнучкість у прийнятті рішень щодо обсягу і напрямку інвестування в інноваційні проєкти. Такий підхід дозволяє бізнес-структурі вибирати, чи скористатися наданою пільгою, враховуючи їх власні стратегічні цілі та фінансові можливості.

Іншим суттєвим механізмом підтримки та сприяння інноваційності у розвинених економічно країнах є система державних закупівель. Рівень інноваційності країни часто залежить від попиту на інноваційні товари, що може бути також активно стимульоване державними органами. Політика державних закупівель ефективно впроваджується, зокрема, у Великобританії та є необхідною складовою інноваційної стратегії цієї країни. Ще однією важливою передумовою для розвитку інноваційного підприємництва у економічно розвинених націях є доступ бізнес-структур, що здійснюють наукові дослідження та розробки і впроваджують інновації, до різноманітних джерел фінансування, у тому числі до венчурного капіталу [36].

Державно-приватне партнерство у сфері інноваційної діяльності є значущим механізмом стимулювання інноваційності в розвинених країнах. Ця форма взаємодії охоплює різноманітні аспекти довгострокової співпраці між державними структурами та приватним сектором. У рамках державно-приватного партнерства держава чітко формулює ціль державної політики, яка має бути досягнута у процесі реалізації конкретного проєкту, в той час як приватний сектор приймає на себе відповідальність за всі етапи реалізації проєкту. Активна участь обох партнерів в управлінні та прийнятті рішень сприяє збільшенню внеску промислового сектора і підвищує ймовірність комерціалізації результатів наукових досліджень. Завдяки державно-приватному партнерству здійснюється фінансування досліджень і розвитку, результати яких залежать від згоди інтересів як державних, так і приватних структур, а також від взаємодії з державними інноваційними програмами [39].

Зосередження уваги на якості освіти в інноваційній сфері є ключовим аспектом для багатьох промислово розвинених країн, які прагнуть успішно конкурувати на світовому ринку шляхом створення та використання знань для

забезпечення економічного зростання. В документах Європейського Союзу акцентується важливість освіти у процесі формування економіки та суспільства [37]. Європейська Комісія вживає заходів для модернізації університетів та ініціює створення Європейського технологічного інституту, завданням якого є розроблення оптимальної інноваційної моделі для Європейського Союзу на основі інтеграції освіти, наукових досліджень та інновацій.

Враховуючи результати наукових досліджень і пропозиції з підтримки інноваційного розвитку у країнах ЄС, можна виділити конкретні заходи для стимулювання інноваційної сфери в ПП «Steiner-Ukraine», такі як:

- Впровадження системи постійного моніторингу інноваційної активності для оцінки реалізації пріоритетних напрямів розвитку науково-інноваційного потенціалу та ефективності використання коштів.
- Створення системи співпраці між вищими навчальними закладами та бізнес-структурою у сфері наукових досліджень і розробок через центр кооперації або інноваційний центр.

Висновки до розділу 3

В результаті проведеного дослідження встановлено, що інноваційний потенціал бізнес-структури оцінюється як середній, при цьому інноваційна активність є недостатньою, ефективність інноваційної діяльності низькою, а загальний рівень інноваційного розвитку залишається на низькому рівні. Це зумовлено комплексом факторів, включаючи зовнішні перешкоди, такі як несприятливі зміни в законодавстві та зовнішньополітичні фактори, а також внутрішні обмеження, зокрема обмеженість ресурсів, нестачу компетентного персоналу та неефективні маркетингові та продажні стратегії.

Для подолання цих перешкод і підвищення рівня інноваційного розвитку бізнес-структури необхідно застосовування низки заходів. Серед

них: реалізація акселераційної програми для підтримки стартапів у галузі інжинірингу, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності бізнес-структури; організація програм обміну співробітниками з іншими бізнес-структурами або науковими установами для отримання нових знань і досвіду; проведення віртуальних інноваційних ярмарків для презентації та оцінки ідей співробітників і партнерів; створення фокус-групи для обговорення нових продуктів і послуг із залученням співробітників, клієнтів та партнерів; здійснення прогнозування майбутніх тенденцій для адаптації інноваційних проєктів до змін на ринку.

Важливим аспектом також є адаптація стратегії інноваційного розвитку до змін у зовнішньому середовищі, здійснення моніторингу та оцінки результатів інноваційної діяльності, трансформація культури бізнес-структури на більш сприятливу для інновацій, а також налагодження співпраці з державою та іншими стейкхолдерами для створення сприятливої екосистеми для інновацій.

ВИСНОВКИ

Управління інноваційним потенціалом потребує значного часу та зусиль. Оскільки реалізація інноваційного потенціалу тісно пов'язана з людськими ресурсами, цей процес повинен бути формалізованим та керованим. У цьому контексті важливо культивувати ідею, що постійні зміни є природним станом розвитку бізнес-структури, і працівники повинні постійно бути готові до зустрічі з цими змінами. Тільки бізнес-структура, яка має значний потенціал для інновацій і свідомо прагне його формувати та розвивати, може бути названа інноваційною.

Фокус на інноваціях є важливою конкурентною перевагою, оскільки це дозволяє захистити бізнес від загроз, що з'являються з зовнішнього середовища через систему пошуку нових продуктів і технологій. Ринок завжди змінює своє ставлення до бізнес-структури на більш позитивне, якщо вона стає більш різноманітною та креативною.

Зобов'язання бізнес-структури до інновацій характеризується інноваційним кліматом, стан якого визначає успішну реалізацію інноваційного проєкту. Досягнення інноваційних цілей залежить від інвестиційного клімату. Для створення сприятливого середовища для досягнення цілей бізнес-структурі необхідно розвивати методи стимулювання, зрозумілі для персоналу. Основною передумовою інноваційної стратегії є застаріння продуктів і технологій. У зв'язку з цим бізнес-структури повинні активно прослідковувати сертифікацію продукції, технологій, обладнання та робочих місць, аналізувати ринок та канали розподілу товарів.

В ході дослідження було розкрито сутність інноваційного потенціалу бізнес-структури, основ оцінки та комплексного аналізу інноваційного потенціалу, значення інноваційного потенціалу як невід'ємної частини всебічного аналізу діяльності бізнес-структури.

Об'єктом дослідження виступала ПП «Steiner-Ukraine» - інжинірингова бізнес-структура, що надає послуги з вирішення технічних завдань у різних галузях промисловості. Вони займаються підбором, постачанням, монтажем та обслуговуванням технологічного та пакувального обладнання. Співпрацює з провідними європейськими та світовими виробниками для надання клієнтам передових технологій та інноваційних рішень.

Аналіз внутрішнього середовища бізнес-структури показав, що фінансові показники ПП "Steiner-Ukraine" за 2023 рік мають значні позитивні зміни у порівнянні з 2022 р., що свідчить про успішне управління та реалізацію ефективної стратегії розвитку. Фінансові результати ПП "Steiner-Ukraine" характеризуються суттєвим зростанням доходів та прибутків, ефективним управлінням витратами та покращенням фінансової стабільності, що відображає успішну адаптацію до ринкових умов і позитивні перспективи подальшого розвитку.

Проте, маючи позитивні фінансові показники ПП «Steiner-Ukraine» має низький рівень інноваційного розвитку, що може бути показником недостатньої уваги до впровадження нових технологій та інновацій. Для поліпшення цього показника запропонована система стратегічного управління інноваціями, яка полягає у комплексному підході до розвитку інноваційної діяльності. Також рекомендується впровадження низки заходів. Зокрема, створення акселераційної програми для підтримки стартапів у галузі інжинірингу, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності бізнес-структури. Впровадження програми обміну співробітниками з іншими бізнес-структурами або науковими установами, що дозволить набувати нових знань і досвіду співробітникам. Організація віртуальних інноваційних ярмарків для презентації та оцінки ідей співробітників і партнерів сприятиме виявленню перспективних проєктів. Залучення фокус-груп для обговорення нових продуктів і послуг за участю співробітників, клієнтів та партнерів забезпечить цінний зворотний зв'язок, необхідний для покращення існуючих та розробки нових рішень. Нарешті, прогнозування майбутніх тенденцій

дозволить адаптувати інноваційні проєкти до змін на ринку, забезпечуючи їхню актуальність і успішність.

Впровадження запропонованих заходів матиме комплексний позитивний вплив на ПП "Steiner-Ukraine". Зокрема, окрім покращення інноваційної діяльності, бізнес-структура зможе підвищити свій рівень конкурентоспроможності на ринку, залучити нові таланти та розширити свою діяльність в галузі інжинірингу та технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Коренков О. В. Управління потенціалом розвитку підприємства: монографія. Київ: ГРОТ. 2004. 33 с.
2. Бубенко П. Т., Владімірова М.С. Інноваційний розвиток підприємства. Харків: ХНУМГ, 2016. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/43480/1/2016%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%2015%D0%9B.pdf>.
3. Бурмака М.М., Бурмака Т.М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія. Харків: ХНАДУ. 2011. 204 с.
4. Верхоглядова Н. І., Каширнікова І. О. Методичний підхід до визначення інноваційного потенціалу підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2013. № 11. 2 с.
5. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 2016. 152 с.
6. Глушенкова А.А. Структура інноваційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4. С. 100-106.
7. Гринько Т.В. Особливості сучасних інноваційних процесів підприємств сфери послуг. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2013. № 1. С. 106 –109.
8. Гриньов А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*. 2003. № 12. С. 12-17.
9. Дзюбіна А.В. Розкриття змісту поняття «інноваційний потенціал» та визначення його складових. URL <https://ena.lpnu.ua/items/fc2b2ebb-742e-4ae8-b36e-de9e9823b865#>:

10. Дискіна А.А. Кафтан А.А. Основні напрямки інноваційного розвитку підприємства. Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств». Одеса. 2020. С. 21-23.
11. Єфімова С.А. Управління інноваційним потенціалом підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2014. № 9. С. 98-101.
12. Захарченко В. І., Ковтуненко К. В., Лаптева В. В. Інноваційно-інвестиційний менеджмент : навч. посіб. Одеса: Гельветика. 2019. С.148
13. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Суми: Університетська книга. 2005. 324 с.
14. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія Вип. 1 / за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. Херсон: Гринь Д.С. 2016. 8 с.
15. Корнух О.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. 5 с.
16. Кошлата М. М. . Теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/14395/1/Теоретичні%20засади%20управління%20інноваційним%20розвитком%20підприємств.pdf>.
17. Краснокутська П.Е. Дефініція поняття «потенціал підприємства» в контексті розвитку мікроекономічної теорії. *Вісник КНТЕУ*. 2008. № 5. С. 54–64.
18. Макаренко М.В. Оцінка інноваційного потенціалу як інструмент управління інноваційним розвитком регіону. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. С. 62–71.
19. Мороз О. С. Формування системи показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства. *Економіка Криму*. 2012. № 3. С. 263–266.

20. Овсчкіна О.А. Іванова О.А. Огляд методів оцінки рівня інноваційного потенціалу економічних суб'єктів. *Економічний вісник Донбасу*. 2007. № 4. С. 130-139.
21. Омельчак Г.В. Концептуальні основи розвитку інноваційного потенціалу підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. С. 113-118.
22. Приватне підприємство "Штайнер-Україна". URL: <https://clarity-project.info/edr/34352078>.
23. Офіційний сайт ПП «Штайнер-Україна» URL: <http://steiner.com.ua/uk/>.
24. Офіційний сайт Федерального міністерства освіти та наукових досліджень Німеччини. URL: <https://www.bmbf.de>.
25. Павлов В.І., Корецький Ю.М. Інноваційний потенціал регіону: діагностика та реалізація: монографія. Луцьк: Надстир'я. 2004. С. 56-59.
26. Паулик А.Я. Проблеми та перспективи розвитку інноваційного потенціалу економіки регіону. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. Вип. 2 (4). С. 169-175.
27. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ. 2011. 136 с.
28. Рудь Н. Т. Нові методичні підходи до аналізу інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2016. № 13. С. 79-80.
29. Сербенівська Н. М. Сутність та значення інноваційних процесів і діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1690>.
30. Спротинська Н. М. Сутність інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Економічний простір*. 2011. С. 255-260.
31. Сіденко В.Р. Глобальні структурні трансформації та тренди економіки України. *Економіка і прогнозування*. 2018. № 2. С. 7–9.

32. Шилова О. Ю., Чермошенцева Є. С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 220-227.
33. Шипуліна Ю.С. Критерії та методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2008. № 3. С.58-63.
34. Asheim B., Coenen L. The Role of Regional Innovation Systems in a Globalizing Economy: comparing knowledge bases and institutional frameworks of Nordic clusters. *Industrial dynamics, innovation and development*. Elsinore, Denmark. 2005. 23 p.
35. How to optimize the true value of innovation and creativity. LinkedIn – URL: <https://www.linkedin.com/pulse/how-optimize-true-value-innovation-creativity-martin-g-moore-a6hre/>.
36. Kortum S., Lerner J. Assessing the contribution of venture capital to innovation. *RAND Journal of Economics*. 2000. Vol. 31. №4. P. 674-692
37. Lisbon European Council: presidency conclusions. Press Release Library, Miscellaneous. 2000. URL: https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm.
38. Research in Germany. Land of Ideas. URL: <http://www.research-in-germany.org/en.html>.
39. Robin, S., Schubert, I. Cooperation with public research institutions and success in innovation: *Evidence from France and Germany*. *Research Policy*. 2013. Vol.42(1). Pp. 149-166.
40. Valitov S. Innovative potential as a framework of innovative strategy for enterprise development. *Procedia Economics and Finance*. 2015. URL: <https://www.researchgate.net/publication/283954218>.
41. Varblane U. How To Improve the National Innovation Systems of Catching-up Economies? U. Varblane, D. Dyker, D. Tamm. 2007. URL: <http://A/www.kiij.ee/publicArames/reT-tr-07-2-2.htm>.