

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

На правах рукопису

ВОСТРЯКОВА ВАЛЕНТИНА ЮРІЇВНА

УДК 330.341.1: 005.591.6:005.96:655.1/.3(043.3)

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
(за матеріалами видавничо-поліграфічних підприємств України)

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація
на здобуття наукового ступеню
кандидата економічних наук

Науковий керівник:
Рєпіна Інна Миколаївна
доктор економічних наук, професор

Київ-2016

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.....	11
ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Теоретичне підґрунтя перебігу інноваційних процесів на підприємстві у конкурентному середовищі	11
1.2. Концептуальний базис визначення та методичний інструментарій оцінювання інноваційного потенціалу підприємства	30
1.3. Сучасні напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства	49
Висновки до розділу 1	69
РОЗДІЛ 2.....	74
ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОГО КОМПЛЕКСУ	74
2.1. Оцінювання стану інноваційних процесів в Україні	74
2.2. Особливості розвитку підприємств видавничо-поліграфічного комплексу	93
2.3. Ідентифікація чинників активізації інноваційної діяльності видавничо- поліграфічних підприємств	113
РОЗДІЛ 3.....	139
ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВИЗНАЧЕННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	139
3.1. Розробка динамічної моделі розвитку інноваційного потенціалу підприємства	139
3.2. Програма розвитку інноваційного потенціалу видавничо-поліграфічних підприємств та її апробація	154
3.3. Прогнозування ефективності та результативності управління інноваційними потенціалом підприємств видавничо-поліграфічного комплексу	167
Висновки по розділу 3	180
ВИСНОВКИ	183
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	187

ВСТУП

Актуальність теми. Необхідність інноваційного розвитку України є особливо очевидною на тлі ключових викликів, які постали сьогодні перед національною економікою. Скорочення доступних трудових ресурсів, низькі показники продуктивності праці та енергоефективності, сировинна залежність економіки означають, що стимулювання інновацій активності є ключовими завданнями для суспільства. 25 вересня 2015 року 193 держави-члени Організації Об'єднаних Націй на Саміті в Нью-Йорку одностайно прийняли нову глобальну програму сталого розвитку, що містить сімнадцять цілей, яких світ має досягнути до 2030 року. «Справжнім тестом відданості Порядку денному-2030 стане його виконання. Нам потрібні дії з боку всіх та всюди. Наш орієнтир – сімнадцять Цілей сталого розвитку. Вони є переліком обов'язкових справ для людей та планети, планом досягнення успіху», – підкреслював Генеральний секретар ООН Пан Гі Мун під час виступу на саміті [1]. Серед цих цілей дев'ятою є побудова стійкої інфраструктури, поширювання всеохоплюючої та сталої індустріалізації та прискорення інновацій.

Інформаційна революція змінила середовище функціонування бізнес-структур, створивши принципово нові умови для активізації їх інноваційного розвитку. На даному етапі розвитку економіки здатність створювати і впроваджувати інновації стає передумовою довгострокового успіху бізнесу за рахунок забезпечення на цій основі конкурентних переваг. У сучасній економічній літературі інноваціям відводиться ключова роль серед факторів, які стимулюють економічне зростання: їх позитивний вплив підтверджено як на теоретичному, так і на емпіричному рівні.

Сучасні умови функціонування та розвитку вітчизняних підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності, жорсткими умовами конкурентної боротьби та зростаючими викликами до забезпечення їх динамічності, життєздатності та протиентропійності, що вимагає використання нових підходів до організації та ведення підприємницької діяльності. В останні роки в конкурентній

боротьбі спостерігається тенденція зміни акцентів з площини конкуренції товарів та послуг на конкуренцію моделей управління. Виникає необхідність переосмислення чинників забезпечення прискореного економічного розвитку на мікро- і макрорівнях на інноваційних засадах, зміни масштабів і структури виробничих процесів, суттєвого підвищення конкурентоспроможності підприємств та впровадження в їх діяльність прогресивних бізнес-моделей та управлінських інновацій. Крім того, ефективне управління підприємствами, які за умов сучасної відкритої інформаційної та глобальної економіки перетворилися на складні економічні системи, актуалізує впровадження здобутків новітніх теорій, концепцій, методів та інструментів у практику інноваційного менеджменту.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження теоретичних і методичних підходів до розвитку підприємств на засадах активізації інноваційного підприємництва, забезпечення вищої ефективності та результативності інноваційних процесів за умов їх нелінійного перебігу та застосування принципів відкритих інновацій, розробки релевантного методичного інструментарію обґрунтування відповідних програм розвитку інноваційного потенціалу. Ця проблематика посіла важливе місце в роботах як зарубіжних, так і вітчизняних авторів, серед яких: К.Фрімен, П.Друкер, Дж.Тіс, К.Кристенсен, Г.Мінцберг, Дж.Б. Куїнн, С.Гошал, Б.З.Мільнер, О.Б.Бутнік-Сіверський, І.О.Галиця, Н.П.Гончарова, С.М.Ілляшенко, І.А.Павленко, І.Л.Петрова, І.М.Рєпіна, Л.Г.Смоляр, Н.І.Чухрай, І.В.Федулова, та інші.

Незважаючи на ґрунтовність проведених досліджень, недостатньо опрацьованими як в теоретичному, так і в організаційно-прикладному аспектах залишаються питання щодо формалізації теоретичних і методичних засад формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємств, розробки методичного інструментарію його оцінювання, вирішення методичних питань вибору та обґрунтування моделі результативного використання інноваційного потенціалу суб'єктів підприємництва.

Актуальність і значущість окреслених питань зумовили вибір теми, визначили мету, завдання, об'єкт, предмет і логіку дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано згідно плану науково-дослідних робіт кафедри економіки

підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за темами «Економіка, організація та результативність діяльності підприємств» (державний реєстраційний номер 0106U001802) і «Теоретичні, науково-методичні та прикладні засади ефективного функціонування і розвитку підприємств» (державний реєстраційний номер 0111U002614). У їх межах автором поглиблено теоретичний базис, методичний і прикладний інструментарій розвитку інноваційного потенціалу підприємства на засадах нелінійної моделі інноваційного процесу у динамічному середовищі функціонування.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних і методичних підходів до формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємства на засадах нелінійного перебігу інноваційних процесів, а також розробка прикладних рекомендацій щодо активізації інноваційної діяльності суб'єктів господарювання.

Для досягнення мети в роботі поставлено і вирішено такі наукові та прикладні завдання:

- узагальнити теоретичне підґрунтя інноваційних процесів на підприємстві у сучасному конкурентному середовищі та виявити напрями розвитку його інноваційного потенціалу;
- поглибити теоретичний базис визначення та методичний інструментарій оцінювання інноваційного потенціалу підприємства;
- проаналізувати сучасний стан інноваційних процесів в економіці країни та особливості розвитку видавничо-поліграфічних підприємств України;
- виокремити чинники впливу на інноваційну діяльність видавничо-поліграфічних підприємств;
- оцінити ефективність та результативність управління інноваційним потенціалом видавничо-поліграфічних підприємств України;
- розробити динамічну модель розвитку інноваційного потенціалу підприємств на засадах нелінійного перебігу інноваційних процесів;
- обґрунтувати алгоритм впровадження та реалізації програми результативного використання інноваційного потенціалу підприємства;

- розрахувати прогностні значення ключових показників розвитку видавничо-поліграфічних підприємств після впровадження цільових інноваційних проектів.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення розвитку інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів розвитку інноваційного потенціалу підприємств.

В основу дослідження покладено систему загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, сукупність гносеологічних підходів, що безпосередньо зумовлені поставленою метою та завданнями дослідження. При розгляді основних понять і категорій, що формують теоретичний базис дослідження, використано методи теоретичного узагальнення, аналогії та абстрактно-логічні. Економіко-математичні, статистичні методи і сценарний аналіз покладено в основу оцінювання ефективності діяльності підприємств, визначення масштабів і глибини процесів в галузі, розробки прогнозів змін фінансово-економічного стану підприємств в результаті впровадженні інноваційних проектів. Теорію категорій, методи моделювання і матричні методи використано при розробці інструментарію оцінювання складових інноваційного потенціалу; методи ранжування і ринкового порівняння використано для відбору показників і складання ренкінгу видавничо-поліграфічних підприємств.

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-законодавчі акти, дані Державної служби статистики України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених у межах досліджуваного проблемного поля, фахові наукові журнали, тези доповідей, тематичні дослідження, дані аналітичних і рейтингових агенцій, звіти міжнародних організацій, експертні оцінки, фінансова та управлінська звітність підприємств, дані офіційних сайтів у мережі Інтернет, а також результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних положень та розробці методичних підходів до формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Найсуттєвішими результатами дослідження, що формують наукову новизну і виносяться на захист, є такі:

вперше:

- обґрунтовано динамічну модель розвитку інноваційного потенціалу підприємства, яка базується на засадах нелінійного перебігу інноваційних процесів і передбачає гуманізацію інноваційного чинника економічного зростання шляхом забезпечення відповідностей між інноваційними ресурсами, інноваційними компетенціями, організаційними здатностями в інноваційній сфері та цільовими інноваційними проектами;

удосконалено:

- трактування інноваційного потенціалу підприємства, який, на відміну від існуючих, є взаємозалежною сукупністю інноваційних ресурсів, інноваційних компетенцій і організаційних здатностей підприємства в інноваційній сфері, які використовуються для здійснення його цілеспрямованої інноваційної діяльності через послідовну реалізацію цільових інноваційних проектів із урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників;

- класифікацію методів оцінювання інноваційного потенціалу підприємства шляхом введення дуальних ознак: наукового підходу (структурно-функціональний, процесний, поведінковий та інтегральний) до визначення інноваційного потенціалу та групування методів його оцінювання (визначення інтегрального показника; оцінювання ефектів (віддачі) від реалізації інноваційних проектів; порівняльні методи);

- методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку інноваційного потенціалу підприємства на основі аналізу середовища за допомогою системи галузевих ренкінгових індикаторів інноваційної активності та адаптації дескриптивного матричного методу аналізу бінарного співвідношення інноваційних ресурсів, інноваційних здатностей та інноваційних компетенцій, яка дозволяє розробляти на цій основі програми розвитку інноваційного потенціалу;

набули подальшого розвитку:

- типологія наукових підходів до визначення поняття «інноваційний потенціал підприємства», а саме виокремлено структурно-функціональний, процесний, поведінковий та інтегральний підходи, які базуються на використанні різних комбінацій базових понять, властивих окремим підходам, а саме: ресурси, здатності, можливості, компетенції, цілі і проекти;

- підприємницький аспект теорії інновацій у частині структуризації середовища формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємства, яке складається із зовнішніх чинників - національної інноваційної системи, процесів забезпечення глобальної конкурентоспроможності та міжнародної інноваційної активності, макроекономічної ситуації, ділової активності та ефективності антикорупційних заходів в країні та внутрішніх - цілей інноваційної діяльності на підприємстві, стратегії інноваційного розвитку, портфелю інноваційних проектів, інноваційної культури та бізнес-моделі інноваційної діяльності;

- методичні підходи до обґрунтування програми розвитку інноваційного потенціалу підприємства на основі ідентифікації загальної стратегії діяльності, цілей інноваційного розвитку, виявлення інноваційних ресурсів, інноваційних компетенцій та інноваційних здатностей, а також ключових показників ефективності інноваційної діяльності;

- інструментарій оцінювання ефективності інноваційної діяльності на основі систематизації цільових індикаторів та очікуваних ефектів від використання інноваційного потенціалу підприємства та застосування спеціалізованих ключових показників ефективності щодо аналізу інноваційних ресурсів, інноваційних компетенцій, інноваційних здатностей та інноваційних проектів.

Практичне значення одержаних результатів. Основні наукові положення дисертації доведено до рівня методичних розробок, що дозволяє використати їх у практиці управління розвитком інноваційного потенціалу видавничо-поліграфічних та інших підприємств промислового комплексу України.

Прикладні рекомендації призначені для широкого застосування на вітчизняних підприємствах, незалежно від характеру їх діяльності, форм власності, організаційно-правових форм, розмірів та ін. Універсальність комплексу

розроблених рекомендацій підтверджується впровадженням методичних розробок і прикладних рекомендацій зокрема: керівництвом ТОВ «П'ятий елемент плюс» прийнято пропозиції щодо оцінювання результативності інноваційного потенціалу за допомогою ключових показників ефективності інноваційної діяльності (довідка №2/15 від 02.02.2015 р.); у діяльності ТОВ «Центр репро услуг» використано пропозиції щодо формування конкурентних переваг та розробки програми заходів стратегічного розвитку (довідка №1-Д від 11.01.2016 р.); на ДП «Державне видавництво «Преса України» прийнято програму розвитку інноваційного потенціалу підприємства (довідка № 201-423-к від 30.03.2016 р.).

Ключові положення дослідження знайшли своє відображення у навчальному процесі у ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» при викладанні дисциплін «Потенціал і розвиток підприємства», «Економіка та організація інноваційної діяльності» та «Інноваційний розвиток підприємства» (довідка від 16.11.2015 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаним науковим дослідженням. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримано автором самостійно в наукових працях, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї і положення, які є результатом особистих досліджень автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертації доповідалися й обговорювалися на всеукраїнських і міжнародних наукових і науково-практичних конференціях: «Управління стратегічними змінами на підприємстві: концептуальні засади, методологія та практика» (м. Київ, 2005 р.); «Економіка підприємства: теорія та практика» (м. Київ, 2006 р., 2008 р., 2012 р.); «Економічна організація та економічна освіта: взаємообумовленість стратегій розвитку» (м. Київ, 2007 р.); «Управління інноваційним розвитком підприємств України в умовах світових інтеграційних процесів» (м. Дніпропетровськ, 2007 р.); «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стає економічне зростання» (м. Донецьк, 2007 р.); «Інвестиційно-інноваційні засади розвитку національної економіки в ринкових умовах»

(м.Ужгород-Мукачево, 2015 р.); «Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики» (м. Харків, 2015 р.); «Економіка та управління національним господарством: стан, тенденції та перспективи» (м. Одеса, 2015 р.); «Стратегія підприємства: результативність за умов системних трансформацій» (м. Київ, 2015 р.); «Інноваційне підприємництво» (м. Київ, 2016 р.).

Публікації. Основні положення і результати дисертації опубліковано у 19 наукових працях загальним обсягом 5,2 д.а., з них: 1 – колективна монографія, 5 – статті у наукових фахових виданнях, 1 – у науковому фаховому виданні України, яке зареєстровано у міжнародних наукометричних базах, 12 – в інших виданнях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний обсяг роботи становить 169 сторінок друкованого тексту. Дисертація містить 38 таблиць на 27 сторінках, 22 рисунки на 13 сторінках, 9 додатків на 34 сторінках. Список використаних джерел містить 162 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичне підґрунтя перебігу інноваційних процесів на підприємстві у конкурентному середовищі

Ефективне функціонування бізнесу за умов інформаційної економіки вимагає серйозних змін в організації підприємницької діяльності. Успішними стають лише ті підприємства, які можуть генерувати інновації. Останні розглядаються важливим джерелом конкурентної переваги в діяльності глобально діючих підприємств, а в ряді галузей – ще й безальтернативною умовою виживання. Водночас, інформаційна революція змінила середовище функціонування сучасних підприємств, створивши, в першу чергу принципово нові умови для активізації їх інноваційного розвитку. Його ресурси значною мірою визначаються характером і специфікою сформованих бізнес-моделей, а також можливостями використання релевантних організаційних форм інноваційної діяльності та адекватних форм і способів її інвестиційного забезпечення.

Теорія інновацій в сучасному розумінні слова виникла на початку XX століття, коли французький соціолог Г.Тард, а потім австрійський економіст Й.Шумпетер висунули гіпотези, щодо розгляду науково-технічних винаходів як головної рушійної сили суспільного прогресу [2]. Протягом наступних ста років теорія інновацій пройшла складний шлях від опису підприємця, підприємства і держави як окремих елементів інноваційного процесу до їх розуміння як взаємопов'язаних ланок складної системи, робота якої забезпечується певним набором інституційних чинників.

У науковій літературі питаннями розробки інноваційної політики підприємства, визначенням економічної сутності управління інноваціями присвячені роботи таких вчених-економістів, як К.Фрімен, П.Друкер, Дж.Тіс, К.Кристенсен, Г.Мінцберг, Дж.Б. Куїнн, С.Гошал, Б.З.Мільнер, О.Б.Бутнік-Сіверський, І.О.Галиця,

Н.П.Гончарова, С.М.Ілляшенко, І.А.Павленко, І.Л.Петрова, І.М.Рєпіна, Л.Г.Смоляр, Н.І.Чухрай, І.В.Федулова, та інші. Етапи організації інноваційної діяльності підприємства розглядаються в роботах Гошала С., Куінна Дж.Б., Мінцберга Г. тощо.

Термін «інновація» в сучасну економічну науку вперше був введений саме Й. Шумпетером в 1912 р. в роботі «Теорія економічного розвитку» [3, с.7]. Під інновацією він розумів нововведення, яке застосовується в області технології виробництва чи управління деякої господарської одиниці. За запропонованою ним класифікацією, інноваціями є: пропозиція нового продукту або якісних змін в існуючому продукті; нова (для певної індустрії) організація процесу; відкриття нового ринку; розробка нових джерел сировини або інших вихідних матеріалів; зміни в організації індустрії.

Один з найвпливовіших теоретиків менеджменту минулого століття, П.Друкер визначав, що «інновація - це прояв підприємницького духу, будь то вже існуюча комерційна організація, комунальні послуги або задум, народжений вдома на кухні. Для підприємця це спосіб створення нових джерел прибутку або розширення потенціалу вже наявних. П. Друкер перераховує наступні джерела інновацій [4, с.13]: несподівані повороти подій; невідповідності; потреби процесу; зміни в галузі або на ринку; демографічні зрушення; зміни у сприйнятті; нові знання. Потрібно відзначити, що лише одне з цих джерел - нові знання - може бути безпосередньо пов'язане з НДДКР. Для використання більшості інших джерел інновацій сам Друкер рекомендує «покинути свій кабінет, озирнутися навколо і прислухатися» [4, с.11].

Розуміння природи інноваційних процесів вимагає усвідомлення того, що можна вважати інновацією. Попри наявність численних визначень цього поняття, наведених у багатьох дослідженнях, зміст цього поняття на сьогодні є достатньо однозначним, його сутнісні риси цілком визначено, тому, як правило, існуючі дефініції відрізняються один від одного лише різною мірою деталізації окремих рис. Тому, для того, щоб надалі використовувати однозначне тлумачення поняття «інновація», наведемо декілька базових визначень і задамо лише найбільш сутнісні

риси цього об'єкта визначення, залишаючи осторонь його багаточисленні класифікації та видові відмінності.

Сучасна методологія системного опису інновацій в умовах ринкової економіки базується на міжнародних стандартах. У 1963р. Організація економічного співробітництва і розвитку створила групу експертів з показників науки і техніки для координації робіт зі збору, обробки та аналізу інформації про науку й інновації. Ця група розробила документ «Керівництво Фарскаті» – «Запропонована стандартна практика для обстеження досліджень і експериментальних розробок», положення якого періодично уточнюються. Методика збирання даних саме про технологічні інновації базується на рекомендаціях, прийнятих в Осло в 1992р., і називається «Керівництво Осло». Відповідно до цих міжнародних стандартів інновація визначається як «кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді нових або вдосконалених продуктів або послуг, впроваджених на ринках; нових або вдосконалених технологічних процесів; нових способів виробництва і його організації, використаних на практиці; нових ринків і просування продукту» [5, с.8].

Згідно досліджень всесвітньо відомої консультаційної компанії McKinsey, інновація - це будь-яке нове застосування знань, в результаті якого створюється стійка додана вартість. Тобто нові процеси, продукти або технології, завдяки яким підвищилася продуктивність праці, з'явився новий ринковий сегмент або доступ до додаткових ресурсів, - все це і є інновації [6].

Наукові відкриття, якщо їх не перевести в практичну площину, самі по собі не створюють стійкої доданої вартості для економіки і громадян країни. Це означає, що державі, в якій є вчені, але немає підприємців, здатних побачити перспективи застосування наукового відкриття і довести винахід до виробництва, важко отримати стійку вигоду від лідерства в науці. У той же час, якщо країна успішно комерціалізує та впроваджує технологічні рішення, імпортовані ззовні, то її економіка стає більш інноваційною. У свою чергу, розвиток внутрішнього попиту на інновації стимулює прикладні та фундаментальні дослідження [6].

Законом України «Про інноваційну діяльність» [7], інновації - новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

За стандартами «Керівництва Осло» виокремлюють чотири типи інновацій [5], які охоплюють діапазон змін, властивий діяльності підприємства: продуктові, процесні, організаційні та маркетингові. Продуктова інновація включає впровадження нових або вдосконалених продуктів у розрізі їх якостей або способів використання. Процесною інновацією є освоєння нового або значно вдосконаленого способу виробництва або доставки продукту. Маркетингова інновація означає впровадження нового методу маркетингу, включаючи значні зміни в дизайні чи упаковці продукту, його складуванні, просуванні на ринок або у призначенні ціни продажу. Організаційна інновація передбачає впровадження нового організаційного методу в діловій практиці фірми, в організації робочих місць або зовнішніх зв'язках.

З часу прийняття міжнародних стандартів проблемі класифікації інновацій ученими приділялася значна увага, і це питання набуло подальшого розвитку у працях українських та зарубіжних учених. У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення класифікаційних ознак і на їх основі типів інновацій. Класифікація інновацій дає можливість конкретизувати напрями інноваційного процесу, комплексно оцінити його результативність, сформулювати економічні механізми й організаційні форми управління інноваційною діяльністю, визначити засоби реалізації інновацій на ринку, здійснювати прив'язку до типу інноваційного процесу, певної інноваційної стратегії. Різноманітність інновацій визначається різноманіттям інноваційних об'єктів. Існують багаточисленні класифікації інновацій, які детально описують все різноманіття можливих видів інновацій (Додаток А). Так само, як і стосовно інновацій, існує велика кількість визначень сутності інноваційної діяльності та інноваційного процесу.

У «Керівництві Осло» під інноваційною діяльністю розуміють творчу діяльність, пов'язану з виробництвом і реалізацією інновацій. Інноваційна діяльність

включає наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні дії, які реально призводять до здійснення інновацій та задумані з цією метою. Інноваційно-активною вважається компанія, яка відповідає таким умовам: «Фірма може займатися багатьма видами діяльності, що не відносяться до досліджень і розробок, але беруть участь в створенні інновацій. Ця активність може підвищувати здатність фірми створювати інновації або її ж здатність успішно освоювати інновації, розроблені іншими фірмами або організаціями [5]. Законодавством України [7] інноваційна діяльність визначається як діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг.

Інноваційна діяльність має ряд специфічних ознак: їй притаманна підвищена ризикованість, непередбачуваність результатів, відстроченість ефекту (довгостроковий характер отримання результатів) і поряд з цим потенційна можливість отримання високих прибутків. Результативність інноваційної діяльності визначається ступенем ефективності нововведень в порівнянні з витратами підприємця на їх здійснення та реалізацію. Інновації найчастіше приносять відстрочений ефект, який виявляється не відразу по їх закінченню.

Сенс впроваджувати інновації з'являється лише тоді, коли нові методи господарювання або нові технології, по-перше, залишалися деякий час недоступними іншим виробникам, а по-друге, створювали можливість зробити товар або дешевше, або кращої якості. Інакше кажучи, інновації мають сенс в умовах, коли вони сприяють формуванню конкурентоспроможності як виробленого товару, так і фірми. Основним стимулом до інновацій виступає конкурентна боротьба. Інновації стають способом отримання конкурентних переваг, що зміцнюють становище фірми в галузі і дають можливість отримання кращих фінансових результатів [8, с.111].

Таким чином, можна стверджувати, що інновації сприяють появі здатності у певного суб'єкта господарських відносин вести і вигравати конкурентну боротьбу, отримуючи в результаті цього додаткові прибутки (ренту). Тому, інновації слід розглядати виключно як невід'ємну частину конкурентного ринку, який обов'язково

передбачає наявність системного взаємозв'язку між інноваціями, підприємництвом і конкуренцією [9]. У цьому системному взаємозв'язку ключову роль відіграє ринок інновацій, на якому підприємці зустрічаються один з одним і конкурують. Визначальним типом конкуренції стало суперництво на основі інновацій (технологічних, продуктових, організаційних та ін.). Це означало різке посилення конкуренції, аж до «гіперконкуренції» (термін Р. д'Авеня), і перетворення здатності управляти постійними змінами (і навіть «випереджувати час») у ключовий фактор успішних стратегій підприємств. У сучасному світі стійких успіхів у бізнесі домагаються компанії, які роблять ставку на перманентні інновації і прагнуть діяти не по правилах [9].

У 2001р. П. Друкер виступив на конференції з інновацій з доповіддю «Дисципліна інновації», що ознаменувало остаточну інституціоналізацію його концепції «підприємницького суспільства», яку вперше було викладено в його роботі «Бізнес та інновації»[4]. В основі теорії П. Друкера лежить модифікована ним концепція інформаційного суспільства Д. Белла. Базовою характеристикою такого виду суспільства є постійні зміни, які породжуються «творчою деструкцією» ринку підприємцями. Причому, на відміну від І. А. Шумпетера, який сформулював ідею про творчу деструкції підприємців у сфері економіки, П. Друкер вважає, що зміни, які породжуються ними, зачіпають не лише сферу господарських відносин, а й суспільство в цілому. Вижити в епоху інформаційного суспільства зможуть тільки ті підприємці, які виявляться здатними вловлювати тенденції змін і оперативно пристосовуватися до них. Стати лідерами зможуть тільки ті, хто буде генерувати зміни в бізнесі. Механізмом реалізації цієї інноваційної стратегії підприємництва стане, на думку П.Друкера, внутрішньофірмове підприємництво (антрепренерство).

Більшість успішних інновацій, по П. Друкеру, засновані не на технічних чи технологічних удосконаленнях, а на використанні вже відомих і тих, що одержали поширення, фактів господарської діяльності, які залишилися непоміченими для інших учасників ринку. Знайти ці об'єкти основи інновацій можна за умови здійснення підприємницької діяльності, яка базуватиметься на принципах: по-перше, постійного удосконалення випущеної продукції та послуг; по-друге, максимального

використання знань; по-третє, систематичного і цілеспрямованого пошуку нових способів і методів реалізації господарської діяльності. Від того, якою мірою інновації є чинником конкурентоспроможності підприємств та їх успіху на ринку, залежать логіка їх поведінки та мотивація до інноваційної активності. В умовах, коли прибуток визначається лише доступом до природних ресурсів або ринку, інновації виявляються незатребуваними. Навпаки, підприємства, прибуток яких залежить від нових продуктів, постійно зайняті технологічним оновленням, активно фінансують прикладні наукові дослідження, пошук зовнішніх ідей і всю діяльність, пов'язану з впровадженням їх результатів.

Дослідження інноваційних процесів тривалий час велося в так званій лінійній моделі інновацій, яка в основному має справу з формальними або явно заданими знаннями, отриманими в процесі фундаментальних досліджень. У цій моделі, фундаментальні дослідження розташовані на початку причинно-наслідкового ланцюжка, який закінчується зростанням продуктивності. Фундаментальні дослідження створюють теорії і відкриття, які уточнюються в прикладних дослідженнях, потім тестуються в процесі розробки і після цього продаються на ринку як промислові інновації та вводяться в експлуатацію. Кожний рівень лінійної моделі створює результат, який передається як вхідна інформація для наступного рівня. Потік знань є односпрямованим, що означає, що більш пізні стадії не пропонують вхідні дані для більш ранніх стадій. Модель передбачає, що межі, в яких проводяться фундаментальні дослідження, суттєво впливають на можливості технологічних інновацій. Відповідно до цієї моделі, розроблена фундаментальна ідея втілюється в прикладних дослідженнях, які служать основою для інновацій і подальшої комерціалізації. Таким чином, виникає уявлення про те, що чим більше фундаментальних досліджень, тим більше прикладних, тим більше інновацій і тим більше впроваджується передових технологій [11].

В основі лінійної моделі знаходиться гіпотеза «технологічного поштовху» (від науки – до ринку), основними положеннями якої є: по-перше, розвиток наукової думки відбувається відносно незалежно від практики (ринку) і виражається в об'єктивно зумовленою зміною наукових парадигм; по-друге, зворотний зв'язок між

економічним середовищем (потребами ринку) і науково-технічним розвитком не є суттєвим.

У рамках даної гіпотези інноваційний процес розглядається як послідовне перетворення ідеї в комерційний продукт через етапи фундаментальних, прикладних досліджень, дослідно-конструкторських і технологічних розробок, маркетингу, виробництва і, нарешті, збуту (рис. 1.1).

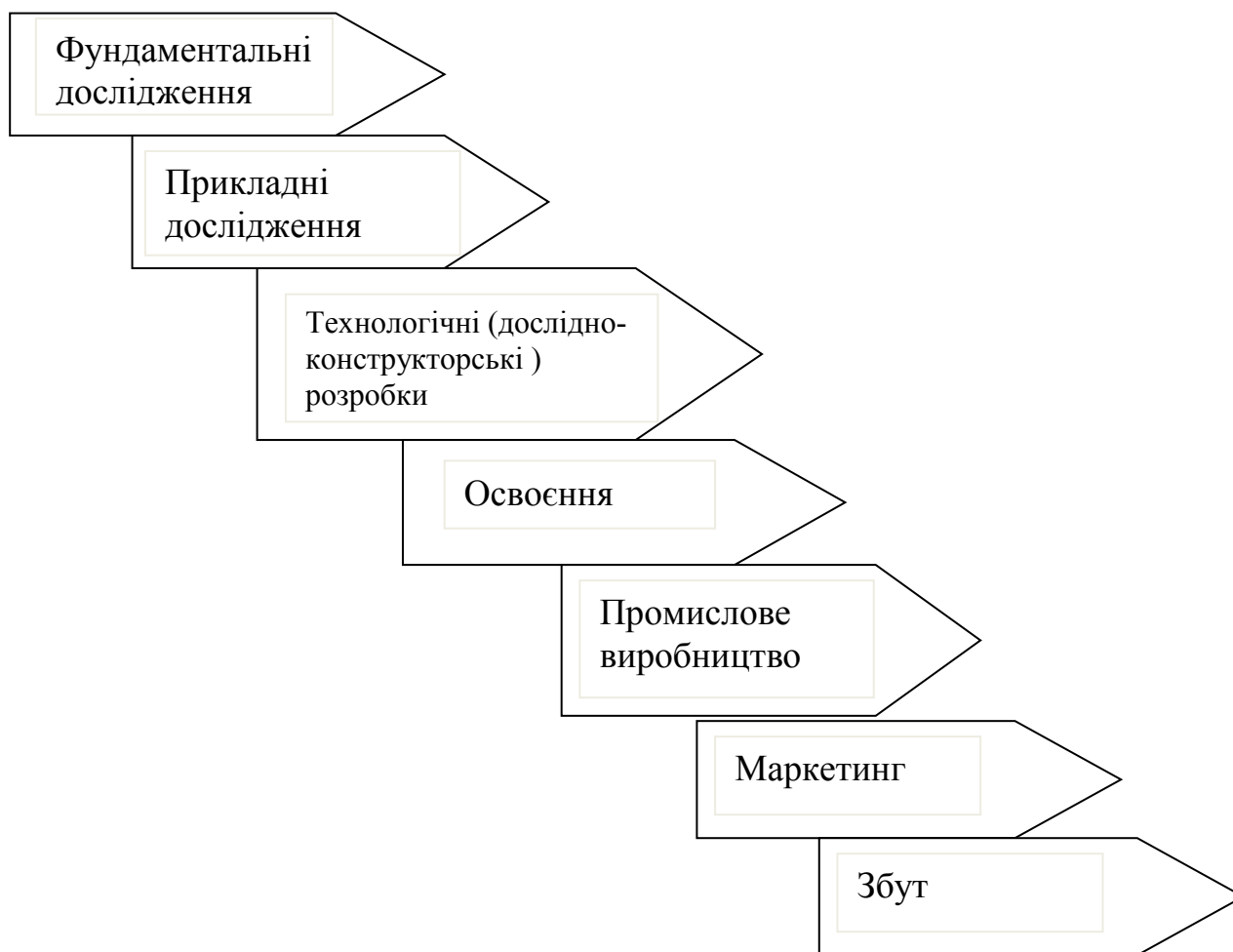


Рис. 1.1. Лінійна модель інноваційного процесу

Складено автором на основі [11]

Але в економіках промислово розвинених країн ця спрощена модель перетворилася на «непрацюючу» в останні 30-40 років. Пов'язано це з тим, що ідеї, які лежать в основі інновацій, поширюються в суспільстві через велику кількість різних каналів. Суперечливість лінійної моделі також ще і в тому, що вона не враховує впливу навколишнього середовища (ринку) на розвиток подій, пов'язаних з дослідженнями і розробками, та й просто не в змозі відобразити всю складність

взаємовідносин між наукою і виробництвом. Крім того, в рамках такої моделі поза увагою знаходиться споживач і його запити. Адже далеко не завжди інновація відбувається в результаті фундаментальних досліджень і наукових відкриттів. Потреби ринку набагато частіше є поштовхом до інновацій. За даними експертів, джерела інновацій такі: 60% виходять від ринку, тобто визначаються замовником; 25% - від технології; 15% - з невизначених джерел, наприклад, внутріфірмові або від винахідників.

Це зумовлює значущість другої гіпотези, що пояснює причини інноваційного процесу, а саме ідеї «тиску ринкового попиту» (від потреб ринку - до науки). Ця гіпотеза пов'язує зростання інноваційного потенціалу економіки до вимог ринку. Пріоритетом у даному випадку служить наявність певних ринкових потреб, пов'язаних з тенденціями економічного розвитку національної та світової економіки: інновації активно залучаються у виробництво лише тоді, коли зростання попиту вимагає різкого збільшення обсягу виробництва, тобто першопричиною для здійснення інноваційної діяльності, згідно з другою гіпотезою, є економічні умови, і, в першу чергу, ринкові фактори. При цьому економічний ефект найчастіше отримує той економічний суб'єкт, який не обов'язково створив нововведення, але застосував його або володіє правом власності на нього. Таким чином, в умовах ринкової економіки не тільки інновація як ринковий продукт, а й сама наука, що породжує інновації, сильно залежна від ринку.

Зараз все більш очевидно, що лінійна модель інновацій, що припускає причинний зв'язок між науковими знаннями та інноваціями, представляє швидше виняток, ніж правило, більш релевантний до високотехнологічних галузей. У науковій літературі було висловлено кілька критичних зауважень, що стосуються ключових припущень лінійної моделі [11].

По-перше, інновації не є винятковими подіями, які трапляються лише при дуже специфічних обставинах. Навпаки, вони повинні розумітися як природний спосіб придбання конкурентних переваг в ринковій економіці. Інновації є до такої міри повсюдним явищем, що можуть мати місце в будь-який час у всіх галузях економіки.

По-друге, інновації не можуть бути зведені до створення нових наукових знань. Навпаки, вони представляють різносторонній (багатогалузевий) процес, що включає виробництво, придбання та розповсюдження нових знань, експериментування з новими комбінаціями знань, розробку і проектування нового продукту і технологічного процесу, копіювання та адаптацію існуючих інновацій, брендинг і рекламу.

По-третє, нові наукові знання не будуть автоматично призводити до посилення інноваційної діяльності. З іншого боку, для інновацій не завжди необхідна поява нових наукових знань. Інновації також можуть бути ініційовані іншими причинами, що включають процеси навчання на виробництві (навчання на практичному досвіді), новим ринковим попитом (навчання у взаємодії) або новими можливостями застосування існуючих знань в інших контекстах (умов) (трансфер знань).

По-четверте, інновації часто відбуваються в процесі звичайної економічної діяльності. Так як важливі відділи бази знань є неявно вираженими і походять від повсякденного процесу навчання. Часто виходить, що інновації не можна відокремити від робочого процесу. Під час виробництва продукції або надання послуг, споживачі розвивають свої технології або організаційні форми експериментальним шляхом.

По-п'яте, інновації є неоднозначним і невизначеним процесом. Копіювання невизначеності шляхом збирання додаткової інформації і знань можна розглядати як невід'ємну характеристику інноваційних процесів. Тому інновації не можна розуміти як раціональний процес з ясною послідовністю етапів. Навпаки, ми повинні враховувати складний механізм зворотного зв'язку, інтерактивні зв'язку і процес навчання, що включає науку, технології, навчання, виробництво і споживання. У таких нелінійних процесах окремі інноваційні діяльності можуть стати як причиною, так і результатом, наслідком і передумовою.

Нелінійні (інтерактивні) моделі передбачають, що, по-перше, нові ідеї виникають і розробляються на всіх стадіях інноваційного процесу, тобто фундаментальні дослідження не розглядаються в якості єдиної стартової причини

для інновацій; по-друге, між стадіями інноваційного процесу виникають якісно нові види зв'язків. По-третє, результати досліджень, включаючи комерціалізацію технологій, використовуються в різних формах на всіх стадіях інноваційного процесу. По-четверте, нелінійна модель підвищує роль менеджерів інноваційного процесу і споживачів інноваційних продуктів. Відповідно, правильна побудова інноваційних процесів в компаніях є основою формування ефективних бізнес-моделей.

Еволюцію моделей інноваційного процесу від простих лінійних до більш складних з розвитком теорії інновацій та їх деталізацію представлено на рис.1.2, 1.3.

Правильне розуміння інноваційних процесів є основою формування ефективних бізнес-моделей підприємств для різних етапів їх життєвого циклу. Успіх інноваційного процесу залежить, крім інших факторів, від швидкості завершення інноваційного циклу і гнучкості організації при використанні отриманих результатів. Так як джерелом інновації не обов'язково повинні стати теоретичні дослідження, а інноваційний процес спирається на використання раніше отриманих результатів, то його успіх не залежить від того, отримано було ці результати всередині або поза підприємства-новатора. Подібні висновки багато в чому визначили виникнення моделі відкритих інновацій, запропонованої Г. Чезборо у 2003 р.

Модель відкритих інновацій виходить з допущення, що для отримання додаткової цінності внутрішні ідеї можна виводити на ринок і через зовнішні канали, тобто не обмежуватися поточними видами бізнесу. Крім того, існує і зворотний процес, коли ідеї спочатку з'являються за межами дослідницьких підрозділів підприємств, а потім надходять і використовуються всередині організації і, таким чином, її межі стають прозорими (рис.1.3).

Відповідно до моделі відкритих інновацій, підприємства, намагаючись знайти і реалізувати інноваційні можливості, можуть і повинні використовувати як зовнішні, так і внутрішні ідеї на шляху до ринку. Більше того, внутрішні ідеї можуть виводитися на ринок, за межі організації, що підвищує їх цінність.

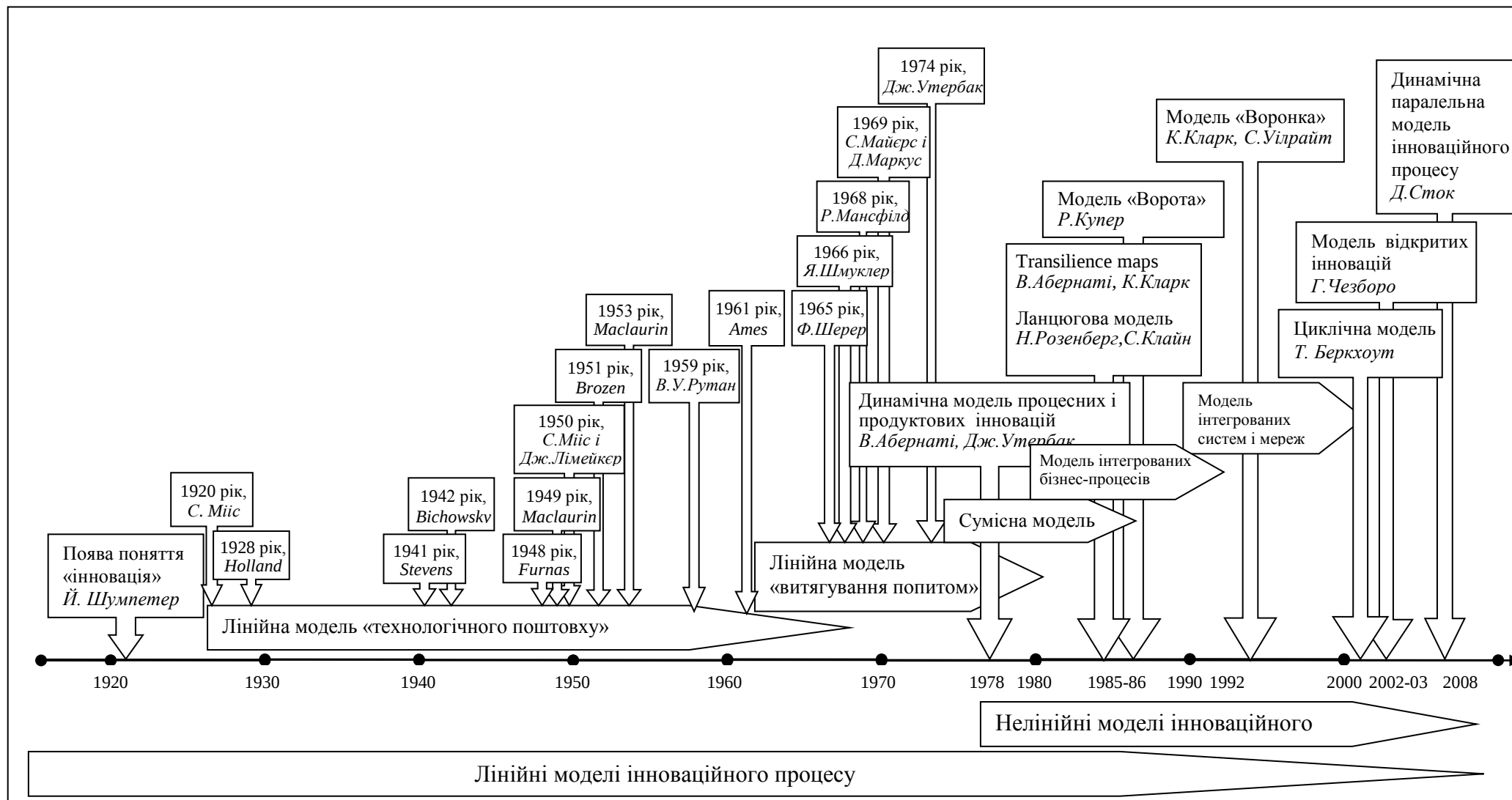
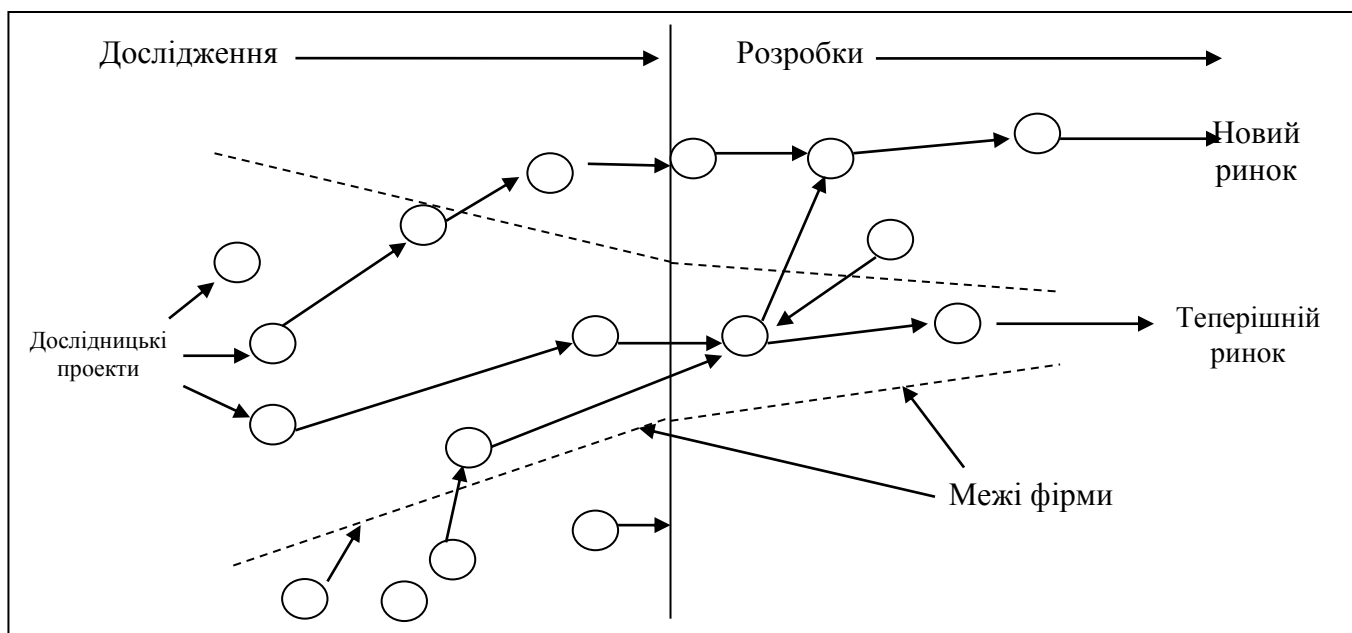


Рис. 1.2. Розвиток моделей інноваційного процесу

Складено автором на основі [12, 13, 14, 15]



Циклічна модель Беркхута (2002 р)



Модель відкритих інновацій Г.Чезборо (2003 р)

Рис. 1.3. Деталізація найбільш поширених моделей інноваційного процесу
Складено автором на основі [12, 13, 14,15]

Межі підприємства не є перешкодою для інноваційних ідей - вони можуть як приходити у ззовні, з ринку, так і передаватися на зовнішній ринок, тобто іншим підприємствам. Модель відкритих інновацій відкидає одне з основних положень традиційних закритих моделей інноваційного процесу (як лінійної, так і нелінійних), згідно яких фірма-новатор повинна захищати результати своєї інноваційної діяльності. Якщо в ранніх аналітичних підходах можливість ефективного захисту результатів інноваційної діяльності розглядалася як один з основних стимулів до створення інновацій, то в сучасній економіці захист прав власності на результати інтелектуальної діяльності стає неможливим внаслідок цілого ряду чинників.

До таких факторів, що підвищують ймовірність імітації нововведень конкурентами, можна віднести зростання мобільності працівників інтелектуальної праці та рівня освіти в розвинених країнах, підвищення ролі венчурного капіталу, скорочення тривалості життєвого циклу виробленої продукції, посилення конкуренції і зростання доступності інформації з різних джерел. Тому в сучасних умовах господарювання захист результатів інтелектуальної діяльності пов'язаний з вищими трансакційними і фінансовими витратами, ніж раніше, при цьому рівень подібних витрат часто перевищує вигоди від впровадження інновації. У зв'язку з цим підприємствам вигідніше обмінюватися знаннями зі своїми конкурентами, ніж намагатися самотійно їх засекретити. Тому сучасні підприємства не тільки здійснюють внутрішні дослідження і розробки, але також використовують знання, створювані іншими організаціями.

Нове застосування принципів відкритих інновацій дозволяє сучасним підприємствам удосконалювати не лише створені ними продукти, а й внутрішні бізнес-процеси. Шляхом залучення сукупності зовнішніх джерел знань, а також поєднання власного досвіду з практичними рекомендаціями ззовні підприємства можуть інноваційно трансформувати бізнес-процеси і позиціонувати себе як учасників сучасного глобального співтовариства, де те, кого знають співробітники, настільки ж важливо, як те, що вони знають. У цьому контексті заслуговує на увагу модель інноваційної спіралі, розроблена відомою консультативною компанією Ernst&Young. У моделі (рис.1.4) описуються рівні цієї спіралі, на вершині якої

знаходяться конкурентні переваги, отримані бізнесом в результаті здійснення інноваційної діяльності [16]. Такими рівнями спіралі є:

по-перше, інноваційні передумови і стимули, існуючі для певного бізнесу; до них, зокрема відносяться, лідерське мислення і культура, що мають місце на підприємстві, людський капітал, технології, рівень розвитку інфраструктури, ефективність управлінських процедур, зокрема наявність ризик-менеджменту та систем КРІ (ключових показників результативності), а також можливості залучення інвестицій;

по-друге, зовнішні учасники, які впливають на інноваційну активність бізнесу – споживачі, інвестори, постачальники, урядові установи, фінансові організації, наукові заклади та інші стейкхолдери;

по-третє, власне інноваційний процес на підприємстві, який послідовно проходить певні стадії – ділова інтуїція, виникнення та соціалізація ідеї, її розвиток та впровадження;

по-четверте, області інновацій, що існують на підприємстві – нові бізнес-моделі, процеси, продукти і послуги;

по-п'яте, здобуті в результаті послідовного руху по цій спіралі, конкурентні переваги для бізнесу.

Основним науковим і прикладним результатом розробки такої моделі є подальший розвиток теорії нелінійних інноваційних моделей і, відповідно, поглиблення розуміння того, що сьогодні для інноваційно активних підприємств, інновації не є лінійним процесом, а можуть розглядатися як циклічний процес «злетів і падінь», повторних спроб досягти успіху, періодичних невдач і «топтання на місці» [16]. Використовуючи такий підхід, сучасні підприємства можуть ефективніше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, оновлювати у випадку необхідності власні бізнес-моделі, сфокусовані на досягнення конкурентних переваг; розвинути правильне мислення і культуру, але насамперед правильно здійснювати інноваційну діяльність і впливати на складові інноваційного потенціалу для отримання конкретних бізнес-результатів.

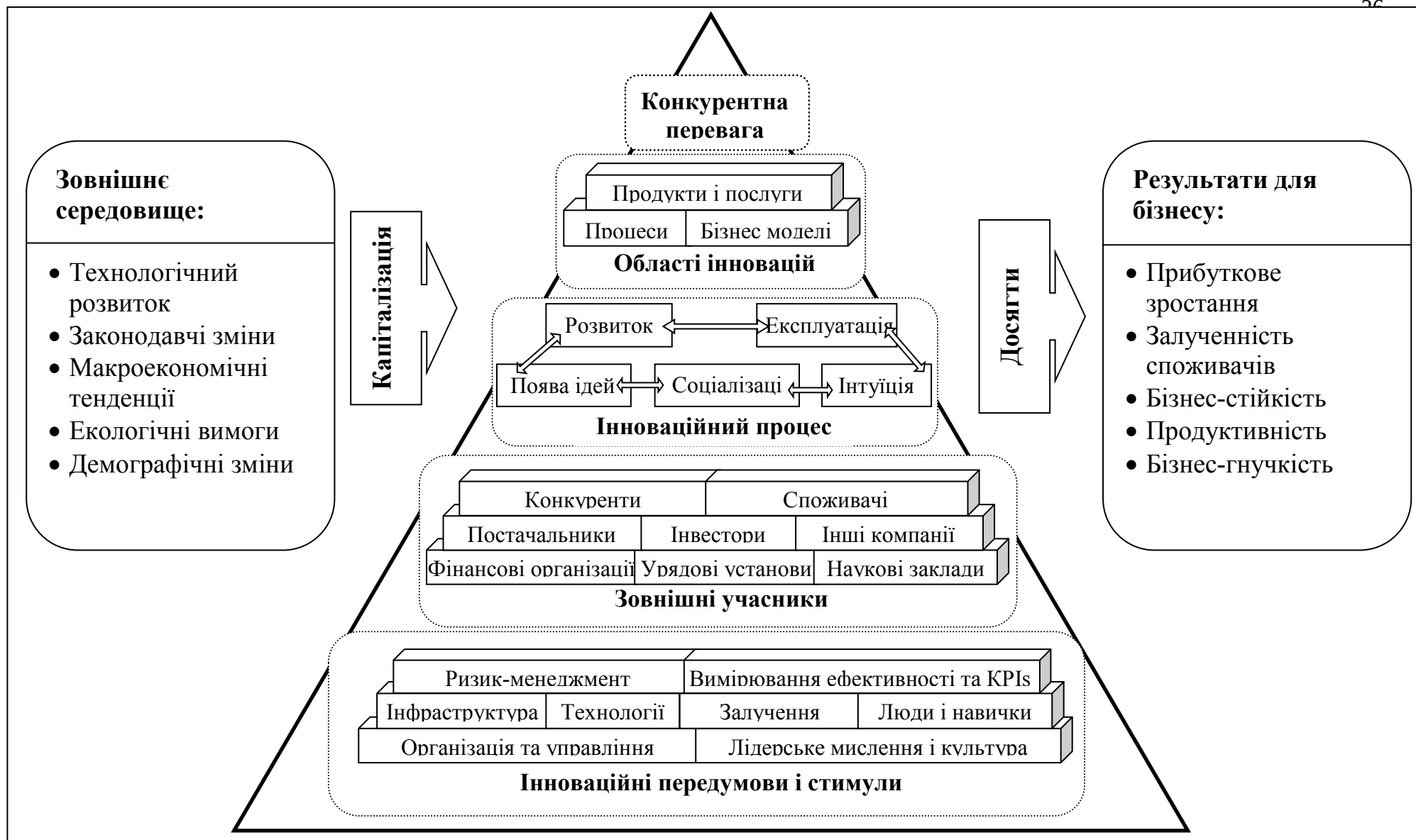


Рис.1.4. Модель інноваційної спіралі компанії Ernst and Young

Адаптовано автором на основі [16]

Фактично, сучасна інноваційна філософія передбачає, що успішні підприємства мають розглядати інноваційну активність як «стан буття», націлений на забезпечення довгострокової успішності, що є набагато важливішим, ніж поточні фінансові результати. Такі інноваційні підприємства, на думку дослідників компанії Ernst and Young, зосереджуються на створенні конкурентних переваг для досягнення п'яти бізнес-результатів, а саме: прибуткове зростання, залученість споживачів у бізнес-процеси, забезпечення стійкості бізнесу, високі показники продуктивності та бізнес-гнучкості. Можна виділити багато чинників, що уможливають виокремлення саме такого переліку бізнес-результатів, отриманих внаслідок інноваційної діяльності, але головними з них є такі.

По-перше, дослідження Ernst and Young показують вищі прибутки від інноваційної діяльності, зокрема в результаті включення інновацій у ціннісні пропозиції підприємств.

По-друге, розуміння потреб клієнтів на сьогодні розглядається головним пріоритетом у стратегічних інноваціях. Сучасні соціальні медіа дозволяють бізнесу використовувати це розуміння для досягнення більш глибокого рівня взаємодії із своїми споживачами, використання зворотного зв'язку від клієнтів та його імплементації у дослідницькі процеси всередині підприємств.

По-третє, сучасні стратегічні партнерства на основі корпоративних інтересів змінюють відносини з постачальниками. Це пов'язано частково із зростанням крос-культурного співробітництва, тому що компанії співпрацюють з більшим колом партнерів, які у свою чергу пропонують більш широкі можливості та поглиблюють взаємовигідні інтереси на засадах взаємозалежності у виконанні своїх ділових зобов'язань.

По-четверте, стандартних показників продуктивності не завжди достатньо, щоб оцінити фінансову успішність інноваційних продуктів або процесів. Для створення необхідної інноваційної культури і мотивації серед працівників на підприємстві важливо розробити та використовувати правильні вимірники (наприклад, індивідуальні показники ефективності), що здатне суттєво підвищити зацікавленість сторін і довіру інвесторів.

По-п'яте, у сучасному бізнес-середовищі, де збільшення інноваційного потенціалу і зростання прибутків, в першу чергу, забезпечується через нематеріальні активи, необхідно створювати нові бізнес-моделі, призначені для підтримки процесів отримання доступу до навичок, талантів і інтелектуальної власності через зовнішні відносини. Це дозволяє організаціям швидше реагувати на мінливі можливості на основі фінансового капіталу, таланту та експлуатаційної гнучкості, вбудованих в їх бізнес-моделі.

Розуміння нелінійності інноваційних процесів і важливості взаємозв'язків між окремими етапами та суб'єктами інноваційної діяльності призвело до виникнення теорії інноваційних систем. Хоча базові ідеї концепції національної інноваційної системи були сформульовані німецьким економістом Ф.Лістом ще в 1841 році, все ж родоначальником цього нового підходу потрібно вважати К.Фрімана, який в 1980-х рр. минулого століття (час розвитку нелінійних моделей інноваційних процесів) ввів поняття національної інноваційної системи (НІС), як складної системи взаємодії економічних суб'єктів і суспільних інститутів (таких, як цінності, норми, право), які створюють і поширюють нові знання, втілювані в нові технології, продукти і послуги [17]. Згідно з його визначенням, «національна інноваційна система - це мережа інститутів приватного та громадського сектору, чия діяльність і взаємодія ініціюють, імпортують, модифікують і поширюють нові технології» [17].

У даний час концепція національних інноваційних систем прийнята Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD) в якості аналітичної бази для аналізу інноваційного розвитку різних країн і регіонів на підставі прийняття гіпотези про вирішальну роль національних особливостей розвитку в технологічному розвитку країни. При цьому основна увага приділяється особливостям взаємодії різних економічних агентів та інститутів в історичній перспективі. Ефективна взаємодія економічних агентів у національних інноваційних системах знаходить відображення в процесах дифузії технологічних інновацій, тобто в їх розповсюдженні всередині і за межами тієї галузі, в якій вони були створені.

Концепція національних інноваційних систем розроблялася практично одночасно великою групою авторів в 1980-і роки. Лідерами цього напрямку стали Б. Лундвалл - професор університету м. Упсала, Швеція, К.Фрімен, Центр вивчення наукової політики при Сассекському університеті - Великобританія, Р. Нельсон - професор Колумбійського університету, США. Перший систематичний виклад цієї концепції зазвичай відносять до 1988, часу публікації колективної монографії «Технічний прогрес і економічна теорія». Згодом ця концепція розвивалася зусиллями великої кількості дослідників. Основні ідеї, які лежать в основі концепції НІС, полягають в наступному:

- слідування ідеям Й.Шумпетера про конкуренцію на основі інновацій та наукових досліджень в корпораціях як головні чинники економічної динаміки;
- аналіз інституційного контексту інноваційної діяльності як чинника, який прямо впливає на її зміст і структуру;
- визнання особливої ролі знання в економічному розвитку.

Трансфер і дифузія технологій, активна роль ТНК і прямих іноземних інвестицій, ускладнення процесу створення нового продукту і технології призводить до необхідності аутсорсингу при розробці нових продуктів і створення галузевих альянсів і міжнародних консорціумів. Ускладнюється і саме визначення інновації. Все це призводить до необхідності створення національної інноваційної системи основою, якої служать нелінійні зв'язки та компетенції.

Спільним для основоположників концепції національних інноваційних систем (К. Фріман, Р. Нельсон, Б. Лундвалл) стало її розуміння як процесу і результату інтеграції різнорідних по цілям і завданням структур, зайнятих виробництвом і комерційною реалізацією наукових знань і технологій в межах національних кордонів (дрібні і великі компанії, університети, наукові інститути, технопарки), забезпечуваних комплексом інститутів правового, фінансового та соціальної взаємодії, що мають міцні національні корені, традиції, політичні та культурні особливості.

Дослідження країн і регіонів дозволяють стверджувати, що не існує одного головного чинника конкурентоспроможності інноваційних систем. Кожна історія

успіху - США, Японія, Швейцарія, Фінляндія, Ізраїль - виникала завдяки спільному дії унікального набору факторів. Фахівці [18] виділяють шість складових конкурентоспроможності інноваційних систем, а саме: таланти і ідеї; комерціалізація; умови попиту; технологічна інфраструктура та галузеві кластери; інноваційний потенціал компаній; інститути та державне управління.

Всі ці складові конкурентоспроможності безпосередньо стимулюють розвиток інновацій, але кожне з них пов'язане з окремим компонентом інноваційної системи та з окремим етапом інноваційного процесу. Жодна складова конкурентоспроможності не є головною або основною. Успішні інновації засновані на збалансованому дії всіх складових; розвиток кожного з них є необхідним. Але в залежності від ситуації деякі з них можуть надаватися більш важливими. Так, відносна важливість складових і окремих факторів залежить від стадії розвитку інноваційної системи країни. В зв'язку з цим одним з основних засобів управління розвитком інноваційної та виробничої складових промислового підприємства є його інноваційний потенціал.

1.2. Концептуальний базис визначення та методичний інструментарій оцінювання інноваційного потенціалу підприємства

За умов глобального економічного середовища, яке характеризується постійно зростаючим рівнем конкуренції, однією з умов формування конкурентної стратегічної перспективи підприємства, як було досліджено вище, стає його інноваційна активність. Підприємства, що формують свою стратегічну поведінку на основі інноваційного підходу, мають більшу вірогідність зберегти і підвищити свою конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі. Перехід суб'єктів господарювання на інноваційний шлях розвитку передбачає наявність певного інноваційного потенціалу як основу цього розвитку. Іншими словами, підприємство може розвиватися інноваційним шляхом тільки володіючи певним інноваційним потенціалом, необхідним для реалізації ринкових можливостей.

В Україні напрацьовано певний теоретичний фундамент вимірювання та оцінювання інноваційного потенціалу, а також рівня його використання. Дослідженню цього поняття присвячено роботи низки вітчизняних і зарубіжних науковців, які запропонували такі його визначення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення інноваційного потенціалу підприємства

Науковець	Рік	Визначення інноваційного потенціалу
-1-	-2-	-3-
Фрімен К. [19]	1991	забезпечує ріст системи за рахунок нововведень
Гунін В.М. [20, с.112]	1999	міра готовності організації виконувати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети - реалізації інноваційного проекту або програми інноваційних перетворень і впровадження інновації
Чухрай Н.І. [21, с. 36]	2002	здатність підприємства створювати нову вартість через залучення всіх наявних матеріальних і нематеріальних активів з метою його інноваційного розвитку
Мартюшева Л.С., Калишенко В.О. [22, с.65]	2002	сукупність організованих у певних соціально-економічних формах ресурсів, що можуть за певних діючих внутрішніх та зовнішніх чинників інноваційного середовища бути спрямовані на реалізацію інноваційної діяльності, метою якої є задоволення потреб суспільства
Новікова І.В. [23, с.6]	2003	цілеорієнтована комбінація інноваційних ресурсів та каталізаторів, які уможливають використання цих ресурсів для досягнення мети інноваційної діяльності, підвищення рівня конкурентоспроможності і стратегічного успіху підприємства
Верба В.А., Новікова І.С. [24, с.23]	2003	сукупність інноваційних ресурсів, які перебувають у взаємозв'язку, та умовозабезпечуючих чинників (процедур), які створюють необхідні умови для оптимального використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому
Ілляшенко С.М. [25, с.59]	2004	комплекс взаємопов'язаних ресурсів і здатностей до їх реалізації, що визначають його спроможність (інтелектуальну, технологічну, інформаційну, науково-дослідницьку, економічну тощо) приводити у відповідність до зовнішніх внутрішніх можливостей розвитку на основі постійного пошуку, використання і розвитку нових сфер і способів ефективного реалізації наявних і перспективних ринкових можливостей
Гриньов А.В. [26, с.13]	2004	сукупність усіх наявних матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що використовуються в процесі здійснення інноваційної діяльності
Зініченко В.І., Монастирний Є.О., Губін Є.П., Пушкарєнко О.Б. [27, с.59]	2005	сукупність продуктів, що знаходяться на різних стадіях розробки, освоєння або розширення виробництва; можливостей фінансових, технологічних, науково-технічних і кадрових створювати, виробляти і вдосконалити продукцію; умінь організувати розробку, виробництво, продаж товарів кращих, ніж у конкурентів, найбільш повно відповідних сьогоденням і майбутнім вимогам покупців
Косенко О.П. [28, с.12]	2005	комплекс економічних, організаційних і соціальних факторів, що визначають граничну (максимальну) здатність об'єкта самостійно створювати, тиражувати і використовувати створені у себе нововведення, сприймати створені за межами об'єкта інші нововведення

Продовження табл. 1.1

-1-	-2-	-3-
		входити у взаємодію з іншими об'єктами для спільного створення та / або використання нововведення, а також своєчасно позбавлятися від застарілого в існуючих соціально-економічних і організаційних умов
Гречан А.П. [29, с.36]	2005	складна сукупність тих складових його матеріальних, нематеріальних та фінансових ресурсів, які воно використовує та може залучити для сприйняття та впровадження нововведень, як ресурс; при цьому, можливо, залишаючи певну їх частину нагромадженою і невикористаною, як резерв, на майбутнє.
Шипуліна Ю. С. [30, с.5]	2006	комплекс взаємопов'язаних ресурсів і здатностей до їх реалізації, що визначають його спроможність (інтелектуальну, технологічну, інформаційну тощо) приводити у відповідність до зовнішніх внутрішніх можливості розвитку на основі постійного пошуку, використання і розвитку нових сфер і способів ефективної реалізації наявних і перспективних ринкових можливостей
Малащук Д.В. [31, с.113]	2006	сукупність усіх наявних матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що використовуються в процесі здійснення інноваційної діяльності
Дікань Л.В., Колесников Л.В. [32, с.98]	2006	функціонально залежний від наявності/відсутності факторів (ресурсів) виробництва ступінь можливості досягнення певних змін технологічного, економічного, соціального або організаційного характеру
Матвейкін В.Г., Дворецький С.І., Мінько Л.В., Таров В.П., Чайникова Л.М., Летунова О.І. [33, с.9]	2007	здатність системи до трансформації фактичного стану речей в новий стан з метою задоволення існуючих або знову виникаючих потреб (суб'єкта-новатора, споживача, ринку і т.п.). При цьому ефективне використання інноваційного потенціалу уможливорює перехід від прихованої можливості до явної реальності, тобто з одного стану в інший (а саме, від традиційного до нового)
Бендиків М.О., Хрустальов Є.Ю. [34, с.4]	2007	організована сукупність взаємопов'язаних умов і ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних тощо), що забезпечують, з одного боку, відтворення існуючої науково-технічної і технологічної бази і можливість здійснення інноваційної діяльності, а також можливість розширеного відтворення ... інноваційної системи і її інфраструктури
Станіславик О. В. [35, с.6]	2008	інтегрована сукупність матеріального потенціалу та потенціалу інтелектуального, що включає до себе всі наявні матеріальні і нематеріальні ресурси підприємства, які використовуються у інноваційної діяльності підприємства та забезпечують досягнення конкурентних переваг шляхом розроблення і запровадження інновацій
Чаленко Н.В. [36, с.6]	2008	сукупність ресурсів та інституційних факторів інноваційного процесу, які характеризують рівень спроможності створювати та сприймати новини у всіх сферах функціонування підприємства для досягнення високих кінцевих результатів
Польова Н. М. [37, с.8]	2009	інтегральна характеристика комплексу економічних ресурсів, поточних і майбутніх можливостей економічної системи здійснювати цілеспрямовану інноваційну діяльність через трансформацію сукупності ресурсів з урахуванням системи внутрішніх та зовнішніх факторів. Тобто інноваційний потенціал підприємства являє собою сполучення економічних ресурсів і можливостей в економічній діяльності підприємства

Продовження табл. 1.1

-1-	-2-	-3-
Ганущак– Єфіменко Л. М. [38, с.6]	2009	сукупність організаційно-управлінського, ресурсного блоку та інноваційної культури, що можуть за певних діючих внутрішніх і зовнішніх чинників інноваційного клімату бути спрямовані на реалізацію інноваційної діяльності підприємства, метою якої є задоволення нових потреб суспільства
Вовчок С.В. [39, с.6]	2009	як система являє собою сукупність підсистем: інноваційних ресурсів, інноваційної активності менеджменту, інноваційних мереж, інноваційного результату, а також їх елементів й резервів, котрі забезпечують спроможність підприємства на якісно новій основі реалізувати мету інноваційної діяльності, відповідно до потреб ринку
Соболева Т.О. [40, с.6]	2009	здатність створювати і (або) впроваджувати інновації шляхом залучення та ефективного управління інноваційним складовими науково-технічного, виробничо-технологічного, кадрового та фінансового потенціалів для реалізації інноваційних цілей підприємства
Федулова І.В. [41, с.8]	2009	сукупність організованих у певних соціально-економічних формах інтелектуальних, фізичних, фінансових ресурсів і інноваційних продуктів, які можуть під дією зовнішніх чинників інноваційного середовища спрямовуватись на реалізацію ефективної інноваційної і інтелектуальної діяльності і дозволяють генерувати інноваційну активність, метою якої є задоволення нових потреб суспільства шляхом комерціалізації інновацій
Ціпуринда В.С. [42, с.7]	2009	є системою ресурсів і можливостей підприємства, які мають системний і комплексний характер, що створює умови для перехідних процесів не тільки окремих підрозділів, але і всього підприємства як системи на принципово новий, якісний рівень розвитку в життєвому циклі
Волосатов В.Д., Бабанова Ю.В. [43, с.136]	2010	сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, необхідних для ведення інноваційної діяльності, що дозволяє підприємству ефективно розвиватися
Андрианов Д.С. [44]	2010	єдність трьох складових: ресурсної, внутрішньої і результативної, які співіснують взаємно, припускають і обумовлюють один одного і виявляються при використанні як його триєдина сутність
Фірсова С.М., Чеботар С.В. [45, с.203]	2011	органічне сполучення ресурсів, що можуть за певних діючих внутрішніх та зовнішніх факторів інноваційного середовища бути спрямованими на реалізацію інноваційної діяльності, метою якої є задоволення нових потреб суспільства, та невикористаних (прихованих) можливостей, які можуть бути введені в дію для досягнення цілей економічного розвитку
Захарченко В.І. [46, с.146]	2012	узагальнююча характеристика рівня науково-технічного забезпечення виробництва: науки, техніки, технології, інженерної справи, виробничого досвіду, можливостей і ресурсів (у тому числі науково-технічних кадрів), які є у розпорядженні підприємства для вирішення науково-технічних проблем
Ломакін А.Ю. [47, с.112]	2013	міра готовності виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності до реалізації проекту або програми інноваційних стратегічних змін
Кочетков О. О. [48, с.49]	2015	ефективний комплекс ресурсів, компетенцій і техніко-технологічного забезпечення, які націлені на створення і впровадження нововведень і потім для подальшого їх просування на ринок

Інноваційний потенціал можна розглядати на різних рівнях узагальнення: інноваційний потенціал країни, регіону, галузі, підприємства. Це поняття отримало

свій розвиток з початку 80-х років і уточнювалося у процесі методологічних, теоретичних і емпіричних досліджень. Проте, не дивлячись на те, що термін «інноваційний потенціал» в останні десятиріччя все частіше використовується сучасними вітчизняними та зарубіжними економістами, його однозначного розуміння ще не розроблено. Частина дослідників концентрує увагу на вивченні окремих сторін інноваційного потенціалу, тому в науковій літературі можна зустріти специфічні визначення, які слабо корелюють між собою.

Вважається, що поняття інноваційного потенціалу, що забезпечує ріст системи за рахунок нововведень, в економічні процеси вперше введено К.Фріменом [19]. Але, на думку окремих науковців [49; 50], першою спробою осмислення інноваційної спроможності на мікрорівні, стала пропозиція Т. Бернса [51] у 1961 році щодо нового поняття - «інноваційної потужності», що відображало здатність організації успішно приймати або впроваджувати нові ідеї, процеси або продукти. Основою для такого підходу був адаптація операційного підходу, запозиченого з методології операційного менеджменту, який надавав можливість звернутися до поняття виробничої потужності як здатності компанії виробляти продукцію в заданому асортименті.

Аналіз існуючих теоретичних напрацювань дозволив виявити існування різних підходів до визначення сутності інноваційного потенціалу підприємства, серед яких, на нашу думку, доцільно виокремити структурно-функціональний, процесний, поведінковий, а також інтегральний підходи.

За структурно-функціональним підходом інноваційний потенціал розглядається як сукупність різних ресурсів підприємства або функціональних складових інноваційного потенціалу та їх комбінації, які використовуються для здійснення інноваційної діяльності. Чухрай Н.І. [21, с.33] під інноваційним потенціалом розуміє інтегровану сукупність всіх наявних матеріальних і нематеріальних активів, які використовуються для здійснення інноваційної діяльності підприємства. В ринкових умовах до інноваційного потенціалу можуть бути віднесені всі ресурси, які забезпечують досягнення конкурентних переваг підприємства шляхом розроблення і запровадження інновацій. Балабанов І.Т. [52]

виділяє в складі ресурсів, що застосовуються в інноваційній діяльності і створюють інноваційний потенціал, такі складові: матеріальні ресурси, фінансові, інформаційні, науково-технічні ресурси. В роботі [53, с.29] інноваційний потенціал визначається як сукупність різноманітних ресурсів, включаючи матеріально-виробничі, фінансові, інтелектуальні, науково-технічні та інші ресурси, які необхідні для здійснення інноваційної діяльності. Слід зазначити, що цей підхід поширився на початку становлення проблематики підприємницького потенціалу приблизно на початку 90-х років минулого сторіччя.

За процесним підходом інноваційний потенціал трактується як процес використання здатностей підприємства до реалізації можливостей розвитку на основі інновацій, тобто інноваційний потенціал – це сукупність підприємницьких можливостей, формування яких дозволяє досягти цілей інноваційної діяльності. Згідно такого підходу виділяються такі основні елементи інноваційного потенціалу як кадровий, інформаційно-методологічний, організаційний, матеріально-технічний, фінансовий потенціал тощо. При цьому розуміння цих можливостей науковцями трактується достатньо широко – від втілення досягнень науки і техніки у конкретні товари до реалізації будь-яких інноваційних цілей і програм. Цієї позиції, на наш погляд, дотримуються Гунін В.М., Польова Н.М., Станіславик О.В., Соболева Т.О. та інші.

Проте необхідно визначити, що підхід до розгляду інноваційного потенціалу лише як до сукупності ресурсів і можливостей їх використання є також недосконалим. Таке уявлення про нього не враховує цільової характеристики даної категорії [22]. Використання ресурсів завжди цілеспрямоване і певним чином організоване для реалізації потреб суб'єктів господарювання (цілями інноваційної діяльності може бути виживання підприємства, збереження долі ринку, експансія на ринок, збільшення прибутку тощо). Такій умові найбільш відповідає визначення інноваційного потенціалу, що було надане в роботі [24] – інноваційний потенціал підприємства являє собою сукупність інноваційних ресурсів, які перебувають у взаємозв'язку, та умовозабезпечуючих чинників (процедур), які створюють необхідні умови для оптимального використання цих ресурсів з метою досягнення

відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Підхід до розгляду потенціалу лише як до сукупності ресурсів або лише як до можливостей та здатностей є дещо обмеженим. Ілляшенко С.М. [25] дає наступне визначення: «Інноваційний потенціал господарюючого суб'єкта – це комплекс взаємопов'язаних ресурсів і здатностей до їх реалізації, що визначають його спроможність (інтелектуальну, технологічну, інформаційну, науково-дослідницьку, економічну тощо) приведення у відповідність до зовнішніх внутрішніх можливостей розвитку на основі постійного пошуку, використання і розвитку нових сфер і способів ефективної реалізації наявних і перспективних ринкових можливостей». Це визначення ув'язує в єдиний комплекс ресурси підприємства, здатність ефективно ними розпоряджатися, зовнішні умови господарювання взагалі і інноваційну діяльність зокрема, механізм інноваційного розвитку, роль інноваційного потенціалу в ньому.

Позиції Ілляшенко С.М. не суперечить визначення інноваційного потенціалу Косенко А.П. [28], який визначив, що інноваційний потенціал є комплексом економічних, організаційних та соціальних факторів, що визначають граничну здатність суб'єкта самостійно створювати, тиражувати та використовувати створювані у себе «новації», сприймати створені за межами об'єкта інші «новації», входити у взаємодію з іншими суб'єктами для спільного створення та/або використання «новацій», а також вчасно «позбавлятися» від застарілого в існуючих соціально-економічних та організаційних умовах.

Згідно поведінкового підходу інноваційний потенціал підприємства розглядається як комплекс взаємопов'язаних ресурсів і здатностей до їх реалізації, що визначають його спроможність приведення у відповідність до зовнішніх внутрішніх можливостей розвитку. Представники поведінкового підходу роблять наголос на спроможності адаптації, зміни внутрішніх чинників у відповідь на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі господарювання, при цьому розглядаючи різні набори і комбінації ресурсів та здатностей. Ілляшенко С.М. вважає, що таке трактування інноваційного потенціалу підприємства «ув'язує в

єдиний комплекс ресурси підприємства, здатність ефективно ними розпоряджатися, зовнішні умови взагалі і інноваційну діяльність зокрема, механізм інноваційного розвитку, роль інноваційного потенціалу в ньому». Такої думки дотримуються Гриньов А.В., Ілляшенко С.М., Косенко А.П., Польова Н.М., Станіславик О.В. та інші автори.

Згідно інтегрального підходу, інноваційний потенціал розглядається не лише як певний набір і поєднання ресурсів та здатність економічної системи реалізовувати можливості розвитку, але ставиться наголос на тому, що використання ресурсів є завжди цілеспрямованим і певним чином організованим для реалізації цілей розвитку підприємства. Цей підхід інтегрує в собі всі позиції попередніх трьох підходів, але, крім цього, враховує цільові характеристики інноваційного потенціалу. Відповідно у рамках дослідження інноваційного потенціалу відбувається аналіз цілей та стратегії інноваційного розвитку. Цього підходу дотримуються, зокрема, такі вчені як Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. [54, с.14], Ганущак-Єфіменко Л.М., Вовчок С.В., Соболева Т.О., Федулова І.В., Ціпурінда В.С., Чаленко Н.В., Верба В.А., Новікова І.С.

Таким чином, узагальнення думок вчених дозволило систематизувати підходи до визначення інноваційного потенціалу підприємства, узагальнити поняття і категорії, які є ключовими для кожного підходу, виявити належність науковців до окремих підходів, а також ідентифікувати їх статичний і динамічний характер. Так, структурно-функціональний підхід, з огляду на його сутність, переважно є статичним. А процесний, поведінковий та інтегральний підходи утворюють групу динамічних підходів до визначення інноваційного потенціалу підприємства (табл.1.2).

Як бачимо, у цих підходах та визначеннях згадуються важливі для сучасної економіки поняття ресурсів та здатностей. Аналіз значної кількості вітчизняних та зарубіжних джерел довів доцільність використання для розуміння інноваційних процесів на підприємстві здобутків сучасної ресурсної теорії, яка в останні десятиріччя виконала місію пошуку джерел постійного оновлення та лідерства компаній на інноваційній основі.

Таблиця 1.2

Ключові підходи до визначення інноваційного потенціалу підприємства

	Статичний підхід	Динамічні підходи		
	Структурно-функціональний	Процесний	Поведінковий	Інтегральний
Особливості визначення інноваційного потенціалу	Розглядається як сукупність різних <i>ресурсів</i> підприємства або <i>функціональних</i> складових інноваційного потенціалу та їх комбінації, які використовуються для здійснення інноваційної діяльності	Трактується як процес використання здатностей підприємства до реалізації можливостей розвитку на основі інновацій, тобто інноваційний потенціал – це сукупність підприємницьких <i>можливостей</i> , формування яких дозволяє досягти <i>цілей</i> інноваційної діяльності.	Комплекс взаємопов'язаних <i>ресурсів</i> і <i>здатностей</i> до їх реалізації, що визначають <i>спроможність</i> приведення у відповідність зовнішнім внутрішнім можливості підприємства	Не лише певне сполучення ресурсів і здатностей підприємства реалізовувати можливості розвитку, але цілеспрямований процес реалізації можливостей розвитку на основі динамічного поєднання ресурсів і здатностей
Базові категорії	ресурси цілі	здатності (можливості) цілі	ресурси здатності (можливості) цілі	ресурси здатності (можливості) компетенції цілі проекти
Дослідники	Бернс Т., Чухрай Н.І., Тивончук О.І., Гриньов А.В., Малащук Д.В., Гречан А.П., Мартюшева Л.С., Калишенко В.О.	Кузьменко О.М., Логвінова О.П., Гунін В.М., Тріфілова Г.О., Ламакін А.Ю., Шляхто І.В., Матвейкин В.Г., Минько В.П., Дворецкий Л.В., Таров В.П., Чайникова Л.Н., Летунова О.И., Волосатов В.Д., Бабанов Ю.В., Матросова О.В., Матросов О.Д., Кравченко С.И., Кладченко И.С.	Ілляшенко С.М., Федулова І.В., Польова Н.М., Новікова І.В., Станіславик О.В., Ціпуринда В.С., Чаленко Н.В., Захарченко В.І, Фірсова С.М., Чеботар С.В., Соменкова Н.С., Бендиків М.А., Хрусталеv Е.Ю., Косенко А.П., Смерічевська С.В., Сидич О.В., Дікань Л.В., Колесніков Л.В.	К. Фрімен Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І., Вєрба В.А., Соболева Т.О., Ганущак-Єфіменко Л.М., Шипуліна Ю.С., Вовчок С.В., Зиниченко В.И., Губин Е.П., Монастирний Е.А., Пушкарєнко А.Б., Кочєтков А.А.

Розроблено автором

На сьогодні, сучасні концепції ресурсної теорії знаходяться в епіцентрі уваги дослідників, а основні її категорії – активи, ресурси, компетенції та організаційні здатності є предметом підвищеного наукового інтересу [55, с.24].

Ресурсний підхід виник саме у зв'язку з необхідністю пояснити природу стійких конкурентних переваг підприємства за умов високо турбулентного зовнішнього середовища. Остаточно ідеї щодо ролі ресурсів як фундаменту формування стратегії і головного джерела прибутку оформилися у єдиний підхід, який набув назви «ресурсної теорії», у 90-х роках минулого сторіччя.

Важливою особливістю цієї теорії є розширене тлумачення поняття «ресурси», яке у західній літературі використовують для характеристики практично всього, що дозволяє підприємству створювати і реалізовувати стратегії, які сприяють підвищенню його ефективності, на відміну від поширеного на пострадянському просторі використання категорії «ресурси» в іншому, більш традиційному значенні – як запаси або джерела певних економічних благ. Варто зазначити, що саме такий погляд на категорію ресурсів у вітчизняній науці максимально корелює із категорією потенціалу. Водночас, на думку одного з видатних дослідників ресурсної теорії Д.Дж.Тіса, ресурсами слід вважати «специфічні стосовно фірми активи, які важко, якщо взагалі можна, імітувати» [56, с.147]. Такий широкий погляд у світовому науковому середовищі на ресурси обумовив, по-перше, їх доволі різноманітну класифікацію, а по-друге, пріоритетну увагу дослідників на категорії активів, які мають переважно нематеріальну природу. Унікальність ресурсної теорії та її актуальний внесок у дослідження механізмів формування конкурентних переваг на інноваційній основі на сьогодні утворюється такими категоріями як ключові компетенції та динамічні організаційні здатності, які суттєво розширили і модифікували зміст ресурсів як економічної категорії за рахунок додавання елементів внутрішнього походження – організаційних здатностей, компетенцій і бізнес-рутин.

Існує багато різних класифікацій ресурсів: за фізичним змістом, за призначенням в процесі виробництва, за ступенем використання у виробничому процесі тощо. Однією з найбільш актуальних є підхід Й. Рууса, С. Пайка та Л.

Фернстрема, які виділяють дві ключові форми ресурсів підприємства: традиційні, які у свою чергу складаються з грошових та матеріальних; та ресурси інтелектуального капіталу – відносницькі (всі відносини, які має підприємство з іншими організаціями і особами поза його межами та які впливають на можливість підприємства створювати цінність), організаційні та людські (рис.1.5) [57]. Такий поділ зумовлений тим, що кожна група ресурсів має відмінні від інших характеристики, важливі з позицій управління.

Базові категорії ресурсного підходу, попри тривалий науковий і прикладний інтерес та дискусії, у цілому визначені. Поняття «компетенції підприємства» у загальному трактується як набір взаємопов'язаних специфічних навичок, технологій, умінь, знань і здатностей, носіями яких, колективно чи індивідуально, є персонал. Процес формування компетенцій підприємства тісно пов'язаний із створенням і функціонуванням корпоративних знань, досвіду, навиків та інших ресурсів інформаційно-інтелектуального характеру. Утворені складні зв'язки між навичками, ресурсами та акумульованими знаннями виступають динамічними організаційними здатностями. Результатом імплементації організаційних здатностей у процес стратегічного управління компанією є їх використання у бізнес-процесах та формування на цій основі організаційних рутин, так званих бізнес-рутин.

Доцільно, на наш погляд, дати новітнє визначення основних категорій ресурсного підходу, запропонованим одним з авторів теорії, Д.Тісом. За його визначенням, компетенції можна трактувати як «кластери активів ноу-хау» [10]. Компетенції є цілком відчутними і можуть бути досить довговічними. Вони зазвичай підтримуються рутинами, які не залежать від окремого індивіда і «знаходяться» в функціональних підрозділах підприємства. Подібно ноу-хау як активів, вони не можуть бути легко придбані або продані, якщо тільки мова не йде про угоду придбання фірми в цілому. Отримання прибутку від інновацій більшою мірою гарантовано, коли пропозиція продукту або процесу підкріплено високо результативними бізнес-процесами та / або компетенціями світового рівня. Це пов'язано з тим, що активи і компетенції не підлягають купівлі-продажу, а можливості їх імітації обмежені, оскільки вони мають неявну елементну базу.

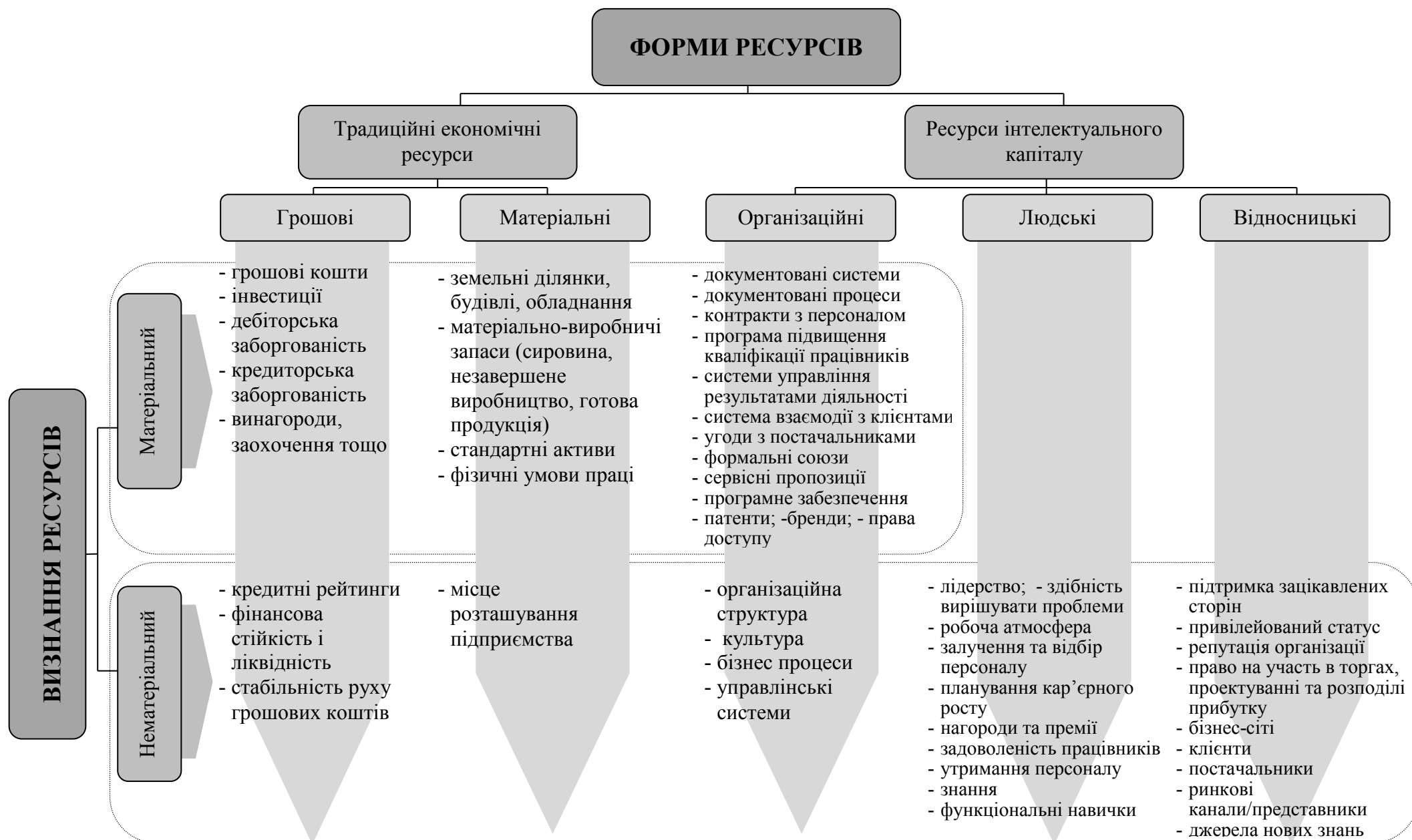


Рис. 1.5. Форми та визнання ресурсів за Й.Руусом, С.Пайком та Л.Фернстремом

Складено автором на основі [57, с.28]

У багатьох секторах сучасного глобального ринку створення конкурентної переваги також вимагає наявності у підприємства динамічних здатностей. На думку науковців [10], динамічні здатності - це підприємницький потенціал розпізнавання нових можливостей і реконфігурації: по-перше, знань як активів, по-друге, компетенцій і, по-третє, комплементарних активів і технологій для досягнення стійких конкурентних переваг.

Для прояву своїх динамічних здатностей підприємство повинно розпізнавати нові можливості і необхідність у змінах, певним чином розрахувати відповідні дії і інвестиції, а також вміло і ефективно впровадити новий механізм функціонування. В ході такого розпізнання підприємство отримує та інтерпретує повідомлення про нові ринки, нові технології і погрози з боку конкурентів. Ця інформація оцінюється в світлі знань і досвіду індивідів і організації в цілому, вибору плану дій використовуються організаційні рутини - відмінні способи ведення справ. Рутини дій і прийняття рішень є частиною процедурної пам'яті організації. Процедури і правила роблять внутрішню конкуренцію справедливою, об'єктивною і законною [10].

Ресурсний підхід і концепція динамічних здатностей дозволили обґрунтувати важливість ресурсів в більш широкому сенсі як джерел формування унікальних здатностей підприємства - його конкурентних переваг. Такий диференційований підхід до структуризації ресурсів підприємства та вивчення їх впливу на формування його ключових компетенцій визначив виділення інноваційних ресурсів, інноваційних компетентностей та інноваційних здатностей в самостійні і специфічні об'єкти, які органічно взаємодіють в єдиному процесі управління інноваційною діяльністю компанії [58].

Отже, підхід до аналізу підприємства з позицій його компетенцій і здатностей трактує межі підприємства та його управлінську структуру як фактори, детерміновані не лише трансакційними витратами, але й особливостями його технологій і знань. Знання, навички та інші нематеріальні активи стали основними джерелами конкурентних переваг в розвинених країнах. Про визнання цього факту свідчить посилення акценту фірм на значенні нематеріальних активів, репутації,

лояльності клієнтів і технологічних ноу-хау. Актуальні завдання підвищення доданої вартості продукції, з якими стикаються менеджери, все більше переміщуються з області адміністративних в область підприємницьких завдань [10].

Суттєвим внеском цієї теорії є осучаснення розуміння сутності ресурсів, якими вважаються будь-які активи, які дозволяють підприємствам досягати своїх цілей. При цьому важливе місце в наборі активів підприємства належить ресурсам переважно нематеріального інтелектуального характеру, серед яких чільне місце займають знання, навички, організаційні рутини тощо. З цієї точки зору, на нашу думку, назріла необхідність, не відкидаючи інших тлумачень інноваційного потенціалу, запропонувати сучасне його наповнення з урахування здобутків ресурсної теорії. Пропонується інноваційний потенціал підприємства розглядати як сукупність інтегральних характеристик, які дозволяють використовувати інноваційні ресурси за допомогою інноваційних компетенцій та на основі інноваційних організаційних здатностей для досягнення цілей інноваційного розвитку. Тобто, інноваційний потенціал підприємства являє собою поєднання ресурсів, можливостей та компетенцій в інноваційній діяльності (рис. 1.6).

Інноваційними ресурсами при такому підході є сукупність наукових, матеріально-технічних і технологічних, організаційних і фінансових ресурсів які використовуються для здійснення інноваційної діяльності [5]. Інноваційні здатності підприємства також можна трактувати як комплекс його властивостей, які характеризують вміння динамічно планувати, створювати та інтегрувати інноваційні ресурси, а також використовувати їх в операційних процесах для здійснення інноваційної діяльності. Таким чином, інноваційні ресурси виступають окремою від інноваційних здатностей характеристикою діяльності підприємства, але служать базою для їх розвитку, тобто інноваційні здатності демонструють уміння компанії застосовувати, а не лише накопичувати інноваційні ресурси.

Таким чином, інноваційний потенціал підприємства можна розуміти як інтегральне явище, яке характеризує поточні і майбутні можливості господарюючого суб'єкта трансформувати сукупність економічних ресурсів за допомогою притаманних їй працівникам здібностей для здійснення цілеспрямованої

інноваційної діяльності. Тобто, інноваційний потенціал підприємства можна визначити як інтегральну характеристику комплексу економічних ресурсів, поточних і майбутніх здатностей (способностей) та можливостей економічної системи здійснювати цілеспрямовану інноваційну діяльність через трансформацію сукупності ресурсів із врахуванням системи внутрішніх та зовнішніх факторів.

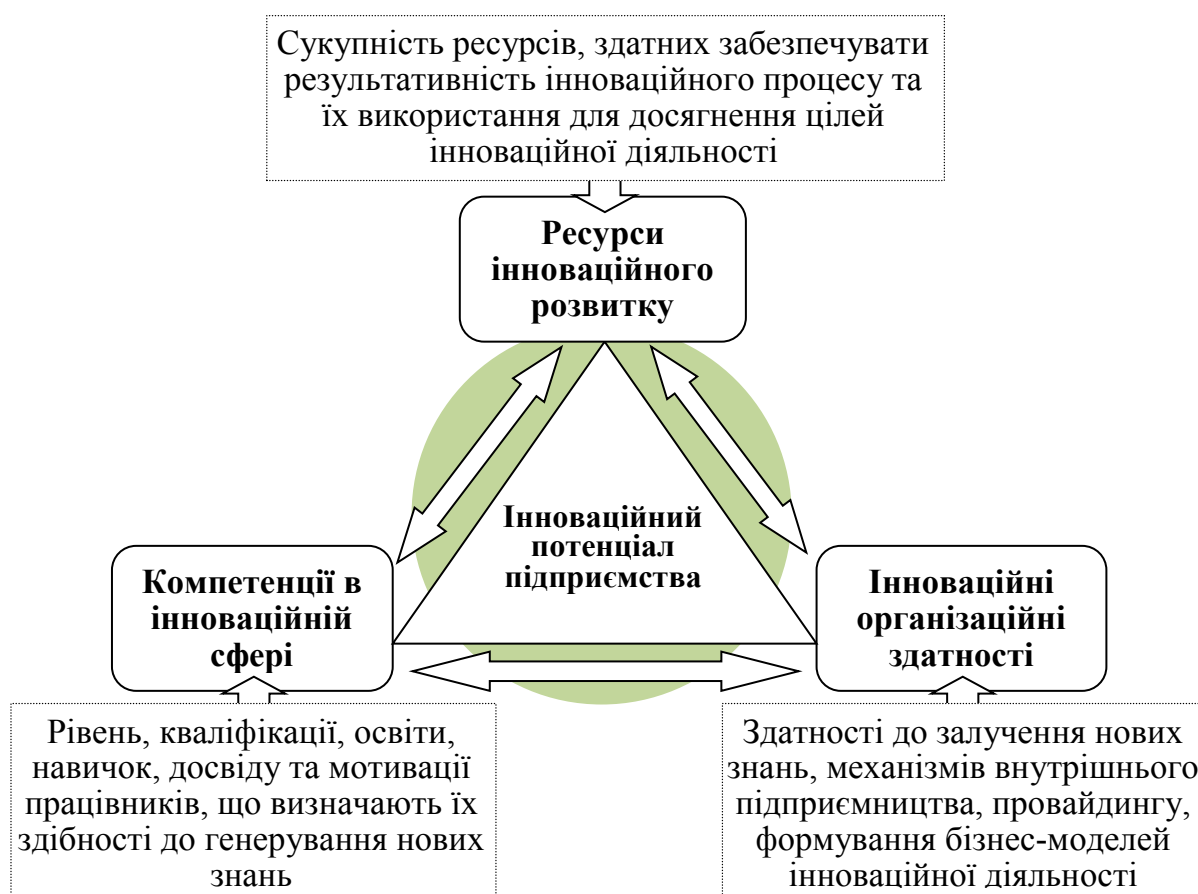


Рис. 1.6. Елементи інноваційного потенціалу підприємства

Розроблено автором

Такий підхід до визначення дає можливість: по-перше, визначити інноваційний потенціал не як статичний показник, а як динамічну категорію; по-друге, характеризувати інноваційний потенціал підприємства як відкриту систему, яка об'єктивно реагує на зміну зовнішнього середовища; по-третє, характеризувати інноваційний потенціал підприємства як складну категорію, яка включає в себе сукупність ресурсів, можливостей, та компетенцій економічного суб'єкта для здійснення інноваційної діяльності.

Для управління ефективністю інноваційної діяльності на підприємстві критично важливим є врахування сучасного стратегічного контексту формування інноваційного потенціалу. Насамперед, процеси, що нині відбуваються в економіці і частково описані вище, обумовлюють зміну акцентів у формуванні змістовного наповнення складових інноваційного потенціалу та підходів щодо його оцінювання. Можна, на нашу думку, стверджувати, що визначення інноваційних ресурсів, компетенцій та здатностей потребує відповідного сучасним реаліям «переформатування» підходів до їх визначення із збереженням ресурсного підходу, але з урахуванням релевантного наповнення їх змісту.

Існування значної кількості як визначень інноваційного потенціалу, так і підходів до його трактування і аналізу, спричинили появу відповідної кількості методів його оцінювання, які є досить різноманітними як в методичному, так і в інструментальному плані. Вважаємо це методичною проблемою, оскільки практично кожне дослідження не обходиться без створення власного методу оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, найчастіше через розрахунок інтегрального його показника на основі значної кількості експертних оцінок щодо окремих його проявів. Варто зазначити, що такий підхід, з одного боку, на нашу думку, є статичним, оскільки не враховує можливість необхідності постійної адаптації підприємства до умов навколишнього середовища, що змінюється, а з іншого – достатньо суб'єктивним, оскільки закладається значна кількість експертних оцінок, зокрема, щодо вибору показників, встановлення коефіцієнтів вагомості окремих показників та інших аспектів оцінювання. Більше того, використання таких підходів ускладнює моніторинг розвитку інноваційного потенціалу та не забезпечує достатнього зв'язку з цілями інноваційної діяльності на підприємстві.

Аналіз існуючих методичних розробок показав, що поширені різні методи оцінювання інноваційного потенціалу, які, на нашу думку, доцільно об'єднати у три групи (табл.1.3): методи визначення інтегрального показника; методи визначення віддачі від реалізації інноваційних проектів; порівняльні методи оцінювання. Кожна з цих груп методів вимагає врахування певних вимог.

Першу групу методів об'єднує принцип розрахунку величини або рівня інноваційного потенціалу підприємства, який розраховується як інтегральне значення складових інноваційного потенціалу. В залежності від підходу і інформаційної бази у різних науковців може бути виокремлено різна кількість складових елементів інноваційного потенціалу і різний механізм оцінки самих елементів. В свою чергу, кожен з елементів інноваційного потенціалу (або групи елементів) експертним шляхом отримує вагу (коефіцієнт чутливості, вагомості) в залежності від ступеня вагомості, залученості або впливу на інноваційний потенціал. Сам інтегральний показник може розраховуватися як середньозважена величина окремих складових інноваційного потенціалу; як квадратний корінь з суми квадратів відхилень окремих показників від еталону; як квадратний корінь з суми добутків квадратів окремих показників з коефіцієнтами вагомості тощо, який порівнюється з певною шкалою, в якій визначено рівні інноваційного потенціалу в залежності від його величини. Методи оцінювання інноваційного потенціалу на основі розрахунку інтегрального показника є найбільш популярні і розповсюджені, оскільки в розрахунок можна звести окремі як кількісні, так і якісні елементи інноваційного потенціалу.

Наступна група методів сформована за принципом оцінювання інноваційного потенціалу на основі результату, який отримає підприємство в разі використання інноваційного потенціалу. В окремих методах розглядаються одиночні показники оцінки, такі як чиста теперішня вартість від впровадження інновацій, рентабельність інноваційного потенціалу, коефіцієнт інтенсифікації виробництва тощо. В інших методах розглядається набір результативних показників, які також різняться в залежності від того, як окремі дослідники розглядають склад інноваційного потенціалу підприємства. Такими показниками виступають динамічність розвитку, мінімізація рівня ресурсомісткості продукції, коефіцієнт інтенсифікації виробництва, частка приросту обсягу виробленої продукції за рахунок використання нововведень і цілий ряд більш специфічних показників.

Таблиця 1.3

Карта методів оцінювання інноваційного потенціалу підприємства

Підходи до визначення	Групи методів оцінювання інноваційного потенціалу підприємства		
	Методи визначення інтегрального показника	Методи визначення віддачі від реалізації інноваційних проєктів	Порівняльні методи оцінювання
Структурно-функціональний	1. Інтегральний показник як середньо-геометричне складових інноваційного потенціалу 2. DEA-аналіз 3. Модель розрахунку суперефективності інноваційної діяльності галузей регіону	1. Аналіз динаміки окремих якісних і кількісних показників 2. Розрахунок показника NPV 3. Розрахунок рентабельності інноваційного потенціалу	не визначено
Процесний	1. Метод суми експертних оцінок інноваційних ресурсів та каталізаторів	1. Розрахунок результуючих показників використання інноваційного потенціалу 2. Розрахунок коефіцієнту інтенсифікації виробництва 3. Визначення рівня використання інноваційних ресурсів за допомогою показника пропорційності	не визначено
Поведінковий	1. Розрахунок інтегрального показника рівня інноваційного розвитку 2. Інтегральний показник як середньозважена величина окремих складових інноваційного потенціалу	1. Сукупність показників, що дозволяють сформулювати інноваційний «портрет» підприємства 2. Метод мультиплікаторів 3. Коефіцієнт інноваційної активності	1. Матриця можливих станів інноваційного потенціалу підприємства 2. Морфологічна матриця оцінки інноваційного потенціалу
Інтегральний	1. Інтегральний показник як середньозважена величина окремих показників з коефіцієнтами вагомості 2. Інтегральний показник як квадратний корінь з суми квадратів відхилень окремих показників від еталону 3. Інтегральний показник як квадратний корінь з суми добутків квадратів окремих показників з коефіцієнтами вагомості	Графоаналітичний метод «Квадрат потенціалу» та його модифікацій	1. Матриця розвитку інноваційного потенціалу 2. Методика інноваційного радару 3. Інноваційні дорожні карти 4. Метод графоаналітичних побудов

Удосконалено автором на основі [58,59, Додаток Б]

Третя група методів базується на порівнянні: наявного стану інноваційного потенціалу підприємства та необхідним (бажаним) для можливості досягнення цілей діяльності підприємства. Методи цієї групи концептуально відрізняються від методів попередніх двох груп тим, що ставиться ціль не просто оцінити величину інноваційного потенціалу підприємства, але і виявити його відповідність цілям діяльності підприємства і якщо відповідність відсутня – визначити, необхідні кроки по його розвитку.

Для виявлення сильних і слабких сторін інноваційного потенціалу стосовно конкурентів використовується порівняльний метод. Особливість останнього полягає у необхідності вдалого вибору бази порівняння, що значної мірою визначатиме ефективність проведення дослідження. В такому випадку можна використати основний принцип концепції "бенчмаркінгу", який передбачає ретельне вивчення досвіду найпотужнішого та найуспішнішого в галузі конкурента, проведення порівняльного аналізу та розроблення на базі отриманих результатів власної стратегії підприємства.

Специфіка функціонування різних підприємств різних галузей накладає відбиток на їх інноваційну діяльність. Виходячи з цього, можемо класифікувати інноваційний потенціал за такою ознакою, як інтенсивність інноваційних змін, які притаманні (характерні) організації.

Інноваційний потенціал базового рівня притаманний підприємствам, комерційним результатом діяльності яких є інноваційний продукт чи інноваційні послуги, які можуть бути реалізовані у вигляді нових технологій, інформаційних програм тощо, які захищені відповідними патентами, ліцензіями та іншими формами захисту авторських прав. Це вимагає від підприємства побудови всіх сфер діяльності навколо інноваційного процесу, який є базовим і визначає логіку побудови всіх інших бізнес-процесів підприємства. Успішна діяльність таких підприємств можлива тільки за умови наявності всіх елементів інноваційного потенціалу.

Інноваційний потенціал підтримуючого рівня характерний для підприємств, які торгують кінцевим продуктом, якому притаманне періодичне оновлення характеристик, які мають для споживача ключове значення. Це не вимагає від підприємства проведення повного циклу інноваційного процесу, дозволяючи зосередити свої зусилля на розробці та впровадженні інновацій з метою удосконалення ключових характеристик своїх кінцевих продуктів або послуг. Інноваційний потенціал концентрується на певному «симбіозі» створення інновацій всередині компанії та спроможності освоєння зовнішніх інновацій.

Інноваційний потенціал порогового рівня характерний для підприємств, вартості продукції яких інновації мають дуже незначну частку. Такі підприємства не потребують значних інвестицій в формування інноваційного потенціалу і обмежуються купівлею інноваційних продуктів на стороні (як правило, такі інновації стосуються адаптаційних заходів, викликаних змінами у зовнішньому середовищі функціонування). Тому інноваційний потенціал таких підприємств полягає у вмінні організації швидко та ефективно впровадити інновації у господарську діяльність.

У відповідності з наведеною класифікацією можна зробити висновок, що і напрямки формування компетенцій будуть різні. Для підприємств першої групи інноваційний потенціал буде спрямовано на формування ключових компетенцій організації, які зосереджені в сфері створення інноваційного продукту. Для підприємств другої групи інноваційний потенціал буде в більшій мірі спрямовано на формування рольових компетенцій, і, відповідно, для підприємств третьої групи - на володінні функціональними компетенціями.

1.3. Сучасні напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства

Значення інноваційного потенціалу для забезпечення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства вимагає пошуку нових шляхів

його формування і розвитку. Для будь-якого підприємства постає питання про напрямки формування, масштабність і глибину зміни елементів інноваційного потенціалу, адже стратегічні цілі, а, відповідно, і ступень інноваційної активності підприємств є неоднаковими.

Уміння функціонувати на основі ключових чинників зростання є саме тим, що відрізняє високо результативні підприємства від інших. Такі підприємства продовжують фокусуватися на чотирьох чинниках (драйверах) зростання, дотримуючись правильного балансу в своїх підходах до кожного з них. На тлі сучасного збільшення коливань ринків, їх волатильності, тиску витрат і нервозності стейкхолдерів, результати, яких інноваційні підприємства мають бути націлені досягти, тісно пов'язані з цими суттєвими драйверами зростання бізнесу.

На думку всесвітньовідомої консультаційної компанії Ernst&Young [16], інновації майбутнього вимагають, щоб підприємства, для забезпечення своєї успішності, у тому числі й на глобальному ринку, звернулися до чотирьох ключових можливостей, а саме: розуміння клієнта; персонал і культура; наукові дослідження і розробки; операційна і бізнес-гнучкість. Складові моделі розвитку інноваційного потенціалу компанією Ernst&Young представлено у вигляді схеми здатностей (рис.1.7), а також визначено та охарактеризовано так звані драйвери інноваційного зростання (табл.1.4). Отже, для того, щоб досягти успіху в сучасному середовищі, підприємства повинні реалізувати стратегію, засновану на розширенні на нових ринках, пошуку нових шляхів для інновацій і реалізації нових підходів до управління талантами, щоб рости швидше, ніж їх місцеві і, все частіше, міжнародні конкуренти.

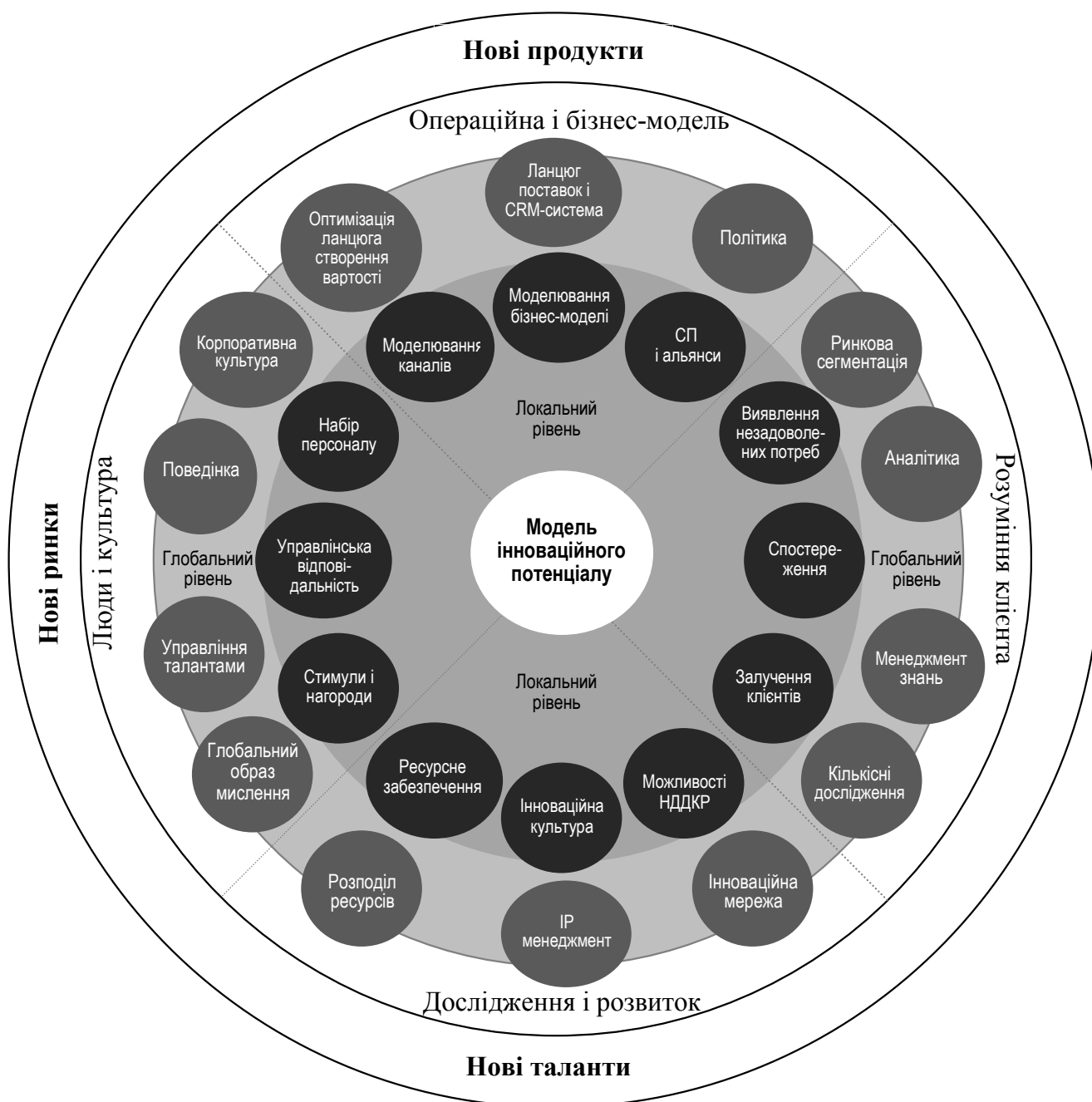


Рис. 1.7. Модель розвитку інноваційних здатностей компанії Ernst&Young

Інноваційні підприємства використовують ці драйвери інноваційного зростання на крок далі, дозволяючи ним розвиватися з плином часу - прогресуючи, наприклад, від простих контактів до повної залученості клієнтів, від перетворення операційної гнучкості у бізнес-гнучкість, таким чином, створюючи передумови зростання на наступному рівні.

Драйвери інноваційного зростання консультаційної компанії компанії Ernst&Young наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Драйвери інноваційного зростання компанії Ernst&Young [16]

Драйвери інноваційного зростання	Необхідні дії	
	На локальному рівні	На глобальному рівні
-1-	-2-	-3-
1.Розуміння клієнтів	- мати в наявності ресурси для виявлення потенційних клієнтів і оцінювання їх незадоволених потреб; - розвивати навички проведення поглиблених досліджень, у тому числі великих етнографічних і якісних польових; - залучати клієнтів і розглядати їх як партнерів і співробітників в інноваційному процесі.	- використовувати аналітичні методи і технології для збору інформації про конкретні ринки і перетворення це в дієве бачення необхідної бізнес-діяльності; - проводити кількісний аналіз і формувати чітке розуміння розмірів ринку та очікуваної поведінки клієнтів; це дозволяє компаніям визначити взаємозв'язки між ринками та отримати економію від масштабу від поглибленого знання про потреби клієнтів.
2.Дослідження та розробки	- перемістити більшу частину своїх дослідницьких підрозділів ближче до місць, де знаходяться клієнти – на швидкозростаючі ринки; - розвинути підхід «зворотнього інжинірингу», при якому можливо визначати періоди, починаючи з яких доцільно розробляти абсолютно нові продукти і послуги; - надавати автономію місцевим дослідницьким центрам, щоб приймати власні рішення про те, які проекти виконувати. - вводити в дію механізми реалізації для нових ідей та досягти осіб, що приймають рішення, незалежно від того, де саме в організації вони знаходяться.	«налаштувати» глобальні інноваційні мережі, які пов'язують дослідницькі центри як розвинутих ринках, так і на тих, що швидко розвиваються, для обміну інтелектуальною власністю; - розробити "платформи технологій", які є актуальними в глобальному масштабі і які можуть бути об'єднані з місцевими компонентами в точці поставки. - приймати рішення про розподіл ресурсів, виділених на дослідження по всьому світу - і переміщати їх з одного місця в інше, як тільки виникає необхідність.

Продовження табл. 1.4

-1-	-2-	-3-
3.Персонал і інноваційна культура	■ делегатувати відповідальність щодо прийняття рішень місцевим командам на швидкозростаючих ринках; ■ переконатися, що місцеві керівники мають можливість приймати самостійні рішення щодо набору персоналу. ■ бути здатними розробляти і просувати ідеї щодо нових продуктів або послуг для задоволення місцевих потреб. ■ встановити відповідальність за місцеві прибутки і збитки і розробити необхідну звітність; ■ мати можливість встановлювати структуру оплати і винагороди для місцевих команд, щоб вони були мотивованими для оцінювання розмірів та темпів зростання ринку.	■ глобально управляти талантами, таким чином, щоб менеджери проходили ротацию на ключових ринках і отримати досвід у найрізноманітніших бізнес-середовищах. ■ працювати над формуванням культури і набором цінностей, які є глобальними за масштабом. ■ формувати глобальне мислення і здатність переносити невизначеність та інтегрувати різні точки зору. ■ розуміти взаємозалежності між різними регіонами і як рішення, прийняті в одному регіоні, вплинуть на інший.
4.Бізнес-процеси та бізнес-модель	■ вибирати місцевих партнерів ретельно на кожному етапі ланцюжка створення вартості. ■ переконатися, що операції є як ефективними, так і такими, що забезпечують можливість знизити затрати і зберегти маржу. ■ брати до уваги потреби місцевих клієнтів і переконатися, що ціни й інші аспекти бізнес-моделі є адекватними.	■ встановити чіткі процедури і правила, включаючи управління ризиками та дотримання рамок, для забезпечення звітності та етичну поведінку на всьому ланцюжку створення вартості. ■ використати глобальні ланцюжки постачань і системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для оптимізації ланцюжка створення вартості в глобальному масштабі і переконатися, що вони є одночасно ефективними і стійкими. ■ приймати рішення про те, які аспекти збутової ланцюга призначені для локалізації, а які - для підтримки на глобальному рівні.

Ключем до успішної діяльності підприємств буде поєднання цих локальних і глобальних компонентів для підвищення конкурентоспроможності продуктів і

послуг на внутрішніх і місцевих ринках, але при цьому забезпечуючи можливість підприємствам використовувати ресурси, можливості і масштаби глобальних ринків.

Дослідники Гарвардської школи бізнесу М. Хансен і Дж. Біркіншоу запропонували модель ланцюга формування цінності інновацій, який представляє інноваційний процес як послідовний трифазний процес, що включає генерацію ідей, їх розвиток і поширення. Шість пов'язаних завдань виконуються на підприємстві упродовж проходження цими фазами: внутрішнє, зовнішнє і внутрішньо-перехресне співробітництво для пошуку ідей; відбір ідей, їх розвиток та обґрунтування; поширення розроблених ідей [60](рис.1.8). У такому ланцюгу може бути одна або декілька ланок, в яких підприємство перевершує інших. І навпаки, може бути одна або декілька видів діяльності, які є слабкими по відношенню до підприємства. Будь-яка слабка ланка в середині підприємства може зруйнувати інноваційні зусилля, тому необхідно зосередитися на виявленні та зміцненні існуючих недоліків.

Ідея авторів полягає у тому, що необхідно уникати використання стандартних рекомендацій підвищення інноваційного потенціалу, оскільки кожне підприємство має унікальні інноваційні завдання. Насправді, інноваційні виклики відрізняються від фірми до фірми, і реалізація стандартних рекомендацій може призвести до нераціональних витрат або навіть бути шкідливими, якщо застосовується до неправильних ситуацій.



Рис. 1.8. Ланцюг формування цінності інновацій М. Хансена і Дж. Біркіншоу [60]

«Навіть велика доза кращих на ринку знеболюючих не допоможе полагодити зламану кістку. Так само підприємства не можуть просто імпортувати останні винаходи в галузі інновацій, щоб вилікувати те, що є причиною їх хвороби. Замість цього, вони повинні розглянути існуючий інноваційний процес, визначити свої власні проблеми, і знайти способи їх вирішення» [60]. Такий підхід привертає увагу менеджменту від рефлекторно імпортованих інструментів активізації інноваційної діяльності, які можуть виступати частиною ланцюга, але не бути обов'язково такими, поліпшення яких підприємство найбільше потребує у даний момент часу. Таким чином, менеджмент фокусує увагу на найслабших ланках і виступає бути селективним щодо того, які інструменти застосовувати для підвищення інноваційної результативності.

Ланцюг формування цінності інновацій допомагає зрозуміти, що те, що сприймається як сильна сторона з точки зору інновацій, насправді може виявитися слабкістю. Коли менеджмент націлений лише на найсильніші ланки в ланцюгу, використовує типові рекомендації щодо збільшення трудового потенціалу в, скажімо, генерації ідей або дифузії, він часто додатково послаблює слабкі ланки ланцюга, знизивши інноваційний потенціал у цілому.

Для покращення інноваційного процесу, менеджмент підприємства повинен розглядати процес трансформації ідей у комерційні результати як інтегрований потік аналогічно ланцюгу Майкла Портера. Перша з трьох фаз в ланцюзі - генерація ідей може включати їх розробку всередині якогось підрозділу на підприємстві або між підрозділами підприємства як результат роботи кросфункціональних команд, або за межами фірми. Другий етап полягає в перетворенні ідей, або, більш конкретно, їх відбору для фінансування та перетворення в прибуткові продукти або механізми. Третім етапом виступає дифузія інновацій в середині підприємства. Кожна фаза на підприємстві у контексті аналізу впливу підприємницької діяльності на розвиток інноваційного потенціалу має свої специфічні особливості здійснення і завдання.

У фазі генерації ідей важливо зрозуміти, звідки на підприємство приходять інновації. Менеджери природно шукають їх в першу чергу в своїх власних

функціональних групах або підрозділах. Кросфункціональна співпраця, тобто комбінування знань з різних підрозділів підприємства для генерації ідей, загалом, на думку М.Хансена і Дж. Біркіншоу, є завданням, що важко досягається. Це пов'язане з тим, що децентралізована організаційна структура і географічне розпорошення, як правило, ускладнюють співпрацю людей з різних підрозділів. Далі підприємства повинні об'єктивно оцінити, чи достатньо вони використовують нових ідей з-за меж компанії, і навіть за межами своєї галузі шляхом, наприклад, використання ідей і знань клієнтів, кінцевих споживачів, конкурентів, академічної спільноти, незалежних підприємців, інвесторів, винахідників, науковців і постачальників. На значній кількості підприємств не приділяється достатньо уваги цьому аспекту, в результаті чого мають втрачені можливості і низьку інноваційну результативність.

Генерація значної кількості нових ідей на першому етапі не означає успішності подальшого процесу. Нові, потенційно перспективні ідеї, не перетворюються у комерційно вигідні проекти без використання розвинутих механізмів скринінгу і відповідних процедур фінансування відібраних проектів. Натомість, вони можуть створити вузькі місця і проблеми у всій організації. На багатьох підприємствах обмеженість бюджетів, традиційне мислення і суворі критерії фінансування у сукупності можуть зупинити більшість з нових ідей. Персонал швидко це відчує, і «потік ідей висихає».

Інші підприємства можуть мати протилежну проблему. Менеджери не застосовують процедури оцінювання досить суворо, і підприємство переповнюється новими проектами різної якості (часто недофінансованими і з зайвим персоналом) і без чіткого розуміння, як ці нові ініціативи вписуються у корпоративну стратегію. Незалежно від того, наскільки добре оцінені та профінансовані ідеї, вони все ще мають бути перетворені у продукти, послуги і процеси, що приносять дохід. Відібрані проекти часто не реалізуються, тому що вони опиняються у полі зору тих управлінців, які зайняті іншими питаннями або не бачать їхнього потенціалу.

На третій фазі дифузії відібрані і профінансовані інноваційні проекти потребують комерціалізації, і не лише від клієнтів. Менеджмент повинен забезпечити відповідний підтримуючий супровід в середині підприємства для

підтримки і поширення нових продуктів, видів діяльності та управлінських інструментів по бажаних географічних ринках, каналах і групах клієнтів. У великих компаніях з великою кількістю філій і підрозділів і організацій, дифузія не є автоматичним процесом.

Згідно з моделлю ланцюга, підприємству необхідно зосередити увагу на своїх «правильних» ланках. Це не завжди означає розвиток сильних сторін. Навпаки, ці, так звані сильні, інноваційні сторони можуть фактично привести до недоліків в інноваційному процесі, якщо вони не доповнюються еквівалентними сильними сторонами в інших областях. Крім того, не має значення, наскільки ефективним є процес відбору ідей компанії, якщо лише невелика частка з них перетворюється у проекти або якщо подальший процес їх розвитку є слабким. Це також викликає необґрунтовані витрати ресурсів, якщо підприємство намагається збільшити можливості для комерціалізації продуктів або послуг, але відсутні реально цікаві ідеї і проекти, які можна розповсюджувати.

Інакше кажучи, наявність сильних інноваційних ланок на підприємстві не є позитивом, якщо вони змушують організацію витрачати гроші нерационально, з невеликими шансами на короткі терміни окупності або, якщо увага, що приділяється їм, ще більше послаблює інші частини ланцюжка створення інноваційної вартості. Менеджмент на підприємстві має припинити концентрацію всіх своїх зусиль на покращенні інноваційних можливостей, а замість цього зосередитися на зміцненні своїх слабких ланок. Дослідження М.Хансена і Дж. Біркіншоу показують, що здатність підприємства до створення інновацій визначається найслабшою ланкою в його ланцюжку формування цінності інновацій.

Відповідно до логіки моделі ланцюга, підприємства можуть потрапити в один з трьох сценаріїв "слабкої ланки". По-перше, це варіант, коли на підприємстві слабкою ланкою є фаза генерації ідей, що, зокрема, проявляється у тому, що витрачається багато часу і грошей для розвитку і поширення ідей в середині підприємства, але це призводить до посередніх фінансових результатів. Проблема тут міститься в генерації ідей, а не в їх виконанні.

По-друге, компанія з нерозвинутими процедурами відбору ідей і розвитку проектів має багато хороших ідей, але менеджери не можуть оцінити і розвивати їх належним чином. Замість цього, ідеї «вмирають» у процесах бюджетування, що сфокусовані на покрокових прирощеннях і гарантованих покращеннях, а не на інноваціях. Або керівники можуть використовувати підхід "тисячі квітів", дозволяючи ідеям виникати і поширюватися там, де це можливо, але ніколи не вибіраючи їх. Такі підприємства потребують кращих можливостей скринінгу, а не більше механізмів генерації ідей.

Нарешті, слабкі навички дифузії ідей призводять до того, що на підприємстві виникають проблеми монетизації своїх перспективних ідей. В результаті, нові продукти та послуги не належним чином просуваються по всіх географічних сегментах, каналах розподілу або споживчих групах. Для таких компаній реальний вихід полягає в агресивній монетизації тих ідей і проектів, що вони вже відібрали, не приділяючи особливої уваги процесам генерації ідей або їх розвитку.

Отже для управлінців, які сприймають потенціал моделі ланцюжка створення цінності інновацій, управління інноваційним потенціалом перестає бути рутинною практикою. Вони повинні будуть реалізовувати нові ключові показники ефективності, які зосереджені на конкретних результатах від кожної ланки в ланцюжку. Якщо, наприклад, компанія хоче покращити зовнішнє залучення ідей, то базовим показником буде фактична кількість хороших нових ідей компанії (або підрозділу), залучених ззовні. Або, якщо фірма хоче поліпшити свої механізми дифузії, хорошим показником буде частка проникнення на бажані ринки, канали і групи клієнтів, а також тривалість (наприклад, у місяцях) до повної дифузії. Менеджери повинні визначити, що являє собою "хороша" ідея проти звичайної, що являє собою ідеальний потік концепцій ззовні, і частка гарних ідей у всьому їх обсязі (всіх – хороших і поганих), яку знайшли за межами компанії, серед інших даних. Якщо компанії не можуть збирати ці дані, то їм, можливо, доведеться почати з внутрішніх опитувань, а потім накопичувати інформацію щодо того, як вони просуваються у цьому процесі.

Менеджери, які сприймають ідею ланцюжка створення вартості інновацій також повинні розвивати нові ролі для співробітників. Важливо, однак, для топ-менеджменту тримати ідеї ланцюга формування цінності інновацій на увазі, особливо концентруючись на слабких ланках, зокрема, при визначенні навичок та досвіду, які необхідно залучити через, наприклад, найм нових співробітників. Компанія, яка відчуває брак перетворення ідей у нові продукти і бізнес-напрями, наприклад, може запрошувати людей з венчурного бізнесу для того, щоб сприяти новому мисленню в організації.

Використання моделі ланцюга формування цінності інновацій забезпечує індивідуальний і системний підхід до оцінювання результативності інноваційної діяльності підприємства та інструментів визначення того, які з багатьох існуючих практик краще використати на підприємстві. Також ця модель може допомогти керівникам збільшити кількість нових продуктів і послуг та реалізувати потенціал від інвестицій в інновації.

Однією з головних функцій інноваційного потенціалу є саме формування нових компетенцій (в тому числі ключових), оновлення існуючих та створення їх нових конфігурацій. Розглядаючи змістовні характеристики компетенцій стосовно інноваційного потенціалу доцільно розуміти рівень особистих компетенцій, який включає професійні компетенції людини (базові знання, вміння та здібності особистості) та рольові компетенції як особисті характеристики, що визначають соціальну активність індивідуума у процесі організації та здійснення спільної діяльності людей у групах під час виконання певних виробничих завдань.

Персонал організації як інноваційний ресурс характеризує рівень професійної підготовки, здатність до навчання та ступінь інноваційності. В інноваційній діяльності ключовим стає фактор кваліфікації. З інноваційним рівнем пов'язана здатність до навчання і самонавчання персоналу підприємства, тобто прагнення і здатність співробітників засвоювати нові професійні знання та навички. Багато в чому умовою реалізації цих здібностей персоналу є інноваційність керівництва підприємства, тобто здатність вносити істотні зміни в стратегію і тактику організації.

Отже, інноваційність персоналу є його здатністю до генерації ідей та їх ефективного впровадження. Також важливими проявами інноваційності персоналу є: розвиток технологічних видів компетенцій; стратегічна перспектива з орієнтацією на споживача; творче мислення при прийнятті рішень; лідерство і вплив на персонал в реалізації проектів; ефективність особистої роботи і наставництво; безперервне навчання і вдосконалення працівників; орієнтація на кінцеві результати.

Інноваційний потенціал відображає здатність підприємства до вдосконалення або оновлення. В якості інноваційних ресурсів підприємств важливе значення мають організаційні структури і системи управління, особливо у частині забезпечення необхідної гнучкості. Організаційна структура для забезпечення розвитку інноваційного потенціалу підприємства повинна відповідати наступним вимогам:

по-перше, можливості створення слабо структурованих інноваційних колективів тимчасового характеру (у тому числі включають співробітників різних підрозділів підприємства) на ранньому етапі розвитку нововведення;

по-друге, наявності організаційного механізму оформлення і зміцнення статусу тимчасового інноваційного колективу в разі успішного проходження ним ранньої стадії розробки (внутрішньо фірмовий венчур);

по-третє, наявності ефективного механізму мотивації і стимулювання інноваційної діяльності.

Важливими інноваційними ресурсами підприємства за сучасних умов є нематеріальні активи (кодифіковане знання), якими воно володіє. Значним інноваційним ресурсом підприємства, що здійснює власні розробки в рамках інноваційної стратегії, є наробок з незакінчених науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Вагома складова частина інноваційного потенціалу підприємства - наявність ефективних інноваційних комунікацій, що дозволяють забезпечити комплексну взаємодію між усіма учасниками інноваційної діяльності в ході виконання відповідних етапів інноваційного процесу.

Інноваційні можливості підприємства можна розглядати з точки зору двох підходів – інтелектуального та технологічного (рис.1.9). За технологічним підходом,

інноваційні можливості підприємств складаються з трьох факторів: по-перше, технологічного рівня; по-друге, здатності запозичувати і адаптувати технології та ноу-хау ззовні для використання у своїх інноваційних процесах; по-третє, здатності створювати нове знання. Обов'язковою умовою і джерелом інноваційної діяльності підприємств є досягнутий техніко-технологічний рівень. Чим вищим є техніко-технологічний рівень виробництва, тим радикальнішими бувають інновації і більш недоступнішими для імітації у конкурентів. Інноваційні здатності виступають процесною характеристикою компанії, що відображає її вміння ефективно організувати і реалізувати інноваційні процеси з урахуванням наявних ресурсів і поставлених цілей розвитку [18].

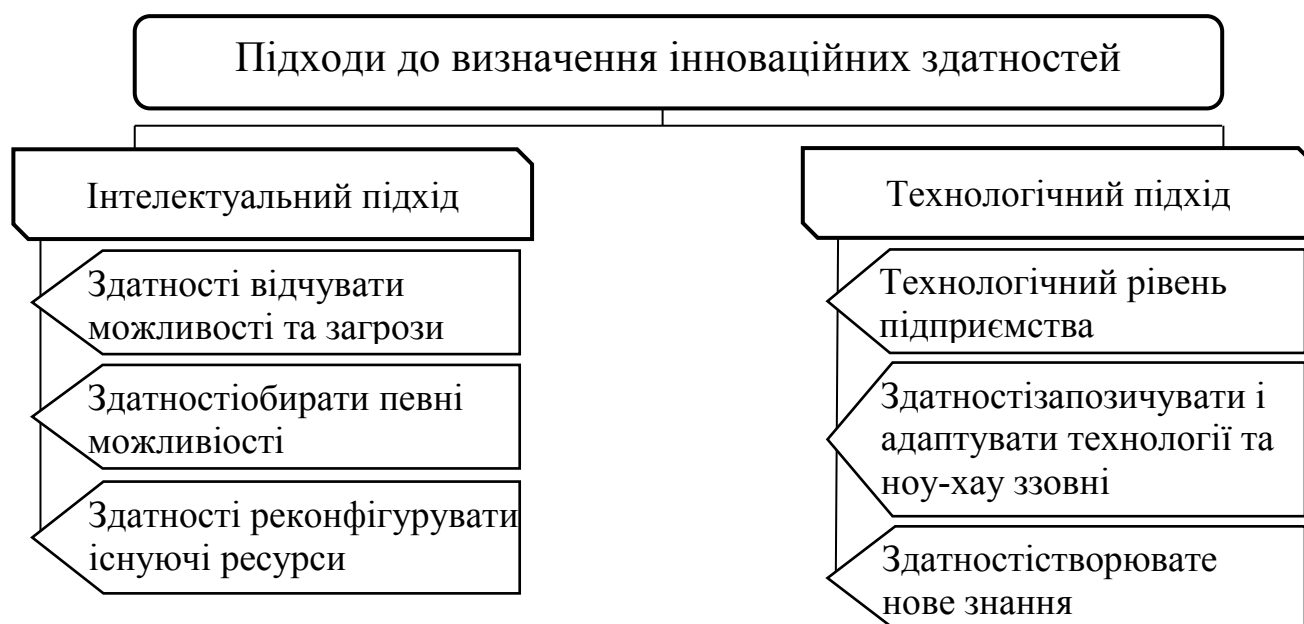


Рис. 1.9. Підходи до визначення інноваційних здатностей підприємства
Складено автором на основі [18, 61]

На думку, Д.Тіса, для аналізу динамічних здатностей можна вважати, що вони складаються із трьох компонентів: здатності відчутти можливості та загрози, здатності обрати певну можливість і здатності реконфігурувати існуючі ресурси підприємства з метою досягнення бажаних результатів [61].

Як тільки можливість розпізнана, вона повинна бути реалізована. Саме тут «вступає в гру» здатність фірми оперативно залучати необхідні зовнішні ресурси і розподіляти відповідні внутрішні ресурси. Й: Шумпетер вказував на важливість

реалізації «нових комбінацій» ресурсів. Це саме те, що повинно робити керівництво фірми. Такі дії дедалі більшою мірою мають на увазі формування стратегічних альянсів для отримання доступу до необхідних комплементарних технологіям і комплементарних активів. Структура стратегічного альянсу краща, оскільки для багатьох ресурсів, до яких необхідно отримати доступ, не існує ринків. Стратегічний альянс є (гібридним) способом отримання такого доступу, зв'язаних з розділом ризиків і винагород, але забезпечує стратегічну взаємодію.

Однак це вимагає організаційної структури, в якій рішення приймаються негайно, а дії здійснюються оперативно. Зазвичай це передбачає наявність потужних стимулів і процесу прийняття рішень, вільного від бюрократизму. Підприємство є репозитарієм знань - знань, вбудованих в бізнес-рутини і бізнес-процеси. База знань фірми включає технологічні компетенції, так само як і знання потреб клієнтів і здібностей постачальників. Ці компетенції відображають як індивідуальні вміння і досвід, так і відмінні способи ведення справ всередині підприємства. Тією ж мірою, в якій ці компетенції є важко імітованими і ефективно використовуються і трансформуються підприємством в його ринковій конкуренції (відображаючи тим самим його динамічні здатності), вони можуть служити основою конкурентних переваг. Підприємство має певний потенціал створення, синтезу, інтеграції, використання і передачі знань як активів. Знання є основою компетенцій, а компетенції, в свою чергу, є основою для створення продуктів і послуг, пропонованих підприємством на ринку. Здатності підприємства розпізнавати і освоювати нові можливості, реконфігурувати свої знання як активи, компетенції та комплементарні активи, відбирати належні організаційні форми, а також правильно розподіляти ресурси і здійснювати стратегічне ціноутворення - все це визначає динамічні здатності підприємства в інноваційній сфері.

У високотехнологічних галузях підприємства є не стільки організаціями, призначеними для мінімізації трансакційних витрат, скільки організаційними структурами, здатними формувати і трансформувати кластери активів в відмінні й унікальні комбінації, необхідні для задоволення постійно мінливих потреб клієнтів. Відповідно, проблеми меж підприємства (наприклад, проблема вертикальної

інтеграції) детермінуються не тільки міркуваннями, пов'язаними з логікою трансакційних витрат. Швидше, на них впливає неявне знання і міркування, пов'язані з можливостями імітації та реплікації. Неявне знання і особливості його трансферу допомагають визначити межі підприємства і можуть відсунути на другий план міркування, пов'язані з логікою трансакційних витрат.

Конкурентні переваги можуть бути пов'язані не тільки з володінням знаннями як активами, а й зі здатністю комбінування знань як активів з іншими активами, необхідними для створення вартості. Знання того, які активи необхідно розвивати, а від яких активів слід позбутися, є найважливішим елементом формули успіху підприємства. Динамічні здатності підприємства грають найважливішу роль, якщо знання як активи покликані підтримувати конкурентну перевагу [10]

При аналізі інноваційного потенціалу необхідно дослідити вплив бізнес-процесів і корпоративних цінностей. Організація перетворює ресурси на вході в продукти і послуги - на виході, останні при цьому мають певну цінність. Способи взаємодії, координації, комунікації та прийняття управлінських рішень в процесі цієї трансформації складають бізнес-процеси організації. Під цінностями ми розумітимемо критерії, якими керуються персонал і менеджмент при розстановці пріоритетів. Чим більшим і складнішим стає підприємство, тим більш важливим є необхідність розвитку у персоналу практики прийняття незалежного рішення на всіх рівнях ієрархії, які відповідали б генеральній стратегії. Показником якісного менеджменту є те, як поширилися ці цінності на підприємстві, чи поділяють їх працівники. Цінності підприємства можуть надавати не лише позитивний вплив на стратегію, а й мати зворотний процес, здатний завдати шкоди його інноваційному потенціалу. Цінності успішних підприємств мають тенденцію до збільшення кінцевих показників, направляючи свою діяльність вглиб галузі, роблячи ставку на передбачення змін споживчих переваг. Підприємства розширюють функціональність своїх продуктів, щоб залучити нових споживачів, збільшуючи тим самим накладні витрати. У результаті показники прибутку, які спочатку закладало підприємство, знижуються.

Інноваційна стратегія підприємства, як і будь-яка функціональна стратегія, має бути узгодженою з базовою стратегією. У свою чергу, від стану інноваційного потенціалу залежить вибір інноваційної стратегії, тому його оцінка є необхідною операцією процесу розробки стратегії інноваційного розвитку. Класифікацію інноваційних стратегій підприємства згідно Р. Гранта [62, с.337] за необхідними обсягами ресурсів і здатностей наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Альтернативні стратегії використання інновацій [62, с.337]

	Ліцензування	Аутсорсинг певних функцій	Стратегічний альянс	Спільне підприємство	Внутрішня комерціалізація
Ризик і рентабельність	Дуже низькі інвестиційні ризики, але і обмежена рентабельність. Певні юридичні ризики	Зменшує капіталовкладення, але створює певну залежність від постачальників/партнерів	Вигоди від гнучкості, ризики, що пов'язані з неформальною структурою	Партнери поділяють інвестиції і ризики. Ризик суперечок між партнерами та виникнення культурних протиріч	Необхідність самих великих інвестицій і пов'язані з цим ризики. Вигоди від контролю
Ресурсні вимоги	Нечисленні	Відкриває доступ до зовнішніх ресурсів і можливостей	Припускає об'єднання ресурсів і можливостей (здатностей) декількох фірм		Суттєві вимоги щодо фінансів, виробничих можливостей, маркетингових компетенцій, дистрибуції тощо

Альтернативні стратегії пояснюють шляхи максимізації доходів від інновацій. Так, наприклад, ліцензування передбачає слабку участь новатора у подальшій комерціалізації і тому вимагає обмежених інвестицій. Внутрішня комерціалізація можлива шляхом створення нового підприємства або бізнес-одиниці та тягне за собою набагато більші вкладення ресурсів і здатностей. Між цими двома полюсами знаходяться різні можливості співпраці з іншими компаніями. Спільні підприємства і стратегічні альянси, як правило, тягнуть за собою об'єднання ресурсів компаній. У меншому масштабі певні види діяльності можна здійснювати за рахунок залучення сторонніх організацій (аутсорсингу). Вибір конкретної стратегії залежить від власне характеристик інновації та ресурсів і здатностей компанії.

У Додатку В подано альтернативні інноваційні стратегії підприємства, типологізовані іншим дослідником інноваційних стратегій К. Фріменом за ознакою їх спрямування.

Також можливим є підхід щодо поділу інноваційних стратегій за ознакою їх співвідношення до загальнокорпоративної стратегії. Наступальна інноваційна стратегія розробляється для реалізації загальної стратегії зростання і притаманна підприємствам, що прагнуть до ринкового та технічного лідерства шляхом створення і впровадження нових продуктів. Для реалізації наступальної стратегії важливо мати потужну науково-дослідну та проектно-конструкторську базу, яка могла б не лише створювати власні нові продукти, але й вдосконалювати вже існуючі. За інтенсивністю змін передбачається впровадження інновацій від першого до сьомого порядку, що вимагає активного, безперервного формування усіх складових інноваційного потенціалу. Відповідно, підприємства, які проводять наступальну стратегію, повинні формувати, а надалі і реалізовувати, базовий інноваційний потенціал, який дозволить формувати і зберігати ключові компетенції.

Загальна стратегія стабілізації (спрямована на утримання конкурентних позицій підприємства на вже існуючих ринках) включає захисну інноваційну стратегію. Ця стратегія дозволяє уникати надмірного ризику, оскільки підприємства впроваджують інновації вже після підприємств-піонерів, впевнившись в їх перспективності. Як правило, підприємства, що використовують подібну стратегію, поліпшують виведену інновацію, що дає змогу вивести її на інші ринки, використовувати у інших сферах, за новим призначенням. Удосконалення інновацій потребує досить значних зусиль в науково-дослідній сфері, тож для проведення захисної стратегії передбачається формування інноваційного потенціалу підтримуючого рівня.

Залежна стратегія розробляється в межах загальної стратегії стабілізації. Характер змін залежить від «материнського» підприємства, для якого «залежні» підприємства виконують субпідрядні роботи. Подібні підприємства не проводять самостійний інноваційний пошук, але забезпечують високі критерії якості роботи і гнучкості пристосування до вимог, нових технологій та ринків збуту. При подібній

стратегії, зазвичай, не передбачається формування високого інноваційного потенціалу, зусилля повинні бути спрямовані на формування компетенцій в сфері операційної діяльності, логістики тощо.

Якщо підприємство проводить традиційну інноваційну стратегію, яка не передбачає значних технологічних змін і за інтенсивністю змін передбачається впровадження інновацій не вище четвертого порядку, то, відповідно, і формування інноваційного потенціалу не передбачатиме значних фінансових вкладень в НДДКР, а інноваційна діяльність буде спрямована лише на удосконалення форм обслуговування традиційної продукції: зусилля компанії будуть зосереджені на формування маркетингових, трудових, управлінсько-інфраструктурних та інформаційних складових інноваційного потенціалу.

Основним інструментом розвитку інноваційного потенціалу виступатимуть інноваційні проекти, реалізація яких відбуватиметься у рамках досягнення встановлених цілей і завдань стратегії інноваційного розвитку. Інноваційний потенціал як категорія, що забезпечує цей процес необхідними інноваційними ресурсами, інноваційними компетенціями та інноваційними здатностями, буде створювати підґрунтя для трансформації всієї компанії на основі не лінійного, а адаптивного, динамічного розвитку окремих елементів, необхідних для реалізації окремих проектів.

Поняття "інноваційний проект" може одночасно розглядатися як форма цільового управління інноваційною діяльністю та процес здійснення інновацій. Як форма цільового управління інноваційною діяльністю інноваційний проект являє собою складну систему взаємообумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, термінів і виконавцям заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей (завдань). Як процес здійснення інновацій - це сукупність виконуваних у певній послідовності заходів різного спрямування (наукових, технологічних, виробничих, організаційних, фінансових і комерційних), що призводять до інновацій.

До основних елементів інноваційного проекту відносяться: однозначно сформульовані цілі і завдання, що відображають основне призначення проекту; комплекс проектних заходів щодо вирішення інноваційної проблеми і реалізації

поставлених цілей; організація виконання проектних заходів, тобто ув'язка їх по ресурсами і виконавцями для досягнення цілей проекту в обмежений період часу і в рамках заданих вартості та якості; основні показники проекту (від цільових - за проектом в цілому, до часток - за окремими завданнями, темами, етапами, заходами, виконавцями), у тому числі показники, що характеризують його ефективність.

Розвиток інноваційного потенціалу підприємства як цілого може здійснюватися тільки через розвиток компонентів його внутрішнього середовища та зовнішнього середовища (рис.1.10). Інноваційне середовище підприємств складається з інноваційного потенціалу, який дає оцінку стану внутрішньому середовищу (одного з факторів конкурентоспроможності та конкурентних переваг), та інноваційного клімату, що дає оцінку стану її зовнішнього середовища (одного з факторів привабливості інноваційного ринку). Інноваційний потенціал підприємства недоцільно аналізувати без оцінки здатності його практичної реалізації. Але крім ресурсів, компетенцій та здатностей необхідною є наявність розвиненої інноваційної культури, під якою слід розуміти міру сприйнятливості організації до нововведень, досвід впровадження нових проектів, політику менеджменту в галузі інновацій, ставлення персоналу до інновацій.

Зовнішні чинники утворюють національна інноваційна система, процеси забезпечення глобальної конкурентоспроможності та міжнародної інноваційної активності, а також макроекономічна ситуація, ділова активність та ефективність антикорупційних заходів у країні.

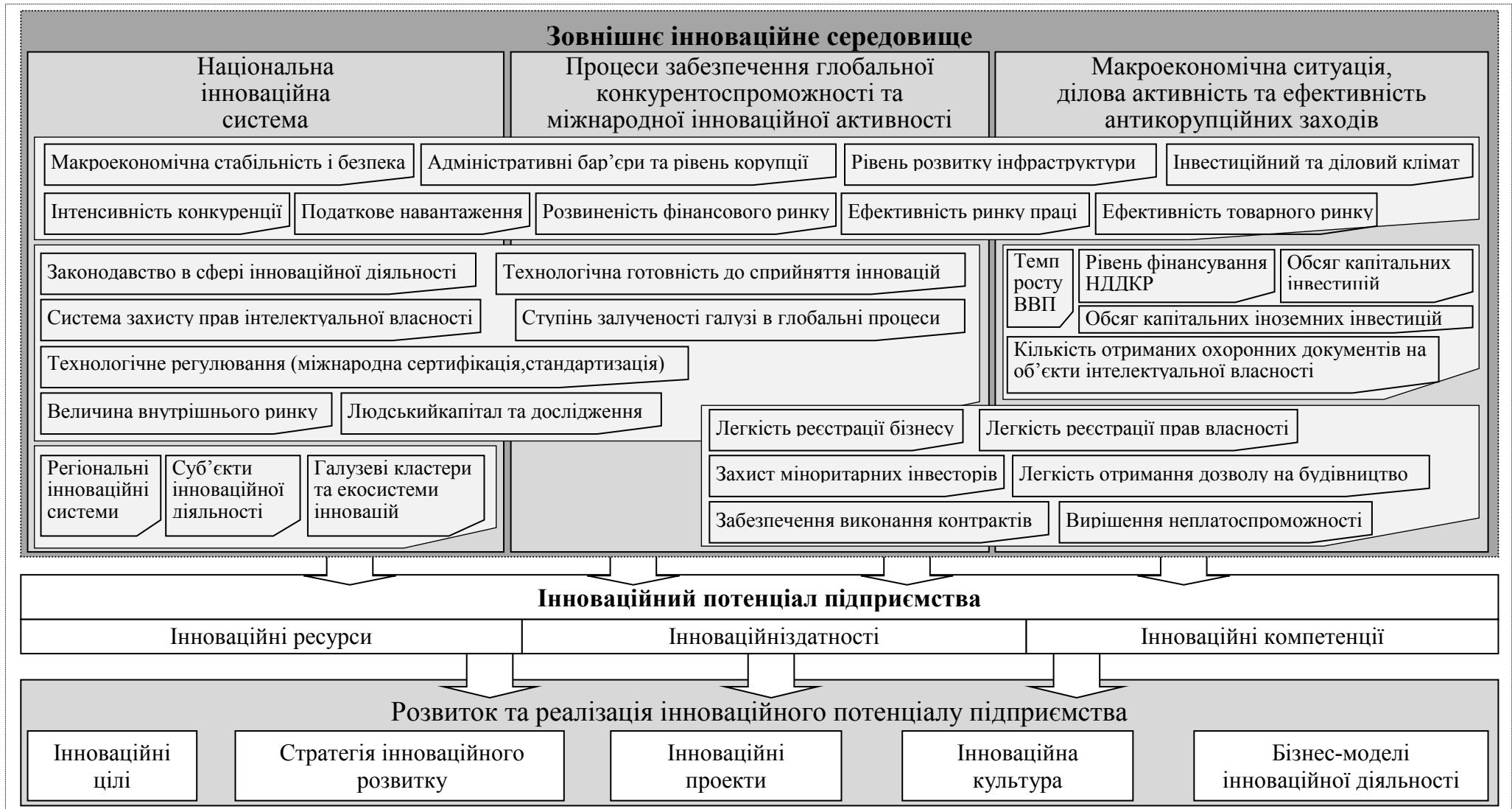


Рис. 1.10. Середовище формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємства
Розроблено автором

Висновки до розділу 1

1. З моменту свого виникнення на початку XX ст. теорія інновацій пройшла складний шлях від опису підприємця, фірми і держави як окремих елементів інноваційного процесу до їх розуміння як взаємопов'язаних ланок складної системи, функціонування якої забезпечується певним набором інституційних чинників. Понятійний і категоріальний апарат сучасної теорії інновацій, підкріплений міжнародними стандартами, зокрема Керівництвами Осло та Фраскати, розробленими Організацією з економічного співробітництва та розвитку, описує сукупність явищ, найважливішими з яких, крім інновацій, є інноваційна діяльність, інноваційний процес, інноваційна стратегія, інноваційна активність, інноваційне підприємство, інноваційний потенціал. Важливими особливостями сучасної теорії інновацій є її спрямованість на дослідження способів і механізмів отримання стійкої доданої вартості як на мікро-, так і на макрорівні, які враховують релевантний інформаційно-знаннєвій економіці глобалізаційно-підприємницький контекст середовища господарювання.
2. Інноваційна діяльність за сучасних умов господарювання є невід'ємною частиною конкурентного ринку, який виступає основним стимулом для інновацій та обов'язково передбачає наявність системного взаємозв'язку між інноваціями, підприємництвом і конкуренцією, забезпечуючи на цій основі виникнення додаткових прибутків (шумпетеріанської ренти). Системний аналіз інноваційних процесів відбувається у рамках лінійної та нелінійної інноваційних моделей, які описують два різних підходи щодо природи зв'язків між виникненням інновацій, фундаментальними і прикладними дослідженнями та процесами дифузії та комерціалізації інновацій. Лінійна модель передбачає появу та розповсюдження інновацій як результат прямого причинно-наслідкового ланцюга, відповідно до якого фундаментальна ідея втілюється в прикладних дослідженнях, які служать основою для інновацій і подальшої комерціалізації. Нелінійна модель обґрунтовує розповсюдження інновацій в суспільстві через велику кількість різних каналів та

доводить зростання інноваційного потенціалу відповідно до вимог ринку, не маючи прямої залежності від рівня фінансування інноваційної діяльності.

3. Усвідомлення сутності та особливостей інноваційних процесів на підприємствах є основою формування ефективних бізнес-моделей для різних етапів їх життєвого циклу. Серед здобутків сучасної теорії інновацій заслуговують на увагу модель інноваційної спіралі, розроблена компанією Ernst and Young та модель ланцюга інноваційної цінності дослідників Гарвардської школи бізнесу. Модель Ernst and Young описує формування конкурентних переваг, отриманих бізнесом в результаті здійснення інноваційної діяльності через послідовне врахування інноваційних передумов і стимулів, існуючих для певного бізнесу, зовнішні х учасників, які впливають на інноваційну активність, особливостей інноваційного процесу на підприємстві та аналізу областей інновацій, що існують на підприємстві, а саме бізнес-моделей, процесів, продуктів і послуг. Модель формування цінностей інновацій розглядає інноваційний процес на підприємстві як трифазний, що включає генерацію ідей, їх розвиток і поширення та аналізує вплив підприємницької діяльності на розвиток інноваційного потенціалу на кожній фазі.
4. Інноваційний потенціал, формалізувавшись як об'єкт наукових досліджень у кінці 60-х років XX ст., одночасно виступає складовою конкурентоспроможності національної економіки та способом управління розвитком підприємства на мікрорівні. Сучасний етап наукового дискурсу щодо управління інноваційною діяльністю підприємства охоплює різні підходи до визначення сутності його інноваційного потенціалу. На основі аналізу особливостей визначення та широти категорійного апарату серед підходів доцільно виділити статичний, до якого віднесено структурно-функціональний підхід, та групу динамічних підходів, а саме процесний, поведінковий та інтегральний. Структурно-функціональний підхід спирається на аналіз ресурсів та цілей інноваційної діяльності, а динамічні методи додатково використовують у різних комбінаціях поняття здатностей, цілей, компетенцій та інтегрують реалізацію інноваційних проєктів як спосіб розвитку інноваційного потенціалу.

5. Найбільші можливості для розвитку інноваційного потенціалу підприємства знаходяться у площині використання інтегрального підходу, поєднаного із здобутками сучасної ресурсної теорії, яка упродовж останніх десятиріч реалізувала місію забезпечення лідерства та пошуку стійких конкурентних переваг бізнесу на інноваційній основі та за умов високотурбулентного зовнішнього середовища. За запропонованим авторським підходом інноваційний потенціал підприємства може розглядатися як сукупність інтегральних характеристик, які дозволяють використовувати інноваційні ресурси за допомогою інноваційних компетенцій та на основі інноваційних організаційних здатностей для досягнення цілей інноваційного розвитку. У цьому контексті інноваційними ресурсами є як традиційні економічні ресурси, так і ресурси інтелектуального характеру, що залучаються для здійснення інноваційної діяльності. Інноваційними компетенціями є комплекс властивостей персоналу підприємства генерувати інноваційні ідеї та забезпечувати їх ефективну реалізацію, а інноваційні організаційні здатності демонструють уміння підприємства ефективно використовувати інноваційні ресурси шляхом створення сучасних бізнес-моделей, процесів і процедур.
6. Існування різних підходів до визначення інноваційного потенціалу спричинили появу відповідної кількості методів його оцінювання, які є різноманітними як в методичному, так і в інструментальному плані. Укрупнено методи оцінювання інноваційного потенціалу можна об'єднати у три групи: по-перше, визначення інтегрального показника, які передбачають розрахунок єдиного вимірника інноваційного потенціалу на основі врахування широкого кола експертних оцінок щодо окремих функціональних складових; по-друге, методи, які базуються на оцінюванні різного роду ефектів (віддачі) від реалізації інноваційних проектів; порівняльні методи оцінювання, які ґрунтуються на виявленні відповідності елементів (складових) інноваційного потенціалу тим інноваційним цілям (проектам, завданням), які ставить перед собою підприємство.
7. Значення інноваційного потенціалу для забезпечення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства вимагає пошуку нових шляхів його

формування і розвитку. Науковий аналіз у цьому напрямі довів про сфокусованість сучасних підходів розвитку інноваційного потенціалу на розбудові методичних моделей, які враховують драйвери інноваційного зростання, формування інноваційної культури та інноваційного клімату, оволодіння навичками стимулювання інноваційної активності персоналу та дифузії інновацій в середині підприємства, розвиток персоналу, орієнтація на використання відкритих бізнес-моделей та релевантних інноваційних стратегій, удосконалення бізнес-процесів та формування інноваційних цінностей. Використання сукупності цих понять створює передумови для гуманізації процесів розвитку інноваційного потенціалу, що передбачає провідну роль людського чинника в інноваційній діяльності.

8. Стан інноваційного потенціалу підприємства обумовлює вибір інноваційної стратегії, яка, виступаючи функціональним елементом загальної стратегії, визначає способи досягнення цілей інноваційної діяльності. Основним інструментом такого розвитку виступатимуть відібрані інноваційні проекти, реалізація яких відбуватиметься у рамках досягнення встановлених цілей і завдань стратегії інноваційного розвитку. Інноваційний потенціал як категорія, що забезпечує цей процес необхідними інноваційними ресурсами, інноваційними компетенціями та інноваційними здатностями, буде створювати підґрунтя для трансформації всього підприємства на основі не лінійного, а адаптивного, динамічного розвитку окремих елементів, необхідних для реалізації окремих проектів.
9. Системне управління інноваційним потенціалом підприємства може здійснюватися лише через еволюцію його компонентів та їх гармонізацією із зовнішнім середовищем. До зовнішнього середовища формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємства віднесено інститути, що утворюють національну інноваційну систему, законодавство в сфері інноваційної діяльності та захисту прав інтелектуальної власності, процеси стандартизації. Інноваційні ресурси, інноваційні компетенції та інноваційні динамічні здатності, виступаючи складовими інноваційного потенціалу підприємства, знаходяться під операційним

впливом цілей інноваційної діяльності, стратегії інноваційного розвитку, сукупності інноваційних проектів та інноваційної культури.

Основні результати дослідження теоретичного базису та методичних засад формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємства опубліковано у наукових фахових виданнях [118, 119, 120, 121, 123] та апробовано на науково-практичних конференціях [124, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 132, 133].

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОГО КОМПЛЕКСУ

2.1. Оцінювання стану інноваційних процесів в Україні

Протягом останніх десятиліть світові ринки інтенсивно розвиваються на тлі активних процесів глобалізації. Перед Україною, як і раніше, стоїть необхідність вирішити завдання створення національних ринкових інститутів, реструктуризації вітчизняної економіки, підвищення конкурентоспроможності та вбудови її в світову економіку, насамперед на основі інновацій як універсального шляху набуття конкурентних переваг. Як показують дослідження світових аналітичних структур, випереджаючий економічний розвиток країн-лідерів значною мірою базується на здатності їх національних інноваційних систем використовувати досягнення прогресу для створення доданої вартості. Саме національні інноваційні системи дозволяють пояснити, чому деякі країни досягли високих результатів у створенні інновацій [18, с.109].

У міжнародній практиці для визначення активності та ефективності інноваційної діяльності в окремих країнах світу розраховуються ряд показників, найбільш повними з яких вважаються Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index) та Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index). Важливо, також, враховувати та аналізувати такі всесвітньо відомі дослідження як рейтинг Легкості ведення бізнесу (DoingBusiness) та Індекс сприйняття корупції (CorruptionPerceptionsIndex). Рейтинги України за 2012-2016 роки за наведеними індексами представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Позиції України в міжнародних рейтингах в 2012-2015 рр.

Індекс		Роки			
		2012	2013	2014	2015
Індекс глобальної конкурентоспроможності	рейтинг України	73	84	76	79
	загальна кількість досліджених країн	144	144	144	140
Глобальний індекс інновацій	рейтинг України	63	71	63	64
	загальна кількість досліджених країн	141	142	143	141
Легкість ведення бізнесу	рейтинг України	137	112	96	87
	загальна кількість досліджених країн	189	189	189	189
Індекс сприйняття корупції	рейтинг України	144	144	142	130
	загальна кількість досліджених країн	176	177	175	168

Складено за даними [63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71]

Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index) [63] являє собою рейтинг країн світу за показником економічної конкурентоспроможності по версії Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum). Цей індекс є синтетичним показником дванадцяти укрупнених параметрів, який характеризує становище країни на світовому ринку, і при розрахунку якого враховуються такі напрями як інституційне середовище, інфраструктура, макроекономічна стабільність, стан системи охорони здоров'я та початкової освіти, система вищої освіти та професійна підготовка, ефективність ринку товарів та послуг, ефективність ринку праці, рівень розвитку фінансового ринку, технологічна готовність до впровадження нових технологій, розмір ринку, відповідність бізнесу сучасним вимогам, інноваційність. Індекс глобальної конкурентоспроможності можна визначити як здатність країни в умовах вільної конкуренції виробляти товари та послуги, що задовольняють вимогам світового ринку, реалізація яких збільшує добробут держави й окремих його громадян [64, с. 88].

Як видно з табл. 2.1, позиція України в рейтингу конкурентоспроможності за останні чотири роки коливається в межах 73—84 місць. Падіння з 76 місця в 2014 році на 79 місце в 2015 обумовлено погіршенням одразу декількох підіндексів, на основі яких розраховується Індекс глобальної конкурентоспроможності: макроекономічного середовища (134 місце зі 140); рівня розвитку фінансового ринку (121 місце зі 140). Останній знизився через погіршення оцінок бізнесом можливості отримання фінансування на внутрішньому фондовому ринку (мінус 10 позицій, 118 місце) та регулювання фондового ринку (мінус 8 позицій, 135-е місце), а також зниження індексу захисту юридичних прав (мінус 6 позицій, 17 місце). Зниження оцінки бізнесом можливості отримання фінансування на внутрішньому фондовому ринку зумовлене як погіршенням економічної ситуації, так і зменшенням частки інвесторів, які готові здійснювати довгострокові інвестиції. Опосередковано ці причини призвели й до падіння індексу регулювання фондового ринку. Падіння індексу захисту юридичних прав зумовлене погіршенням захисту прав кредиторів, зокрема забезпечених кредиторів.

За складовою ефективності ринку товарів та послуг Україна значно відстає за показником ефективності антимонопольної політики (136 місце з 140) та впливом оподаткування на бажання інвестувати (129 місце). Також низькими є оцінки за показниками, що стосуються прямих іноземних інвестицій. З іншого боку, Україна покращила свої позиції за складовими ефективності ринку праці (плюс 14 позицій, 56-е місце серед 140 країн у рейтингу) та вищої освіти та професійної підготовки (плюс 7 позицій, 34 місце в світі) [64].

На рис. 2.1 наведено рівні підіндексів Індексу глобальної конкурентоспроможності України і Швейцарії (лідеру рейтингу). За деякими показниками (величина ринку, охорона здоров'я та початкова освіта, вища освіта та професійна підготовка) наша країна має співставні рівні. Проте, за показниками, які характеризують розвиток інфраструктури, макроекономічне середовище та розвиток фінансового ринку країни, Україна значно відстає.



Рис. 2.1. Показники Індексу глобальної конкурентоспроможності України і Швейцарії в 2015 р. [63, 65].

Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index) розраховується за методикою міжнародної бізнес-школи INSEAD і складається з вісімдесяти різних змінних, які детально характеризують інноваційний розвиток країн світу, що знаходяться на різних рівнях економічного розвитку. Автори дослідження вважають, що успішність економіки пов'язана як з наявністю інноваційного потенціалу, так і, головним чином, з умовами для його реалізації та розвитку [5]. Індекс розраховується як зважена сума оцінок двох груп показників, а саме: по-перше, наявні ресурси та умови для проведення інновацій (Innovation Input) (інституціональна складова та її ефективність, людський капітал та дослідження, інфраструктура, розвиток внутрішнього ринку, рівень розвитку бізнесу); по-друге, досягнуті практичні результати здійснення інновацій (Innovation Output) (розвиток технологій та економіки знань, результати творчої діяльності). Таким чином, підсумковий Індекс являє собою співвідношення витрат і ефекту, що дозволяє об'єктивно оцінити ефективність зусиль по розвитку інновацій в тій чи іншій країні.

Згідно даних табл. 2.1, місце України в рейтингу протягом 2012-2015 років залишалося відносно стабільним – 63-64 місце. Якщо розглянути підіндекси, на основі яких розраховано Глобальний індекс інновацій, то їх показники корелюються з розрахунками підіндексів Індексу глобальної конкурентоспроможності. За рівнем інституційного розвитку, країна займає 98 місце серед 141 країни; інфраструктурного – 112; рівнем розвитку бізнесу – 78. За показниками людський капітал і дослідження та розвиток технологій та економіки знань країна займає 36 та 34 місця відповідно зі 141 країни.

На рис. 2.2 наведено рівні підіндексів Глобального індексу інновацій України і Швейцарії (лідеру рейтингу). Як видно з представлених даних, за всіма показникам спостерігається певне відставання України від лідеру.



Рис. 2.2. Показники Глобального індексу інновацій України і Швейцарії в 2015 р. [66].

Рейтинг легкості ведення бізнесу (Doing Business) відображає сприятливість ведення бізнесу в країні [67]. Чим вища позиція країни у цьому рейтингу, тим сприятливіше підприємницьке середовище для заснування та функціонування

підприємства. При розрахунку рейтингів країн проводиться аналіз правових норм, що застосовуються до приватних підприємств в одинадцяти сферах, а саме в сферах: створення підприємства, отримання дозволів на будівництво, підключення до електричних мереж, реєстрації прав власності, отримання кредитів, захисту прав міноритарних інвесторів, оподаткування, міжнародної торгівлі, забезпечення виконання контрактів, вирішення неплатоспроможності підприємств та регулювання ринку праці (в 2015 році не враховано в розрахунках). Дослідження оцінює регуляторний клімат в країні або як впроваджуються зміни у законодавство з метою покращення умов для підприємницької діяльності (без оцінювання якості інфраструктури, кваліфікації працівників, рівня корупції і тощо).

За даними табл. 2.1 видно, що протягом останніх чотирьох років рейтинг України постійно покращувався (з 137 місця в 2012 році країна перемістилася на 83 місце в 2016 році). Покращення рейтингу за останній рік відбулося, в значній мірі, за рахунок суттєвих змін у процесі реєстрації підприємств; незначний позитивний вплив на рейтинг мали полегшення умов реєстрації прав власності та легкості підключення до електромереж.

На рис. 2.3 представлено рівні підіндексів України та Сінгапуру (лідеру рейтингу), за якими розраховується рейтинги індексу легкості ведення бізнесу. Як видно з діаграми, рівні більшості підіндексів України значно гірші відповідних показників Сінгапуру. Зокрема, за можливістю отримання дозволів на будівництво Україна знаходиться на 140 сходинці з-поміж 189 країн; за показником підключення до систем енергозабезпечення - 137 місце; за показником міжнародної торгівлі - 109 місце (за ним вимірюються часові та фінансові витрати (за винятком мит) при проходженні етапів, необхідних при експорті чи імпорті товарів: на дотримання встановлених вимог до оформлення документів та на дотримання вимог прикордонного та митного контролів); найгірший рейтинговий показник – за вирішенням проблем неплатоспроможності (141 місце), за яким досліджуються часові та фінансові витрати, а також кінцевий результат процесу вирішення питань неплатоспроможності підприємства. Одне з кращих місць у рейтингу наша країна має у легкості отримання кредитів (19 місце), яке розділяє разом з Сінгапуром.

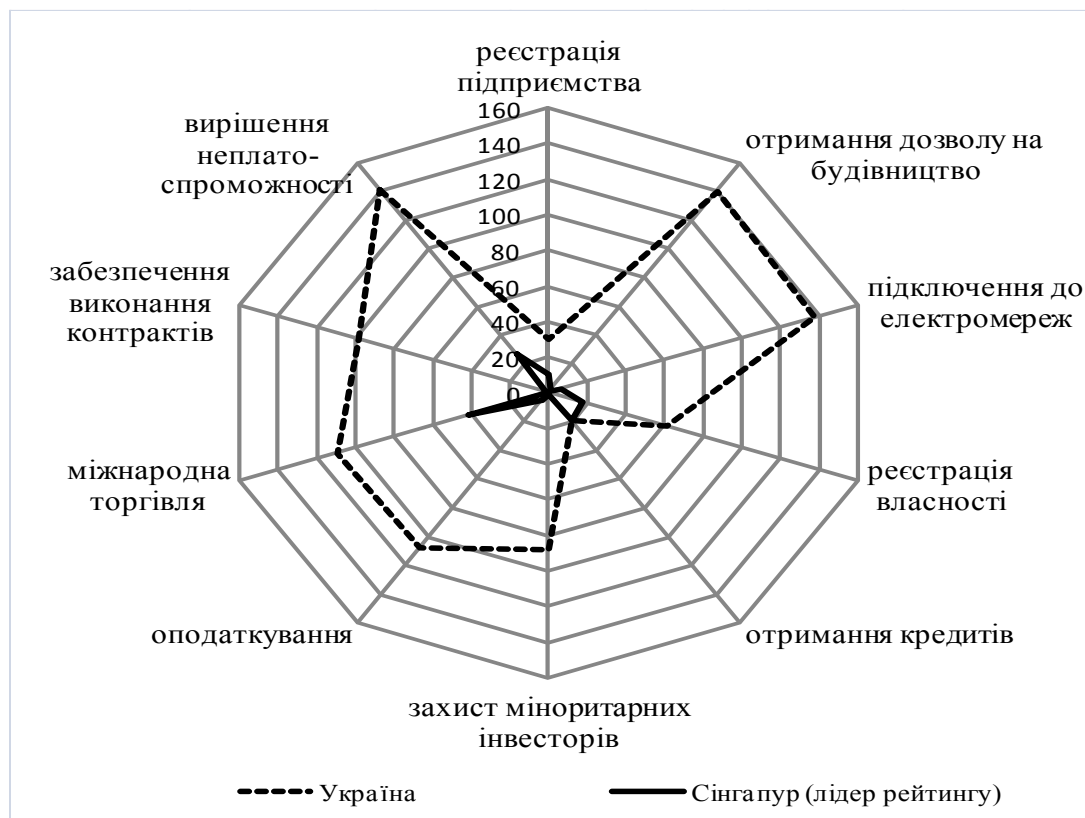


Рис.2.3. Показники показників Індексу легкості ведення бізнесу України і Сінгапуру в 2016 р. [68, 69].

Індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index - CPI) розраховується неурядовою міжнародною організацією Transparency International [70]. Індекс сприйняття корупції агрегує дані, отримані з різних джерел, що надають відомості про сприйняття рівня корупції в державному секторі певних країн з боку ділових кіл та експертів з питань цих країн. Як свідчать дані табл. 2.1, рейтинг України в 2015 покращився порівняно з 2014 роком – країна перемістилася з 142 позиції на 130. Рейтинг зріс, в основному, завдяки більш критичному ставленню суспільства до корупціонерів (збільшення кількості викривачів корупції, зростання числа матеріалів про корупціонерів у ЗМІ, на які влада змушена реагувати тощо). Певний позитивний вплив на покращення рейтингу також спостерігається в частині створення державних інституцій з протидії корупції, що відмічено у дослідженні Freedom House Nations in Transit. Влада дійсно зробила низку позитивних кроків у бік створення законодавства щодо важливих антикорупційних органів, але зволікає

із його імплементацією. Найгірше на індексі СРІ позначилася взаємодія влади та бізнесу. За останній рік рівень корупції виріс частині надання комунальних послуг підприємцям, щорічних податкових відрахувань [71].

Як показує статистика результатів інноваційної діяльності за 2005-2015 роки країна суттєво відстає практично по всіх показниках як в виробництві, так і в експорті високотехнологічної продукції. Тим не менше, слід зазначити, що Україна все ще зберігає достатній інтелектуальний потенціал, який здатний до генерації наукових ідей світового рівня, має сильні наукові школи з математики, фізики, хімії, медицини, радіоелектроніки, розробки нових матеріалів, інформаційних технологій, засобів зв'язку та телекомунікацій. Україна входить до вісімки країн світу, які спроможні забезпечити повний цикл проектування та виробництва авіакосмічної техніки, до п'ятірки країн світу з повним циклом виробництва танків та до десятки найбільших суднобудівних країн світу. В країні розвинуті високотехнологічні галузі промисловості, зокрема виробництво важкого машинобудування, енергетичного устаткування, приладобудування [72, с.2].

Міжнародні співставлення (табл. 2.2) показують, що по всіх показниках, наша країна суттєво відстає від лідерів. По частці витрат на НДДКР від обсягу ВВП Україна значно відстає навіть від гранично прийнятного рівня в 2%. Вкрай низькі показники витрат бізнесу на НДДКР, особливо враховуючи те, що саме підприємства є основним джерелом фінансування НДДКР в країні [73, с.93].

Таблиця 2.2

Бенчмаркінгові порівняння інноваційного розвитку України

Показники	Значення України	Найкраще значення	Країна-лідер
-1-	-2-	-3-	-4-
Кількість «тріадних» патентних сімей (ЕРО, USPTO, JPO) на 1 млн. осіб населення, 2015 р.	0	105,3	Японія
Активність інноваційних центрів за кількість «тріадних» патентних сімей на 1 млн. осіб населення, 2015 р.	Н.д.	11 000	Японія, Токіо
Частка високотехнологічних галузей виробництва в ВВП, 2015 р., %	15	36	США
Частка експорту високотехнологічної продукції в ВВП, 2013 р., %	0,56	5,19	Німеччина

Продовження табл. 2.2

-1-	-2-	-3-	-4-
Частка випускників вузів по природничо-науковим та інженерно-технічним спеціальностям, 2006 р., %	24,0	47,1	Китай
Частка виконавців наукових досліджень і розробок у загальній чисельності населення, 2015 р., %	0,5	3,21	Фінляндія
Частка витрат на НДДКР в ВВП, 2015 р., %	0,62	3,3	Японія
Рівень витрат бізнесу на НДДКР (за шкалою від 1 до 7 балів Global Innovation Index), 2015 р.	3,4	6,0	Швейцарія
Частка країни в світових витратах на НДДКР, 2014, %	Н.д.	31,1	США
Величина внутрішнього ринку, млрд. дол. США по паритету купівельної спроможності (за даними МВФ), 2015р.	339	9 392	Китай
ВВП на душу населення, дол.США (за даними МВФ), 2015 р.	2 004	101 994	Люксембург
ВВП на душу населення на основі паритету купівельної спроможності, дол.США (за даними МВФ), 2015 р.	7 519	132 099	Катар

Складено за даними [18,64, 65, 66, 72, 73, 81, 83]

На думку дослідників [18], серйозними проблемами інноваційної системи України, як і більшості пострадянських країн, є низька інноваційна активність і слабкий інноваційний потенціал підприємств, що можна пояснити двома ключовими факторами: особливістю галузевої структури економіки країни і низькими стимулами і недостатніми ресурсами для такої активності в її основних галузях. Зокрема, особливості української економіки полягають в тому, що в ній переважають галузі, які апріорі мають нижчу інноваційну активність: сільське господарство, металургія. В цих галузях продуктові інновації не є ключовим фактором успіху бізнесу. В умовах господарювання, які склалися, українським підприємствам простіше купувати готові технології і обладнання у провідних виробників. Частка інноваційно-активних галузей економіки України, таких як інформаційні технології, біофармацевтика, виробництво нових матеріалів, аерокосмічне виробництво, вкрай низька, що підтверджує дані табл. 2.2. Визначення високотехнологічних галузей ОЕСР враховує три складові – частку витрат на НДДКР у витратах підприємств галузі, частку високотехнологічної комплектації у складі виробів та частку персоналу НДДКР у складі підприємств. Серед таких галузей: мікроелектроніка, інформаційні технології, обчислювальна техніка,

програмування, робототехніка, нанотехнології, атомна енергетика, аерокосмічна техніка, біотехнології, фармацевтика, генна інженерія, штучний інтелект.

В Україні відсутня ефективна система економічних стимулів щодо створення та комерціалізації об'єктів права промислової власності. Поряд з цим, значна частина потенційно значимих винаходів (фармакологія, ІТ-технології) заявляються напряму в патентні відомства зарубіжних країн (РФ, США, північна Корея) без подання заявки в патентне відомство України [72, с.7].

Інновації невідривно пов'язані з підприємництвом і ринковою економікою, при цьому кожен елемент підтримує інші. Дослідження, проведені Інститутом соціології НАН України [73, с. 16], свідчать про нереалізований підприємницький потенціал в країні: 30,5% респондентів бажали б розпочати свій власний бізнес. МСБ є важливою рухомою силою економічного розвитку і може бути активним учасником інноваційних процесів. Але за даними табл. 2.3, частка МСБ в зайнятості в ринкових секторах економіки (крім банків, фермерських господарств, бюджетних організацій) складає лише 26,6% , що практично втричі нижче показника лідера.

Таблиця 2.3

Бенчмаркінгове порівняння підприємницької активності України

Показники	Значення України	Найкраще значення	Країна-лідер
Підприємницькі наміри, 2010 р. Частка людей, які хочуть стати підприємцями, але не є такими, серед населення у віці від 18 до 64 років	30,5	32%	Туреччина
Частка МСБ в зайнятості в ринкових секторах економіки, крім фінансового, 2011 р.	26,6%	85%	Південна Корея
Частка МСБ в зайнятості в переробному виробництві, 2007-2009 рр.	11%	77%	Південна Корея

Складено за даними [18, 64, 65, 66, 72, 73, 81, 83]

Інноваційні здатності на мікрорівні складаються з трьох факторів: по-перше, технологічного рівня; по-друге, здатності підприємства запозичувати та адаптувати технології і ноу-хау ззовні для використання в своїх інноваційних процесах; по-третє, здатності в середині підприємства створювати нові знання. Якщо розглядати

здатності до запозичення і адаптації знань та технологій вітчизняних підприємств, а також їх технологічний рівень виробництва, то ці навички є надзвичайно низькими в порівнянні з компаніями інших країн, що відображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Бенчмаркінгове порівняння технологічного розвитку України

Показники	Значення України	Найкраще значення	Країна-лідер
Досконалість національних технічних стандартів (за шкалою від 1 до 7 балів) 2009-2010 рр.	3,3	6,3	Німеччина
Діючі сертифікати ISO 9001:2008, кількість балів за розрахунками Global Innovation Index, 2015 р.	6,63	100	Італія
Рівень виробничих процесів компанії (за шкалою від 1 до 7 балів Global Innovation Index), 2015 р.	3,8	6,5	Швейцарія
Здатність компаній до запозичення і адаптації технологій (за шкалою від 1 до 7 балів Global Innovation Index), 2015 р.	3,4	6,42	Люксембург

Складено за даними [18, 64, 65, 66, 72, 73, 81, 83]

Технічні стандарти і сертифікація мають суттєвий вплив на інноваційну діяльність. Розвинуті обов'язкові стандарти можуть створювати для підприємств економічні стимули для застосовування більш досконалих нових технологій і відмови від старих [18, с.111]. Україна значно відстає за кількістю сертифікатів ISO 9001:2000, що є ознакою відокремлення від глобальних ланцюгів створення вартості, а також індикатором величезних можливостей для покращення управління виробничими можливостями [73, с.57]. Сертифікація ISO 9001 може слугувати корисним засобом прийняття управлінської передової практики, незалежно від рівня технологічного розвитку підприємства. З розповсюдженням нових бізнес-моделей на основі контрактного виробництва і фрагментованих збутових ланцюгів, стандарти якості є «вхідними білетами» в глобальні виробничі мережі. Крім цього, розповсюдження системи міжнародної сертифікації сприяє технологічному обміну і удосконаленню, скорочує загальний рівень витрат в економіці, прискорює дифузію технологічних досягнень і розробку нових продуктів.

Хоча Україні дається більш позитивна оцінка в порівнянні з РФ та Білоруссю [73, с. 58], проте, підприємства країни відстають за рівнем складності технологічних

процесів від країн ЄС: експортери в більшій мірі оперують в видобуванні і первинній обробці ресурсів, аніж в невиробничих етапах ланцюга створення вартості.

Одним з узагальнюючих кількісних критеріїв оцінки потужності інноваційного потенціалу будь-якої національної економіки є витрати на НДДКР [74]. У розвинених державах вони становлять від 2,5% до 3% валового внутрішнього продукту. Важливою тенденцією останніх років майже для всіх країн світу є більш швидке зростання витрат на НДДКР, ніж зростання ВВП. Однією з головних цілей ЄС протягом останнього десятиліття є підвищення рівня конкурентоспроможності ЄС шляхом зростання інвестицій у наукову і науково-дослідну сферу. Лісабонською стратегією [75, с. 155] встановлено мету: 3% ВВП має припадати на виконання наукових досліджень і розробок. Хоча до 2010р. ця мета не була досягнута, вона залишилася одним з п'яти ключових завдань в рамках стратегії Європа-2020, прийнятій у 2010р.

У 2013 році внутрішні витрати на НДДКР в ЄС зросли порівняно з 2012 роком на 0,7%. Частка витрат на НДДКР в ВВП в 2013 році досягла 2,1%, і залишається значно нижчою ніж у Японії (3,38% – у 2011р.) і Сполучених Штатах (2,81% – у 2012р.). У 2013р. серед держав-членів ЄС, найвища наукоємність ВВП була у Фінляндії (3,31%), Швеції (3,3%) і Данії (23,06%); слід зазначити, що в Словенії та Естонії рівень наукоємності ВВП був вище середнього у ЄС (відповідно 2,59% і 1,91%).

На відміну від загальноєвропейських та світових тенденцій, в Україні останні десять років відбуваються зменшення витрат на НДДКР, що значною мірою обумовлено загальною макроекономічною нестабільністю (табл. 2.5).

Згідно даних і розрахунків, наведених у табл. 2.5, останні три роки відмітним є скорочення обсягів інвестування як в абсолютному значенні, так і у відношенні до загального обсягу ВВП. Відношення капітальних інвестицій до ВВП має негативний тренд протягом 2007-2014 років: найвищим це відношення було на рівні 29,65% у 2007 р., найнижчим рівень цього показника сягнув у 2014 році – 14%. Економічною думкою доведено, що для стабільного економічного зростання національної

економіки інвестиції повинні становити не менше 20% ВВП. Ситуація в Україні з 2010 року знаходиться нижче діапазону нормативного значення та існує загрозлива тенденція до погіршення.

Таблиця 2.5

**ВВП, капітальні та іноземні інвестиції й витрати на НДДКР в Україні
у 2006-2014 рр.**

Показники	Роки								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-	-7-	-8-	-9-	-10-
ВВП* (у фактичних цінах), млрд. грн.	565,0	751,1	990,8	947,0	1120,6	1349,2	1459,1	1522,7	1566,7
ВВП* (у цінах попереднього року), %	107,6	108,2	102,2	84,9	104,1	105,4	100,2	100,0	93,2
Капітальні інвестиції (у фактичних цінах), млрд.грн.	149,0	222,7	272,1	192,9	189,1	259,9	293,7	267,7	219,4
Капітальні інвестиції (у цінах попереднього року),%	x	x	x	x	x	118,8	108,5	88,9	75,9
Капітальні іноземні інвестиції (у фактичних цінах), млрд. грн.	5,1	7,3	8,1	8,2	4,1	7,2	5,0	4,9	5,6
Обсяг фінансування НДДКР, млрд.грн.	5,2	6,1	8,0	7,8	9,0	9,6	10,6	11,2	10,3
Капітальні інвестиції по відношенню до ВВП, %	26,37	29,65	27,46	20,37	16,87	19,27	20,13	17,58	14,00
Капітальні іноземні інвестиції по відношенню до ВВП, %	0,90	0,97	0,82	0,87	0,36	0,53	0,35	0,32	0,36
Частка фінансування НДДКР в % до ВВП	0,91	0,82	0,81	0,83	0,80	0,71	0,72	0,73	0,66
Отримано охоронних документів у Державній службі інтелектуальної власності, одиниць	6 556	7 359	7 523	6 940	7 748	8 757	8 552	8 432	7 864
у % до попереднього року	x	112	102	92	112	113	98	99	93

* Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим та м. Севастополя

Розраховано за даними: [75, 76, 77, 78, 79, 80]

Розміри фінансування НДДКР в 2006-2014 роках становлять менше 1% від величини ВВП, що суттєво нижче найменш допустимого рівня у 2%; також відмінною тенденцією від загальносвітових є повільніший темп приросту фінансування НДДКР від темпу приросту ВВП. Найвищий темп зростання фінансування НДДКР спостерігався в 2008 р, але це частково пояснюється низькою порівняльною базою попередніх років.

Показовим індикатором кількості ресурсів, спрямованих на інновації, є динаміка кількості патентних заявок (табл. 2.5), яка слідує за трендом ВВП. Світовою тенденцією є скорочення витрат бізнесу на дослідницьку та інноваційну діяльність в періоди рецесії [81, с. 85].

Одним з вагомих факторів, який впливає на управління інноваційним розвитком компанії, є захист прав інтелектуальної власності, в тому числі на результати НДДКР. Ефективність інноваційної діяльності підприємств напряду пов'язана з захистом прав інтелектуальної власності як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках. Якщо права на інтелектуальну власність захищені слабо, то підприємства роблять вибір в бік залучення успішних інновацій, тому рівень захисту інтелектуальної власності фактично визначає напрямок розвитку технологій і продуктової лінійки виробників.

Слід додати, що різний рівень захисту прав на інтелектуальну власність створює різницю в розмірі іноземних інвестицій в країну в цілому [82, с.50]. Дослідження демонструють, що посилення прав захисту на інтелектуальну власність позитивно впливає на рівень інноваційної активності і технологічного прогресу, хоча воно не рівномірне і може бути невільоване в довготерміновому періоді. Також, за проведеними дослідженнями [82, с.51], виявлено, що коли країна здійснює і залучення інновацій, і проводить власні розробки, то чим нижчий рівень захисту прав на інтелектуальну власність, тим в більшій мірі перевага віддається залученню інновацій аніж розробці власних. Також було підтверджено позитивний вплив сильнішого захисту прав на інтелектуальну власність на рівень прямих іноземних інвестицій, хоча це не гарантує спрямування інвестиційних потоків в наукомісткі галузі.

Поряд з падінням питомих витрат ВВП на НДДКР в Україні спостерігається й скорочення обсягів виконаних наукових та науково-технічних робіт (табл.2.6).

Як свідчать дані табл. 2.6, частка виконаних наукових та науково-технічних робіт в ВВП постійно знижується і в 2015 році впала до рівня 0,64%. Падіння обсягів виконаних робіт корелюється з падінням обсягів фінансування НДДКР (табл.2.5). За напрямками найбільш вагому частку наукових і науково-технічних

робіт складають науково-технічні розробки - їх обсяги коливаються в межах 48-55% за 1996-2015 рр., з тенденцією до зменшення; найменшу частку складають науково-технічні послуги (в 2000 році – 8,5%), в останні п'ять років з певним трендом до зростання - в 2015 році зросли до 10,7%.

Таблиця 2.6

Виконані наукові та науково-технічні роботи за 1996-2015рр

Рік	Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт, тис. грн.					
	Всього, у фактичних цінах	частка в ВВП, %	у тому числі			
			частка фундамен- тальних досліджень в усіх ННТР, %	частка прикладних досліджень в усіх ННТР, %	частка науково- технічних розробок в усіх ННТР, %	частка науково- технічних послуг, %
1996	1 111,70	1,36	12,6	28,9	54,6	3,8
2000	1 978,41	1,16	13,5	22,1	55,9	8,5
2005	4 818,58	1,09	18,7	14,7	49,9	16,6
2010	9 867,09	0,91	22,2	16,4	51,0	10,4
2011	10 349,89	0,79	21,3	18,0	48,2	12,5
2012	11 252,69	0,80	23,3	18,3	47,7	10,7
2013	11 781,10	0,81	22,9	17,7	49,0	10,4
2014	10 950,70	0,69	22,6	17,4	48,8	11,2
2015	12 611,00	0,64	19,6	18,0	51,7	10,7

Розраховано за даними: [75, 76, 77, 78, 79, 83]

В Україні за роки незалежності сформувалося складне правове середовище щодо регулювання інноваційної діяльності, яке обумовлене існуванням понад вісімдесяти різних правових документів, які регламентують різні сфери науково-технічної й інноваційної діяльності. Така множина документів ускладнює визначення пріоритетів і процесів управління інноваційною діяльністю на державному рівні. Хоч спрощення і гармонізація нормативно-правової бази є однією з основних задач останніх років, стратегії й управління національною інноваційною системою залишаються фрагментованими і відносно неефективними. У період 1998-2010 років було ініційовано більш ніж двісті інноваційних програм, які передбачали державне фінансування. Проте, більш ніж половина з них його не отримали в зв'язку з відсутністю відповідних процедур на стадії парламентського ствердження і негнучкістю державного бюджету [73, с. 33].

Одним з результативних показників інноваційної діяльності є частка реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі промислової продукції та величина експорту інноваційної продукції, які наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Обсяги реалізації інноваційної продукції промисловості України, 2005-2014 рр.

Показники	Роки										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Загальний обсяг реалізації продукції, млрд.грн.	468,6	551,7	717,1	917,0	806,6	1067,1	1148,2	1095,7	1086,7	1026,8	1496,0
в т.ч. інноваційної продукції, мрд.грн.	25,0	30,9	40,2	45,8	31,4	33,7	42,4	36,2	35,9	25,7	23,1
у % до загального обсягу реалізованої продукції	5,3	5,6	5,6	5,0	3,9	3,2	3,7	3,3	3,3	2,5	1,5
Загальний обсяг реалізації інноваційної продукції за межі України, млрд.грн.	12,5	12,8	14,7	23,6	13,2	13,7	12,6	13,4	16,1	7,5	10,8
у % до загального обсягу реалізованої продукції	2,7	2,3	2,0	2,6	1,6	1,3	1,1	1,2	1,5	0,7	0,7
у % до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції	50,0	41,4	36,5	51,6	42,0	40,7	29,8	36,9	44,8	29,2	46,8

Розраховано за даними: [75, 76, 77, 78, 79, 83]

Як свідчать дані табл. 2.7, частка обсягу реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації промислової продукції є дуже низькою і неуклінно спадає: якщо в 2006-2007 рр. вона складала 5,6%, то 2015 році впала вже до 1,5%. У загальному обсязі реалізації промислової продукції обсяг інноваційної продукції, що реалізована за межі України, складає зовсім незначну частку: в 2005-2008 роках вона коливалася в межах 2,05-2,67%, а з 2010 року не перевищувала і 1,5%. Найбільшого рівня цей показник досяг в 2005 році, і складав 2,67%; з 2008 року його значення постійно зменшується і в 2015 році впало до 0,7%. Також треба підкреслити, що в загальному незначному обсязі виробництва і реалізації інноваційної продукції в окремі роки 50% і більше йшло на експорт (2005 та 2008 роки), в 2011 році цей показник впав до 29,8%, а в 2012- 2013 рр. виріс до 36,9% та 44,8% відповідно.

Хоча нові, фундаментальні проривні знання створюються, в більшій мірі, в секторі наукових досліджень, проте саме компанії, підприємства є ключовими гравцями в інноваційному процесі. Інноваційний потенціал в розвинених країнах

зосереджений саме на мікрорівні, а для деяких секторів економіки особливо вагомим стає інноваційний потенціал середнього та малого бізнесу.

Одним з критеріїв, що характеризує інноваційні процеси, є показник кількості інноваційно активних підприємств (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Загальна кількість та частка промислових підприємств, що займаються інноваційною діяльністю у 2005 – 2014 рр.

Показники	Роки										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Загальна кількість промислових підприємств	10047	9 995	10346	10728	10995	10606	10350	10089	10189	10010	н.д.
з них займалися інноваційною діяльністю	1 193	1 118	1 472	1 397	1 411	1 462	1 679	1 758	1 715	1 609	824
частка від загальної кількості промислових підприємств, %	11,87	11,19	14,23	13,02	12,83	13,78	16,22	17,42	16,83	16,07	17,3
Впроваджували інновації, промислових підприємств	810	999	1 186	1 160	1 180	1 217	1 327	1 371	1 312	1 208	723
частка від загальної кількості промислових підприємств, %	8,06	9,99	11,46	10,81	10,73	11,47	12,82	13,59	12,88	12,07	н.д.

Розраховано за даними: [75, 76, 77, 78, 79, 83]

Статистичні дані та розрахунки, наведені в табл. 2.8, підтверджують висновок про низький рівень та результативність інноваційної діяльності в промисловості. Світова практика свідчить, що пороговим рівнем частки підприємств, що займаються інноваційною діяльністю є 25%, а в розвинених країнах цей показник досягає 70% і вище. Як свідчать дані табл. 2.8, рівень інноваційно-активних промислових підприємств України нижче за пороговий протягом 2005-2014 років та немає тенденції до вагомого зростання: найвищого рівня кількість інноваційно активних підприємств досягла в 2012 році – 1715 підприємств, що становить 17,4% всіх промислових підприємств. Того ж року було зафіксовано і найбільша кількість підприємств, які впроваджували інновації – 1371 підприємство. В 2015 році кількість інноваційно активних підприємств, та підприємств, які впроваджували інновації, впала до найнижчого рівня за 2005-2015 рр. і становить 824 і 723 підприємства відповідно. Як зазначається у Національній доповіді

«Інноваційна Україна - 2020» рівень розвитку інноваційної діяльності за роки незалежності знизився, інноваційна активність підприємств в 2-3 рази нижча, ніж в найменш розвинутих країнах ЄС [84].

Дані про основні напрямки інноваційної активності за видами економічної діяльності в 2014 році представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Рейтинг за напрямками інноваційної активності підприємств в 2014 р.
за видами економічної діяльності**

Напрями інноваційної активності Види економічної діяльності	Кількість п-в:		Частка тих, які займалися інноваційною діяльністю, %	З них витрачали кошти на:							
	Усього	у т. ч. займалися інноваційною діяльністю		внутрішні НДР	зовнішні НДР	придбання машин, обладнання та програм. забезпечення	частка, %	інші зовнішні знання	навчання та підготовка персоналу	ринкове запровадження інновацій	інші
Промисловість України	10010	1609	16,1	189	94	993	62	83	319	79	140
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	414	32	7,7	1	8	20	63	4	4	0	4
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	531	75	14,1	3	5	62	83	5	14	1	5
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	670	53	7,9	0	2	41	77	3	8	0	3
Переробна промисловість	8395	1449	17,3	185	79	870	60	71	293	78	128
виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	76	29	38,2	10	9	15	52	4	13	5	5
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	209	71	34,0	23	5	39	55	3	12	3	5
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	233	69	29,6	22	8	34	49	2	16	10	15
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	615	155	25,2	35	10	81	52	5	36	16	20
виробництво коксу та продуктів нафто-перероблення	32	8	25,0	0	2	4	50	1	1	1	4
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	312	76	24,4	13	7	42	55	5	19	7	9
виробництво електричного устаткування	276	64	23,2	14	5	37	58	5	11	4	11
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім виробництва машин і устаткування	799	138	17,3	23	15	78	57	7	22	4	10
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	1990	334	16,8	15	8	203	61	15	81	16	19
виробництво меблів, іншої продукції, ремонт і монтаж машин і устаткування	910	131	14,4	12	6	83	63	17	28	7	4
текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	622	82	13,2	7	1	56	68	3	12	3	5
виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	1217	158	13,0	9	3	106	67	2	21	1	14
виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	1104	134	12,1	2	0	92	69	0	21	1	7

Розраховано за даними [80]

Як видно з табл. 2.9, низький рівень інноваційної активності за критерієм кількості учасників спостерігаємо на промислових підприємствах всіх галузей: в середньому по промисловості України, інноваційною діяльністю в 2014 році займалися 16,1% підприємств (що є досить невисоким показником в порівнянні з розвиненими країнами), при цьому найбільшу інноваційну активність можна спостерігати на фармацевтичних підприємствах, де інноваційною діяльністю займалися 38,2% всіх підприємств, на підприємствах, що виробляють комп'ютери, електронні та оптичні пристрої (34%) та підприємствах з виробництва автотранспортних засобів (29,6%). Найнижча активність спостерігається на видобувних підприємствах (7,7%), та підприємствах, пов'язаних з водопостачанням та переробки відходів (7,9%). Інноваційна активність підприємств з виробництва паперу та поліграфічних підприємств є низькою навіть в порівнянні з невисоким значенням в середньому по промисловості і складає 12,1%.

Необхідно звернути увагу на те, що серед усіх напрямків інноваційної діяльності усіх промислових підприємств найбільше коштів витрачається на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення: в середньому по промисловості в 2014 році ця величина складає 62%; підприємства з виробництва паперу та поліграфічної діяльності витрачають 69% коштів, що спрямовуються на інноваційну діяльність. Ця пропорція зберігається протягом досліджуваних 2007-2014 років [Додаток Д, табл. Д.1]: вагома більшість підприємств купують машини, обладнання та програмне забезпечення - їх частка суттєво не змінюється і складає 54-61%. Спостерігається певна позитивна динаміка в напрямку навчання та підготовки персоналу: доля підприємств, які займаються цим зросла з 15,5% в 2008 році до 19,8% в 2014 році. Розрахунки, наведені в [додатку Д, табл. Д.1], відповідають уявленню про те, що інновації в Україні не засновані на НДДКР, і, у відповідності з цим, констатуємо факт, що підприємства, які є основними джерелами інновацій в цілому, грають другорядну роль в НДДКР. Доля підприємств, які проводять самостійні науково-дослідні роботи, дослідження і розробки постійно знижується – з 19,4% в 2007 році до 11,7 в 2014 році.

Розрахунки, наведені в додатку Д, табл. Д.2, корелюються з даними табл. Д.1: найбільша частка витрат, спрямованих на інноваційну діяльність, припадає на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення: за досліджуваний період найменша частка витрат складала в 2012 році (58%), а найвища - в 2015 році і сягнула 80,7%. Витрати на науково-дослідні роботи на промислових підприємствах складають відносно незначну частку витрат на інноваційну діяльність (найбільшого рівня в 22% вони досягли в 2014 році, найнижчі спостерігалися в 2011 – 7%).

Розглянемо особливості інноваційної діяльності та ділової активності на прикладі видавничо-поліграфічних підприємств України. На думку фахівців, у цього виду діяльності досить високий нереалізований потенціал розвитку, що обумовлює доцільність його детальнішого вивчення та аналізу.

2.2. Особливості розвитку підприємств видавничо-поліграфічного комплексу

За часів СРСР поліграфічна промисловість являла собою окрему галузь, яка базувалася на галузеутворюючих підприємствах і була чітко структурована – республіканські підприємства, обласні, міські, районі. Після розпаду СРСР все змінилося - видавнича та поліграфічна справа галузі як такої вже не являють. Відбулися докорінні зміни в структурі друкованої продукції. За останні 25 років потреби ринку докорінно змінили українську поліграфію - доля рекламної, етикеточної, пакувальної продукції досягла приблизно 60% в загальному обсязі випуску друкованої продукції; втратили свої позиції і конкурентоспроможність державні підприємства, різко збільшилася кількість приватних підприємств. [85, с.2].

Поліграфічний бізнес є матеріально-технічною базою видавничої справи й інфраструктурним (допоміжним) для інших видів бізнесу – легкої промисловості, реклами, торгівлі тощо. Цей соціально вагомий сектор економіки, здебільшо,

орієнтований на кінцевого споживача, які забезпечують приблизно 68 тис. робочих місць [86, с.100].

В останнє десятиріччя на всесвітньому поліграфічному ринку відбуваються певні структурі зрушення. За дослідженнями Всесвітньої газетної та новинної асоціації (WAN-IFRA) однією зі сталих тенденцій останніх років є падіння циркуляції друкованих видань на зрілих ринках Європи та Північної Америки, при постійному зростанні тиражів в азієському регіоні. При цьому, роздрібний продаж газет за останні роки впав приблизно на 25%, в той час як продажі за передплатою скоротилися тільки на 8% [87]. Суттєвим фактором, який останніми роками значно вплинув на книжковий ринок, є стрімкий розвиток «електронного книговидавання», куди «перекочував актуальний асортимент видавництва із тотальним порушенням законодавчих норм та імперативів ділової етики» [88, с.15].

З 2001 року в Україні спостерігається постійна тенденція до збільшення кількості господарюючих суб'єктів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Кількість суб'єктів, внесених до Державного реєстру видавців, виробників та розповсюджувачів видавничої продукції

Суб'єкти видавничої та поліграфічної справи	Роки									
	01.01.2001	01.01.2006	03.05.2007	15.01.2008	01.01.2011	01.01.2012	01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016
Всього суб'єктів видавничої та поліграфічної справи	2 352	3 134	3 656	3 910	4 820	5 164	5 338	5 526	5 677	5833
Приріст до попереднього періоду, %	x	33,25	16,66	6,95	23,27	7,14	3,37	3,52	2,73	2,75
Суб'єкти, які займаються:										
видавничою справою у % від всіх суб'єктів	x	31,8	31,3	31,5	31,5	31,4	31,3	30,8	30,4	29,8
виготовленням продукції у % від всіх суб'єктів	x	15,0	14,5	14,1	12,9	12,9	12,6	12,3	12,0	11,7
розповсюдженням видавничої продукції у % від всіх суб'єктів	x	6,0	5,9	5,7	6,1	6,5	6,5	6,6	6,7	6,6
поєднують 2-3 види діяльності у % від всіх суб'єктів	x	47,2	48,3	48,7	49,6	49,2	49,6	50,4	50,8	51,9

Розраховано за даними [90, 91]

Слід зазначити, що приватизаційні процеси суттєво не торкнулися поліграфічних підприємств, розвиток галузі відбувався, більшою мірою, завдяки створенню приватних підприємств, які на 2013 рік у загальній структурі видавничих підприємств становили 85,3%, в структурі поліграфічних – 88,9% [89, с.3].

У продовж 2001-2015 рр. збільшення кількості підприємств галузі відбувалося виключно за рахунок малого бізнесу. На сьогодні малі підприємства складають 92% всіх поліграфічних підприємств України. Зміна кількості суб'єктів, внесених до Державного реєстру видавців, виробників та розповсюджувачів видавничої продукції, наведено в табл. 2.10. Станом на 01.01.2016 року зареєстровано 5833 суб'єкта, які внесені до реєстру видавців, виробників та розповсюджувачів видавничої продукції.

За даними табл. 2.10 можна визначити, що упродовж 2001-2016 рр. середньорічний темп приросту кількості підприємств складає 6,4%. Так, кількість підприємств зросла з 2352 в 2001 році до 5833 в 2016 році. Швидшими темпами кількість поліграфічних підприємств зростала у 2007-2011 роках, і значно менш повільне зростання спостерігається в 2013-2015 роках. Помітною тенденцією протягом досліджуваного періоду є поступове зменшення частки підприємств, які займаються лише одним видом діяльності - суто видавничою справою або лише виготовленням видавничої продукції; їх кількість, відповідно, зменшилася з 31,8% та 15% в 2006 році до 29,8% та 11,7% в 2016 році. Поряд з цим зростає частка підприємств, які поєднують два або три види діяльності – їх частка зросла з 47,2% в 2006 до 52% на початок 2016 року.

Регіональний розподіл підприємств поліграфічної діяльності показує, що станом на 01.01.2016 року[91] в Україні сформовано два потужні центри (рис. 2.6), які знаходяться у м. Києві та Харківській області.

Як видно з рис. 2.4, в м. Києві зосереджено 40,1% всіх видавничо-поліграфічних підприємств України (2341 підприємство); в м. Харків та області зосереджена 12,8% (744 підприємства); решта областей України значно поступаються за кількістю видавничо-поліграфічних підприємств. Також, за даними

рис. 2.6, можна вважати, що підприємства видавничо-поліграфічного комплексу переважно сконцентровані у промислово розвинених регіонах.

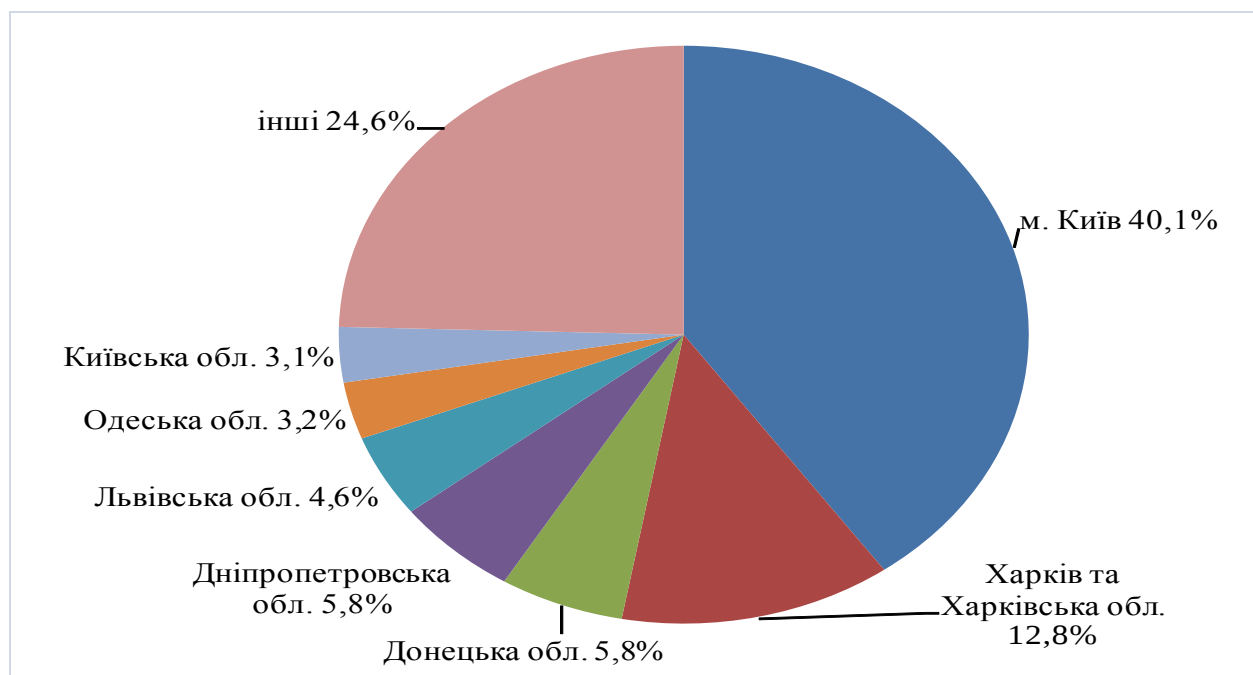


Рис. 2.4. Регіональний розподіл поліграфічних підприємств України станом на 01.01.2016 р. [91].

Важливою характеристикою галузі є динаміка і структура випуску різних видів видавничо-поліграфічної продукції, до яких відносяться: газетна продукція; журнальна продукція; книжкова продукція; цінні папери; каталоги, візитки, листівки, мапи і атласи, нотна, буклетна, календарна продукція; упаковочна та етикеточна продукція; широкоформатний друк. Показники випуску окремих видів поліграфічної продукції в Україні за 2001-2015 роки наведено в табл. 2.11.

Як свідчать дані табл. 2.11 [92], поряд із постійним збільшенням кількості назв книг та брошур відбувається зменшення їх загального тиражу. І хоча в 2000-2008 роках відбувається певний зріст загального тиражу книг та брошур, проте їх середній тираж не зростає. Відмічається певна позитивна тенденція в збільшенні як кількості назв періодичних та продовжуваних видань (каталоги, журнали тощо), так і їх тиражів: якщо в 2001 р. випускалося 1653 назв каталогів і журналів із загальним

тиражем 60 тис. примірників, то в 2014 р. їх вже друкувалося 3165 назв з тиражем 513 тис. примірників [93].

Таблиця 2.11

Випуск окремих видів поліграфічної продукції в Україні в 2001-2014 рр.

Рік	Кількість назв (книг, брошур)	Тираж, млн.пр.	Середній тираж 1-ї назви, тис.прим.	Кількість видань на 1-го жителя України, прим.	Періодичні та продовжувані видання (крім газет)	Тираж, млн.пр.	Газети (з додатками)	Тираж, млн.пр.
2001	10 614	50,32	4,7	1,00	1 653	60,00	2 727	3 632,00
2002	12 444	47,86	3,8	1,00	1 923	84,00	3 045	4 860,00
2003	13 805	39,46	2,9	0,80	2 246	130,00	2 891	4 347,00
2004	14 790	52,80	3,6	1,10	2 385	124,00	3 014	4 508, 00
2005	15 720	54,06	3,4	1,15	2 182	132,46	2 974	4 959,79
2006	15 867	54,21	3,4	1,16	2 301	137,50	2 918	4 235,14
2007	17 987	56,11	3,1	1,20	2 420	237,38	2 885	3 665,45
2008	24 040	58,16	2,4	1,21	2 422	270,36	2 647	3 966,11
2009	22 491	48,51	2,2	1,05	2 515	256,33	2 499	3 444,55
2010	22 557	45,06	1,9	0,98	2 822	338,03	2 347	3 168,87
2011	22 826	46,57	2,0	1,02	2774	н.д.	н.д.	н.д.
2012	26 036	62,12	2,4	1,36	2945	368,31	2343	3 207,30
2013	26 323	69,76	2,7	1,53	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
2014	22 044	55,31	2,5	1,22	3165	513,29	2169	2 720,79

Розраховано за даними [92]

Такі види поліграфічної продукції, як автореферати дисертацій, образотворчі, нотні, картографічні видання складають незначну частку в загальному обсязі випуску, однак і в них існує тенденція до збільшення випуску (табл. 2.12).

За даними табл. 2.12 видно, що такі види поліграфічної продукції як образотворча та аркушева продукція в різні роки має суттєві відмінності в величині тиражу. Особливість цих видів продукції полягає в тому, що їх випуск має «сезонний» характер, а саме в роки виборів обсяги друкування аркушевої та образотворчої продукції дуже високі і падають після їх завершення до наступних виборів. За підрахунками фахівців, ці види продукції займають відносно значний сегмент ринку (приблизно 8-12%) [93]. Випуск нотних та картографічних видань протягом 2005-2013 рр. суттєво не змінився як за кількість видань, так і за тиражами.

**Випуск неперіодичних видань (крім книг та брошур) за назвою та тиражем,
2005-2013 рр.**

Рік	Показники	Вид видання					
		Автореферати дисертацій	Образотворча продукція	Нотні	Карто-графічні	Аркушева продукція	Інше
2005	кількість видань, др.од.	5 432	405	105	194	1 625	1 417
	тираж, тис.прим.	551,0	1 835,6	111,9	1 548,0	18 329,1	1 387,8
2006	кількість видань, др.од.	6 009	276	170	207	1 009	245
	тираж, тис.прим.	606,4	1 048,7	241,2	1 141,3	85 978,7	829,0
2007	кількість видань, др.од.	5 832	454	173	291	487	1 508
	тираж, тис.прим.	583,8	975,1	101,9	1 775,6	13 191,0	615,4
2008	кількість видань, др.од.	6 320	н.д	н.д	н.д	н.д	н.д
	тираж, тис.прим.	641,1	н.д	н.д	н.д	н.д	н.д
2009	кількість видань, др.од.	6 706	820	220	270	н.д	н.д
	тираж, тис.прим.	687,2	2 031,8	113,3	1 372,7	н.д	н.д
2010	кількість видань, др.од.	7 328	935	192	291	н.д	н.д
	тираж, тис.прим.	750,6	3 428,7	100,1	1 490,0	н.д	н.д
2011	кількість видань, др.од.	7 920	1 020	273	220	н.д	н.д
	тираж, тис.прим.	807,5	2 863,5	86,8	1 093,2	н.д	н.д
2012	кількість видань, др.од.	7 765	648	242	257	н.д	н.д
	тираж, тис.прим.	791,1	2 479,0	96,2	894,0	н.д	н.д
2013	кількість видань, др.од.	7 960	557	217	275	н.д	н.д
	тираж, тис.прим.	807,8	1 567,7	110,1	864,4	н.д	н.д

Розраховано за даними [92]

Такий сегмент поліграфічного ринку, як друк упаковки та етикеток динамічно розвивається, і, за даними виробників і постачальників обладнання для випуску упаковки та етикеток, в останні роки росте попит на обладнання з невисокою потужністю. Це обумовлено кількома факторами: з'являються нові учасники ринку, які бажають працювати в цьому сегменті, але при цьому не брати великі кредити; в обладнанні малої та середньої потужності зацікавлені навіть крупні підприємства, котрі не хочуть завантажувати наявне потужне обладнання дрібними замовленнями (20-40 тис. екземплярів). Великі компанії купують таке обладнання для розширення кола замовників і кількості замовлень в сегменті малолітражної упаковки.

Загальна схема технологічних процесів виробництва поліграфічної продукції складається з чотирьох етапів (додаток Ж, рис. Ж.2): додрукарських – до друкарського та формного, друкарського та післядрукарського.

Додрукарські процеси містять операції обробки авторських і видавничих оригіналів для отримання оригінал-макетів. Ці процеси є принципово однаковими незалежно від способів друку, але відповідно до інших чинників - оригіналу, обраної схеми процесу обробки, вимог до якості результатів тощо, вони можуть бути більш або менш складними. Додрукарські процеси з підготовки авторського оригіналу до видання виконують видавництва. Якщо йдеться про невидавничу продукцію (реклама, пакування тощо), то дизайн, верстка, сканування ілюстрацій, кольороподіл, виготовлення друкарських форм здійснюються в спеціальних дизайнерських центрах, репроцентрах, які надають послуги з переробки текстової й ілюстраційної інформації та виготовлення фотоформ. Формні процеси включають операції з виводу оригінал-макету на плівки для подальшого виготовлення фотоформ. В технологічних схемах цей процес відноситься до додрукарських процесів.

Друкарські процеси передбачають отримання відбитка на обраному матеріалі (папір, картон фольга, плівка, тканина, пластик тощо). Способи друку поділяються на спеціальні (офсетний, високий, глибокий, флексографічний, трафаретний, тамподрук) та цифрові (ризографія, термографія, струйний друк, електрографія) (додаток Ж, рис. Ж.4). Вибір технології друку залежить від низки факторів, основними з яких є: вид продукції, тираж, бажана якість продукції; потужність і продуктивність обладнання; вартості устаткування тощо (додаток Ж, рис.Ж.5).

Післядрукарські процеси включають в себе фальцювальні(технологічний процес згинання, складання в певному порядку, послідовності друкованого паперового аркуша), брошурувальні (процес отримання зошитів з віддрукованих аркушів, їх комплектування у блок, скріплення блока та (в разі потреби) покриття паперовою обкладинкою), палітурні (процес обробки книжкового блока, виготовленні палітурної кришки і з'єднанні блока з нею) і обробні процеси (висічка, перфорація, лакування, тощо), які, в свою чергу, складаються з операцій, кількість і вид яких залежить від виду продукції: листовий, журнальний, книжковий, тощо.

Для детальнішого і поглибленого аналізу особливостей функціонування та розвитку видавничо-поліграфічних підприємств було сформовано вибірку з

двадцяти п'яти найбільших підприємств за обсягами реалізації продукції в 2014 році, інформацію про продуктову спеціалізацію яких представлено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Продуктова спеціалізація основних виробників виробничо-поліграфічної продукції

№ п.п	Підприємство	Укрупнені сегменти				
		Традиційна продукція			Упаковка, етикетка	Папери суворості, звітності, голограми
		Періодичні видання	Книжково-журнальна продукція	Рекламно-інформаційна, календарна		
1	ДП "Поліграфічний комбінат "Україна"					
2	ПрАТ "Бліц-Інформ"					
3	ПрАТ "Технологія"					
4	ТОВ "Компанія "Юнівест Маркетинг"					
5	ТОВ "Наргус"					
6	ТОВ "Т.Д.К."					
7	ТОВ "Хаск-Флекс"					
8	ТОВ "Видавничий дім "Укрпол"					
9	ТОВ "Новий друк"					
10	ТОВ "Делтана"					
11	ТОВ "Марцек-Друкарський двір"					
12	ТОВ "Фактор-Друк"					
13	ТОВ "ВКФ Тріада"					
14	ПП "Юнісофт"					
15	ТОВ "Мега-Поліграф"					
16	ТОВ "Видавничий Будинок "Кераміст"					
17	ПрАТ "Сьогодні Мультімедіа"					
18	ПрАТ "Поліемос"					
19	ПрАТ "Видавничий Дім "Високий Замок"					
20	ТОВ "Монопак"					
21	ТОВ "Алтрейд"					
22	ТОВ "Мастер-Пак"					
23	ТОВ "Спеціалізоване підприємство "Голографія"					
24	ТОВ "Укрспецполіграфія"					
25	ДП "Державне видавництво "Преса України"					

Складено на основі звітності та офіційних сайтів підприємств

Представлені в табл. 2.13 підприємства можна поділити на три укрупнені групи: 1) підприємства, які виробляють традиційну поліграфічну продукцію – періодичні видання (друк газет, журналів, бюлетенів, каталогів); книжково-журнальну продукцію (друк книг, брошур, журналів тощо); рекламно-інформаційну та календарну продукцію (календарна та образотворча продукції, рекламно-

інформаційна продукція тощо); 2) підприємства, які виготовляють упаковочно-етикеточну продукцію (друк на ПВХ-плівці, пластику, фользі, гофр-картоні тощо); 3) підприємства, які виготовляють бланки цінних паперів, суворої звітності (захищений друк, голограми). Лише чотири підприємства з наведених у табл. 2.13 поєднують два види діяльності – традиційну поліграфію та виготовлення упаковочно-етикеточної продукції: холдинг ПрАТ «Бліц-інформ», ТОВ «Компанія «Юнівест маркетинг», ТОВ «Видавничий дім «Укрпол» та ТОВ «Новий друк».

Необхідно зауважити, що ринок поліграфічних послуг виявився одним з самих інформаційно «темних» і закритих. Інформація про окремі компанії представлені досить слабо як в пресі, так і на професійних, тематичних порталах. Необхідно підкреслити, що досить значна кількість видавничих суб'єктів не виконують положення про обов'язковий примірник і не надсилають їх для реєстрації видань в Книжкову палату. За підрахунками фахівців [93] в офіційну статистику не включається до 50% виданих книг і брошур. Відкриті офіційні дані Державного комітету статистики містять не повну інформацію про стан видавничо-поліграфічної галузі, що також може спотворювати аналіз стану галузі.

Найбільшими виробниками за обсягом виручки від реалізації (табл. 2.14) є ДП «Поліграфкомбінат «Україна» по виготовленню цінних паперів». До п'ятірки лідерів також входять ПрАТ «Бліц-Інформ», ПрАТ «Технологія», ТОВ "Компанія "Юнівест Маркетинг", ТОВ "Наргус".

ДП «Поліграфічний комбінат «Україна» [94] є головним державним підприємством в системі Держзнаку України, яке спеціалізується на виготовленні бланків цінних паперів та документів суворого обліку. Комбінат спеціалізується на випуску чотирьох основних груп друкованої продукції: бланки документів суворого обліку, бланки цінних паперів, знаки поштової оплати та марок акцизного податку. Кожен напрямок має кілька розгалужень.

Бланки цінних паперів, документи суворого обліку та знаки поштової оплати є високотехнологічними видами продукції. Вимоги до якості друку та післядрукарської обробки даної продукції значно вищі, аніж для звичайної поліграфічної продукції. Практично цілковита ідентичність відбитків за кольором і

тоном – результат впровадження не лише новітньої техніки друку, а й цілого комплексу заходів щодо підвищення технології виробництва, контролю якості відбитків і всіх матеріалів, задіяних у технологічному процесі виробництва.

З березня 2013 року на ДП «Поліграфічний комбінат «Україна» впроваджено в дію інтегровану систему менеджменту якості, екології, охорони здоров'я та безпеки праці, інформаційної безпеки відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:2007, ISO/IEC 27001:2005. Сертифікація підприємства на відповідність вимогам міжнародних стандартів для міжнародних партнерів є офіційним підтвердженням належного контролю на підприємстві за дотриманням правил та норм у галузях охорони навколишнього середовища, охорони здоров'я, безпеки праці та інформаційної безпеки підприємства.

Головними замовниками продукції ДП «Поліграфічний комбінат «Україна» є міністерства, державні підприємства, організації та відомства. Серед основних - Державна фіскальна служба України, Міністерство внутрішніх справ України, Міністерство оборони України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, Служба безпеки України, Міністерство інфраструктури, Міністерство юстиції, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство соціальної політики, Міністерство освіти та науки, Державне управління справами, Пенсійний фонд України, Міністерство закордонних справ та Державна міграційна служба України. Крім того, Поліграфкомбінат на замовлення Центральної виборчої комісії друкує виборчі бюлетені для голосування на президентських та парламентських виборах, які відбуваються в Україні.

ПрАТ «Бліц-Інформ» [95] було утворено в грудні 1992 року (тоді - закрите акціонерне товариство «Холдингова компанія "Бліц-Інформ»»). «Бліц-Інформ» пройшов шлях від малого підприємства до найбільшої в Україні компанії. До складу ПрАТ «Бліц-Інформ» входять три основних структурних підрозділи: видавництво «Бліц-Інформ», яке випускає ряд періодичних видань, які розповсюджуються через мережу 28 власних філіалів, розташованих у всіх регіонах України; друкарня «Бліц-Принт» - одна з найбільших у Європі друкарень офсетного

та ролевого друку; завод з виробництва картонної упаковки «Бліц-Пак» та його цех з виробництва м'якої упаковки «Бліц-Флекс». Продукція, що випускається підприємством: картонна упаковка, м'яка упаковка, флексоупаковка, етикетка, рекламна поліграфія, періодичні видання та каталоги. В 2001- 2004 роках на підприємстві було впроваджено інтегровану систему управління SAP R/3

АТ «Технологія» [96] - підприємство, що спеціалізується на виробництві укупорочних та пакувальних матеріалів. За час свого існування компанія зайняла міцні лікуючі позиції не лише на ринку України, але і за її межами. Експорт продукції підприємства здійснюється в 33 країни світу на чотирьох континентах.

ТОВ «Юнівест-маркетинг» [97] засноване в 1994 році. Послуги, які надає підприємство: переддрукарська підготовка, видавництво журналів, виробництво торгових каталогів, колекційних видань, комерційної продукції, упаковки, логістика.

На зараз в структурі ТОВ «Юнівест-маркетинг» функціонують наступні підрозділи: друкарня Univest Print надає повний комплекс поліграфічних, транспортних і складських логістичних послуг: від ідеї і створення макету до доставки тиражу в потрібне місце. В числі клієнтів компанії відомі видавничі будинки, міжнародні і місцеві торгівельні мережі і компанії дистанційної торгівлі, приватні і державні компанії України, Росії і країн Євросоюзу (Metro, Billa, Yves Rocher і багато інших); підрозділ Univest Packaging, який займається виробництвом картонної, блістерної та пластикової упаковки відповідно до світових стандартів. Розроблена система управління виробництвом, яка гарантує своєчасне і якісне виготовлення продукції, надання оперативної інформації про стан замовлень; PrePres Бюро – підрозділ, який надає повний комплекс до друкарських послуг будь-якої складності; Univest Media – підрозділ, основним напрямом діяльності якого є видавнича підготовка періодичних видань і літератури з аграрної тематики. З вересня 2014 компанія стала членом КаЙДЗЕН Клубу Україна.

У лютому 2014 року пройдено сертифікацію на відповідність корпоративної системи менеджменту вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008. Робота над поліпшенням екологічних показників, підвищенням енергоефективності і

раціональне використання енергоресурсів входять до числа пріоритетних завдань компанії. 25 серпня 2015 р успішно пройдено перший етап сертифікаційного аудиту харчової безпеки FSSC 22000, який проводила компанія Бюро Верітас.

Фабрика флексографічного друку «Наргус» [98] - це сучасне високотехнологічне підприємство з виробництва гнучкої упаковки для харчової, фармацевтичної, хімічної та інших галузей, одне з провідних на українському ринку упаковки. ТОВ «Наргус» засновано в 1997 році. Технічна база укомплектована сучасним високопродуктивним обладнанням. В 2014 році на ТОВ «Наргус» проведена сертифікація системи управління якістю з отриманням сертифікату відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008. Враховуючи важливість екологічної складової в діяльності підприємства, проводиться підготовча діяльність з ціллю впровадження системи екологічного менеджменту у відповідності з вимогами міжнародного стандарту ISO 14001:2004.

Продукція, що випускається, проходить санітарно-епідеміологічні дослідження в лабораторії СЕС з отриманням відповідних висновків. Продукція, яка випускається підприємством: упаковка для засобів гігієни, побутової хімії; упаковка для масложирової та молочної галузі, продуктів глибокого заморожування; упаковка для сублімованих продуктів; упаковка для бакалейної продукції; етикетка для ПЕТ и ПЕ – пляшок; пакети.

Основні економічні характеристики двадцяти п'яти найбільших виробників видавничо-поліграфічної продукції наведено в табл. 2.14.

Як свідчать данні табл. 2.14, обсяги реалізації поліграфічно-видавничої продукції мають тенденцію до збільшення, що свідчить про певні позитивні тенденції. Виручка від реалізації обсягом більше 1 млрд. грн. в 2014 році була досягнута лише одним підприємством - ДП "Поліграфічний комбінат "Україна". Одинадцять підприємств мають обсяг реалізації продукції від 100 до 700 млн. грн.; наступні одинадцять – 50-100 млн. грн.

Основні економічні характеристики найбільших виробників видавничо-поліграфічної продукції

№ з/п	Підприємство	Місто та область	Чисельність працівників на 01.01.2014р., осіб	Виручка від реалізації, тис.грн.				Вартість активів, тис. грн.				Виручка на 1-го працівника, тис. грн./ос.	Вартість активів на 1 працівника, тис. грн./ос.
				2011р.	2012р.	2013р.	2014р.	2011р.	2012р.	2013р.	2014р.		
1	ДП "Поліграфічний комбінат "Україна"	Київ	877	368 365	394 739	588 160	1 068 883	461 150	557 382	684 943	909 860	670,6	781,0
2	ПрАТ "Бліц-Інформ"	Київ	2086	817 133	838 857	798 403	739 053	1 577 162	1 405 898	1 255 950	1 247 709	382,7	602,1
3	ПрАТ "Технологія"	Суми	377	177 672	225 318	266 146	454 886	212 584	241 207	281 641	368 525	706,0	747,1
4	ТОВ "Компанія "Юнівест Маркетинг"	Київська обл.	857	302 531	285 842	314 214	312 022	237 006	210 392	317 201	375 658	366,6	370,1
5	ТОВ "Наргус"	Харків	287	236 851	246 595	237 519	293 889	109 451	105 973	109 942	171 867	827,6	383,1
6	ТОВ "Т.Д.К."	Тернопіль	268	116 024	193 084	206 206	254 266	25 564	32 332	43 417	62 894	769,4	162,0
7	ТОВ "Хаск-Флекс"	Київ	207	78 590	100 710	110 669	219 037	56 146	72 494	75 077	138 652	534,6	362,7
8	ТОВ "Видавничий дім "Укрпол"	Львівська обл.	375	94 227	129 167	159 743	202 487	90 190	117 249	146 214	195 169	426,0	389,9
9	ТОВ "Новий друк"	Київ	431	203 418	215 472	192 856	175 641	96 403	83 076	116 061	120 204	447,5	269,3
10	ТОВ "Делтана"	Харків	136	71 979	78 754	104 545	153 992	27 874	34 823	43 345	63 176	768,7	318,7
11	ТОВ "Марцек-Друкарський двір"	Дніпро	191	н.д.	н.д.	91 250	125 984	н.д.	н.д.	17 626	45 180	477,7	92,3
12	ТОВ "Фактор-Друк"	Харків	399	98 280	108 026	110 090	112 936	82 870	86 070	80 945	78 662	275,9	202,9
13	ТОВ "ВКФ Тріада"	Київ	158	н.д.	75 615	81 739	96 685	н.д.	15 534	38 187	50 727	517,3	241,7
14	ПП "Юнісофт"	Київ	240	26 248	48 553	116 693	86 890	26 601	70 701	122 638	151 171	486,2	511,0
15	ТОВ "Мега-Поліграф"	Київ	123	42 299	58 556	74 259	80 695	54 964	49 692	42 576	44 047	603,7	346,1
16	ТОВ "Видавничий Будинок "Кераміст"	Запоріжжя	196	58 327	69 866	73 591	79 414	29 903	42 089	44 392	49 701	375,5	226,5
17	ПрАТ "Сьогодні Мультимедіа"	Київ	268	78 956	96 919	79 183	75 960	177 257	165 595	108 543	116 550	295,5	405,0
18	ПрАТ "Поліемос"	Харків	62	27 125	34 179	43 582	69 349	19 107	23 734	27 926	42 307	702,9	450,4
19	ПрАТ "Видавничий Дім "Високий Замок"	Львів	257	34 488	49 530	57 345	68 747	40 179	56 119	59 526	67 625	223,1	231,6
20	ТОВ "Монопак"	Дніпро	62	36 941	43 963	56 404	68 625	9 870	9 511	16 965	34 116	909,7	273,6
21	ТОВ "Алтрейд"	Київ	41	42 209	41 708	42 292	66 474	30 012	36 315	37 786	52 559	1 031,5	921,6
22	ТОВ "Мастер-Пак"	Харків	124	43 554	41 613	40 948	63 494	21 062	26 948	30 601	43 774	330,2	246,8
23	ТОВ "Спеціалізоване підприємство "Голографія"	Київ	276	693 295	489 986	450 211	60 803	527 958	537 325	479 654	522 595	1 631,2	1 737,9
24	ТОВ "Укрспецполіграфія"	Київ	108	36 176	100 914	66 999	42 745	32 270	103 347	66 086	70 010	620,4	611,9
25	ДП "Державне видавництво "Преса України"	Київ	680	н.д.	81 478	64 624	42 461	128 710	171 827	117 713	119 260	95,0	173,1
	Середнє значення		367	147 779	160 937	177 093	201 262	166 429	170 596	176 083	206 823	567,8	438,9

Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємств

У вагомій кількості підприємств вартість активів протягом 2011-2014 років зростала, а у ряда підприємств спостерігається стрімке зростання вартості активів: ДП "Поліграфічний комбінат "Україна" (з 461,1 млн.грн. в 2011 році до 909,1 млн.грн. в 2014 році), ТОВ «Т.Д.К.» (з 25,6 млн.грн. до 62,9 млн.грн.), ТОВ «Хаск-Флекс» (з 56,1 млн.грн. до 138,7 млн.грн.), ТОВ «Видавничий дім «Укрпол» (з 90,2 млн.грн. до 195,2 млн.грн.), ПП «Юнісофт» (з 26,6 млн.грн. до 151,2 млн.грн.), ТОВ «Монопак» (з 9,9 млн.грн. до 34,1 млн.грн.). У чотирьох видавничо-поліграфічних підприємств відбулося зменшення вартості активів: ПрАТ «Бліц-Інформ», ТОВ "Фактор-Друк", ТОВ "Мега-Поліграф" та ПрАТ "Сьогодні Мультімедіа". При середній кількості працюючих для двадцяти п'яти підприємств в 367 осіб, є підприємства з 41 працівником (ТОВ «Алтрейд») і 2086 працівниками (ПрАТ «Бліц-Інформ»). Середня виручка на одного працівника складає 567,82 тис.грн., найвищий цей показник у ТОВ «Спеціалізоване підприємство «Голографія» - 1631,2 тис.грн., найнижчий у ДП «Державне видавництво «Преса України» - 95 тис.грн.

Фінансові результати господарської діяльності основних виробників видавничо-поліграфічної продукції за 2011-2014 роки представлено в табл.2.15.

На основі розрахунків, наведених в табл. 2.15, у двадцяти п'яти найбільших видавничо-поліграфічних підприємств України останні чотири роки виручка від реалізації зростає щорічно в середньому на 7-18%. Попри це, ряд підприємств балансують на межі рентабельності, а деякі підприємства протягом останніх років працюють збитково. Фінансовий стан різко погіршився в 2014 році навіть в порівнянні з попередніми не надто успішними роками: середня збитковість продукції за чистим прибутком в 2014 році склала 15,6% (проти 2,4% в 2011 році, 0,7% в 2012 році та прибутковості на рівні 1,8% в 2013 році). Якщо говорити в розрізі окремих підприємств, то в 2014 році найвища збитковість спостерігається на ТОВ "Спеціалізоване підприємство "Голографія" (220%), ПрАТ "Бліц-Інформ" (97,5%), ПрАТ "Сьогодні Мультімедіа" (45,4%), ТОВ "Компанія "Юнівест Маркетинг" (23,6%), ДП "Державне видавництво "Преса України" (10,3%).

Фінансові результати основних виробників видавничо-поліграфічної продукції за 2011-2014 роки

№ з/п	Підприємство	Темп зростання виручки від реалізації до попереднього року, %				Рентабельність/ збитковість продукції за чистим прибутком, %				Рентабельність/ збитковість продукції за EBITDA, %			
		2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
1	ДП "Поліграфічний комбінат "Україна"	76,8	107,2	149,0	181,7	1,1	48,9	20,7	4,7	7,6	70,0	31,1	9,0
2	ПрАТ "Бліц-Інформ"	96,4	102,7	95,2	92,6	-12,1	-16,5	-23,2	-97,5	5,4	7,6	-3,7	-35,2
3	ПрАТ "Технологія"	130,0	126,8	118,1	170,9	19,0	21,9	17,8	21,4	39,5	40,2	35,7	37,6
4	ТОВ "Компанія "Юнівест Маркетинг"	96,5	94,5	109,9	99,3	0,2	0,5	1,3	-23,6	9,3	10,9	11,1	-5,7
5	ТОВ "Наргус"	102,0	104,1	96,3	123,7	3,3	3,2	4,0	-0,6	6,6	6,8	7,9	5,1
6	ТОВ "Т.Д.К."	82,2	166,4	106,8	123,3	0,6	0,8	1,3	1,4	1,2	1,4	2,2	3,3
7	ТОВ "Хаск-Флекс"	106,5	128,1	109,9	197,9	1,9	0,6	0,5	-2,3	5,6	8,3	8,5	4,6
8	ТОВ "Видавничий дім "Укрпол"	132,7	137,1	123,7	126,8	4,6	4,1	5,7	7,8	15,9	19,6	22,3	24,2
9	ТОВ "Новий друк"	102,2	105,9	89,5	91,1	2,5	4,5	5,5	-1,6	12,0	13,6	11,6	3,9
10	ТОВ "Делтана"	124,4	109,4	132,7	147,3	1,6	5,2	4,2	8,7	3,5	10,2	8,6	13,2
11	ТОВ "Марцек-Друкарський двір"	н.д.	н.д.	н.д.	138,1	н.д.	н.д.	1,4	1,7	н.д.	н.д.	1,6	2,5
12	ТОВ "Фактор-Друк"	120,8	109,9	101,9	102,6	12,4	8,1	4,9	3,2	18,8	19,7	13,7	11,0
13	ТОВ "ВКФ Тріада"	н.д.	н.д.	108,1	118,3	н.д.	-6,0	0,2	0,1	н.д.	-5,8	2,1	3,6
14	ПП "Юнісофт"	79,4	185,0	240,3	74,5	-3,8	59,1	51,6	53,4	10,4	80,8	55,3	58,8
15	ТОВ "Мега-Поліграф"	135,8	138,4	126,8	108,7	1,3	9,8	0,8	-21,5	10,3	24,0	12,4	-11,3
16	ТОВ "Видавничий Будинок "Кераміст"	97,4	119,8	105,3	107,9	1,2	4,5	8,6	7,1	8,5	13,5	20,3	16,8
17	ПрАТ "Сьогодні Мультимедіа"	116,7	122,8	81,7	95,9	-23,0	-15,6	11,8	-45,5	-6,3	-6,4	21,6	-38,2
18	ПрАТ "Полімос"	107,7	126,0	127,5	159,1	-1,0	15,3	15,4	10,9	6,5	26,4	26,7	17,9
19	ПрАТ "Видавничий Дім "Високий Замок"	96,9	143,6	115,8	119,9	1,5	13,9	8,6	3,0	8,4	23,9	17,0	8,4
20	ТОВ "Монопак"	155,7	119,0	128,3	121,7	0,7	0,1	1,8	5,8	1,1	3,2	6,2	11,2
21	ТОВ "Алтрейд"	95,2	98,8	101,4	157,2	16,4	15,3	11,8	17,9	24,6	24,4	23,8	27,2
22	ТОВ "Мастер-Пак"	107,9	95,5	98,4	155,1	9,3	9,3	9,5	19,8	16,0	15,9	14,8	26,1
23	ТОВ "Спеціалізоване підприємство "Голографія"	98,5	70,7	91,9	13,5	-6,4	-31,5	2,9	-220,0	-1,7	-22,4	18,0	-169,4
24	ТОВ "Укрспецполіграфія"	110,7	279,0	66,4	63,8	-10,0	-17,3	12,3	72,7	-1,1	27,4	26,2	-59,2
25	ДП "Державне видавництво "Преса України"	н.д.	н.д.	79,3	65,7	н.д.	-19,1	-23,2	-10,3	н.д.	-8,1	-9,0	11,7
	Середнє значення	107,8	126,8	117,6	118,3	-2,4	-0,7	1,8	-15,6	7,2	12,5	13,1	1,0

Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємств

На межі прибутковості / збитковості в 2014 році працюють ТОВ «Нагрус» (збитковість 0,6%), ТОВ «Хас-Флекс» (збитковість 2,3%), ТОВ «Новий друк» (збитковість 1,6%), ТОВ «Т.Д.К.» (прибутковість 1,4%), ТОВ "Марцек-Друкарський двір" (прибутковість 1,7%), ТОВ «ВКФ «Тріада» (прибутковість 0,1%). Прибутково 2014 рік закінчили наступні підприємства: ПП «Юнісофт», з найвищим показником прибутковості серед досліджуваних підприємств 53,4% (необхідно відмітити, що така висока прибутковість для цього підприємства характерна протягом 2012-2014 років); ПрАТ «Технологія», рентабельність продукції якого складає 21,4% (для цього підприємства характерним є стабільний рівень рентабельності протягом досліджуваних 2011-2014 років – 17-21%); ТОВ «Мастер-Пак» (19,8%); ТОВ «Алтрейд» (17,9%); ПрАТ «Поліемос» (10,9%); ТОВ «Делтана» (8,7%); ТОВ «Видавничий дім «Укрпол» (7,8%); ТОВ «Видавничий Будинок «Кераміст» (7,1%); ТОВ «Монопак» (5,8%) тощо.

За такими показником, як рентабельність/збитковість продукції за EBITDA, підприємства мають кращі значення, ніж по рентабельності продукції за чистим прибутком. EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) - прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизації. EBITDA показує фінансовий результат компанії, виключаючи вплив ефекту структури капіталу (тобто відсотків, сплачених за позиковими коштами), податкових ставок і амортизаційної політики підприємства. Показник корисний при порівнянні підприємств однієї галузі, але які мають різну структуру капіталу. У 2014 році середня рентабельність продукції за EBITDA серед досліджуваних підприємств становила 1%, що значно менше значення показника в попередні роки (в 2011 році – 7,2%, в 2012 – 12,5%, 2013 – 13,1%). Збитковість продукції за EBITDA в 2014 році мають менша кількість підприємств, ніж за рентабельністю за чистим прибутком. До них належать: ТОВ "Спеціалізоване підприємство "Голографія" (169,4%), ТОВ "Укрспецполіграфія" (59,2%), ПрАТ "Бліц-Інформ" (35,2%) та ТОВ "Компанія "Юнівест Маркетинг" (5,7%).

Видавничо-поліграфічні підприємства в усьому світі розглядаються як один з найпривабливіших секторів для інвестицій і вважається

високоприбутковим бізнесом. Проте, в Україні, видавничо-поліграфічні підприємства не забезпечують високу ефективність, не випускають високомаржинальні товари і не здійснюють виробництво продукції з високим рівнем доданої вартості. Показники використання ресурсів основних виробників видавничо-поліграфічної продукції за 2011-2014 роки представлено в табл. 2.16.

Як свідчать дані табл. 2.16, показники маржинального доходу та доданої вартості мають низькі значення. Середнє значення коефіцієнту маржинального доходу по двадцяти п'яти найбільшим видавничо-поліграфічним підприємствам протягом 2011-2014 років змінювалося не суттєво, в межах 13,5-18,4 коп. на кожен вкладений 1 грн. Проте, в розрізі підприємств маємо суттєві відмінності. В 2013 році єдиним підприємством з від'ємним значенням коефіцієнта було ДП "Державне видавництво "Преса України" (-13,7%), в 2014 році таких підприємств стало двоє - ДП "Державне видавництво "Преса України" (-34,5%) та ТОВ "Мега-Поліграф" (-0,3%). У ряду підприємств значення коефіцієнта маржинального доходу нижче за середнє по досліджуваним підприємствам, проте сам коефіцієнт стабільно зростає в 2011-2014 роках: ПрАТ "Бліц-Інформ" (з 9,6% в 2011 році до 12,1% в 2014 році), ТОВ "Компанія "Юнівест Маркетинг" (з 9,8% до 15,1%), ТОВ "Делтана" (з 9,4% до 13,7%), ТОВ "Монопак" (з 3,1% до 12,8%). У деяких підприємств відбувається обернена тенденція протягом досліджуваного періоду: у ТОВ «Т.Д.К.» (коефіцієнт в 2011 року з 12,2% впав в 2014 році до 7,3%), ТОВ "Новий друк" (з 10,4% до 7,1%), ТОВ "ВКФ Тріада" (з 19,5% до 9%), ТОВ "Мега-Поліграф" (з 15,3% до -0,3%), ПрАТ "Сьогодні Мультімедіа" (з 20,6% до 7%). Наступні підприємства протягом 2011-2014 років показують стабільно вищі за середнє значення коефіцієнту маржинального доходу: ПрАТ "Технологія" (21,6-29,7%), ТОВ "Наргус" (15,6-25,3%), ТОВ "Алтрейд" (19,8-24,9%), ТОВ "Мастер-Пак" (15,8-22,4%), ТОВ "Спеціалізоване підприємство "Голографія" (24,2-36,6%).

Показники використання ресурсів основних виробників видавничо-поліграфічної продукції за 2011-2014 роки

№ з/п	Підприємство	Коефіцієнт маржинального доходу, %				Додана вартість на 1 грн. реалізованої продукції, коп.				Частка матеріальних витрат у структурі витрат, %			
		2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
1	ДП "Поліграфічний комбінат "Україна"	10,6	9,9	27,9	13,6	0,23	0,58	0,35	0,20	68,5	48,4	69,9	78,4
2	ПрАТ "Бліц-Інформ"	9,6	9,4	10,9	12,1	0,05	0,01	-0,09	-0,70	59,5	56,1	54,1	35,9
3	ПрАТ "Технологія"	27,4	21,6	24,9	29,7	0,32	0,34	0,31	0,30	71,1	72,8	72,4	76,1
4	ТОВ "Компанія "Юнівест Маркетинг"	9,8	10,3	12,5	15,1	0,13	0,15	0,16	-0,06	61,4	55,0	51,3	35,9
5	ТОВ "Наргус"	16,2	15,6	17,4	25,3	0,20	0,19	0,21	0,12	91,3	77,3	72,2	69,8
6	ТОВ "Т.Д.К."	12,2	7,3	7,1	7,3	0,04	0,04	0,04	0,04	7,7	0,8	1,3	1,2
7	ТОВ "Хаск-Флекс"	8,9	7,0	10,6	18,9	0,06	0,05	0,05	0,00	82,6	84,1	76,4	72,3
8	ТОВ "Видавничий дім "Укрпол"	12,8	9,3	19,5	22,1	0,15	0,12	0,13	0,13	72,7	61,6	70,5	65,3
9	ТОВ "Новий друк"	10,4	9,8	11,8	7,1	0,08	0,11	0,16	0,07	78,9	81,0	78,9	76,2
10	ТОВ "Делтана"	9,4	8,6	11,2	13,7	0,06	0,10	0,10	0,14	91,5	82,4	81,3	77,1
11	ТОВ "Марцек-Друкарський двір"	н.д.	н.д.	7,3	11,0	н.д.	н.д.	0,07	0,07	н.д.	н.д.	76,2	73,1
12	ТОВ "Фактор-Друк"	4,2	3,6	10,0	7,4	0,03	0,08	0,12	0,12	85,1	97,3	89,9	74,7
13	ТОВ "ВКФ Тріада"	19,5	17,7	12,1	9,0	0,19	0,18	0,14	0,12	72,1	72,1	63,9	66,4
14	ПП "Юнісофт"	н.д.	н.д.	5,5	6,1	н.д.	н.д.	0,05	0,03	н.д.	85,1	77,1	77,2
15	ТОВ "Мега-Поліграф"	15,3	11,0	10,1	-0,3	0,07	0,16	0,05	-0,18	64,0	81,7	61,7	61,2
16	ТОВ "Видавничий Будинок "Кераміст"	12,8	10,7	20,0	22,9	0,19	0,23	0,26	0,24	49,3	50,5	49,6	58,1
17	ПрАТ "Сьогодні Мультімедіа"	20,6	16,8	21,4	7,0	0,34	0,35	0,66	0,24	22,7	28,1	33,2	26,4
18	ПрАТ "Поліемос"	11,7	9,3	22,9	18,7	0,07	0,20	0,21	0,16	79,1	80,3	82,4	84,9
19	ПрАТ "Видавничий Дім "Високий Замок"	16,3	11,3	25,1	20,5	0,25	0,30	0,25	0,18	53,8	52,2	45,3	44,8
20	ТОВ "Монопак"	3,1	2,6	9,5	12,8	0,03	0,03	0,05	0,09	1,6	88,2	86,1	87,1
21	ТОВ "Алтрейд"	22,9	23,2	19,8	24,9	0,22	0,22	0,19	0,22	80,3	79,8	74,0	76,8
22	ТОВ "Мастер-Пак"	17,1	17,9	15,8	24,1	0,16	0,16	0,19	0,25	77,8	76,3	74,5	77,2
23	ТОВ "Спеціалізоване підприємство "Голографія"	24,2	34,2	36,4	36,6	0,02	-0,11	0,17	-0,97	69,9	51,4	62,4	14,8
24	ТОВ "Укрспецполіграфія"	13,8	4,9	28,3	32,7	0,00	0,22	0,20	-0,37	63,6	73,9	59,3	28,8
25	ДП "Державне видавництво "Преса України"	н.д.	н.д.	-13,7	-34,5	н.д.	н.д.	0,34	0,68	н.д.	65,9	61,3	63,2
	Середнє значення	14,8	13,5	18,4	16,1	0,11	0,14	0,16	0,002	65,0	58,9	61,1	55,8

Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємств

Середнє значення доданої вартості на 1 грн. реалізованої продукції (вартість, створена в процесі виробництва на даному підприємстві і охоплює його реальний внесок у створення вартості конкретного продукту, тобто заробітну плату, прибуток і амортизацію), за даними табл. 2.16 вкрай низька: в 2011 році вона становила 0,11 коп. на 1 грн., в 2012 році – 0,14 коп., в 2013 році – 0,16 коп., в 2014 році – 0,002 коп. Відносно високе, в порівнянні з іншими підприємствами, значення цього показника протягом 2011-2014 року було у ПрАТ "Технологія" (0,3-0,34 коп.), ТОВ "Наргус" (0,12-0,21 коп.), ТОВ "Алтрейд" (0,19-0,22 коп.), ТОВ "Мастер-Пак" (0,16-0,25 коп.), ПрАТ "Видавничий Дім "Високий Замок" (0,18-0,3 коп.). В 2014 році у декількох підприємств додана вартість мала від'ємне значення: ПрАТ "Бліц-Інформ" (-0,7 коп.), ТОВ "Компанія "Юнівест Маркетинг" (-0,06 коп.), ТОВ "Мега-Поліграф" (-0,18 коп.), ТОВ "Спеціалізоване підприємство "Голографія" (-0,97 коп.), ТОВ "Укрспецполіграфія" (-0,37 коп.).

Поліграфічно-видавнича галузь є матеріаломісткою (табл. 2.16): матеріальні витрати в складі операційних витрат видавництв, видавничих організацій та поліграфічних підприємств сягають 34-70%. При виготовленні друкованої продукції поліграфічні підприємства використовують продукти целюлозно-паперової (папір, картон), хімічної (фарби, клей, палітурні матеріали), текстильної (марля, нитки), машинобудівної (поліграфічне обладнання) та інших галузей промисловості. У складі матеріальних витрат продукція целюлозно-паперової промисловості складає найбільшу частку – 32-41%, хімічної – 20-27%, металургійної – 12-14%, харчової та легкої – 10-13%.

Склад і структура матеріальних витрат поліграфічних підприємств в значній мірі залежить від характеру створюваної продукції та наданих послуг. Якщо частка матеріалів хімічної промисловості в структурі матеріальних витрат не має істотних відхилень на всіх підприємствах, то частка інших матеріалів в структурі матеріальних витрат може мати значні відхилення. Так частка продукції целюлозно-паперової промисловості в структурі матеріальних витрат на книжково-журнальних виробництвах складає приблизно 32%, що на багато нижче ніж на підприємствах, які спеціалізуються на етикетно-пакувальних або

образотворчих видах продукції, де вона досягає рівня 35-41%. Матеріали харчової та легкої промисловості використовується у виробництві книжково-журнальної продукції (клеї на натуральній основі, нитки, марля, які використовуються в брошурувальних процесах; тканини для виготовлення палітурок), і можуть займати до 13% в структурі матеріальних витрат. Проте ці матеріали не використовуються в газетному виробництві. Частка витрат на електроенергію також має суттєві відмінності, вони можуть варіювати від 7% до 26% на різних підприємствах; але в цьому випадку причиною є не різниця в технології, а відмінностями в виробничих площах, які необхідно освітлювати та опалювати.

За даними табл. 2.16 бачимо, що частка матеріальних витрат має суттєву різницю для різних підприємств. Порівняно нижча частки матеріальних витрат спостерігаються у тих видавничо-поліграфічних підприємств, в структурі яких є підрозділи, пов'язані саме з видавничою діяльністю (видавництва газет, журналів, дизайнерські бюро тощо). До таких підприємств серед досліджуваних двадцяти п'яти підприємств належать: ПрАТ «Бліц-Інформ», ТОВ «Компанія «Юнівест Маркетинг», ТОВ «Видавничий будинок «Кераміст», ПрАТ «Сьогодні Мультимедіа», ПрАТ «Видавничий Дім «Високий Замок» - в цілому їх частка матеріальних витрат нижча за середнє значення по досліджуваним підприємствам протягом 2011-2014 років. У більшості підприємств спостерігається певна тенденція до зниження частки матеріальних витрат, що відобразилося і на зниженні середнього показника по групі підприємств за 2011-2014 роки, що є позитивною тенденцією.

Про предметну спеціалізацію поліграфічного підприємства можна говорити в тому випадку, коли певний вид продукції в загальному обсязі продукції, що випускається, займає більше 50% (виміром обсягу виробництва виступає листаж). Проведений аналіз показав, що занадто високий рівень спеціалізації (вище 90%) не сприяє нарощуванню обсягів виробництва, особливо чітко це видно по книжковому сектору. Менш наочно виражений вплив рівня предметної спеціалізації на ріст обсягів випуску в сегменті газетних підприємств, але і тут серед високо спеціалізованих підприємств на багато більше типографій з

від'ємною та рівноважною динамікою випуску продукції, ніж серед типографій з рівнем спеціалізації від 50 до 90%. Також дослідження показало, що диверсифікацію виробництва слід віднести до факторів, які сприяють збільшенню виробництва друкованої продукції

Поліграфія в усьому світі є одним з найпривабливіших секторів для інвестицій і вважається рентабельним і прибутковим бізнесом. Щодо поліграфічних підприємств України, то вони працюють у режимі жорсткої конкуренції, економічної кризи та технологічних змін, тому питання активізації їх розвитку набуває нової актуальності. Одним з напрямків розвитку для поліграфічних підприємств є інноваційна діяльність.

2.3. Ідентифікація чинників активізації інноваційної діяльності видавничо-поліграфічних підприємств

На успішне впровадження інновацій, як було виявлено вище, впливають такі чинники: наявність джерела творчих ідей, орієнтація на ринок, ефективна система відбору та оцінки ідей нових виробів, перевага над товарами конкурентів, відповідність інноваційної стратегії меті організації, маркетингові ноу-хау, доступ підприємств до ресурсів, глобальна концентрація товару, створення механізмів кредитування видавничої галузі, вдосконалення правового та нормативного забезпечення. Можна виокремити декілька технологій, які починають відігравати вагоме місце та ведуть до змін в поліграфічній галузі.

По-перше, 3D друк. Даний вид друку здатний змінити сучасне суспільство, а також істотно допомогти в розвитку світової економіки сьогодні. До недоліків даної технології сьогодні можна віднести низьку швидкість друку. В поліграфічній промисловості 3D-друк застосовують для створення упаковки оригінальної форми. Він дозволяє створити кольорову об'ємну модель з усіма необхідними дизайнерськими елементами (фірмовий знак, етикетка, штрих-код), нанесеними прямо на неї, що дуже зручно. Іншим застосуванням 3D-друку може стати виробництво прототипів кліше, що застосовуються для конгревного

тиснення. Однак подібне кліше не можна буде використовувати для задоволення виробничих потреб, так як композитний матеріал, швидше за все, не витримає тиску, від чого якість друку невеликих елементів буде невисокою. У такому випадку корисно створювати тестові моделі, які допоможуть оцінити рельєф і провести необхідні доопрацювання в кліше. 3D-друк дозволяє поліграфічній галузі досягати найвищої якості друку, дотримуватися екологічних норм, натуральних кольорів, досягти стабільності складу застосовуваних фарбових матеріалів.

По-друге, використання гібридних технологій друку. Гібридні друкарські системи створюються методом поєднання різних способів друку і методів лакування в одному технологічному процесі. Комбінація різних друкарських технологій систем забезпечує високу ефективність і продуктивність виробництва, дозволяє реалізувати незвичні фантазії замовників, змінити стратегію виробництва. Наприклад, інтеграція цифрового і офсетного друку дає можливість виконувати персоналізацію видань, що також є вигідним – не потрібно виготовляти декілька форм для друку тиражу. Подібні системи дозволяють персоніфікувати як кожний відбиток, так і загальний тираж, наприклад, при друкуванні тексту на різних мовах або адреси груп споживачів; друкуванні акцидентної продукції, упаковки, а також при друкуванні цінних паперів.

По-третє, так зване явище «доповненої реальності». Традиційні засоби масової інформації страждають від низки внутрішніх обмежень. Інформація передається зазвичай в статичний спосіб, а це означає, що вона не змінюється з плином часу (тобто немає динамічного аспекту). Ця технологія дає можливість збільшити попит на друковану продукцію, зробити невеликі за обсягом видання більш інформативними за допомогою додаткових матеріалів, котрі будуть відтворені за допомогою смартфона. Також можна отримати об'ємні ілюстрації, що будуть дуже доречними для дитячих видань. Доповнена реальність буде актуальною і для рекламної продукції – можна буде отримати об'ємне зображення товару, переглянути відеоролик чи за допомогою віртуальної примірочної підібрати сукню з каталогу. Підсумовуючи, можна зробити висновок, що для

ефективної діяльності поліграфічного підприємства є важливим впровадження нових технологій та поєднання вже відомих для більш ефективної роботи.

Видавничо-поліграфічна галузь є капіталомістською, розвиток якої в Україні стримує висока вартість типографського обладнання. Для досягнення успіху ставку необхідно робити на обладнання для високоякісного друку, але ціна сучасних друкарських машин або комплексу фінішного обладнання складає не менше 1 млн.дол.США [99]. Мінімальний обсяг інвестицій для створення конкурентоспроможного підприємства в секторі журнальної продукції сьогодні складає не менше 30 млн. дол. Час виходу на ринок – 1,5 роки, строк повернення інвестицій не менше 3-5 років. Поряд з цим в Україні досить розвинений ринок вживаного поліграфічного обладнання, використовуються лізингові схеми, що дозволяє знизити витрати при створенні й модернізації поліграфічних виробництв. Вартість проектів по створенню або технічному переозброєнню виробництв упаковки та етикетки нижче ніж в журнальному секторі, і складають від 40 тис. дол. до 4 млн.дол.США. Найдешевшим й швидким для виходу на ринок є сегмент оперативної поліграфії, обладнання для якої може коштувати від 50-60 тис.дол. США

Варто зазначити, що особливості функціонування видавничо-поліграфічної галузі включають наявність авторського середовища, поділ інформаційних ресурсів, високий рівень використання розумової, інтелектуальної та творчої праці працівників, залежність від імпортованих матеріальних ресурсів тощо [139 с. 43].

Дослідження підприємств, що здійснюють інтеграцію декількох видів діяльності, свідчить про наявність у них певних конкурентних переваг. Інтегрування дозволяє збільшити обсяги випуску і реалізації продукції, розширити частку ринку, поліпшити зацікавленість постачальників і посередників, скоротити тривалість виробничого циклу (за рахунок зменшення витрат часу на укладання договорів, звірку, узгодження) і терміни окупності витрат, підвищити ефективність використання ресурсів, досягти зниження рівня

витрат у розрахунку на одиницю продукції внаслідок значного зростання масштабів виробництва та виникнення синергічного ефекту.

Поєднання видавничої, поліграфічної і збутової діяльності дає змогу досягти економії коштів за рахунок скорочення адміністративних і трансакційних витрат, що сприяє встановленню нижчих, ніж у конкурентів, цін. Зниженню цін сприяє і відсутність необхідності урахування норми прибутку на кожній ланці (видавництво — поліграфічне підприємство — підприємства сфери обігу). З другого боку, інтегровані структури характеризуються нижчою маневреністю та ефективністю використання ресурсів, вищою питомою вагою амортизаційних відрахувань, що пов'язано з масштабом цих підприємств. Тому при прийнятті рішення щодо диверсифікації необхідно ретельно визначати переваги та недоліки впровадження стратегії інтегрування.

Поліграфічно-видавнича діяльність є капіталомісткою. Особливості операційної діяльності, зокрема необхідність використання спеціалізованого устаткування та сучасних технологій, призводить до того, що частка основних активів за залишковою вартістю у загальній вартості активів (табл. 2.17) становить у 2014 році – 39,8% (2011 рік – 49,2%, 2012 рік – 45,4%, 2013 рік – 43,3%). При цьому тенденція зменшення цієї частки, яка супроводжується зростанням і так високого їх показника зносу (в 2011 році середній знос основних фондів складав 55%, в 2012 році – 62,3%, в 2013 році – 64,1%, в 2014 році – 63,1% для обраної групи підприємств) свідчить про погіршення ситуації в галузі. Хоча основні виробники галузі заявляють про техніко-технологічну оснащеність їх виробництва на рівні кращих європейських та світових компаній.

Звертає увагу, за даними табл. 2.17, надзвичайно низькі значення частки нематеріальних активів у загальній їх величині – в 2014 році для аналізованої групи підприємств цей показник не перевищував 0,4% і має тенденцію до зменшення (2011 рік – 1,02%, 2012 рік – 0,87%, 2013 рік – 0,52%). Найвищого значення за період 2011-2014 років цей показник був у ТОВ «Спеціалізоване підприємство «Голографія» і сягнув в 2011 році 6,69%, в 2012 році – 5,48%, в 2013 році – 2,13%, в 2014 році – 1,72%.

Знос та частка основних та нематеріальних активів основних виробників видавничо-поліграфічної продукції за 2011-2014 роки

№ з/п	Підприємство	Частка основних активів у загальній вартості активів (за залишковою вартістю), %				Частка нематеріальних активів у загальній вартості активів (за залишковою вартістю), %				Знос основних активів, %			
		2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
1	ДП "Поліграфічний комбінат "Україна"	63,5	49,8	54,6	51,4	0,49	0,46	0,42	0,32	45,0	48,2	42,9	42,5
2	ПрАТ "Бліц-Інформ"	56,1	55,2	54,7	55,0	0,03	0,15	0,17	0,15	57,9	62,9	67,3	71,6
3	ПрАТ "Технологія"	43,6	47,6	44,9	36,8	0,00	0,01	1,42	0,94	40,2	41,9	45,7	50,4
4	ТОВ "Компанія "Юнівест Маркетинг"	48,3	48,9	30,9	38,0	0,16	0,05	0,01	0,00	62,1	77,6	78,8	99,3
5	ТОВ "Наргус"	25,0	23,1	26,4	28,6	1,05	1,17	1,12	0,71	61,8	63,4	60,6	50,4
6	ТОВ "Т.Д.К."	4,2	3,3	4,9	16,7	0,00	0,00	0,00	0,00	47,6	47,6	48,3	31,0
7	ТОВ "Хаск-Флекс"	30,9	23,2	22,6	21,3	0,00	0,00	0,00	0,00	33,1	39,7	45,2	37,2
8	ТОВ "Видавничий дім "Укрпол"	63,4	55,6	47,5	28,3	0,37	0,24	0,28	0,21	33,4	38,8	45,1	57,3
9	ТОВ "Новий друк"	76,6	88,4	55,9	50,0	0,11	0,03	0,02	0,01	61,6	62,3	64,2	67,5
10	ТОВ "Делтана"	30,6	35,5	35,6	22,1	0,04	0,02	1,12	0,76	33,9	31,0	32,6	41,5
11	ТОВ "Мартек-Друкарський двір"	н.д.	н.д.	4,4	1,8	н.д.	н.д.	0,40	0,12	н.д.	0,0	16,6	32,5
12	ТОВ "Фактор-Друк"	59,4	52,1	56,5	55,3	0,14	0,11	0,08	0,05	37,8	43,8	41,4	47,3
13	ТОВ "ВКФ Тріада"	н.д.	0,9	0,6	0,3	н.д.	0,00	0,00	0,02	н.д.	49,5	44,2	60,9
14	ПП "Юнісофт"	40,4	18,6	10,0	9,9	0,33	0,11	0,06	0,04	62,1	59,2	63,9	61,9
15	ТОВ "Мега-Поліграф"	82,4	73,8	76,6	63,1	0,03	0,03	0,03	0,02	49,6	59,3	64,5	70,2
16	ТОВ "Видавничий Будинок "Кераміст"	48,9	54,3	45,3	34,6	0,00	0,00	0,01	0,00	52,9	46,2	53,8	61,1
17	ПрАТ "Сьогодні Мультімедіа"	41,5	41,2	58,5	50,9	0,56	0,35	0,66	0,50	31,6	36,6	41,5	45,5
18	ПрАТ "Поліемос"	48,0	44,2	33,9	24,5	0,00	0,00	0,00	0,00	31,8	33,6	41,6	44,3
19	ПрАТ "Видавничий Дім "Високий Замок"	74,5	51,5	58,8	49,8	0,22	0,15	0,13	0,16	31,5	35,6	34,0	37,6
20	ТОВ "Монопак"	0,5	0,9	3,4	1,6	0,09	0,18	0,22	0,10	42,5	42,4	16,5	31,6
21	ТОВ "Алтрейд"	9,7	17,2	18,8	11,3	0,09	0,06	0,05	0,05	64,6	52,9	57,5	67,4
22	ТОВ "Мастер-Пак"	9,0	16,6	14,6	9,2	0,00	0,00	0,00	0,04	75,4	61,9	65,1	67,9
23	ТОВ "Спеціалізоване підприємство "Голографія"	23,6	22,0	22,1	20,1	6,69	5,48	2,13	1,72	62,4	82,5	84,2	75,1
24	ТОВ "Укрспецполіграфія"	46,4	12,1	15,7	12,6	0,00	0,01	0,01	0,06	45,5	55,4	64,3	71,7
25	ДП "Державне видавництво "Преса України"	46,2	58,6	49,6	51,3	0,15	0,11	0,06	0,03	71,5	65,0	72,9	73,1
	Середнє значення	49,2	45,4	43,3	39,8	1,02	0,87	0,52	0,40	55,0	62,3	64,1	63,1

Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємств

Таке високе значення (в порівнянні з іншими підприємствами аналізованої групи) пов'язане з особливостями продукції, що випускає підприємство: захисні елементи для захисту документів і товарів від підробки та фальсифікації. В решті підприємств частка нематеріальних активів у загальній вартості активів не перевищувала 1%, а на деяких не досягала навіть 0,01% (ТОВ «Т.Д.К.», ТОВ «Хас-Флекс», ПрАТ «Поліемос»).

Одним з вагомих зовнішніх факторів, що має суттєвий вплив на інноваційну діяльність підприємств – інтенсивність конкуренції. На багатьох ринках для того, щоб залишатися конкурентоспроможним, необхідно постійно впроваджувати інновації; конкуренцію справедливо розглядають як один з факторів, що активізує інноваційну діяльність. Дослідження показали, що дуже низька або занадто висока конкуренція негативно впливає на інноваційну поведінку фірм.

Рівень конкуренції в галузі може бути оцінений за рядом коефіцієнтів, зокрема Херфіндаля-Хіршмана, Джині, Лінда. Найбільш універсальним для визначення ступеня концентрації, конкуренції є індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ), який враховує як чисельність фірм, так і нерівність їх положення на ринку. Він розраховується шляхом зведення в квадрат процентної частки ринку кожної з корпорацій і підсумовуванням отриманих результатів:

$$ННІ = \sum_{i=1}^n p_i^2 = p_1^2 + p_2^2 + \dots + p_n^2 ; \quad (2.1)$$

де p_i – частка ринку n -ої корпорації, виражена у відсотках;

$$i = 1, 2 \dots n$$

Зі збільшенням концентрації капіталу індекс ННІ збільшується і навпаки. Для оцінки ступеня концентрації бізнесу застосовується така шкала:

ННІ < 1000 слабokonцентрований ринок, відповідно, високий ступінь конкуренції;

1000 < ННІ < 1800 середньokonцентрований ринок, помірний рівень конкуренції;

ННІ > 1800 високokonцентрований ринок, низький рівень конкуренції.

Розрахунок індексу Херфіндаля-Хіршмана проведено за кількістю підприємств у регіонах України. Групування здійснено за даними Державного

реєстру видавців, виробників і розповсюджувачів видавничої продукції. Виділено три групи: 1) Київ (40,13% від загальної кількості суб'єктів); 2) Харківська, Донецька, Дніпропетровська, Львівська області (29,02% від загальної кількості суб'єктів). В сукупності, перша і друга групи становлять 69,16% ринку, питома вага кожного регіону становить не менше 4,5% ринку; 3) регіони, в яких концентрація суб'єктів видавничо-поліграфічного комплексу менше 4,5%. Сумарна частка цієї групи становить 30,84%. Лідером є Одеська область (3,19% суб'єктів видавничо-поліграфічного комплексу України). Найменш розвинена за кількістю суб'єктів видавничо-поліграфічного комплексу (0,5%), а також за економічним рівнем загалом (середня заробітна плата одна з найнижчих з-поміж регіонів України) – Кіровоградська область.

Проведена оцінка рівня концентрації, ступеня конкуренції в галузі з таким групуванням за напрямками діяльності в регіонах: видавнича, виготовлення видавничої продукції (поліграфічні підприємства), розповсюдження видавничої продукції, суміщення кількох видів діяльності, в т.ч. поліграфічної; суміщення кількох видів діяльності, за виключенням поліграфічної (табл.2.18) [100, с.39].

Таблиця 2.18

Рівень конкуренції видавничо-поліграфічного комплексу

Напрямок діяльності	Індекс Херфіндала-Хіршмана	Інтервал	Рівень концентрації	Рівень конкуренції
Видавнича	2988	1800-10000	високий	низький
Суміщення, за виключенням поліграфічної (видавнича і розповсюдження)	3283			
Розповсюдження	1690	1000-1800	середній	помірний
Суміщена, в т.ч. поліграфічна	1395			
Поліграфічна	1031			
Усього	1859	1800-10000	високий	низький

Найвищий рівень конкуренції, виявлений у поліграфічній галузі. Це дозволяє висновувати про більш рівномірний розподіл споживачів поліграфічних послуг за регіонами, порівнюючи з видавничою справою. Високий конкурентний тиск стимулює підприємства до постійного підвищення конкурентоздатності, розвитку. Водночас, ринок видавничої продукції, а також суміщення видавничої діяльності і розповсюдження видань, тяжіє до монополізації, порівнюючи за іншими напрямками

діяльності видавничо-поліграфічного комплексу. Це пояснюється складністю редакційно-видавничого процесу, історично усталеними в Україні осередками видавничої діяльності (м. Київ, Харківська, Львівська, Одеська, Дніпропетровська, Донецька обл., АР Крим), їхня частка на ринку становить понад 60%. Приблизно однакові значення індексу Херфіндаля-Хіршмана по видавничій діяльності, а також видавничій і розповсюдженню, означають, що видавничі підприємства переймають на себе збутову функцію, що є вимушеним заходом у зв'язку з незадовільним станом системи книгрозповсюдження.

Сьогодні дуже важливо представляти достовірну картину стану світової поліграфії і рівень поліграфічного виробництва в Україні, оцінювати силу впливу на поліграфію нових потужних засобів комунікацій і на цій основі визначати стратегічні напрямки вітчизняного ринку друкованої продукції та поліграфічних робіт, ринків обладнання, матеріалів, праці і капіталу. Завершальним етапом такого аналізу має бути стратегічна бізнес-модель в поліграфічній діяльності, яка адаптується до мінливих вимог медіа-ринку.

При виробництві поліграфічної продукції використовуються стандарти, основні з яких представлені в табл. 2.19.

Як видно з табл. 2.19, найбільш розповсюдженим стандартом є стандарт ISO 9001 пов'язаний з управлінням якістю у виробничих, проектних та сервісних компаніях, які ефективно управляють бізнесом на основі застосування методів найкращої практики. Це доводить існування загальної системи управління безпекою, заснованої на політиці, цілях, процедурах планування, звітності, контролю, коригувальних та запобіжних діях в компаніях-постачальниках.

ISO 22000:2005 HACCP – визначає вимоги до управління безпекою харчових продуктів. Згідно цього стандарту організації всього харчового ланцюга повинні продемонструвати свою здатність контролювати ризики для того, щоб харчові продукти були безпечними для споживання. ISO 22000 [101] є міжнародним стандартом і рекомендується для всіх організацій в харчовій промисловості, незалежно від їх розміру. Це необхідне рішення для компаній, що спеціалізуються

на виробництві сировини, виготовленні продуктів харчування, їх транспортуванні та зберіганні, пакування тощо.

Таблиця 2.19

Стандарти, які використовують основні виробники видавничо-поліграфічної продукції

№ п.п.	Підприємства	Стандарти										
		ISO 9001	ISO 22000:2005 HACCP	ISO 14001:2004	ISO/IEC 27001:2005	CWA 14641:2009	BS OHSAS 18001:2007	FSSC 22000	BRC / IoP-Packaging	Специфічні стандарти	УкрСЕПРО	Соціальний аудит
1	ДП "Поліграфічний комбінат "Україна"											
2	ПрАТ "Бліц-Інформ"											
3	ТОВ "Компанія "Юнівест Маркетинг"											
4	ТОВ "Наргус"											
5	ТОВ "Хаск-Флекс"											
6	ТОВ "Видавничий дім "Укрпол"											
7	ТОВ "Делтана"											
8	ТОВ "Марцек-Друкарський двір"											
9	ТОВ "Фактор-Друк"											
10	ПП "Юнісофт"											
11	ТОВ "Монопак"											
12	ТОВ "Алтрейд"											
13	ТОВ «Спеціалізоване підприємство «Голографія»											
14	ТОВ "Укрспецполіграфія"											

Складено автором на основі звітності та офіційних сайтів підприємств

ISO 14001:2004 - міжнародний стандарт, що містить вимоги до системи екологічного управління (environmental management system), за якими проходить сертифікація. Відноситься до процесу виробництва продукту, а не до самого продукту. Вимоги ISO 14000 [102] є невід'ємною частиною Схеми екологічного менеджменту та аудиту Європейського союзу (EMAS). Використовуючи ISO 14001 можна продемонструвати захищеність менеджменту організації та її працівників. Стандарт використовується для демонстрації зацікавленим сторонам того, що компанія вимірює і покращує екологічний вплив на них. ISO 14001 може бути інтегрований з іншими функціями менеджменту для більш зручного досягнення

своїх екологічних і економічних цілей. Так само як і інші стандарти, ISO 14001 є добровільним.

ISO/IEC 27001:2005 - єдиний загальноприйнятий у світі спосіб підтвердження якості системи менеджменту інформаційної безпеки для демонстрації здатності організації захищати свої інформаційні ресурси. Наявність сертифікату ISO / IEC 27001[103] є необхідною умовою участі в багатьох процедурах державних закупівель, аукціонів і тендерів

CWA 14641:2009 [104] - система менеджменту режиму та безпеки при виробництві захищеної поліграфічної продукції. Є обов'язковим для підприємств, що займаються розробкою і виробництвом ідентифікаційних документів, банківських карт, всіх типів марок, включаючи марки акцизного податку, дипломів, сертифікатів та інших захищених документів для потреб державних та недержавних установ.

BS OHSAS 18001:2007 [105] визначає основні вимоги до системи менеджменту професійної безпеки та здоров'я і дає можливість організації в повній мірі контролювати ризики, що виникають у цій сфері і поліпшити ефективність своєї діяльності. Вимоги стандартів відносяться саме до безпеки праці, а не безпеки продукції або послуг компанії. Використання стандарту дає можливість: мінімізувати ризики виникнення нещасних випадків, аварій і аварійних ситуацій; скоротити витрати на підтримку безпеки умов праці, виплат компенсацій та допомоги, сплати штрафів; скоротити витрати на виконання приписів наглядових органів в області охорони праці тощо.

FSSC 22000 [106] є одним з найбільш широких стандартів у галузі безпечності харчових продуктів, адже включає в себе вимоги стандарту ISO 22000, PAS 220 програми передумови (PRP), HACCP і застосовні кроки з CODEX. Сертифікат на відповідність FSSC 22000 видається терміном на три роки, кожного року проводиться наглядовий аудит. Стандарт є обов'язковою умовою співпраці з крупними міжнародними компаніями, такими як Pepsi, DANONE, Nestle тощо. Доступ до кращих площ крупних торговельних мереж AUCHAN, Carrefour, Metro і

інші можна отримати лише за наявності сертифікату FSSC 22000. FSSC 22000 є найвищим стандартом для харчових продуктів.

BRC / IoP-Packaging [107] - Стандарт для упаковки і пакувальних матеріалів, як умови постачання. Стандарт BRC/IoP-Packaging є провідним стандартом, визнаним великими торговими мережами та пакувальними компаніями по всьому світу. Сертифікація на відповідність вимогам і умовам цього стандарту означає, що сертифікований виробник упаковки відповідає: комплексу вимог стандарту, правовим вимогам і що він вжив всі прийнятні заходи для захисту споживачів. Будь-якій компанії, яка використовує пакувальні матеріали для харчових продуктів, включаючи виробників упаковки, торгові мережі, а також компанії, що беруть участь в упаковці/відвантаженню, бажано дотримуватися стандарту для упаковки харчових продуктів BRC/IOP.

УкрСЕПРО - Державна система сертифікації - українська національна система сертифікації, роботи в якій визначають 149 органів з сертифікації продукції (робіт, послуг) та 811 випробувальних лабораторій (центрів). Організаційну основу державної системи сертифікації становлять цілий ряд державних стандартів України.

Соціальний аудит - процес оцінки, підготовки звіту, підвищення ефективності функціонування і стилю роботи організації, засіб вимірювання її впливу на суспільство в цілому. За допомогою соціального аудиту можна виміряти ступінь корпоративної соціальної відповідальності. Їм оцінюються перш за все формальні і неформальні правила поведінки всередині організації, думки сторін, зацікавлених в діяльності компанії, з метою вибору умов, сприятливих для менеджменту якості і розвитку людських ресурсів.

Добровільна сертифікація слугує сигналом якості і визнання відповідності деяким світовим стандартам і полегшує вітчизняним поліграфічним підприємствам доступ на міжнародний ринок. За проведеним дослідженням можна зробити висновок, що ті поліграфічні підприємства, які вже працюють або планують виходити на європейський ринок, активно впроваджують добровільну сертифікацію. Дослідження [161, с.9] показали, що наявність міжнародних сертифікатів системи

менеджменту якості виступає як фактор інноваційної діяльності підприємств. Фірми-експортери схильні до різних організаційних інновацій, оскільки це сприяє просуванню товарів на іноземні ринки. Орієнтація підприємства на експортні операції передбачає наявність конкурентних переваг у його товарів та послуг перед тими, що вже є на зовнішніх ринках. Тому вони вимушені володіти новими якостями або/і нижчою ціною в порівнянні з вже існуючими. Фірми-експортери відрізняються більш високим рівнем інноваційної активності.

Результативність інноваційного розвитку та використання інноваційного потенціалу підприємств галузі доцільно оцінити на основі ренкінгового методу за 9 показниками, а саме: виручка від реалізації, рентабельність продукції за чистим прибутком, рентабельність продукції за EBIDTA, коефіцієнт маржинального доходу, додана вартість на 1 грн. реалізованої продукції, частка матеріальних витрат у структурі витрат, знос основних активів, частка нематеріальних активів у їх загальній вартості, частка основних активів у загальній вартості активів. Вибір показників обумовлений зв'язком між рівнем інноваційного розвитку підприємства та його конкурентними позиціями, які пропонується вимірювати шляхом складання галузевого ренкінгу. На основі даних, наведених в табл. 2.15-2.17 можливо розрахувати і скласти таблицю з ренкінгами основних показників діяльності видавничо-поліграфічних підприємств в 2014 році та загальний ренкінг інноваційної активності підприємств (табл. 2.20). Відміною рисою ренкінгів, що уможлиблює їх використання, є об'єктивність, незалежність результату і можливість відранжувати вихідний список за будь-яким показником, який цікавить при дослідженні. Залежно від завдання або спрямованості професійних інтересів можна вибрати будь-які показники.

На основі даних, наведених в табл. 2.20 лідером інноваційної активності в 2014 році є підприємство ПрАТ «Технологія». Більшість показників цього підприємства, на основі яких розраховано загальний ренкінг, займають, в свою чергу, високі місця в своїй групі розрахунків (2-4 місця); найнижчий ренкінг – 17 серед 25 – посів показник «Частка матеріальних витрат у структурі витрат». Слідом за ПрАТ

«Технологій» в ренкінгу розмістилися ТОВ "Видавничий дім "Укрпол" та ПП "Юнісофт".

Таблиця 2.20

Показники інноваційної активності основних виробників видавничо-поліграфічних підприємств України в 2014 році

№ з/п	Показник Підприємство	Виручка від реалізації, млн. грн	Рентабельність/збитковість продукції за чистим прибутком, %	Рентабельність/збитковість продукції за EBITDA, %	Коефіцієнт маржинального доходу, %	Додана вартість на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	Частка матеріальних витрат у структурі витрат, %	Частка основних активів у загальній вартості активів (за залишковою вартістю), %	Частка нематеріальних активів у загальній вартості активів (за залишковою вартістю), %	Знос основних фондів, %	Загальна кількість балів	Ренкінг
1	ПрАТ "Технологія"	3	2	2	4	3	17	10	2	12	55	1
2	ТОВ "Видавничий дім "Укрпол"	8	7	5	9	12	11	13	7	13	85	2
3	ПП "Юнісофт"	14	1	1	1	2	13	21	16	16	85	2
4	ДП "Поліграфічний комбінат "Україна"	1	10	12	15	8	23	4	6	7	86	4
5	ПрАТ "Видавничий Дім "Високий Замок"	19	12	13	10	9	7	8	8	5	91	5
6	ТОВ "Делтана"	10	6	8	14	11	20	15	3	6	93	6
7	ТОВ "Наргус"	5	16	14	5	14	14	12	4	11	95	7
8	ТОВ "Видавничий Будинок "Кераміст"	16	8	7	8	6	8	11	22	15	101	8
9	ТОВ "Фактор-Друк"	12	11	11	19	13	12	2	13	10	103	9
10	ТОВ "Алтрейд"	21	4	3	6	7	19	20	14	17	111	10
11	ПрАТ "Сьогодні Мультимедіа"	17	22	23	22	5	3	6	5	9	112	11
12	ТОВ "Мастер-Пак"	22	3	4	7	4	21	22	15	19	117	12
13	ТОВ "Т.Д.К."	6	14	18	20	18	1	18	23	1	119	13
14	ПрАТ "Поліемос"	18	5	6	12	10	24	14	23	8	120	14
15	ПрАТ "Бліц-Інформ"	2	24	22	17	24	6	3	9	21	128	15
16	ТОВ "Хаск-Флекс"	7	18	15	11	20	15	16	23	4	129	16
17	ТОВ "Марцек-Друкарський двір"	11	13	19	18	17	16	23	10	3	130	17
18	ТОВ "Монопак"	20	9	10	16	15	25	24	11	2	132	18
19	ДП "Державне видавництво "Преса України"	25	19	9	25	1	10	5	17	23	134	19
20	ТОВ "Компанія "Юнівест Маркетинг"	4	21	20	13	21	5	9	21	25	139	20
21	ТОВ "Новий друк"	9	17	16	21	16	18	7	20	18	142	21
22	ТОВ "Спеціалізоване підприємство "Голографія"	23	25	25	2	25	2	17	1	24	144	22
23	ТОВ "Мега-Поліграф"	15	20	21	24	22	9	1	18	20	150	23
24	ТОВ "Укрспецполіграфія"	24	23	24	3	23	4	19	12	22	154	24
25	ТОВ "ВКФ Тріада"	13	15	17	23	19	22	25	19	14	167	25

Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємств

ДП "Поліграфічний комбінат "Україна", у якого виручка від реалізації була найвища серед усіх видавничо-поліграфічних підприємств України, посіло 4 місце в нашому дослідженні. У даного підприємства поряд з досить високими місцями в ренкінгу за такими показниками як виручка від реалізації (1 місце), частка основних активів у загальній вартості активів (за залишковою вартістю) (4 місце), частка нематеріальних активів у загальній вартості активів (за залишковою вартістю) (6 місце), ступінь зносу основних фондів (7 місце), спостерігається один з найнижчих рівнів показника частки матеріальних витрат у структурі витрат (23 місце). Найнижче місце в ренкінгу займає ТОВ «ВКФ «Тріада».

Аналогічно до розрахунків ренкінгу інноваційної активності видавничо-поліграфічних підприємств в 2014 року, було проведено розрахунок ренкінгів за 2011-2013 роки. Дані розрахунків наведено в табл. 2.21.

Як бачимо, згідно розрахунків наведених в табл. 2.21, лідер ренкінгу інноваційної активності в 2014 році, ПрАТ «Технологія», і в 2011-2013 роках знаходився в трійці лідерів серед видавничо-поліграфічних підприємств. У деяких підприємств спостерігається відносна стабільність інноваційної активності – ренкінгові значення в 2011-2014 роках змінюються не суттєво: ТОВ «Видавничий дім «Укрпол», ДП "Поліграфічний комбінат "Україна", ПрАТ "Видавничий Дім "Високий Замок", ТОВ "Наргус", ТОВ "Видавничий Будинок "Кераміст", ТОВ "Фактор-Друк", ТОВ "Алтрейд", ПрАТ "Поліемос", ПрАТ "Бліц-Інформ". У декількох видавничо-поліграфічних підприємств ренкінгові позиції інноваційної активності покращуються: ренкінг ПП "Юнісофт" зріс з 17 позиції в 2011 році до 3 в 2014 році; ТОВ "Делтана" з 20 до 6 відповідно. У ряда підприємств спостерігалася негативна тенденція в 2011-2013 роках, проте в 2014 році спостерігається покращення позицій: ТОВ "Мастер-Пак", ТОВ "Т.Д.К.", ТОВ "Хаск-Флекс" та ТОВ "Монопак". І у чотирьох підприємств, ТОВ "Компанія "Юнівест Маркетинг", ТОВ "Новий друк", ТОВ "Спеціалізоване підприємство "Голографія" та ТОВ "Укрспецполіграфія" відбувається погіршення рівня ренкінгів протягом 2011-2014 років.

Таблиця 2.21

Ренкінг інноваційної активності найбільших виробників видавничо-поліграфічної продукції України в 2011-2014 рр.

	Підприємство	2011 рік	2012 рік	Зміна до попереднього року	2013 рік	Зміна до попереднього року	2014 рік	Зміна до попереднього року
		ренкінг	ренкінг		ренкінг		ренкінг	
1	ПрАТ "Технологія"	1	2	↓	3	↓	1	↑
2	ТОВ "Видавничий дім "Укрпол"	4	5	↓	6	↓	2	↑
3	ПП "Юнісофт"	17	8	↑	5	↑	2	↑
4	ДП "Поліграфічний комбінат "Україна"	5	1	↑	1	-	4	↓
5	ПрАТ "Видавничий Дім "Високий Замок"	3	3	-	4	↓	5	↓
6	ТОВ "Делтана"	20	18	↑	13	↑	6	↑
7	ТОВ "Наргус"	8	11	↓	11	-	7	↑
8	ТОВ "Видавничий Будинок "Кераміст"	9	7	↑	8	↓	8	-
9	ТОВ "Фактор-Друк"	2	4	↓	9	↓	9	-
10	ТОВ "Алтрейд"	12	9	↑	14	↓	10	↑
11	ПрАТ "Сьогодні Мультимедіа"	6	6	-	2	↑	11	↓
12	ТОВ "Мастер-Пак"	13	19	↓	20	↓	12	↑
13	ТОВ "Т.Д.К."	16	20	↓	22	↓	13	↑
14	ПрАТ "Поліемос"	18	12	↑	12	-	14	↓
15	ПрАТ "Бліц-Інформ"	13	15	↓	17	↓	15	↑
16	ТОВ "Хаск-Флекс"	18	21	↓	23	↓	16	↑
17	ТОВ "Марцек-Друкарський двір"	н.д.	н.д.	-	19	-	17	↑
18	ТОВ "Монопак"	22	22	-	24	↓	18	↑
19	ДП "Державне видавництво "Преса України"	н.д.	н.д.	-	21	-	19	↑
20	ТОВ "Компанія "Юнівест Маркетинг"	11	13	↓	16	↓	20	↓
21	ТОВ "Новий друк"	7	13	↓	15	↓	21	↓
22	ТОВ "Спеціалізоване підприємство "Голографія"	13	17	↓	7	↑	22	↓
23	ТОВ "Мега-Поліграф"	10	10	-	18	↓	23	↓
24	ТОВ "Укрспецполіграфія"	21	16	↑	10	↑	24	↓
25	ТОВ "ВКФ Тріада"	н.д.	н.д.	-	25	-	25	-

Складено автором на основі порівняння розрахованих за даними фінансової звітності показників інноваційного ренкінгу видавничо-поліграфічних підприємств

Результати дослідження показали, що на українському ринку поліграфічної продукції найбільшу інноваційну активність мають крупні компанії, як іноземні, так і вітчизняні, які вийшли за межі національного ринку. Рівень інноваційної активності суттєво залежить від характеристик самих компаній.

Наявність у фірми іноземного власника часто свідчить про імпорту технологій, передачі управлінських навиків та досвіду. Наявність іноземного власника підвищує вірогідність впровадження і міжнародної сертифікації системи менеджменту якості, яка може розглядатися як організаційна інновація у відповідності з рекомендаціями Осло. Участь іноземного капіталу, в більшості випадків, стає джерелом нових технологій, методів і досвіду менеджменту, серйозної організаційної реструктуризації. Підприємства з іноземними учасниками відрізняються більш високим рівнем інноваційної активності.

Образ інноваційного підприємства склався такий: підприємство належить виробничому сектору, має більші розміри, велику долю освіченого персоналу, наявність іноземного інвестора або співвласника і проводить експортну діяльність. Таке підприємство відчуває сильний вплив конкуренції на прийняття рішень і працює в країні з гіршими можливостями дифузії технологій, що отримуються за рахунок іноземних інвестицій [100, с.24].

Для поглибленого аналізу особливостей інноваційної діяльності на мікрорівні доцільно детальніше розглянути особливості функціонування та інноваційну активність видавничо-поліграфічного підприємства. Аналіз діяльності проведено на прикладі таких підприємств, як ДП «Державне видавництво «Преса України», ТОВ «Центр репро услуг» та ТОВ «П'ятий елемент плюс».

Видавництво «Преса України» є великим спеціалізованим підприємством, що об'єднує кілька технологічно, економічно й організаційно пов'язаних між собою профільних виробництв поліграфічної галузі. Видавництво спеціалізується на випуску видань періодики, брошур та книг. Також з виробничих конвеєрів його цехів виходять сотні видів найрізноманітніших поліграфічних товарів широкого вжитку.

В історичному контексті процес становлення видавництва «Преса України» мав складний і тривалий характер. З архівних документів відомо про витоки видавництва, створеного у січні 1919 року, в період громадянської війни, коли молода Українська держава з усіх боків була оточена військом інтервентів. 5 лютого 1919 року у Києві змінилася влада, уряд Директорії припинив своє існування, і вже 28 лютого 1919 року почала виходити українською мовою щоденна газета

«Комуніст», яка до того часу друкувалася в Росії. Ця подія і стала початком заснування видавництва. Спершу воно організовувалося як партійне видавництво, спрямоване на друк агітаційної преси в Україні. Провідне місце у цій справі належало газеті «Комуніст», згодом «Радянська Україна». До речі, тривалий час, з 1943 по 1992 рік, і видавництво, і газета називалися одним іменем «Радянська Україна». І лише 1992 року з'явилася нова назва провідного поліграфічного підприємства держави — «Преса України».

За весь період свого існування, незважаючи на круті віражі історії, видавництво неодноразово відроджувалося з руїн і виросло в одне з найпотужніших поліграфічних виробництв в Україні. Значно розширилися й докорінно оновилися його друкарні. У 1958–60 роках за проектом відомих архітекторів В.Д.Єлізарова та М.І.Лугового у Києві на Шулявці було збудовано просторі виробничі корпуси, що перетворили підприємство у комбінат друку, сучасний газетний корпус, журнальний комплекс. Поліграфічний комбінат «Радянська Україна» став гідним конкурентом таким потужним радянським поліграфічним комбінатам, як «Правда» та «Ізвестія» у Москві. Навіть у 1971 році за визначні успіхи у виробництві (а це разовий наклад лише газетної продукції понад 12 мільйонів примірників) комбінат «Радянська Україна» був удостоєний найвищої урядової нагороди СРСР ордена Леніна.

Видавництво «Преса України» працює на засадах державної власності. У редакції працюють висококваліфіковані фахівці, які виконують у повному обсязі підготовку видань до друку, що включає в себе розробку проекту, професійний набір текстів, верстку, літературну та коректорську обробку текстів, якісне створення та обробку ілюстрацій. Щороку редакція випускає значний асортимент власної поліграфічної продукції, популярність якої обумовлена поєднанням багаторічного досвіду і традиційно високої якості із сучасним дизайном і новітніми технологіями виконання. Зокрема широким попитом користуються відривні календарі видавництва на різноманітні теми (понад 30 найменувань щорічно); настільні, настінні та фотокалендарі, листівки, запрошення тощо. Висококваліфікований редакторський колектив працює і над створенням книжок, а саме: дитячої літератури (понад 100 найменувань), літератури науково-популярної, енциклопедичної, а також рекламних буклетів, альманахів, альбомів, проспектів

тощо. Друкована продукція, виготовлена видавництвом «Преса України», неодноразово отримувала відзнаки на всеукраїнських конкурсах — медалі, грамоти, дипломи, подяки. Маємо визнання і міжнародної спільноти, наприклад, багатотомне видання «Історія Київського військового госпіталю» було відзначене Французькою академією наук. У той же час ситуація на підприємстві у 2012 – 2014 рр. суттєво погіршилася (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

**Основні економічні показники ДП «Державне видавництво «Преса України»,
2011-2014 рр.**

Показники	2011 р.	2012 р.	Зміна, %	2013 р.	Зміна, %	2014 р.	Зміна, %
	тис.грн.	тис.грн.		тис.грн.		тис.грн.	
-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-	-7-	-8-
Виручка від реалізації	48 159	81 478	169,2	64 624	79,3	42 461	65,7
Собівартість реалізованої продукції	53 905	82 233	152,6	73 446	89,3	57 090	77,7
Валовий прибуток	-5 746	-755	13,1	-8 822	1 168,5	-14 629	165,8
Операційний прибуток	н.д.	н.д.	н.д.	-17 049	н.д.	-5 900	34,6
Фінансові витрати	0	0	0	0	0	0	0,0
Чистий прибуток	-9 114	-15 740	172,7	-17 049	108,3	-5 900	34,6
Амортизація	7 305	9 046	123,8	10 429	115,3	12 570	120,5
Витрати на оплату праці	26 952	29 837	110,7	28 631	96,0	25 266	88,2
Відрахування на соціальні заходи	9 553	н.д.	н.д.	10 704	н.д.	9 679	90,4
Матеріальні витрати	25 323	64 039	252,9	50 033	78,1	30 578	61,1
Вартість активів	128 710	171 827	133,5	117 713	68,5	119 260	101,3
Первісна вартість основних фондів	208 367	287560	138,0	215 627	75,0	227 233	105,4
Знос основних фондів	148 933	186 932	125,5	157 198	84,1	166 039	105,6
Первісна вартість НА	552	579	104,9	584	100,9	584	100,0
Амортизація НА	357	394	110,4	508	128,9	550	108,3
Статутний фонд	61 078	61 078	100,0	61 078	100,0	61 078	100,0

Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

За абсолютними показниками, наведеними в табл. 2.22, можна констатувати про неефективну господарську діяльність, що проводиться на видавництві. Виручка від реалізації товарів та послуг падає з 2012 року. Валовий та чистий прибуток має від’ємне значення протягом 2011-2014 років, що свідчить про збитковість діяльності підприємства. Про негативні тенденції і загрозливий стан свідчать і показники, наведені в табл. 2.23.

Таблиця 2.23

Показники інноваційного ренкінгу ДП «Державне видавництво «Преса України», 2011-2014 рр.

Показники	2011 р.	2012 р.	Зміна, %	2013 р.	Зміна, %	2014 р.	Зміна, %
	тис.грн.	тис.грн.		тис.грн.		тис.грн.	
Рентабельність за чистим прибутком, %	-18,9	-19,3	102,1	-26,4	137	-13,9	52,7
EBIDTA, тис.грн.	-1 809	-6 694	370	-6 620	99	6 670	-100,8
Рентабельність за EBIDTA, %	-3,4	-8,1	2,4	-9,0	111	11,7	-129,6
Коефіцієнт маржинального доходу, %	-11,93	-0,9	7,8	-13,7	1 473	-34,5	252,4
Додана вартість	36 505	н.д.	н.д.	39 335	н.д.	34 945	88,8
Додана вартість на 1 грн. реалізованої продукції	0,76	н.д.	н.д.	0,61	80	0,82	135,2
Частка матеріальних витрат у структурі витрат	н.д.	н.д.	н.д.	61,3	н.д.	63,2	103,2
Знос основних фондів, %	71,5	65,0	90,9	72,9	1,1	73,1	100,2
Частка нематеріальних активів у залишковій вартості, %	0,15	0,11	71,1	0,06	60,0	0,0	44,2
Частка основних активів у загальній вартості активів, %	46,2	58,6	126,8	49,6	84,8	51,3	103,4

Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Як свідчать розрахунки, наведені в табл. 2.23, поточна діяльність взагалі, та інноваційна діяльність зокрема знаходяться в край незадовільному стані. Протягом 2011-2014 років рентабельність продукції за чистим прибутком і в 2011-2013 роках рентабельність продукції за EBIDTA мають від'ємне значення. Що свідчить про збитковість діяльності видавництва. Коефіцієнт маржинального доходу також має від'ємне значення протягом досліджуваного періоду і в 2014 році досяг рівня - 34,5%. Знос основних фондів надзвичайно високий, в 2014 року досяг 73,1% відсотку (при середньому зносі по групі досліджуваних підприємств на рівні 63%).

ТОВ «Центр репро услуг»[108]працює в м. Києві з травня 2006 року. ТОВ «Центр репро услуг» перша компанія, яка спеціалізується на комерційному виведення друкованих пластин по термальній технології методом прямого експонування (CtP- Computer to Plate), застосовуючи самі передові технології в області додрукарської підготовки. ТОВ «Центр репро услуг» працює на термальних CtP-станціях «Screen PlateRite 4300» які дозволяють експонувати до 20-ти пластин на годину форматом B2. Сучасні електронні та комп'ютерні системи дозволяють репрографам приймати і обробляти замовлення будь-якої складності на відстані. Використання даної технології при виведенні форм дає наступні

переваги: скорочення виробничого циклу; економія часу на приладку; збільшення продуктивності друкарських машин; відпадає необхідність у перфорації та суміщення фотоформ; виключення помилки при монтажі; збільшення тиражестійкості формних пластин; підвищення якості друкованої продукції, тощо. В процесі виготовлення продукції використовуються пластини провідних світових виробників: Lastra, Iragasa Arte, Prima Horsil. У підсумку виходить якісний продукт формату А2, А3 для офсетного друку. Розташування репро-центрів на правому і лівому берегах м. Києва дозволяє оптимально і швидко задовольняти потреби замовників.

Специфікою діяльності підприємства є те, що воно надає вузько спеціалізовані додрукарські послуги. Технологія прямого експонування CtP-пластин затребувана тільки поліграфічними підприємствами, а це більш обмежений сектор ринку. Також кількість можливих послуг обмежується форматами А2 та А3 (неможливість надання послуг для широкоформатного друку) та можливим тиражем (економічно не ефективно вивід пластин для малих тиражів).

Результати та показники інноваційного ренкінгу ТОВ «Цетр репро услуг» наведено в додатку К.

Поліграфічне підприємство ТОВ «П'ятий елемент плюс» працює на ринку поліграфії з 2002 року. Надає повний комплекс послуг в області поліграфії і дизайну, а саме: розробка та дизайн оригінал-макетів, створення бренд-бука, дизайн сайту; офсетний друк; цифровий друк; широкоформатний друк; шовко-трафаретний друк; тамподрук; тиражування (різографія); післядрукарські роботи. Виготовляє на замовлення наступні види продукції: зовнішні рекламні носії (банери, постери); листівки, календарну продукцію (настінні, перекидні, кишенькові, «домік»), бланки, брошури, каталоги, буклети (форматів А4-А6), візитні картки, папки, паперові пакети, наліпки (гарантійні, паперові, смоляні, шільди, на авто, щоденники. Виконує тиснення фольгою і складне тиснення, друк на сувенірній продукції. Компанія намагається впроваджувати нові технології в обслуговування клієнтів: приймає замовлення на друк через Інтернет (можливість відправки макету по електронній пошті або через ftp-сервер, оформлення і отримання рахунку

електронною поштою, оплатити замовлення, затвердити цифровий просмотровий варіант оригінал-макету до друку і отримати продукцію у себе в офісі).

При першому ознайомленні з діяльністю підприємства, керівництво запевняло про наявність її місії, бачення і цінностей. При більш ретельному ознайомленні з діяльністю, очевидно, що не всі співробітники правильно ідентифікують корпоративні цінності, що може згодом призвести до конфліктних ситуацій. Стратегія підприємства зараз не формалізована. Це викликано кризовими явищами в економіці країни. За допомогою диференціації напрямків діяльності підприємство намагається вижити в ситуації, що склалася.

На підприємстві на постійній основі працює вісім чоловік, ще чотирьох залучають на тимчасові роботи. Оплата праці відрядна. Для співробітників складений гнучкий графік роботи для підвищення їх продуктивності і задоволеності працею. Деякі види робіт виконуються дистанційно.

Керівництво підприємства дотримується колегіального стилю управління. Слід зазначити, що співробітники ТОВ «П'ятий елемент плюс» не входять в об'єднання працівників. Кодекс поведінку не формалізований.

За останній рік для своїх співробітників підприємство провело 2 тренінги: «Командоутворення» і «Антистресовий менеджмент».

Специфіка діяльності підприємства полягає в обмеженому впливі на навколишнє середовище. Підприємство намагається застосовувати енергозберігаючі технології в організації робочого простору і процесу, прагне до безвідходного виробництва.

Результати та показники інноваційного ренкінгу ТОВ «П'ятий елемент плюс» наведено в додаткуЛ.

Як показує аналіз поточної діяльності видавничо-поліграфічних підприємств, актуальним є активізація їх інноваційної діяльності, особливо в площині розвитку персоналу підприємства – створення та розвиток корпоративних інноваційних цінностей, розвиток особистих і професійних характеристик співробітників, розвиток форм підтримки інноваційної діяльності, розробка форм визнання таланту і заслуг інноваторів та ін.

Висновки по розділу 2

1. Оцінювання інноваційного розвитку окремих країн у міжнародних порівняннях базується на використанні загальновизнаних інтегральних рейтингових індикаторів, серед яких найбільш релевантними до інноваційних процесів є Індекс глобальної конкурентоспроможності та Глобальний індекс інновацій. Додаткову інформацію про ділову активність в країні, розвиненість і прозорість управлінських механізмів надають Рейтинг легкості ведення бізнесу та Індекс сприйняття корупції. За цими індикаторами Україна не входить до складу 50 кращих країн світу і не демонструє суттєвого прогресу щодо свого становища, займаючи упродовж 2012-2016 років місця в діапазоні 84-73 в Індексі глобальної конкурентоспроможності, 71-63 – у Глобальному індексі інновацій, 144-130 – в Індексі сприйняття корупції. Значне покращання позицій України за цей період спостерігається лише в Рейтингу легкості ведення бізнесу - з 137 місця на 87.

2. Бенчмаркінговий аналіз наукової і дослідницької результативності та активності в Україні, проведений за показниками кількості патентів, частки високотехнологічних галузей у виробництві та експорті, кількості дослідників та профільних випускників, місця країни на світовому ринку за рівнем фінансування НДДКР, величини внутрішнього ринку та валового внутрішнього продукту, підприємницької активності та технологічного розвитку демонструють значне відставання від країн-лідерів та є додатковими характеристиками низької інноваційної активності та слабого інноваційного потенціалу, не зважаючи на те, що Україна все ще зберігає достатній інтелектуальний потенціал, який здатний до генерації наукових ідей світового рівня.

3. Інноваційні процеси в Україні знаходяться під впливом несприятливої макроекономічної ситуації, що характеризується зниженням у 2014-2015 роках валового внутрішнього продукту (цифр), яке супроводжується падінням капітальних інвестицій (цифр), скороченням надходження прямих іноземних інвестицій (цифр). Для країни характерним є хронічне недофінансування НДДКР на рівні менше 1 % валового внутрішнього продукту з 2006 року. Відповідно структура виконаних

наукових і науково-технічних робіт, обсяги виробництва та експорту інноваційної продукції, частка підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, відображають макроекономічні тенденції та демонструють показники та значення нижче порогових і теж свідчать про недостатню результативність інноваційної діяльності та низький рівень інноваційної активності

4. Ринок видавничо-поліграфічної продукції є фрагментованим, станом на початок 2016 року на ньому функціонувало 5,8 тис. підприємств з історично сформованими географічними центрами (м. Київ та Київська область) та м. Харків. На ринку виділяються такі основні продуктові сегменти як книжково-журнальна продукція, періодичні видання, рекламно-інформаційна і календарна продукція, упаковка та етикетка, продукція захищеного друку (папери суворої звітності, голограми). Сегменти є неоднорідними за параметрами технології, що використовується, рівнем конкуренції, структури витрат і типу кінцевого споживача. Загалом, по всіх сегментах, окрім книжково-журнальної продукції, відбулося незначне збільшення випуску за період 2001-2015 рр. По книжково-журнальній продукції спостерігається тенденція збільшення випуску кількості назв книг та брошур, поряд із зменшенням їх загального тиражу. Вкрай повільне зростання випуску продукції.

5. Дослідження особливостей діяльності лідерів ринку виробничо-поліграфічної продукції в Україні показало, що підприємства галузі продемонстрували зростання обсягів реалізації за період з 2011 по 2014 р. Так, середній темп збільшення виручки від реалізації за цей період становив 17,6% (табл.2.15) по 25 найбільших виробниках та 11,7% по 55 найбільших виробниках. Однак, фінансовий стан провідних виробників різко погіршився у 2014 році, при тому що у період 2011-2013 років основні фінансові показники не знаходилися на високому рівні. Так, середня збитковість продукції у 2014 році 25 найбільших виробників становила 15,6% (у 2012 –0,7%; у 2013 рентабельність склала 1,8%); 55 найбільших виробників – 18,7% (у 2012 - 0,5%; у 2013р. рентабельність склала 1,5%). Середня рентабельність продукції за EBIDTA у 25 найбільших виробників у 2014 р. становила 1,0% (в 2012 і 2013 роках 12,5% і 13,1% відповідно); у 55

підприємств в 2014 році середня збитковість складала -3,3% (в 2012 і 2013 роках середня рентабельність складала 12% і 11,9% відповідно). Низькі значення мають показники маржинального доходу та доданої вартості на 1 грн. реалізованої продукції. Зокрема, для найбільших 25 виробників середнє значення коефіцієнту маржинального доходу в 2014 році складало 16,1% (в 2012 році – 13,5%, в 2013 році – 18,4%); для 55 підприємств значення середнє значення коефіцієнту в 2014 році становило 15,9% (в 2012 році – 12,4%, в 2013 році – 17,1%). Середнє значення доданої вартості на 1 грн. для 25 підприємств в 2014 році складало 0,002 грн. (в 2012 році – 0,14, в 2013 – 0,16); для 55 підприємств впало до від’ємного значення -0,03 (в 2012 році – 0,13, в 2013 – 0,15). Загалом, це свідчить про те, що видавничо-поліграфічна діяльність, яка у всьому світі розглядається як один з найпривабливіших секторів для інвестицій і вважається високоприбутковим бізнесом, в Україні не забезпечує високу ефективність, не випускає високомаржинальні товари і не здійснює виробництво продукції з високим рівнем доданої вартості, а відтак і не виступає інноваційною.

6. Поліграфічно-видавнича діяльність є капіталомісткою і матеріаломісткою. Особливості операційної діяльності, зокрема необхідність використання спеціалізованого устаткування та сучасних технологій, призводить до того, що частка основних активів за залишковою вартістю у загальній вартості активів становить для 25 найбільших виробників в 2014 році 39,8% (2012 рік – 45,4%, 2013 рік – 43,3%); для 55 виробників в 2014 році – 38,4% (2012 рік – 44,5%, 2013 рік – 41,5%). При цьому тенденція зменшення цієї частки, яка супроводжується зростанням і так високого їх показника зносу (в 2014 році 63% для всіх груп підприємств) свідчить про погіршення ситуації в галузі. Рівень матеріальних витрат в їх загальній величині є надзвичайно високим і складає в 2014 році для обох груп підприємств 55,5% і вище (для 25 найбільших виробників в 2012 році показники становив 58,9%, в 2013 році – 61,1%; для 55 виробників 61,4% та 63% відповідно), що додатково підтверджує тезу про те, що вітчизняні виробники не створюють інноваційної продукції. Звертає увагу на дуже низькі значення частки нематеріальних активів у загальній їх величині – в 2014 році для обох груп

підприємств цей показник не перевищував 0,4% (для 25 найбільших виробників в 2012 році показники становив 0,87%, в 2013 році – 0,52%; для 55 виробників 0,75% та 0,46% відповідно).

7. Поява нових технологій, наприклад 3D друку, гібридних технологій друку, «доповненої реальності», посилення конкуренції, можливості виходу на європейські ринки починають відігравати вагоме місце у процесах розвитку галузі та змушують підприємства активізувати інноваційну діяльність. Проявом цього є сертифікація, у тому числі за загально визнаними міжнародними стандартами. Дослідження показало, що виробничо-поліграфічні підприємства використовують крім стандартів серії ISO (ISO 9001, ISO 14001:2004, ISO 22000:2005 HACCP, ISO/IEC 27001:2005) ще і більш спеціалізовані, які дозволяють їм працювати для споживачів з певних галузей. Зокрема, це стандарт FSSC 22000, який є найвищим стандартом для харчових продуктів; BRC / IoP-Packaging - стандарт для упаковки і пакувальних матеріалів; CWA 14641:2009 «Система менеджменту режиму та безпеки при виробництві захищеної поліграфічної продукції»; BS OHSAS 18001:2007 - Система менеджменту професійної безпеки та здоров'я.

8. Результативність інноваційного розвитку та використання інноваційного потенціалу підприємств галузі оцінено на основі запропонованого методу їх рейтингового оцінювання за 9 показниками, а саме: виручка від реалізації, рентабельність продукції за чистим прибутком, рентабельність продукції за EBITDA, коефіцієнт маржинального доходу, додана вартість на 1 грн. реалізованої продукції, частка матеріальних витрат у структурі витрат, знос основних фондів, частка нематеріальних активів у їх загальній вартості, частка основних активів у загальній вартості активів. Вибір показників обумовлений доведеним зв'язком між рівнем інноваційного розвитку підприємства та його конкурентними позиціями, які відповідно можна виміряти шляхом складання галузевого рейтингу. Зміна позиції підприємства у рейтингу означатиме зміну його конкурентного становища, для укріплення якого менеджмент має скеровувати й використання та розвиток інноваційного потенціалу. Результати дослідження показали, що на українському ринку поліграфічної продукції найбільшу інноваційну активність

мають крупні компанії, як іноземні, так і вітчизняні, які вийшли за межі національного ринку. Лідерами рейтингу інноваційної активності у 2014 році стали такі підприємства як До п'ятірки лідерів входять ДП "Поліграфічний комбінат "Україна", ПрАТ «Бліц-Інформ», ПрАТ «Технологія», ТОВ "Компанія "Юнівест Маркетинг", ТОВ "Наргус".

9. ДП «Преса України», яке працює на засадах держаної власності, при проведенні рейтингового дослідження в 2014 році, опинилося на 19 місці. Підприємство упродовж 2011-2014 років функціонує нестабільно і збитково, виручка від реалізації продукції в 2013 та 2014 роках зменшувалася на 20-35%, рівень збитковості становить в 2012 році - 19,1%, в 2013 - 23,3%, в 2014 році – 10,3%; коефіцієнт маржинального доходу в 2013-2014 роках має від'ємне значення (-13,7% та -34,5% відповідно). Додана вартість на 1 грн. реалізованої продукції становила у 2013 році – 0,34 коп., в 2014 році – 0,68 коп., що вище середнього значення по обом групам підприємств, проте, це скоріше свідчить про надлишкову кількість персоналу (виручка від реалізації на 1 особу на ДП «Преса України» в 2013 році становила 95 тис.грн. при середньому значенні для 25 найбільших підприємств – 567,8 тис.грн. на 1 особу). Знос основних фондів також має вищий рівень в порівнянні з середнім значенням по групам найбільших виробників: в 2013 році на ДП знос основних фондів складав 72,9%, в 2014 році - 73,1% (64,1% та 63% відповідно для групи 25 підприємств). Частка матеріальних витрат у структурі витрат в 2013 році у ДП «Преса України» дорівнювала середньому значенню по групі 25 підприємств і становила 61%, проте в 2014 році складала вже 63% проти 56%. Частка нематеріальних активів у загальній вартості активів (за залишковою вартістю) значно нижчі навіть в порівнянні з наднизькими середніми значеннями по групі 25 найбільших підприємств: в 2013 році цей показник для ДП «Преса України» складав 0,06%, в 2014 році – 0,03% (для 25 підприємств становив відповідно 0,52% та 0,4% відповідно).

Основні результати діагностики інноваційного потенціалу підприємств видавничо-поліграфічного комплексу опубліковано у наукових фахових виданнях [123] та обговорено на науково-практичних конференціях [134, 135].

РОЗДІЛ 3.

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВИЗНАЧЕННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка динамічної моделі розвитку інноваційного потенціалу підприємства

На основі виявленого взаємозв'язку між складовими інноваційного потенціалу підприємства доведено, що в основу розробки стратегії підвищення результативності інноваційної діяльності повинен бути покладений принцип гуманізації розвитку інноваційного потенціалу, тобто опори на ключові компетенції в інноваційній сфері. Інноваційні ресурси, здатності і компетенції є лише потенціалом успіху. Вплинути на становище підприємства в конкурентній боротьбі вони можуть лише у тому випадку, якщо будуть трансформовані і виражені в кінцевих результативних інноваційних проектах і сформулюють нові параметри бізнесу, які забезпечать збільшення його інноваційного потенціалу. У зв'язку з цим, стратегія розвитку інноваційного потенціалу підприємства повинна починатися з виявлення його наявних ресурсів, здатностей та компетенцій в інноваційній сфері та аналізу можливості їх використання при реалізації програми розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Для підвищення результативності інноваційної діяльності підприємства пропонується динамічна модель формування і розвитку інноваційного потенціалу, заснована на виявленні та аналізі інноваційних ресурсів, здатностей і компетенцій, яка передбачає виконання наступних етапів: по-перше, аналіз складових інноваційного потенціалу; по-друге, відбір цільових інноваційних проектів; по-третє, встановлення відповідностей між складовими інноваційного потенціалу та цільовими проектами; по-четверте, розробка програми розвитку інноваційного потенціалу. Структурну схему пропонованої моделі представлено на рис.3.1.

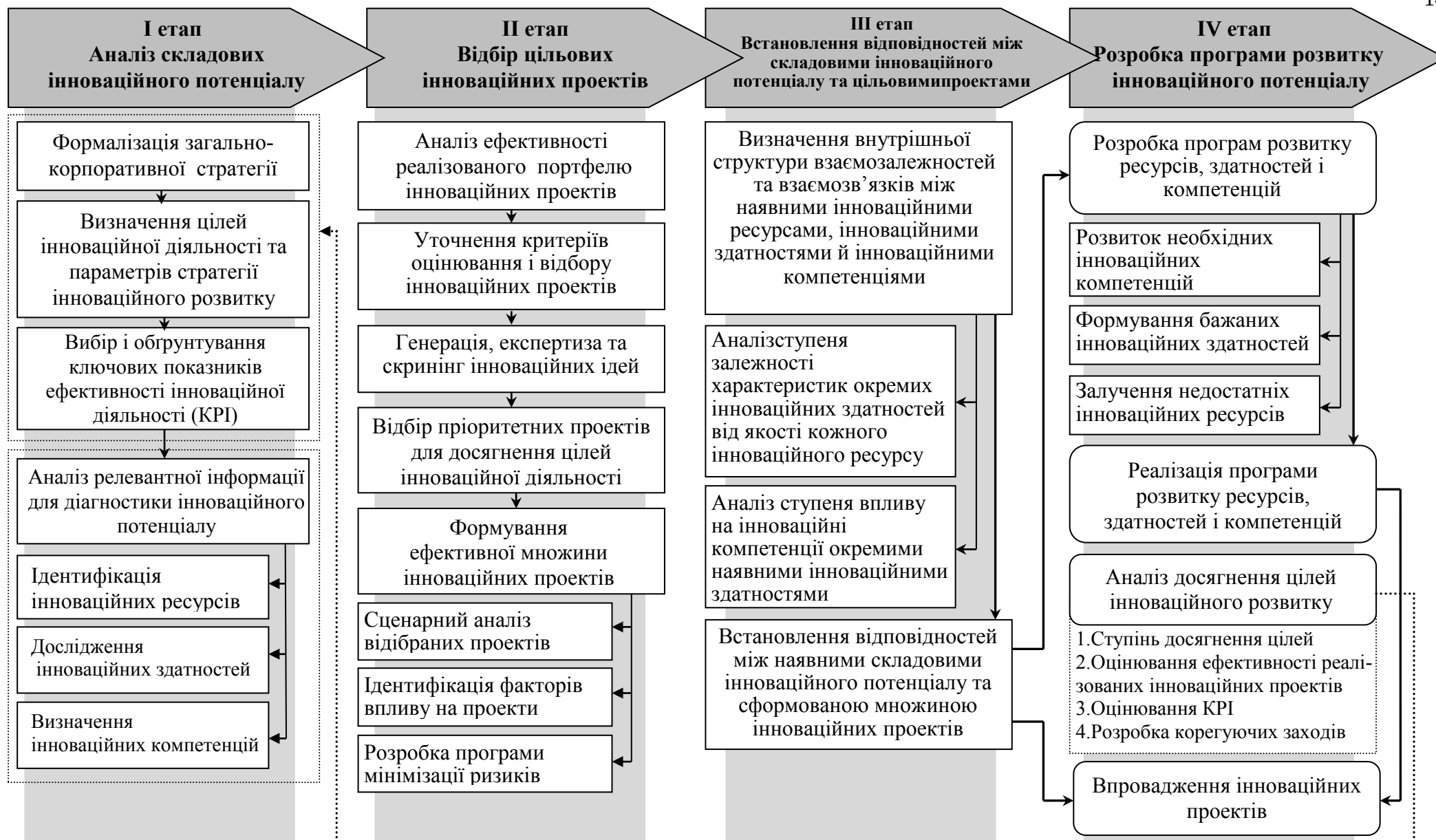


Рис. 3.1. Динамічна модель розвитку інноваційного потенціалу підприємства
Розроблено автором

На першому етапі проводиться повний аналіз стану ресурсів підприємства, які можна використати для здійснення інноваційної діяльності, визначаються джерела конкурентних переваг. Результатом даного етапу є створення переліку інноваційних компетенцій підприємства. Аналіз компетенцій, необхідних для розробки програми розвитку інноваційного потенціалу, починається з аналізу вже реалізованих інноваційних проектів. Потім визначається, які ресурси підприємство використало для їх реалізації. Такий підхід дозволить зрозуміти, з яких внутрішніх складових і в яких пропорціях формується кінцевий набір необхідних інноваційних проектів, які здатності, ресурси і компетенції і в якій мірі задіяні в їх реалізації, що допоможе точніше сфокусувати заходи програми розвитку інноваційного потенціалу. Здатності, ресурси і компетенції ранжуються за ступенем важливості за допомогою методу парних порівнянь.

Наступним кроком є визначення того, які інноваційні ресурси є наявними у розпорядженні підприємства. Аналіз структури забезпечення проектів окремими ресурсами допомагає розкрити інноваційні здатності і додаткові можливості підприємства, оскільки здатності опосередковуються саме наявними ресурсами. З метою аналізу такі здатності можуть бути ототожнені з бізнес-процесами на підприємстві.

Далі необхідно дослідити існуючі інноваційні компетенції підприємства з урахуванням того, що кожний інноваційний проект несе різну вагу для реалізації інноваційної стратегії підприємства. Завершивши етап виявлення або ідентифікації інноваційних компетенцій і проаналізувавши, за рахунок яких ресурсів підприємство досі досягало успіху при реалізації інноваційних проектів і якою є їх динаміка, можна перейти до дослідження потенційних можливостей підприємства, тобто, до з'ясування того, як можна було б використовувати наявний інноваційний потенціал при реалізації інноваційних проектів з урахуванням обраної стратегії. Для цього спочатку необхідно здійснити пошук відповідностей між уже здійснюваними видами діяльності підприємства і новими в рамках обраної стратегії підвищення результативності інноваційної діяльності.

Далі необхідно змодельовати внутрішню структуру взаємозв'язків і взаємозалежностей між існуючими ресурсами, потенційними можливостями та інноваційними компетенціями, властивими підприємству. При цьому враховується не лише поточний рівень забезпеченості ресурсами, але і обсяги необхідних ресурсів на майбутні періоди діяльності підприємства з урахуванням реалізації портфелю проектів розвитку інноваційного потенціалу.

У результаті використання такого підходу до аналізу інноваційних компетенцій підприємство має уявлення про те, які проекти воно здатне реалізувати в даний момент, а також розвиток яких компетенцій необхідно для реалізації обраної інноваційної стратегії. Тобто на даному етапі можна проводити відбір проектів з програми розвитку інноваційного потенціалу, ресурсів, які відповідають вимогам, що пред'являються до інноваційних компетенцій. На основі портфелю інноваційних проектів знаходяться носії інноваційних компетенцій, ідентифікуються здатності і ресурси, якими вони управляють, і подальший розвиток бізнесу будується з метою підтримки і розвитку саме цих та безпосередньо пов'язаних з ними елементів.

На останньому етапі відбувається уточнення інноваційної стратегії підприємства на основі інноваційних компетенцій, здійснюється їх переведення в показники досягнення цілей розвитку підприємства. Для максимально ефективного використання виявлених ключових компетенцій в стратегії підвищення результативності інноваційної діяльності підприємства, для чого пропонується використовувати концепцію KPI.

Початкове виявлення набору інноваційних компетенцій відбувається в процесі ознайомлення з функціонуванням підприємства і будується методом експертного оцінювання у співпраці з управлінським персоналом. Відповідно до такого підходу, необхідно провести аналіз з метою виявлення існуючих інноваційних компетенцій підприємства. У цьому випадку в якості вихідної інформації можна використовуємо характеристики інноваційних проектів підприємства. Отримана інформація в ході аналізу використовується для формування програми розвитку інноваційного потенціалу.

Мета аналізу інноваційних компетенцій полягає в обґрунтуванні нової бази для формування програми розвитку інноваційного потенціалу, виконання якої веде до появи (підтримки) стійких конкурентних переваг, а також в оцінюванні потенціалу цієї програми з позиції ресурсів і можливостей організації. Важливо визначити, які здатності створюють максимальний вплив на інноваційні компетенції і які ресурси в цьому задіяні. З складених таким чином рядів операційно і ринково пов'язаних комбінацій здатностей і ресурсів опосередковано виділяється ієрархія існуючих інноваційних компетенцій.

Технічно завдання виконання такого роду «зустрічного» аналізу вирішується за допомогою послідовного заповнення набору реляційних матриць вторинними даними, отриманими в результаті аналізу первинної інформації та отримання результатів на синтетичних матрицях. В чарунках матриць послідовно проставляються ступені залежності або сили векторів між здібностями, ресурсами та компетенціями організації, тому ключем до побудови програмного засобу є математичний апарат перерахунку відповідних аналітичних коефіцієнтів в інтегральні синтетичні показники. Результатами цієї стадії аналізу є опорна ієрархія компетенцій (існуючих і цільових) із зазначенням для кожної необхідного ступеня розвитку і залучення в управлінський процес. Планування розвитку інноваційного потенціалу ґрунтується на результатах ранжування компетенцій, проведеного відповідно до зовнішніх і внутрішніх умов. Інноваційні компетенції є похідними від здатностей організації. Здатності опосередковуються ресурсами, що знаходяться в розпорядженні організації. Необхідні ресурси визначаються характеристиками цільових інноваційних проектів (рис.3.2).

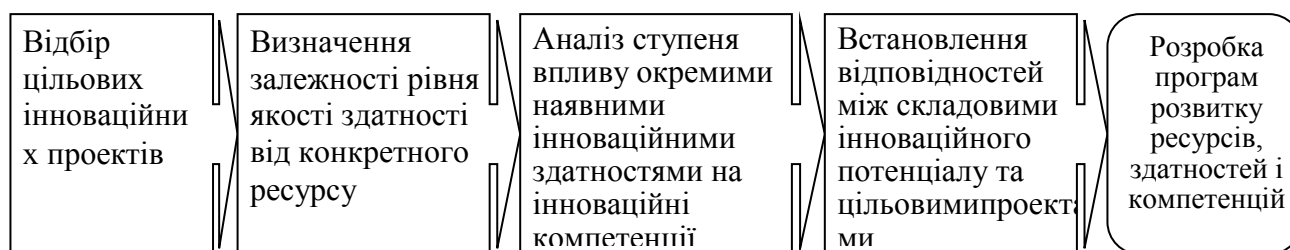


Рис. 3.2.Схема аналізу взаємозв'язку між складовими інноваційного потенціалу

Складено на основі [111]

Дослідження теоретичних і методичних засад формування і розвитку інноваційного потенціалу підприємств, а також діагностика відповідних процесів на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі з урахуванням макроекономічного контексту довело доцільність використання для процесів оцінювання та моніторингу розвитку інноваційного потенціалу чотирьохкомпонентної матриці на основі модифікованого та адаптованого до інноваційної тематики підходу В.Єфремова та І. Ханикова [111]. Зазначений підхід передбачає оцінювання чотирьох компонентів, три з яких відображають складові інноваційного потенціалу – ресурси, компетенції та здатності, а четвертий відображає конкретне втілення реалізації інноваційного потенціалу – інноваційні проекти, що реалізуються на підприємстві.

Якщо позначимо через:

- $R = \{r_1, r_2, \dots, r_n\}$ множину ресурсів підприємства;
- $Z = \{z_1, z_2, \dots, z_k\}$ множину здатностей підприємства;
- $C = \{c_1, c_2, \dots, c_i\}$ множину компетенцій підприємства;
- $P = \{p_1, p_2, \dots, p_j\}$ множину інноваційних проектів підприємства;

то, далі необхідно змодельовати внутрішню структуру взаємозв'язків між існуючими ресурсами, здатностями і компетенціями, що притаманні підприємству. Це зручно зробити, використавши основні положення теорії категорій. Конкретні відносини будуть задані матрицями, що представлено на рис. 3.3 та 3.4.

Стрілами показані вектори впливу, в чарунках матриці проставляються кількісні оцінки ступеня впливу за п'ятибальною шкалою. Перехід від множин будемо здійснювати шляхом послідовного заповнення набору реляційних матриць, в чарунках яких ставляться ступені залежності або сили керуючих векторів між здатностями, ресурсами та компетенціями).

Тож, множина $R \rightarrow Z$ описує ступінь залучення ресурсу в виконання процесу і, відповідно, залежність рівня якості здатності z_k від конкретного ресурсу r_n . Бінарне відношення $\{RZ\}$ показує ступені впливу кожного окремого ресурсу на окремі здатності, і, відповідно, ступінь залежності здатностей від якості відповідних ресурсів. Розкриємо це відношення в матричній формі (тут $F_{RZ} : R \times Z$ відповідна

функція), яке буде мати наступний вигляд (формула 3.1):

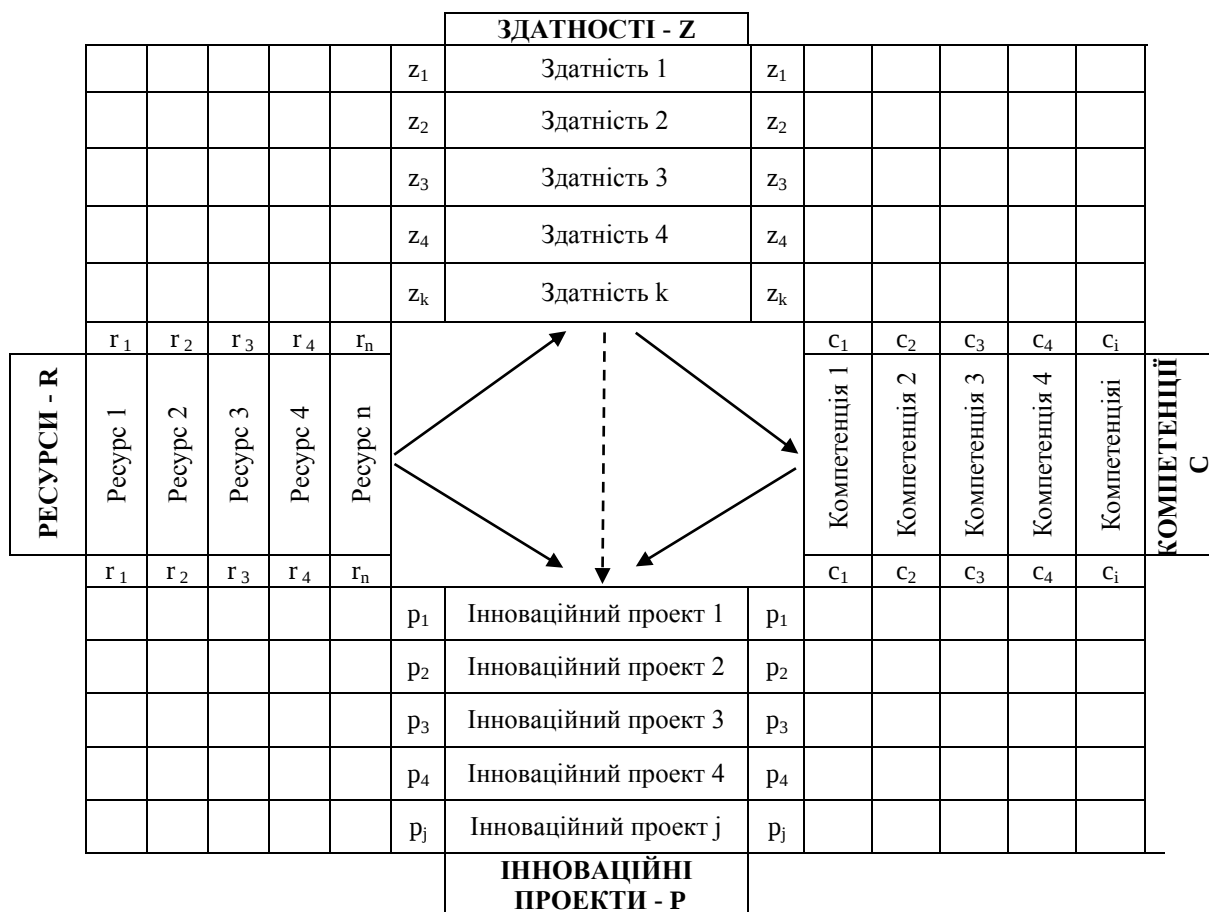


Рис.3.3. Дескриптивна матриця оцінювання розвитку інноваційного потенціалу підприємства

Складено автором на основі [111, 160]

$$\{RZ\} = \begin{vmatrix} F_{RZ}(r_1, z_1) & F_{RZ}(r_1, z_2) & \dots & F_{RZ}(r_1, z_k) \\ F_{RZ}(r_2, z_1) & F_{RZ}(r_2, z_2) & \dots & F_{RZ}(r_2, z_k) \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ F_{RZ}(r_n, z_1) & F_{RZ}(r_n, z_2) & \dots & F_{RZ}(r_n, z_k) \end{vmatrix} \quad (3.1)$$

Кількісні оцінки ступеня залежності або впливу виставляється за п'ятибальною шкалою.

Аналогічно, в частині матриці $\{ZC\}$ відображається ступінь залежності, керованості здатностей z_k від кожної визначеної компетенції c_i . Це бінарне

відношення являє собою ступінь залежності здатностей підприємства від кожної, визначеної експертним методом, компетенції, і, відповідно, ступінь керованості кожної компетенції c_i окремими наявними здатностями z_k .

У частині матриці $\{CP\}$ розглядається бінарне відношення, що являє собою ступінь впливу кожної окремої компетенції c_i на окремі роботи j -го проекту.

У частині матриці $\{RP\}$ описується відображення множини ресурсів підприємства r_n на множину робіт кожного інноваційного проекту p_j . Це бінарне відношення являє собою ступінь використання кожного ресурсу в окремих роботах j -го проекту, і, відповідно, ступінь залежності робіт по проекту від якості відповідних ресурсів. Визначені таким чином множини дають можливість визначити, як пов'язані ресурси, здатності та компетенції підприємства з інноваційними проектами. Для цього необхідно використати операції композиції множин.

Щоб визначити, як пов'язані окремі здатності компанії з певними інноваційними проектами, тобто щоб отримати відношення $\{ZP\}$, будемо здійснювати послідовне замикання множини відносин $\{RZ\}$ на множину відносин $\{ZC\}$. Для цього нам необхідно співставити ступінь залежності здатностей від якості відповідних ресурсів із залежністю здатностей підприємства від кожної, визначеної експертним методом, компетенції, і, відповідно, ступінь керованості кожної компетенції c_i окремими наявними здатностями z_k . Кількісна оцінка ефективності впливу конкретної здатності на окремі проекти може бути отримана в результаті розрахунку середньозваженого значення ступеня залучення ресурсів в кожному конкретному проекті.

Композиційне правило, яке буде використано для цього, дає відношення, елементи якого визначаються:

$$F_{ZP}(z_k, p_j) = \frac{\sum_{t=1}^n F_{RP}(r_n, p_j) \times F_{RZ}(r_n, z_k)}{\sum_{t=1}^n F_{RP}(r_n, p_j)} \quad (3.2)$$

Аналогічним чином здійснюється розрахунок по компетенціях.

Отримане із застосуванням композитного правила відношення $\{ZP\}$ характеризується відповідною матрицею (рис. 3.4), де значення округлюються до цілих чисел).

				ЗДАТНОСТІ - Z					
				z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅	z _k
				процедури	бізнес-моделі	культура	венчурні групи	провайдинг	
ПРОЕКТИ - P	p ₁	Проект 1	p ₁						
	p ₂	Проект 2	p ₂						
	p ₃	Проект 3	p ₃						
	p ₄	Проект 4	p ₄						
	p ₅	Проект 5	p ₅						
	p _j	...	p _j						

Рис. 3.4. Вплив інноваційних здатностей на виконання робіт по окремих інноваційних проектах

Складено автором на основі [111, 160]

Аналогічним чином композиційне правило застосовується і для знаходження замикання щойно отриманого відношення $\{ZP\}$ на відношення $\{CP\}$.

Застосувавши в різній комбінації композиційне правило можливо визначити, на скільки кожен проект залежить від якості ресурсів, знань, досвіду, умінь, якості бізнес-процесів, що є на підприємстві. В підсумку, буде отримане комплексне оцінювання ресурсної бази, компетенцій і здатностей організації для успішного втілення інноваційних проектів. За допомогою цього методу з'являється можливість визначити, які інноваційні компетенції не потребують або потребують розвитку, в результаті чого організація має уявлення про те, які проекти вона здатна здійснити на зараз, а які в майбутньому за умови розвитку відповідних компетенцій тощо.

Оскільки інноваційні рішення є продуктом інтелектуальної діяльності, тому підприємства мають бути зацікавленими у залученні творчих працівників, розвитку

їх здібностей та навичок, що сприяють створенню інновацій. Проблема взаємозв'язку управління людськими ресурсами та інновацій справедливо називається сучасним «чорним ящиком». У цілому цей взаємозв'язок характеризується як комплексний, мультифакторний і динамічний, що ще більше ускладнює процес його аналізу та інтерпретації. У зарубіжних дослідженнях сформувався науковий напрямок, що акцентує увагу саме на людській складовій процесу інновацій - інноваційній робочій поведінці, яка розглядається як комплекс розумової і фізичної активності працівників, спрямованої на вирішення низки завдань, що сприяють досягненню основної мети - інноваційного розвитку [162]. Фактично інноваційну робочу поведінку можна розглядати як феномен, який опосередковує взаємозв'язок управління людськими ресурсами та інновацій в організації та відображає сучасну філософію гуманізації інноваційного чинника економічного зростання.

Дослідження, проведені в 80-х рр. XX ст., показали, що традиційні підходи до управління людськими ресурсами виявилися малоефективними для вирішення завдань інноваційних підприємств. За результатами цих досліджень можна виділити певні елементи кадрової стратегії, що впливають на інноваційну спрямованість підприємств, а саме планування людських ресурсів, яке орієнтоване на створення ефективних команд; оцінювання діяльності, що поєднує індивідуальну і командну результативність і базується на виокремленні завдань, які заслуговують на винагороду, а також встановленні персон, які проводять таке оцінювання; системи стимулювання, орієнтовані на досягнення цілей і завдань організації, в тому числі - на створення інновацій; планування кар'єрного зростання працівників підприємства, що узгоджує перспективи їх просування з участю у програмах навчання і тренінгу.

Зазначені дослідження також підтвердили думки про те, що на інноваційний потенціал підприємств впливають такі HR-технології, як організація робочих команд, що забезпечують різноманітність професійних навичок, можливість обміну досвідом і здорової конкуренції. Також доведеним є наявність взаємозв'язку між системами оцінки діяльності персоналу, системами стимулювання і можливостями побудови кар'єри всередині підприємства, що забезпечує підтримку інновацій. Є

докази не лише того, що навчання, оцінка і просування сприяють інноваційним процесам, а й того, що особливості цих практик відповідають різним типам інноваційної активності.

Більш гнучкі організації при відборі пред'являють великі вимоги до професійної та соціальної компетентності персоналу, до яких можна віднести такі якості, як відповідальність, здатність до адаптації в нових умовах, рефлексії, кооперації, а також комунікабельність. На гнучких підприємствах було мінімізовано рутинні процедури, більша увага приділялася кооперативним формам роботи, вони в значній мірі відкриті: приділяли увагу зовнішнім комунікаціям з організаціями, що займаються аналогічною діяльністю, і консультантам. Крім того, виявлено позитивну роль конкуренції: підприємства змушені були виявляти більшу гнучкість і використовувати різні програми навчання, делегування відповідальності і командних організаційних форм в умовах жорсткої конкуренції. До найбільш ефективним HR-практикам вони віднесли заохочення найму творчих співробітників, впровадження широкого кола обов'язків на противагу жорсткого розмежування повноважень, безперервне навчання і можливості кар'єрного росту всередині компанії, системи стимулювання, орієнтовані на результати, організацію ефективного командної взаємодії.

Інноваційні компетенції проявляються в різних сферах, таких як: створення умов для дослідницьких проектів, наприклад при проведенні відповідних змін організаційної структури; налагодження конструктивних взаємозв'язків з іншими організаціями; генерація нових ідей; просування інновацій; реалізація інноваційних проектів, а також організація можливостей для рефлексії процесу розвитку інновацій (зворотного зв'язку). За допомогою формалізованої інноваційної стратегії та цілеспрямовано організованих дій з управління персоналом можна вплинути на ступінь розвитку і прояв зазначених форм інноваційної поведінки.

Головним фактором успішного розвитку інноваційних компетенцій, на нашу думку, виступає гармонізація відносин між учасниками інноваційного процесу, яка полягає в створенні і підтримці сприятливого інноваційного клімату в організації, який проявляється в різних аспектах її життєдіяльності. По суті, мова йде про

наявність у керівництва системної моделі управління людськими ресурсами, яка включає ефективну організаційну структуру, систему комунікацій, різноманіття персоналу (за віком, статтю, знань, досвіду), методи заохочення і винагороди співробітників, що досягли успіху в області інновацій.

Впровадження інноваційних технологій потребує лідерів, здатних створити команди однодумців і згуртувати навколо цілей інноваційного розвитку широкі категорії персоналу і володіють компетенціями наснаги, мотивації до інноваційної активності. По суті, лідери служать «спусковим гачком» перетворень, в тому числі інноваційних. Для успіху проведення таких перетворень лідери самі повинні бути «заряджені» інноваціями, беззастережно вірити в них, сповідувати принципи інноваційного розвитку, а також цінувати в оточуючих людях якості, які нерозривно пов'язані з інноваціями.

У цій ситуації логічно припустити, що інноваційні цінності повинні стати стрижнем системи ціннісних орієнтацій менеджерів. Потужним чинником, що визначає особливості компанії і її положення на ринку, служить ідеологія, яка знаходить втілення в баченні, місії, декларованих цінностях компанії і принципах управління персоналом. Корпоративна ідеологія може визначати інноваційний розвиток компанії і заряджати інноваційною активністю персонал або, навпаки, перешкоджати прояву інноваційної активності і успіху в проведенні інновацій. Основу корпоративної ідеології закладають засновники компанії і керівники вищої ланки. Саме в корпоративній ідеології відображаються їх ціннісні орієнтації.

Корпоративна ідеологія є інструментом досягнення стратегії компанії, тому від неї очікуються продуманість, системний зв'язок з бізнес-цілями і пріоритетами компанії. Корпоративна ідеологія, як правило, розкривається в таких корпоративних документах, які описують стратегію і політику управління персоналом, кодекс ділової поведінки, стандарт управління культурою та ін. У ряді компаній є розроблені політика управління персоналом, корпоративний кодекс ділової поведінки, стратегія управління персоналом і корпоративний стандарт управління культурою.

Ефективне впровадження інновацій передбачає активне залучення в інноваційні процеси широких категорій персоналу. До принципів управління в контексті цілей інноваційного розвитку слід віднести стимулювання інновацій і підтримку новаторів. Для швидкого і успішного інноваційного розвитку необхідні високий престиж новаторства і наявність великого числа привілеїв для новаторів. Дефіцит лідерів інновацій, відсутність ясної ідеології інноваційного розвитку і слабкість системи управління інноваціями в сукупності визначають велике число проблем, з якими стикаються митці та інноваційні проекти. Розуміючи важливість інновацій та успішного проведення організаційних змін в економіці знань, керівництво підприємств повинно приділяти значну увагу навчанню і розвитку персоналу, складові якого в інноваційній сфері представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Особливості діяльності з управління персоналом, спрямованої на розвиток інноваційних компетенцій

Елементи діяльності з управління персоналом у контексті розвитку інноваційного потенціалу	Основне спрямування для інноваційних компетенцій
Постановка інноваційних цілей	Створення та розвиток корпоративних інноваційних цінностей
Формалізація інноваційної стратегії	Планування заходів з розвитку інноваційних компетенцій
Забезпечення залученості різних груп працівників	Розвиток і підтримка форм підтримки інноваційної діяльності на підприємстві
Оцінювання інноваційних досягнень персоналу	Впровадження диференційованого підходу залежно від ступеню участі в інноваційному процесі
Мотивація і стимулювання персоналу	Розробка форм визнання таланту і заслуг новаторів на підприємстві
Навчання персоналу	Розвиток особистісних і професійних характеристик категорій співробітників, що беруть участь в інноваціях

Розроблено автором

Таким чином, на інноваційно-активних підприємствах має існувати стратегія управління людськими ресурсами, спрямована на створення і впровадження

інновацій. Це поєднання забезпечує ефективність роботи, що оцінюється за допомогою KPI і моделі компетенцій, і суб'єктивну залученість персоналу в процес досягнення стратегічних цілей компанії за рахунок застосовуваних практик заохочення інноваційної поведінки. Вище згадане дозволило формалізувати програму розвитку інноваційних компетенцій на підприємстві (табл.3.2)

Таблиця 3.2

Програма розвитку інноваційних компетенцій на підприємстві

№ з.п	Складові програми	Завдання	Можливі заходи
-1-	-2-	-3-	-4-
1	Створення та розвиток корпоративних інноваційних цінностей	Відповідність корпоративних інноваційних цінностей стратегії компанії Розробка і впровадження корпоративної ідеології «Вбудовування» інноваційного пошуку як частини процесу стратегічного планування та як частина поточної (повсякденної) роботи керівництва Створення сприятливого інноваційного клімату Активне залучення в інноваційні процеси всіх категорій персоналу Стимулювання інновацій і підтримка новаторів	Визначення типу інновацій, які сприяють розвитку підприємства і допомагають досягти стратегічні цілі Адаптація організаційної моделі для сприйняття інновацій Додати інновації в офіційний порядок денний засідань керівництва Введення формальних цільових показників і критеріїв оцінки в інноваційній сфері (фінансових і поведінкових) Створення збалансованого портфелю інновацій Діагностика і боротьба з ворожістю в сприйнятті нового Зміна стереотипів мислення та усталеної поведінкової моделі Створення ефективних мереж комунікації між співробітниками Використання навчальних (обучающих) програм Експертиза висунутих ідей Інформаційна підтримка Матеріально-технічна допомога Визнання таланту Професійне зростання Корпоративні нагороди Інформування про заслуги в корпоративних ЗМІ Особливі умови роботи для новаторів Фінансування стажувань Участь в конференції і навчанні Ротація Оплата спеціалізованої літератури Забезпечення доступу до сучасних джерел інформації Допомога в отриманні грантів і патентів

-1-	-2-	-3-	-4-
2	Планування заходів з розвитку інноваційних компетенцій Розвиток особистісних і професійних характеристик категорій співробітників, що беруть участь в інноваціях	Персональна відповідальність Співробітництво і командність Безперервний професійний і особистісний розвиток Здатність працювати в ситуації невизначеності Проактивність Відкритість новому Креативність Орієнтація на довгострокову перспективу Довіра Повага	Розробка системи тестів Проведення тренінгів Організація і проведення майстер-класів
3	Розвиток і підтримка форм підтримки інноваційної діяльності на підприємстві	Розробка та впровадження політика управління персоналом Моніторинг проблем, з якими стикаються в компанії творчі співробітники та інноваційні проекти Створення (розробка) форм визнання таланту і заслуг новаторів в компанії Підтримка інноваційної діяльності, яка важлива для співробітників Створення інноваційної корпоративної ідеології Запровадження кодексу ділової поведінки Впровадження стандарту управління культурою Забезпечення системи управління знаннями	Створення внутрішньо корпоративних мереж спеціалістів Підвищення неформального статусу новаторів Зміна стереотипів мислення та усталеної поведінкової моделі Співпадіння мотивів і стимулів Диференційовання підходів в залежності від ступеню участі в інноваційному процесі Розповсюдження ідей інноваційного розвитку серед всіх менеджерів вищої і середньої ланки Створення можливостей для «управляємих» експериментів і швидкого досягнення успіху
4	Створення і підтримка форм інноваційної діяльності	Створення корпоративних інкубаторів, венчурних дочірніх підприємств Запровадження мережових віртуальних групи новаторів Підтримка корпоративної спільноти новаторів Розробка порталу знань	Організація тестування і експериментальна перевірка інноваційних ідей і пропозицій Створення центрів компетенцій Конкурс ідей Професійні конференції та інші заходи обміну досвідом Розповсюдження і поширення джерел інформації про наукові та практичні досягнення в професійній області
5	Зміна ролі лідера на «зарядження на інновації»	Організація обміну знаннями, в яких керівники беруть участь протягом останнього півріччя	Додавання обговорення інноваційної діяльності в офіційний порядок денний регулярних зборів керівництва

-1-	-2-	-3-	-4-
		Моніторинг видів обміну знаннями, які керівник організував для своїх підлеглих протягом останнього півріччя Моніторинг якостей, які цінують і заохочують керівники вищої ланки в своїх підлеглих	Підтримка сприятливої інноваційної культури і клімату в колективі

Розроблено автором

Слід зазначити, що форми організації інноваційної діяльності частіше засновані на ключових принципах управління знаннями та компетентнісному підході. Апробацію зазначених підходів проведено на трьох підприємствах галузі, а саме на ДП «Державне видавництво «Преса України», ТОВ «Центр репро услуг» та ТОВ «П'ятий елемент плюс».

3.2. Програма розвитку інноваційного потенціалу видавничо-поліграфічних підприємств та її апробація

Розглянемо механізми розробки програми інноваційного розвитку ДП «Преса України», ТОВ «Центр репро услуг» та ТОВ «П'ятий елемент плюс» на основі запропонованих вище підходів до гармонізації інноваційних компетенцій, ресурсів і здатностей. По кожному підприємству експертним шляхом було визначено інноваційні проекти, ресурси інноваційної діяльності, здатності та компетенції.

Як показав аналіз діяльності ДП «Преса України» (п.2.3.), видавництво потребує удосконалення інноваційної діяльності, відповідно – розвитку інноваційного потенціалу. У процесі аналізу особливостей поточної діяльності видавництва запропоновано цілі програми інноваційного розвитку для ДП «Преса України»:

по-перше, стати високотехнологічним та наукоємним виробником, який відповідає жорстким європейським стандартам якості та соціальної відповідальності;

по-друге, повернути позицію лідера на ринку поліграфічних послуг в Україні;
 по-третє, розширити свою присутність в Східній Європі та зацікавити споживачів близького зарубіжжя у взаємовигідному довгостроковому співробітництві.

Було проведено аналіз стану ресурсів видавництва, які можуть бути задіяні в інноваційній діяльності, внутрішніх умов діяльності, здібностей та компетенцій: їх перелік та коротка характеристика наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Інноваційні ресурси, здатності та компетенції ДП «Преса України»

Складова	Пояснення
-1-	-2-
Ресурси підприємства	
Фінансові	У підприємства недостатньо власних коштів для втілення портфеля інноваційних проектів. Досі підприємство не залучало кредити банків і не має довгострокової кредиторської заборгованості.
Людські	Поліграфічна діяльність вимагає кваліфікованих кадрів, тож більшість працівників підприємства мають спеціальну середню або вищу освіту. Серед високої частки працівників є розуміння необхідності змін, готовність до навчання
Організаційні	Підприємство має надійну репутацію як серед постачальників матеріалів, так і серед замовників. Має імідж занадто бюрократизованого підприємства. Жорстка організаційна структура, централізація
Матеріальні	Підприємство володіє власними великими спорудами промислового призначення, в яких розміщується виробництво. Вагома частина адміністративних приміщень здається в оренду. Підприємство може проводити повний цикл поліграфічного виробництва, володіє: - додрукарським обладнанням (комп'ютерна та форма ділянка) - друкарським обладнанням (ротатійні машини з можливістю друку 1+1, 2+2, 4+2, 4+4 фарби з форматів 60x84, 60x90, 70x100, 70x108, 84x108; ар-кушеві машини з можливістю друку 1, 2, 4, 6 фарб на аркушах офсетного, етикеткового, металізованого, дизайнерського та крейдованого паперу, на крейдованому хром-ерзаці) - брошурувальним обладнанням (з можливістю фальцювання віддрукованих аркушів у зошити різних форматів та обсягів сторінок; скріплення жур-налів, календарів та іншої продукції металевими скобами, металевими і полімерними спіралями і термоклеєм; ниткове скріплення; поштучне пакування журналів та брошур у полімерну плівку; лінії для виготовлення книг в твердій палітурці тощо)
Відносницькі	Надійні багаторічні відносини: - з Видавничо-поліграфічним інститутом НТУ «КПІ ім. Ю.Сікорського»; - з постачальниками паперу, фарб та ін. продукції виробничого призначення; - з багаторічними замовниками поліграфічних послуг Чиста кредитна історія

Продовження табл. 3.2

-1-	-2-
Здатності підприємства	
Бізнес-процеси	Управлінські бізнес-процеси мають дуже низьку ефективність: зайві бізнес-процеси, надмірна бюрократизованість, складність в отриманні і обміні інформації між підрозділами, висока централізація управління
Бізнес-модель	
Інноваційна культура	Скоріше відсутня. У певної категорії працівників є розуміння, що треба все міняти і є готовність проводити зміни. Проте є досить вагома частка працівників передпенсійного і пенсійного віку, які не бажають нічого міняти
Інноваційні групи	Відсутні
Програмне забезпечення	Більшість «внутрішніх» процесів в відділах і цехах комп'ютеризовані. Велика ступень використаного програмного забезпечення в додрукарських процесах
Компетенції підприємства	
Інтелектуальна готовність до інноваційної діяльності	Освічений та кваліфікований персонал. Готовність вчитися
Мотиваційні якості	Моніторинг проблем, з якими стикаються в компанії творчі співробітники та інноваційні проекти Створення (розробка) форм визнання таланту і заслуг новаторів в компанії Політика управління персоналом
Комунікаційні якості	Знання та вміння, досвід роботи з людьми як в частині організації роботи колективу, так і між підприємницькі співробітництво, вміння проводити переговори, листування, тощо.
Інноваційна активність	Активне залучення в інноваційні процеси всіх категорій персоналу. Безперервний професійний і особистісний розвиток Здатність працювати в ситуації невизначеності. Проактивність
Особисті якості	Співробітництво і командність. Безперервний професійний і особистісний розвиток. Креативність Орієнтація на довгострокову перспективу

Складено автором

Характеристика і короткий опис запропонованих інноваційних проектів представлено в табл. 3.4. Загальний термін впровадження проектів орієнтовно триватиме 1 рік.

Таблиця 3.4

Інноваційно-інвестиційні проекти ДП «Преса України» в межах реалізації програми розвитку інноваційного потенціалу

Проект	Опис проекту
-1-	-2-
Техніко-технологічна модернізація підприємства	Купівля і інтеграція цифрової машини прямого термального експонування CtP. Машини прямого термального експонування CtP використовує найпрогресивнішу технологію, яка отримала назву «Computer-to-Plate», тобто «комп'ютер-друкарська форма», яка дозволить виготовляти форми для вологого та сухого офсету.

-1-	-2-
	Впровадження CtP-технологій забезпечує переваги у порівнянні з традиційною технологією CTF: - підвищення якості і точності відтворення зображення на формах за рахунок виключення копіювальних процесів; - скороченні часу на формні процеси і приладочні роботи, підвищення продуктивності праці; - мінімізації технічних відходів паперів, води і витрат фарби завдяки високій точності суміщення фарб, зниженні собівартості готової продукції; - зменшенні ризику виникнення помилок за рахунок автоматизації більшості робочих процесів; - скорочення кількості працівників в порівнянні з аналоговим процесом; - зменшенні площ, яку займає формна ділянка
	• підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства і підтвердження ефективності його діяльності на ринку виробників цінних паперів; • формування єдиної політики на підприємстві та забезпечення ефективного використання ресурсів; • підвищення ефективності загального менеджменту підприємства і роботи персоналу; • освоєння нових, вдосконалення існуючих технологій і методів управління виробництвом, направлених на підвищення продуктивності праці і зниження негативної дії на довкілля; • постійне підвищення професійного рівня і мотивації персоналу; • забезпечення більшої довіри до підприємства з боку замовників та споживачів; • поліпшення якості матеріалів з допомогою активної взаємодії з постачальниками; • постійне поліпшення якості продукції і послуг; • підвищення можливостей адаптації підприємства до ринкових умов, що змінюються; • формування системи підготовки і розвитку персоналу тощо • створення атмосфери довіри і підтримки відкритих взаємин для максимальної участі співробітників в процесах управління якістю • безперервне вдосконалення управління Компанією із застосуванням кращих світових практик на основі оцінки ключових показників діяльності
Підвищення екологічної безпеки	Для відповідності стандартам екологічної безпеки необхідно провести ряд заходів: • для більш ефективного і раціонального використання води у виробничому процесі необхідно встановити систему оборотного водопостачання охолодження валів темперування друкарських секцій машин ролевого офсетного друку; • зниження викидів CO₂ шляхом придбання і встановлення установки для очищення повітря, що викидається в атмосферу; • скорочення обсягів твердих відходів; • підвищення екологічної культури співробітників в області раціонального використання природних ресурсів, охорони навколишнього середовища і екологічної безпеки; • запровадження програми «Зелений офіс»; • підвищення енергоефективності

-1-	-2-
Сертифікація підприємства на відповідність вимогам міжнародних стандартів	Передбачається розробка і впровадження в дію інтегрованої системи менеджменту (ICM) якості, екології, охорони здоров'я та безпеки праці відповідно до вимог міжнародних стандартів, а саме систем: ISO 12647 - процесу експонування і прояву при виготовлення друкарських форм BS OHSAS 18001:2007 - забезпеченість належних умов безпеки праці охорони здоров'я працівників на відповідність ISO 9001:2015 - рівень якості ISO 14001:2015 - постійний контроль екологічних аспектів на відповідність до вимог Впровадження ICM дасть змогу отримати серйозні переваги щодо:
Оптимізація бізнес-процесів	Оптимізація бізнес процесів на всіх рівнях – від простих облікових операцій на робочих місцях рядових виконавців до прозорих інтегрованих аналітичних звітів для вищого керівництва
Програма розвитку персоналу	Програма розвитку персоналу. Тренінги для персоналу.

Складено автором

Технологія CtP на сьогодні є однією з найпрогресивніших серед до друкарських процесів. Впровадження CtP-комплексу є також елементом проекту з підвищення екологізації виробництва, оскільки дозволяє суттєво скороти витрати води (завдяки повторній рециркуляції води при проявці) та технічних витрат паперу (більш точний вивід форм дозволяє уникнути зайвих витрат паперу при їх приладці і пробних спусках). Друковані CtP-форми застосовуються для рольового і листового офсетного друку (на папері). Купівля власного CtP-комплексу виправдана для великих друкарень, у яких місячний обсяг споживання пластин не менше 1200 м². Прогнозний термін амортизація складає не більше п'яти років.

Опис та орієнтовну вартість окремих елементів CtP-комплексу наведено в табл. 3.1 додатку 3.

Аналіз поточної діяльності на видавництві виявив суттєву недосконалість бізнес-процесів взагалі, і управлінських зокрема: через високий бюрократизм і централізацію існує наявність вагомої кількості зайвих бізнес-операцій, які суттєво збільшують тривалість і зменшують продуктивність бізнес-процесів: дублювання окремих робіт, витрати часу на зіставлення і зведення різних форм подання інформації, зайві узгодження з непрофільними підрозділами тощо, що, в свою чергу, призвело до наявності роздутого апарату управління. Проект оптимізації бізнес процесів передбачає діагностику наявних бізнес-процесів і їх подальшу

оптимізацію. Реалізація цього проекту передбачає найм профільної компанії. Окремі процедури проекту і їх вартість наведені в табл.3.2 додатку 3.

Проект розробки і впровадження в дію інтегрованої системи менеджменту (ІСМ) якості, екології, охорони здоров'я та безпеки праці відповідно до вимог міжнародних стандартів передбачається проводити послідовно після оптимізації бізнес-процесів. Крім переваг зазначених в табл. 3.2, необхідно відмітити, що на більшості тендерів, які проводять державні органи влади й інші державні структури, однією з вимог висувається наявність сертифікації системи менеджменту якості у підприємств, які беруть участь в тендері. Тож впровадження проекту сертифікації надасть потенційну можливість збільшення частки ринку видавництва. Орієнтовна вартість впровадження інтегрованих систем наведена в табл. 3.2 додатку 3.

Проект підвищення екологічної безпеки передбачає цілу низку заходів, зазначених в табл. 3.2, проте найвагомішими експерти вважають саме підвищення екологічної культури співробітників в області раціонального використання природних ресурсів охорони навколишнього середовища і екологічної безпеки, а також запровадження програми «Зелений офіс». Через практично необмежений доступ до паперу, у працівників видавництва склалася «споживацька культура» використання паперу.

Одним з ключових проектів інноваційної активізації діяльності компанії є проект розвитку персоналу. Як показало дослідження, серед персоналу існує досить значний прошарок працівників, які всіма можливими способами утримуються від можливих змін, бояться будь-чого нового. Тож головним завданням, на початковому етапі, є необхідність подолання свідомого і несвідомого супротиву працівників компанії необхідним змінам; зміна стереотипу мислення та усталеної поведінки.

На рис. 3.5 і 3.6 наведені дані, отримані в результаті експертної оцінки відносин між ресурсами, здатностями, компетенціями та можливими інноваційними проектами видавництва. В чарунках матриці проставлені за п'ятибальною школою оцінки ступеню впливу. Тут і в наступних таблицях числові значення округлені до цілих.

											ЗДАТНОСТІ - Z															
РЕСУРСИ - R	3	5	5	1	4	z ₁	Бізнес-процеси					z ₁	4	2	2	0	1	Інноваційні проекти - P								
	4	5	5	3	3	z ₂	Бізнес-модель					z ₂	4	2	3	0	2									
	3	5	5	2	3	z ₃	Інноваційна культура					z ₃	5	2	3	1	1									
	4	5	5	2	5	z ₄	Інноваційні групи					z ₄	5	4	4	2	2									
	5	4	3	3	0	z ₅	Програмне забезпечення					z ₅	3	0	0	1	1									
	r ₁	r ₂	r ₃	r ₄	r ₅	Інноваційні проекти - P					c ₁	c ₂	c ₃	c ₄	c ₅	КОМПЕТЕНЦІЇ - C										
	Фінансові	Людські	Організаційні	Матеріальні	Відносницькі						Інтелектуальна готовність до ІД	Мотиваційні якості	Комунікаційні якості	Інноваційна активність	Особисті якості											
	r ₁	r ₂	r ₃	r ₄	r ₅						c ₁	c ₂	c ₃	c ₄	c ₅											
	5	2	3	3	1						p ₁	Купівля нового обладнання					p ₁		2	2	0	4	0			
	3	4	4	3	1						p ₂	Підвищення екологічної безпеки					p ₂		1	3	0	3	1			
	3	5	4	3	4	p ₃	Сертифікація підприємства					p ₃	3	3	0	1	1									
3	5	5	2	3	p ₄	Оптимізація бізнес- процесів					p ₄	4	4	3	5	4										
2	5	4	1	1	p ₅	Програма розвитку персоналу					p ₅	5	5	3	5	4										
											ІННОВАЦІЙНІ ПРОЕКТИ - P															

Рис. 3.5. Дескриптивна матриця аналізу компетенцій, ресурсів, здатностей і проектів для ДП «Преса України»

Складено автором

Значення в правому верхньому квадранті матриці відображають ступень задіяності кожного виду ресурсу, які будуть задіяні в проектах в виконанні процесу. За необхідності ресурси може бути деталізовані до необхідного рівня.

Значення в лівому верхньому квадранті рис. 3.5 відображають вплив наявних у ДП «Преса України» компетенцій на формування його здібностей. Проставлені оцінки показують ступінь залежності здібностей від виявлених компетенцій підприємства (в даному випадку були окремо виділені основні процеси, найбільш важливі, на наш погляд, з точки зору задоволення запитів).

Значення в лівому нижньому квадранті рис. 3.5 відображають ступінь задіяння кожної окремої компетенції ДП «Преса України» в запланованих проектах, ступінь деталізації яких також може бути різною.

В правому нижньому квадранті відображають ступень впливу, задіяності окремих ресурсів в інноваційні проекти, тобто ступінь використання кожного ресурсу в окремих роботах окремих проектів, і, відповідно, ступінь залежності робіт по проекту від якості ресурсів. За необхідності ресурси може бути деталізовані до необхідного рівня.

				ЗДАТНОСТІ - Z				
				z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅
				Бізнес-процеси	бізнес-модель	Інноваційна культура	Інноваційні групи	Програмне забезпечення
				z ₁	z ₂	z ₃	z ₄	z ₅
ПРОЕКТИ - P	p ₁	Купівля нового обладнання	p ₁	1	2	1	3	5
	p ₂	Підвищення екологічної безпеки	p ₂	1	2	4	3	2
	p ₃	Сертифікація підприємства	p ₃	4	5	4	4	4
	p ₄	Оптимізація бізнес процесів	p ₄	5	5	3	5	5
	p ₅	Програма розвитку персоналу	p ₅	4	4	5	3	2

Рис. 3.6. Вплив здатностей на виконання робіт по окремим інноваційним проектам ДП «Преса України»

Складено автором

На рис. 3.6 відображають ступінь залежності інноваційних проектів від кожної окремої здатності ДП «Преса України». Тут і в наступних таблицях числові значення округлені до цілих.

Вибір конкретних компетенцій, здатностей, ресурсів було здійснено експертно з урахуванням результатів аналізу внутрішнього середовища діяльності ДП «Преса України»

Для визначення, як пов'язані ресурси, здібності та компетенції підприємства з інноваційними проектами необхідно скористуватися операціями композиції множин, що описано у параграфі 3.1. При розрахунку враховано, що кожні окремі ресурси, здібності та компетенції несуть різну вагу для кожного окремого

інноваційного проекту, тобто для побудови ієрархії інноваційних проектів необхідно знайти середньозважені значення.

Суми стовпців даної матриці, середньозважені за значимістю одержуваних групою ресурсів, і є ступенем важливості інноваційних проектів ДП «Преса України». Ступені ієрархії проектів підприємства знаходяться як суми стовпців матриці середньозважені одночасно за значимістю і задоволеності одержуваних групою ресурсів. Отже, ключовими проектами для підприємства є:

Таблиця 3.5

Ієрархія інноваційних проектів ДП «Преса України»

Проекти:	Інтегральна оцінка
Оптимізація бізнес процесів	4,7
Програма розвитку персоналу	4
Сертифікація підприємства	3,1
Купівля нового обладнання	2,9
Підвищення екологічної безпеки	0,6

Розраховано на основі реляційної матриці

У табл. 3.6 знаком «+» відзначені компетенції з достатньою розвиненістю, знаком «-» відзначені компетенції, які розвинені недостатньо.

Таблиця 3.6

Відповідність компетенцій відібраним інноваційним проектам ДП «Преса України»

Компетенції	Ступень важливості компетенції відносно проекту	Ранг компетенції	Ступень розвинутості компетенції відносно інноваційного проекту
Інтелектуальна готовність до інноваційної діяльності	4,67	1	-
Мотиваційні якості	3,57	3	+
Комунікаційні якості	2,8	4	+
Інноваційна активність	4,5	2	-
Особистісні якості	2,58	5	+

Розраховано на основі реляційної матриці

В результаті реалізації програми розвитку інноваційного потенціалу, прогнозується досягнення наступних показників діяльності ДП «Преса України», які наведено в табл. 3.7.

**Показники ДП «Преса України» після реалізації проектів розвитку
інноваційного потенціалу підприємства**

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.
Виручка від реалізації	80 075	81 917	87 227	95 103
Собівартість реалізованої продукції	62 500	62 813	65 953	71 229
Валовий прибуток	17 575	19 105	21 274	23 874
Операційний прибуток	75	905	2 374	4 274
Фінансові витрати	7 500	7 200	6 900	6 600
Чистий прибуток	63	754	1 979	3 561
Рентабельність за чистим прибутком, %	0,1	1,2	3,0	5,0
EBIDTA	37 575	37 105	37 274	37 874
Рентабельність за EBIDTA, %	60,1	59,1	56,5	53,2
Коефіцієнт маржинального доходу, %	21,9	23,3	24,4	25,1
Додана вартість	32 400	33 075	34 020	35 100
Додана вартість на 1 грн. реалізованої продукції	0,40	0,40	0,39	0,37

Розраховано автором на основі сценарних прогнозів діяльності

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Центр репро услуг» показав іншу проблематику в сфері інноваційної діяльності підприємства. Аналіз поточної діяльності підприємства показав, що існують певні «провали» в комунікації і розумінні специфіки діяльності окремих підрозділів компанії, особливо безпосередньо між виробничим підрозділом і маркетинговим відділом. Було виявлено, що відбувається зниження ефективності діяльності підрозділів через відсутність передачі знань між підрозділами: відділи, які працюють безпосередньо з замовниками не завжди володіють в повній мірі специфічними знаннями про можливості обладнання, специфіку продукції, яка випускається тощо, через що втрачаються потенційні замовники продукції ще на стадії телефонних розмов. Також, бажану інформацію про можливості обладнання, якість продукції, умови співробітництва тощо не висвітлено на сайті підприємства. Сайт було розроблено на стадії становлення підприємства «нашвидкуруч» і в подальшому інформація на ньому не оновлювалася відповідно до сучасних вимог, не задовольняє навіть умовам, що висуваються до сайтів-візиток (business card website). Досить часто замовники на пряму спілкуючись з працівниками, які безпосередньо працюють на

обладнанні, змінюють умови замовлення, що, в подальшому, не відображається в фактичній калькуляції продукції.

Для активізації інноваційної діяльності, розвитку інноваційного потенціалу було сформульовано наступні цілі програми інноваційного розвитку ТОВ «Центр репро услуг»:

- збільшення портфелю замовлень шляхом залучення нових клієнтів;
- оптимізація бізнес-процесів на підприємстві.

На основі проведеного аналізу для усунення вище наведених проблем та для досягнення цілей інноваційного розвитку було запропоновано інноваційні проекти, які наведено в табл. К.2 додатку К.

Створення «банку знань» підприємства проводиться власними силами підприємства на сервері компанії. Не потребує значних фінансових витрат, оскільки всі необхідні роботи можна зробити на існуючому обладнанні силами програміста підприємства.

Впровадження інтегрованої системи управління Microsoft Dynamics NAV: діагностика і оптимізація бізнес процесів проводиться за допомогою сторонньої організації. Діагностика, інтерв'ю, бізнес-аналітика і первинна документація проводиться протягом 10-15 робочих днів. Впровадження програм змін відбувається протягом 1-1,5 місяців (за попередню діагностикою на цьому підприємстві, де вже працюють специфічні програми, необхідні лише коректуючі заходи і впровадження не потребує тривалого періоду).

Вибір конкретних компетенцій, здатностей, ресурсів було здійснено експертно з урахуванням результатів аналізу внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Центр репро услуг» і наведено в табл. К.3 додатку К.

На рис. К.1 і рис. К.2 додатку К відображено ступінь залежності інноваційних проектів від кожної окремої здатності ТОВ «Центр репро услуг». Тут і в наступних таблицях числові значення округлені до цілих. Відповідність компетенцій відібраним інноваційним проектам ТОВ «Центр репро услуг» відображено в табл. К.4. Орієнтовна вартість проектів для ТОВ «Центр репро услуг»

наведено в табл. К.5 і К.6 додатку К. Запропоновані заходи щодо розвитку окремих інноваційних компетенцій наведено в табл. К.7 додатку К.

Для апробації підходів розвитку інноваційного потенціалу на ТОВ «П'ятий елемент плюс» було запропоновано ряд проектів, які наведені в табл. Л.1 додатку Л. Серед наведених проектів найбільш витратним і вагомим є проект сертифікації підприємства на відповідність вимогам міжнародних стандартів. Планується розробка і впровадження в дію інтегрованої системи менеджменту (ІСМ) якості, екології, охорони здоров'я та безпеки праці відповідно до вимог міжнародних стандартів, а саме систем: ISO 9001:2008 - рівень якості; ISO 14001:2004 - постійний контроль екологічних аспектів на відповідність до вимог.

Грамотно розроблена, впроваджена і сертифікована Система управління якістю несе для підприємства ряд наступних стратегічних і економічних переваг: перед конкурентами при участі в національних тендерах, виставках, торгах; підвищення якості продукції / послуг; підвищення інвестиційної привабливості; оптимізація документообігу компанії; задоволення вимог постачальників і споживачів про наявність в компанії діючої Системи управління якістю; зниження рівня браку або невідповідної продукції; можливість виходу на нові ринки; отримання додаткового «козиря» в рекламі і просуванні на ринку. Для вже існуючих замовників з'являються наступні переваги: впевненість в сталості якості пропонованих компанією продукції і послуг потенційним замовникам; привабливість і надійність компанії для початку ведення спільних проектів; спроможність бізнесу і стійкість положення підприємства на ринку; впевненість в надійності підприємства як ділового партнера. Для керівництва з'являються наступні переваги: підвищення керованості компанії; підвищення прибутковості за рахунок зниження витрат; імідж прогресивного управлінця.

Сертифікат має силу протягом трьох років (п'яти років - в національній системі УкрСЕПРО) з можливістю подальшого продовження.

Витрати, пов'язані з проходженням процесу сертифікації, наведені в табл. Л.6 додатку Л.

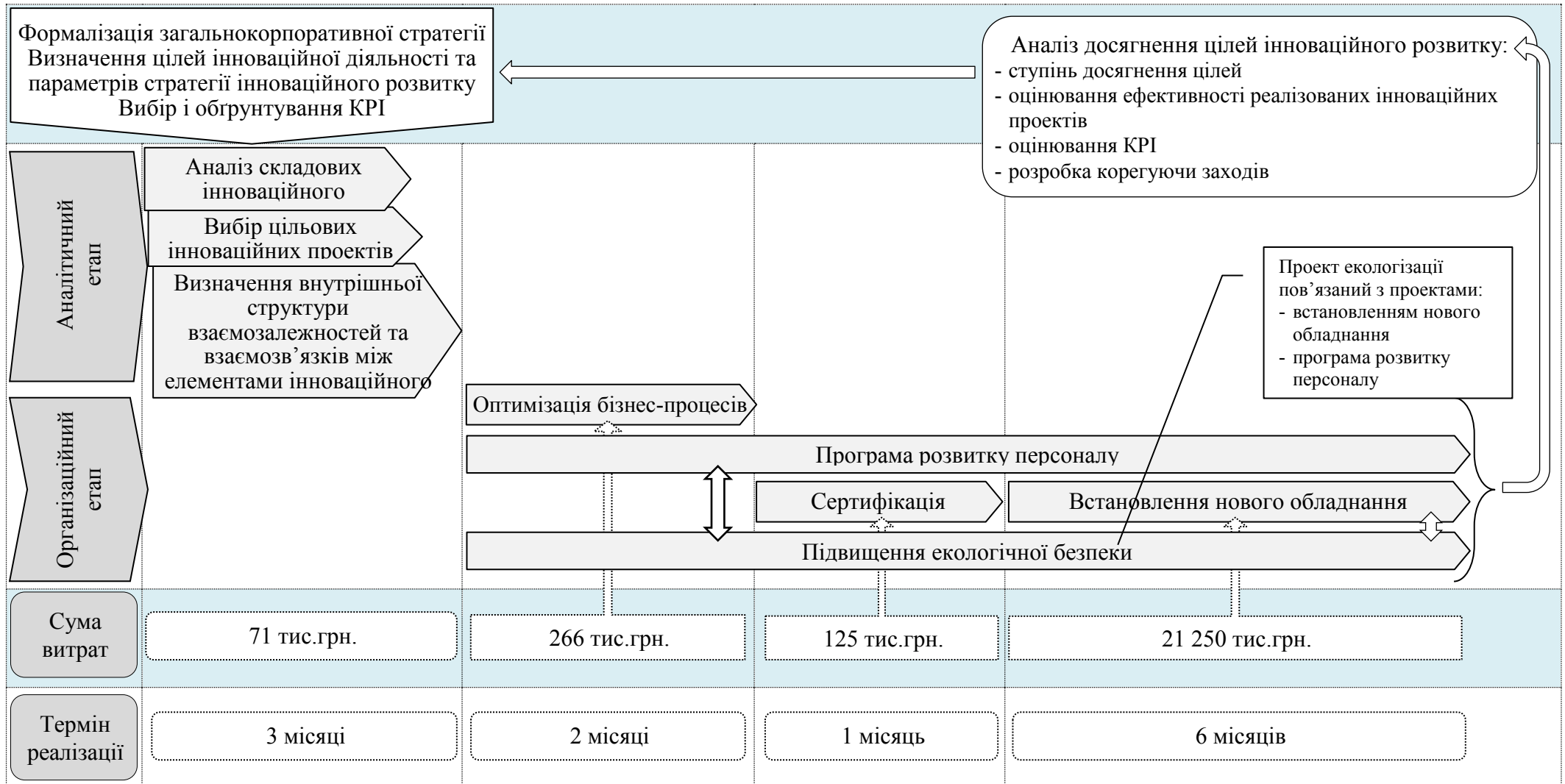


Рис. 3.7. Схема реалізації програми розвитку інноваційного потенціалу ДП «Державне видавництво «Преса України»

3.3. Прогнозування ефективності та результативності управління інноваційними потенціалом підприємств видавничо-поліграфічного комплексу

Результативність використання інноваційного потенціалу є визначальним елементом рівня ділової активності підприємства, котра більшою мірою визначає загальну результативність бізнесу. Інноваційна мета виступає як глобальна стратегія підприємства, як засіб досягнення його більш високих цілей: отримання досить високого прибутку в довгостроковій перспективі, збереження, а потім і підвищення конкурентних можливостей на ринку або в боротьбі за держзамовлення, рішення кризової проблеми і проблеми виживання в цілому (рис.3.8). Завдання полягає в тому, щоб перевести потенціал підприємства з одного стану в інший, більш високе, достатнє для досягнення мети.

Для реалізації програми розвитку інноваційного потенціалу та оцінювання його результативності важливим є поєднання окремих елементів інноваційного процесу в цілісну картину. Типовою є ситуація, коли необхідні для цього складові вже є на підприємстві, але впровадження інновацій залишається процесом зі спонтанними і невизначеними характеристиками. Тому реалізація програми розвитку інноваційного потенціалу є можливою на основі використання філософії тотальних інновацій, яка формалізована консультаційною компанією МакКінсі та, у цілому, підтримує ідею гуманізації інноваційного чинника економічного зростання.

Тотальні інновації як концепція базується на здатності керівників і співробітників послідовно і постійно залучати до процесу інновацій все підприємство в цілому.

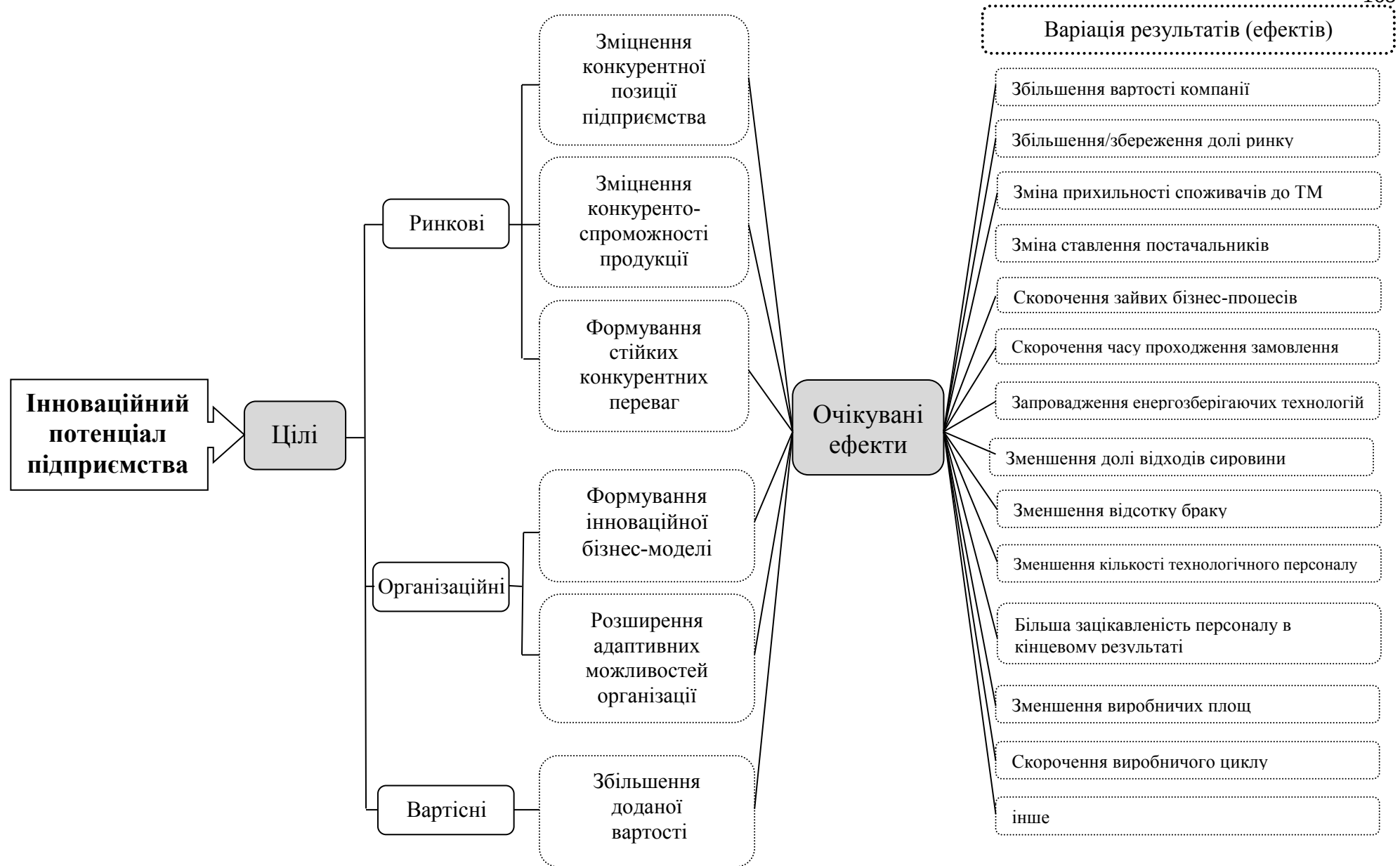


Рис. 3.8. Цілі та очікувані ефекти від використання інноваційного потенціалу підприємства [розроблено автором]

При цьому результативність цього процесу визначається не інноваційними досягненнями окремих талановитих розробників або робочих група, а формуванням особливого типу корпоративної культури, який стимулює новаторство і містить добре налагоджений процес оцінювання нових ідей і пропозицій, збалансований портфель проектів, ефективну співпрацю представників різних функціональних напрямів у робочих групах і використання нових інструментів і процесів для забезпечення оптимального поєднання творчої енергії і виконавчої дисципліни. Такі ідеї є співзвучними з сучасними моделями інноваційного процесу дослідників Гарвардської бізнесу, компанії Ernst & Young, викладеними у параграфі 1.3.

Використання філософії тотальних інновацій [6] передбачає акцент на таких складових інноваційної активності як цілі та стратегія інноваційного розвитку, інноваційний аудит, збалансований портфель інноваційних проектів та адаптація бізнес-моделі до сприйняття інновацій.

Щодо цілей та стратегії інноваційного розвитку, то у цьому контексті необхідно визначити, де, коли і яким чином слід впроваджувати інновації. Вибір стратегічних орієнтирів для інновацій обумовлює напрями інвестування підприємства. Підприємство повинно чітко прогнозувати, які саме інноваційні проекти забезпечать найбільшу віддачу. Існує багато різних підходів до оцінювання інновацій, тому чітко сформульована стратегія у сфері інновацій дозволяє визначити ці напрями і зрозуміти, з якими ресурсами рухатися до мети, інвестуючи в інновації необхідні кошти таким чином, щоб ці вкладення окупалися. Для правильного інвестувати в інновації, підприємства повинні повною мірою використовувати накопичені ними знання про галузеву специфіку, технології і поведінку клієнтів.

Далі необхідно усунути всі перешкоди для інновацій, тобто зробити інноваційний аудит. Для позначення перешкод такого роду часто вживається термін «стереотипи», які властиві будь-якому підприємству. Шаблонне мислення й усталені поведінкові моделі неминуче виникають як наслідок успішного минулого досвіду. Стереотипи стають свого роду правилами - звичні процеси та процедури допомагають підприємству ефективно працювати, домагатися успіху за аналогією з

минулими досягненнями і уникати помилок. З таких правил неусвідомлено формується корпоративна культура ставлення до інновацій, яка має як позитивні, так і негативні сторони. Характерні для більшості підприємств стереотипи можуть приймати різні форми - від прихильності існуючим бізнес-моделям в умовах очевидно мінливої ринкової ситуації до обмеженого використання інформації із зовнішніх джерел. На думку компанії МакКінсі, стереотипи можуть бути обумовлені та географічними та культурними особливостями, що впливають на рішення про інвестиції в інновації.

Способи подолання стереотипів в інноваційній діяльності існують, і їх багато. Дослідження взаємозв'язку між ставленням керівників підприємств до інновацій та успішністю їх впровадження показало, що між цими двома аспектами існує сильна кореляція: чим більший пріоритет для вищого керівництва має впровадження інновацій, тим більших успіхів компанія домагається в цій галузі. Щоб створити фундамент для подальшого розвитку, компанія повинна провести суттєві перетворення. Щоб змінити ситуацію в масштабі всього підприємства, генеральний директор повинен буде постійно брати участь в процесі перетворень.

Топ-менеджери повинні на особистому прикладі демонструвати образ мислення і поведінкову модель, яких вони хочуть домогтися від своїх співробітників. Співробітникам необхідно отримати від керівництва дозвіл на відмову від тих правил, які діяли в минулому. Все, що оточує їх у повсякденній роботі, тільки підтримує сформовані стереотипи ведення бізнесу. Ці непомітні на перший погляд обмеження охоплюють всі сфери діяльності - шляхи кар'єрного росту, систему винагороди і, звичайно, операційні показники. Тільки за наявності чітких вказівок, в першу чергу з боку генерального директора, підприємства можуть міняти звичний хід подій і створювати простір для радикальних перетворень.

Для реалізації потенціалу ряду інновацій - особливо в бізнес-моделі - потрібні значні витрати, тому комунікації є важливим елементом, який допомагає узгодити ставлення до інновацій в масштабі всього підприємства. Опис майбутніх результатів, терпіння і наполегливість з боку керівників є життєво важливими для здатності експериментувати. Але підприємствам необхідна і сміливість закрити

проект, якщо об'єктивне вивчення фактів говорить, що проект не виправдав розрахунків. Підприємства, які інтегрують інновації в стратегічні плани та бізнес-плани, можуть швидше домогтися радикального підвищення ефективності. Отже, недостатньо просто виділити під інновації ресурси у бюджеті; необхідно зробити їх невід'ємним елементом процесу планування. Результативним підходом є аналіз кожної проблеми, що виникає, з різних точок зору. Найчастіше нові ідеї виникають не стільки за рахунок творчого підходу, скільки завдяки вивченню проблеми під іншим кутом зору.

Формування збалансованого портфелю інновацій та управління ним є життєво важливим фрагментом стратегії успішних інновацій. Однією з сильних сторін якісного портфеля інновацій є збалансованість, що допомагає управляти ризиками, а також дає вищому керівництву можливість вибирати бізнес-концепції, які одночасно підтримують існуючі сильні сторони підприємства і дозволяють розвивати новий потенціал зростання. Важливими чинниками ефективного управління портфелем є наявність прозорої інформації про проекти в розробці і вибір адекватних оціночних показників.

МакКінсі виділяє кілька характерних помилок, пов'язаних з управлінням портфелем. Це схильність розглядати в якості повноцінного портфеля інновацій базу потенційних проектів з розвитку бізнесу або НДДКР, а також окремі етапи проектів; невідповідність проектів стратегічним цілям компанії або фінансової ситуації; неясне розподіл повноважень щодо прийняття рішень і нечіткі управлінські процедури. Поєднання цих факторів обмежує можливості пошуку нових рішень і проведення експериментів. Керівники підприємств не готові серйозно розглядати ідеї, якщо не впевнені в їх майбутньому успіху. Вони занадто рано застосовують жорсткі оцінки ризику і в результаті відмовляються від реалізації перспективних проектів або обмежують їх до сірого і невиразного варіанту від початкового задуму.

Потреба у визначеності на кожному етапі проекту перетворює проходження контрольних точок проекту в перешкоду. Необхідність пред'явити певну кількісну оцінку, узгоджується з планом бізнес-підрозділу, часто перешкоджає реалізації

проектів з великим потенціалом. Через це інноваційні концепції навіть не потрапляють до інвестиційного портфелю. У результаті підприємство так і не накопичує досвіду з аналізу не повністю сформованих концепцій на ранній фазі розвитку і принципово нових бізнес-моделей. Самим несприятливим результатом у такому випадку може бути повна втрата здатності до здійснення радикальних перетворень або впровадженню інновацій.

Вище керівництво несе відповідальність за те, щоб процес впровадження інновацій отримував необхідну підтримку вже на ранніх етапах, а рішення, що стосуються управління портфелем інновацій, приймалися усвідомлено. Щоб дати співробітникам можливість більше експериментувати і займатися пошуком інноваційних рішень, необхідно чітко відокремити портфель інноваційних проектів, що знаходяться на початковому етапі реалізації, від бази продуктів, що знаходяться на етапі розробки і повномасштабного впровадження, що передуює виходу на ринок. Оскільки приймати рішення, що стосуються розвитку портфеля, найчастіше дуже непросто, найбільш успішні підприємства створюють чітку структуру управління, в якій генеральний директор - чи керівник бізнес-підрозділу - часто має вирішальний голос при розгляді питання про реалізацію нових можливостей. Така структура забезпечує ясність у питаннях розподілу повноважень щодо прийняття рішень та участі різних сторін, а також припускає наявність чіткої процедури проведення нарад.

Модель інноваційного процесу, існуюча на підприємстві, обумовлює побудову відповідної їй моделі бізнесу. Очевидно, що комерціалізація нововведення, перетворення його в інновацію, в першу чергу, передбачає побудову життєздатного бізнесу. Г. Чезбро з цього приводу стверджує: «У самій технології ніякої внутрішньої цінності немає - її цінність визначається бізнес-моделлю, за допомогою якої ця технологія виходить на ринок» [15]. Отже, комерціалізація технологічного нововведення вимагає розробки організаційної інновації. В даному випадку під організаційною інновацією розуміється обґрунтування адекватної інноваційної бізнес-моделі. Іншими словами, інноваційна бізнес-модель - це структурований

механізм з'єднання можливостей компанії з можливостями ринку в процесі розробки та комерціалізації інновацій.

Адаптація організаційної моделі до сприйняття інновацій передбачає, що оптимальна організаційна структура, процеси і кадрові ресурси будуть відрізнятися в залежності від конкретного підприємства і умов, в яких розробляються інновації. Але якими б не були ці умови, структура і процеси, підприємства повинні бути спочатку налаштовані на розробку і впровадження інновацій. У цьому процесі важливо, щоб підприємство залишалося динамічним і гнучким. Воно повинно бути в змозі пристосуватися до роботи з різними формами інновацій. Профільна діяльність добре підходить для покрокового впровадження не надто радикальних інновацій, що забезпечують стабільний розвиток бізнесу; більш рішучі перетворення вимагають спеціальної підтримки. Чим далі інноваційна розробка відходить від основної бізнес-моделі, тим більше спеціально виділених ресурсів потрібно для її підтримки. Оскільки, не всі інновації виникають в межах підприємств, і все частіше останні ведуть пошук самих різних інноваційних ідей у зовнішніх джерелах, то, щоб відкрити нові можливості, потрібно змінити характер взаємодії і зробити відносини більш масштабними, що дозволить партнерам відчувати себе учасниками великого спільного проекту. Крім структури, необхідно адаптувати до сприйняття різних видів інновацій відповідні процеси та інструменти. Стандартний підхід, розрахований на існуючу бізнес-модель, не спрацює, якщо інноваційна розробка значно відхиляється від основної бізнес-моделі.

Додатковим фактор успішності інноваційної діяльності є створення середовища, в якій заохочується різноманіття персоналу. Для успішної розробки інновацій необхідна участь співробітників самого різного віку, з різними знаннями, поглядами, установками та досвідом. Часто недооцінюють таке джерело різноманіття, як молодість. Ентузіазм, оптимізм і енергія юності можуть привнести нові ідеї в будь-яку систему і допомогти позбутися стереотипів, які склалися роками. Можливість самореалізації, яку молоді співробітники отримують завдяки співпраці з більш досвідченими колегами, може стати невичерпним джерелом інновацій, оскільки обидві сторони будуть вчитися один у одного. Проте

недостатньо просто поставити досвідченого керівника над молодими співробітниками, відтворюючи університетську модель взаємин. На всіх учасників системи слід покласти обов'язок шукати нові ідеї, а не просто пропонувати молодим співробітникам допрацьовувати пропозиції, внесені наставниками.

Створення подібної структури часто вимагає пошуку нових кадрів і перерозподілу існуючих. Необхідна готовність змінити організаційну структуру і перевести співробітників на нові проекти, оскільки саме ця готовність стимулює співпрацю між різними підрозділами, допомагає спільного пошуку нових ідей і створенню ресурсів, що забезпечують необхідний зростання.

Одним з найважливішим елементом організаційної моделі є система винагород і заохочень для співробітників, що досягли успіху в розробці та впровадженні інновацій. Винагорода - дієвий інструмент, що дозволяє домогтися від співробітників бажаної моделі поведінки, проте невірний вибір показників або стимулів може призвести до несподіваних наслідків. Так, надмірна схильність до використання показників, орієнтованих на фінансові результати, замість збалансованого набору показників може сформувати тип мислення, орієнтований лише на найближчу перспективу і поступові удосконалення, не дозволяючи використовувати всі можливості розвитку бізнесу. Щоб уникнути таких помилок, підприємство повинно адаптувати ключові показники ефективності до видів впроваджуваних інновацій. Зокрема, використання чистої приведеної вартості для оцінювання радикальних інновацій на ранньому етапі їх розробки може забезпечувати враження помилкової впевненості. Так само недоцільним є проведення аналізу цінності альтернатив, який доречний при управлінні бізнесом в умовах невизначеності, для прийняття рішень про розширення лінійки продуктів.

На думку прихильників концепції відкритих інновацій, у сучасних корпоративних стратегіях процес інноваційних розробок поступово відходить на другий план, поступаючись місцем розробці ефективних бізнес-моделей, націлених на якомога швидше застосування цих розробок незалежно від того, є вони породженням внутрішньофірмових дослідницьких підрозділів або привнесені ззовні. Тобто інноваційна діяльність тепер значною мірою концентрується саме в

сфері розробки нових бізнес-моделей, а не навколо власне генерування нових продуктів і технологій, які самі по собі ще не володіють «вродженою» цінністю і стають корисним активом лише після того, як з'являються ефективні механізми їх подальшого виведення на ринок (або всередині фірми, або поза нею) [15].

На сьогоднішній день влада на ринку від виробника плавно перейшла до споживача і це не можна не враховувати при побудові бізнес-моделі. Тому основою успіху будь-якого підприємства є створення споживчої цінності, потрібної покупцю, а так само постійне її нарощування і розподіл. Наявність такої дає підприємству незаперечні конкурентні переваги. Створення споживчої цінності, як правило, засноване на інноваціях. Інновації - це запорука лідерства, оскільки вони забезпечують конкурентні переваги підприємства.

Потенціал підприємств у створенні нового залежить від рівня їх виробничих процесів. Якщо цей рівень є далеким від кращих світових стандартів, то підприємства не будуть здатними наблизитися до сучасних технологічних рубежів і навряд чи інновації у таких випадках будуть дійсно передовими. Іноземні інвестиції можуть бути важливим джерелом трансферу технологій та підвищення загального технологічного рівня виробництва в країні. Хоча інновації засновані на знаннях, ідеї, які знаходять своє застосування на підприємствах, обов'язково повинні бути створені ними самостійно. В рівній мірі сприятливими для інновацій є здатності підприємств створювати нове знання і запозичувати його у технологічних лідерів.

Оцінювання розвитку інноваційного потенціалу, в тому числі управління ним, та його результативності є важливою складовою системного підходу до активізації інноваційної діяльності на підприємстві. При цьому, на сучасному етапі наукового дискурсу підходи до здійснення відповідної оцінки, на нашу думку, є доволі фрагментарними. Хоча різними вченими визначаються окремі показники й індикатори для визначення ефективності впровадження окремих інноваційних заходів та програм, функціонування системи управління тощо, не представлено загального систематизованого погляду на те, як комплексно оцінити процес розвитку інноваційного потенціалу та його результативність.

Процес вибору ключових показників ефективності в загальному вигляді обов'язково передбачає визначення потреб різних заінтересованих груп, набору загальних та специфічних в розрізі інноваційного розвитку. Заслужують на увагу результати дослідження¹, проведеного відомою консультативною компанією МакКінсі щодо методичних аспектів оцінювання інновацій на підприємствах, яке доводить, що основним практичним інструментом у цій сфері є використання ключових показників ефективності [156]. Як правило, для оцінки ефективності своєї діяльності в самих різних областях підприємства використовують відносні показники, порівнюючи результати своєї діяльності з аналогічними показниками інших підприємств, порівнянних з ними за розміром і сфері діяльності. Але саме в галузі оцінки інновацій багато підприємств відмовляються від цього підходу. Одна з причин такої відмови полягає в тому, дані про конкурентів саме за тими показниками, якими найчастіше користуються підприємства для оцінки власних інновацій, не завжди виявляються доступними. Також дослідження показало, що підприємства, які отримують найбільшу за вибіркою частку прибутку від інноваційних продуктів, ефективніше використовують системи показників і схильні проводити більш детальне і комплексне оцінювання інновацій, ніж інші.

Згідно інформації, отриманої від респондентів МакКінсі, в середньому підприємства використовують для оцінки інновацій вісім показників, найбільш популярні з яких представлено у табл.3.9. В основі використання систем показників для аналізу інноваційної діяльності знаходяться три причини: необхідність вибору стратегічного напрямку для інноваційних розробок, необхідність ефективного розподілу ресурсів на інноваційні проекти і важливість аналізу і підвищення результативності інноваційних процесів.

¹Дослідження McKinsey Global Survey проведене в жовтні 2008 р. В опитуванні взяли участь 1075 респондентів, які займають посади керівників вищої ланки в компаніях з усіх значущих регіонів і галузей

KPI для оцінювання результатів впровадження інновацій

№ з/п	Показники, що вважаються найбільш значущими для оцінювання інноваційного розвитку	%
1.	Збільшення доходів в результаті впровадження нових продуктів чи послуг	16
2.	Задоволеність клієнтів новими продуктами чи послугами	13
3.	Кількість пропозицій і концепцій, які очікують розгляду	10
4.	Витрати на НДДКР у % до обсягів продажу	8
5.	Частка продажу нових видів продукції чи послуг у загальному обсязі продажу	8
6.	Кількість випущених на ринок нових продуктів чи послуг	8
7.	Коефіцієнт рентабельності інвестицій у нові продукти чи послуги	6
8.	Кількість проектів у сфері НДДКР	6
9.	Кількість працівників, що активно беруть участь у впровадженні інновацій	4
10.	Зростання прибутку в результаті впровадження нових продуктів чи послуг	4
11.	Зміна частки ринку в результаті впровадження нових продуктів чи послуг	3
12.	Потенціал досягнення цільових показників росту за портфелем нових продуктів чи послуг	3
13.	Чиста додана вартість, що створена за рахунок всього портфелю нових продуктів чи послуг	2

Складено на основі [156]

Також для сучасних підприємств важливими напрямками аналізу в області інновацій є взаємозв'язок між динамікою ринкової вартості та інвестиціями на розробку інновацій, «підняття» інноваційної тематики на рівень стратегічного управління, а також регулярний моніторинг ефективності та результативності інноваційної діяльності. Інструментом формування внутрішнього набору KPI (табл. 3.10), згідно з концепцією формування цінності інновацій (параграф 1.3) є механізм, представлений у табл. 3.11.

Таблиця 3.10

Пропоновані КРІ для оцінювання розвитку інноваційного потенціалу підприємства

Складова програми розвитку інноваційного потенціалу	Ключові показники результативності (ефективності)
Інноваційні компетенції	✓ Частка працівників, що активно беруть участь у впровадженні інновацій ✓ Кількість нових ідей, які виникли на підприємстві ✓ Кількість нових ідей, залучених ззовні ✓ Кількість патентів та авторських свідоцтв, отриманих працівниками
Інноваційні здатності	✓ Ринкова капіталізація ✓ Вартість бізнесу ✓ Виручка, прибуток ✓ Коефіцієнт маржинального доходу ✓ Кількість інноваційних пропозицій і концепцій, які очікують розгляду на підприємстві
Інноваційні ресурси	✓ Задоволеність клієнтів новими продуктами чи послугами ✓ Витрати на дослідження у % до обсягів виручки ✓ Коефіцієнт рентабельності інвестицій у нові продукти чи послуги ✓ Чиста додана вартість, що створена за рахунок всього портфелю нових продуктів чи послуг ✓ Частка нових ідей, які було профінансовано ✓ коефіцієнт рентабельності інновацій; ✓ Частка нематеріальних активів ✓ Знос основних активів ✓ Частка матеріальних витрат у структурі собівартості
Інноваційні проекти	✓ Збільшення виручки в результаті впровадження нових продуктів чи послуг ✓ Частка продажу нових видів продукції чи послуг у загальному обсязі продажу ✓ Кількість випущених на ринок нових продуктів чи послуг ✓ Кількість проектів у сфері НДДКР Зростання прибутку в результаті впровадження нових продуктів чи послуг ✓ Зміна частки ринку в результаті впровадження нових продуктів чи послуг

Розроблено автором

Ланцюг формування цінності інновацій

Основні характеристики	Внутрішня креативність Креативність в середині підрозділів	Перехресний обмін ідеями Співпраця між підрозділами	Зовнішня креативність Співпраця із зовнішніми учасниками	Відбір ідей Скринінгі початкове фінансування	Розвиток ідей Рух від ідеї до початкових результатів	Поширення ідей Розповсюдження ідей в середині підприємства
Ключові питання	Чи створюють працівники в нашому підрозділі ідеї самостійно?	Чи можливо створювати хороші ідеї, працюючи в масштабі всього підприємства?	Чи достатньо ідей надходить із зовнішнього середовища	Чи достатньо розпрацьовані процедури скринінгу і початкового фінансування ідей	Наскільки ефективно здійснюється втілення ідей життєздатні продукти,бізнес-напрями та кращі практики?	Чи існує ефективний механізм розповсюдження ідей в межах всього підприємства?
Ключові показники ефективності	Кількість якісних ідей, що генеруються в одиницю	Кількість якісних ідей, що генеруються між підрозділами	Кількість якісних ідей, що генеруються за межами фірми	Відсоток всіх ідей генеруються, що в кінцевому підсумку вибирають і фінансується	Відсоток фінансуються ідей, які призводять до доходів; кількість місяців до першого продажу.	Відсоток проникнення в бажаних ринків, каналів, груп клієнтів; Кількість місяців до повної дифузії.

Складено автором на основі [6, 16, 60]

Висновки по розділу 3

1. Підвищення результативності інноваційної діяльності можливе на основі використання принципу гуманізації розвитку інноваційного потенціалу, тобто опори на ключової компетенції. Для управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства пропонується динамічна модель, заснована на виявленні та аналізі інноваційних ресурсів, здатностей і компетенцій, яка передбачає послідовно-циклічну реалізацію таких етапів: по-перше, аналіз складових інноваційного потенціалу; по-друге, відбір цільових інноваційних проектів; по-третє, встановлення відповідностей між складовими інноваційного потенціалу та цільовими проектами; по-четверте, розробка програми розвитку інноваційного потенціалу.

2. Дослідження теоретичних і методичних засад формування і розвитку інноваційного потенціалу підприємств, а також діагностика відповідних процесів на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі з урахуванням макроекономічного контексту довело доцільність використання для процесів оцінювання та моніторингу розвитку інноваційного потенціалу чотирьохкомпонентної матриці на основі модифікованого та адаптованого до інноваційної тематики підходу В.Єфремова та І. Ханикова. Зазначений підхід передбачає оцінювання чотирьох компонентів, три з яких відображають складові інноваційного потенціалу – ресурси, компетенції та здатності, а четвертий відображає конкретне втілення реалізації інноваційного потенціалу – інноваційні проекти, що реалізуються на підприємстві. Ресурси, здатності і компетенції в межах цієї моделі аналізуються на основі бінарної логіки аналізу економічних процесів, яка дозволяє оцінювати взаємовплив трьох його контентів, використовуючи властивість транзитивності.

3. Підвищення інноваційних компетенцій працівників підприємства формує ядро програми розвитку інноваційного потенціалу. Аналіз особливості діяльності з управління персоналом, спрямованої на розвиток інноваційних компетенцій, дозволив формалізувати її основні елементи, якими доцільно вважати постановку інноваційних цілей, формалізацію інноваційної стратегії, забезпечення залученості до інноваційних процесів різних груп працівників, навчання, мотивацію, стимулювання та оцінювання інноваційних досягнень персоналу. Завданнями, що

відповідають цим елементам, є розвиток корпоративних інноваційних цінностей, планування заходів з розвитку інноваційних компетенцій, розвиток і підтримка форм підтримки інноваційної діяльності на підприємстві, впровадження диференційованих підходів у політиці управління персоналом залежно від ступеню участі в інноваційному процесі, розробка форм визнання таланту і заслуг новаторів на підприємстві, а також розвиток особистісних і професійних характеристик категорій співробітників, що беруть участь в інноваціях.

4. Апробація запропонованої моделі на трьох підприємствах галузі охоплювала вияв цілей інноваційного розвитку, складання матриць реляційного аналізу та розробку програми розвитку необхідних елементів інноваційного потенціалу. Для розробки програм інноваційного розвитку ДП «Преса України», ТОВ «Центр репро услуг» та ТОВ «П'ятий елемент» на основі запропонованих вище підходів до гармонізації інноваційних компетенцій, ресурсів і здатностей, складено матриці реляційного аналізу. Вибір конкретних компетенцій, здатностей, ресурсів було здійснено експертно з урахуванням результатів аналізу внутрішнього середовища діяльності підприємств. Складання портфелю інноваційних проектів було зроблено з врахуванням проблематики та специфіки діяльності кожного підприємства. На основі проведених розрахунків на підприємствах було визначено відповідність компетенцій відібраним інноваційним проектам, виявлено найвагомішими компетенції для впровадження всього портфелю проектів, а також складено програми розвитку компетенцій.

5. В результаті реалізації програм розвитку інноваційного потенціалу на підприємствах прогнозується досягнення наступних результатів:

Для ДП «Преса України» на четвертий рік після впровадження проектів обсяг реалізації продукції зросте на 123% відносно рівня до початку реалізації програми, рентабельність продукції за чистим прибутком складатиме 5%, за EBIDTA 53,2%, коефіцієнт маржинального доходу 25,1%.

Для ТОВ «Центр репро услуг» на четвертий рік після впровадження проектів планується зростання обсягу реалізації продукції на 21% відносно рівня до початку реалізації програми розвитку, рентабельність продукції за чистим прибутком складатиме 13,2%, рентабельність за EBIDTA 15%, коефіцієнт маржинального

доходу 50,1%, додана вартість на 1 грн. реалізованої продукції зросте на 70% і становитиме 0,34 коп. Частка нематеріальних активів складає 5% від загальної вартості активів підприємства.

Для ТОВ «П'ятий елемент плюс» на четвертий рік після впровадження проектів планується зростання обсягу реалізації продукції на 28% відносно рівня до початку реалізації програми, рентабельність продукції за чистим прибутком складатиме 16,9%, рентабельність за EBITDA 36%, коефіцієнт маржинального доходу 42,1%, додана вартість на 1 грн. реалізованої продукції зросте на 59% і становитиме 0,35 коп. на 1 грн.

6. Реалізація програми розвитку інноваційного потенціалу є можливою на основі використання філософії тотальних інновацій, яка підтримує ідею гуманізації інноваційного чинника економічного зростання і сфокусовує увагу у процесах менеджменту на здатності керівників і співробітників послідовно і постійно залучати до процесу інновацій все підприємство в цілому. При цьому результативність цього процесу визначається формуванням особливого типу корпоративної культури, який стимулює новаторство і містить добре налагоджений процес оцінювання нових ідей і пропозицій, збалансований портфель проектів, ефективну співпрацю представників різних функціональних напрямів у робочих групах і використання нових інструментів і процесів для забезпечення оптимального поєднання творчої енергії і виконавчої дисципліни.

7. Процес вибору ключових показників ефективності як сучасного інструменту оцінювання результативності економічних процесів для цілей управління інноваційним розвитком передбачає визначення потреб різних заінтересованих груп та уточнення набору загальних та специфічних індикаторів в розрізі інноваційного розвитку. Запропонований перелік ключових показників ефективності в сфері інновацій структуровано за складовими інноваційного потенціалу – інноваційними ресурсами, компетенціями, здатностями та проектами.

Результати дослідження інструментарію визначення та результативного використання інноваційного потенціалу підприємства було опубліковано у наукових фахових виданнях [121, 122, 123] та апробовано на науково-практичних конференціях [129, 130, 131, 132, 133].

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення задачі щодо формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємства на засадах нелінійного перебігу інноваційних процесів, а також розроблено прикладні рекомендації щодо активізації інноваційної діяльності суб'єктів господарювання.

1. З моменту свого виникнення на початку XX ст. теорія інновацій пройшла складний шлях від опису підприємця, фірми і держави як окремих елементів інноваційного процесу до їх розуміння як взаємопов'язаних ланок складної системи, функціонування якої забезпечується певним набором інституційних чинників. Системний аналіз сучасних інноваційних процесів відбувається у рамках лінійної та нелінійної інноваційних моделей, усвідомлення сутності та особливостей яких на підприємствах є основою формування ефективних бізнес-моделей. Новітнє розуміння інноваційного чинника як детермінанти розвитку є нерозривно пов'язаним із підприємницькою діяльністю, визначенням цінностей, які спричиняють інноваційний процес, та аналізом особливостей генерації ідей, їх розвитку та поширення у конкурентному середовищі.

2. Сучасний етап наукового дискурсу охоплює різні підходи до визначення сутності інноваційного потенціалу, серед яких доцільно виділити статичний, до якого віднесено структурно-функціональний підхід, та групу динамічних підходів, а саме процесний, поведінковий та інтегральний. Структурно-функціональний підхід спирається на аналіз ресурсів та цілей інноваційної діяльності, а динамічні підходи додатково використовують у різних комбінаціях поняття здатностей, цілей, компетенцій та інтегрують реалізацію інноваційних проектів як спосіб розвитку інноваційного потенціалу. За запропонованим авторським підходом інноваційний потенціал підприємства у межах інтегрального підходу може розглядатися як сукупність інтегральних характеристик, які дозволяють використовувати інноваційні ресурси за допомогою інноваційних компетенцій та на основі інноваційних організаційних здатностей для досягнення цілей інноваційного розвитку.

3. Існування різних підходів до визначення інноваційного потенціалу спричинило появу відповідної кількості різних як в методичному, так і в інструментальному аспекті методів його оцінювання, які можна об'єднати у три групи: визначення інтегрального показника; методи, які базуються на оцінюванні ефектів (віддачі) від реалізації інноваційних проектів; порівняльні методи оцінювання. Оцінювання інноваційного розвитку окремих країн у міжнародних порівняннях базується на використанні загальноновизнаних інтегральних рейтингових індикаторів. За цими індикаторами Україна не входить до складу 50 кращих країн світу і не демонструє суттєвого прогресу щодо свого становища, займаючи упродовж 2012-2016 рр. місця в діапазоні 84-73 в Індексі глобальної конкурентоспроможності, 71-63 – у Глобальному індексі інновацій, 144-130 – в Індексі сприйняття корупції. Значне покращання позицій України за цей період спостерігається лише в Рейтингу легкості ведення бізнесу – зі 137 місця на 87.

4. Інноваційні процеси в Україні знаходяться під впливом несприятливої макроекономічної ситуації, що характеризується зниженням до попереднього періоду у 2014 і 2015 роках ВВП на 6,8% та 9,8% відповідно, що супроводжується падінням капітальних інвестицій на 24,1% та 1,7%. Для країни характерним є хронічне недофінансування НДДКР на рівні менше 1% ВВП з 2006 року. Відповідно структура виконаних наукових і науково-технічних робіт, обсяги виробництва та експорту інноваційної продукції, частка підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, відображають зазначені макроекономічні тенденції та демонструють показники і значення нижче порогових.

5. Дослідження особливостей функціонування лідерів виробництва видавничо-поліграфічної продукції в Україні показало, що динаміка їх діяльності відображає вплив зовнішніх несприятливих чинників та акумульованих негативних характеристик галузі. Так, фінансовий стан провідних виробників у 2012-2014 рр. погіршувався, підприємства мали мінімальні значення прибутковості або були збитковими. Низькі значення мали показники маржинального доходу та доданої вартості на 1 грн. реалізованої продукції. Капітало- і матеріаломісткий характер їх діяльності відображається домінуванням основних активів з високим

рівнем зношеності в їх загальній структурі, та матеріальних витрат – у структурі собівартості на тлівкрай низьких значень частки нематеріальних активів. Поява нових технологій, посилення конкуренції, можливості виходу на європейські ринки та підвищення вимог до якості продукції у контексті необхідності забезпечення глобального зростання конкурентоспроможності підприємств виступатимуть чинниками активізації інноваційної діяльності.

6. Результативність інноваційного розвитку та використання інноваційного потенціалу підприємств галузі запропоновано оцінювати на основі методу їх ренкінгового порівняння за сукупністю фінансово-економічних показників з урахуванням галузевої специфіки, вибір яких обумовлений доведеним взаємозв'язком між рівнем інноваційного розвитку підприємства та його конкурентними позиціями. Складання галузевого ренкінгу та моніторинг позицій підприємства щодо змін його конкурентного становища забезпечуватиме надання інформації про результативність використання інноваційного потенціалу та формувати діапазон цільових інноваційних проектів.

7. Для підвищення результативності інноваційної діяльності підприємства запропоновано динамічну модель розвитку інноваційного потенціалу, засновану на ідентифікації та аналізі інноваційних компетенцій, здатностей і ресурсів, наявних на підприємстві та співставленні їх з цільовими інноваційними проектами. Згідно такої моделі розвиток інноваційного потенціалу передбачає виконання етапів: аналізу складових інноваційного потенціалу; відбору цільових інноваційних проектів; встановлення відповідностей між складовими інноваційного потенціалу та цільовими проектами; розробки необхідної програми розвитку ресурсів, здатностей і компетенцій. Акцентування у цьому процесі на удосконаленні компетенцій в інноваційній сфері забезпечує реалізацію принципу гуманізації розвитку інноваційного потенціалу, а використання дескриптивних матричних методів для аналізу взаємозалежностей між складовими інноваційного потенціалу надає динамічного характеру.

8. Оцінювання результативності розвитку інноваційного потенціалу, виступаючи важливою складовою системного підходу до активізації інноваційної діяльності на

підприємстві, передбачає використання системи ключових показників ефективності як основного прикладного інструменту у цій сфері. Методичні принципи розробки такої системи спираються на необхідність врахування всієї сукупності цілей та ефектів, що досягаються в результаті розвитку інноваційного потенціалу, а також забезпечують моніторинг якісних і кількісних змін у складових інноваційного потенціалу з урахуванням стратегічного контексту інноваційної діяльності та забезпечення підвищення конкурентоспроможності на цій основі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Історичний новий Порядок денний у галузі сталого розвитку одностайно прийнятий 193 державами-членами ООН / Представництво Організації Об'єднаних Націй в Україні [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.un.org.ua/ua/informatsiinyi-tsentr/news/3579-2015-09-28-12-06-08-istorichniy-noviy-poryadok-den>. Назва з екрану.
2. Пузанов К. Современные модели распространения инноваций: критический анализ / К. Пузанов // Социология власти. – 2012. - № 6—7 (1) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://socofpower.rane.ru/uploads/6-7%282012%29/8.pdf>
3. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. М.: Директмедиа Паблишинг, 2008. – 401 с.
4. Друкер П. Бизнес и инновации. Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 432 с.
5. Руководство Осло. [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://mgimo.ru/upload/docs_6/ruk.oslo.pdf
6. Рот Э. Инновации – путь к повышению эффективности / Э. Рот // Вестник МакКинси. – 2010. - № 21 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://vestnikmckinsey.ru/strategic-planning/innovacii-put-k-povyshsheniyu-ehffektivnosti>
7. Закон України «Про інноваційну діяльність»: за станом на 05 груд. 2012р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/40-15>. - Назва з екрану.
8. Соколова Е.В. Подходы к формированию государственной инновационной политики// Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2010. – сер.8, вып.2. - С. 106–124 [Електронний ресурс]. - Режим доступу:
9. Светульников, М. Г. Предпринимательство и инновации / М. Г. Светульников, С. Г. Светульников. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 128 с.
10. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б.З. Мильнера. М.: Инфра-М, 2009.
11. От линейной модели инновации к нелинейной [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.innosys.spb.ru/news/?tpl=Print&id=509&folder=100>
12. Гамидов Г.С. Основы инноватики и инновационной деятельности / Гамидов Г.С., Колосов В.Г., Османов Н.О. – СПб: Политехника, 2000. – 323.
13. Колосов В.Г. Введение в инноватику: Учебное пособие – СПб: изд-во СПбГПУ, 2002. – 147 с.
14. Науменко Е.О. К вопросу о моделях управления инновационным процессом на предприятии в современных условиях // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2006. – <http://ej.kubagro.ru/2006/04/03/> - Назва з екрану;
15. Чесбро Г. Открытые инновации – М.: Поколение, 2007. – 336 с.
16. Innovating for growth. A spiral approach to business model innovation [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Driving-growth/Growth-through-innovation---The-innovation-spiral>.
17. Freeman C. Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan [Текст] / С. Freeman ; Pinter Publishers London; N. Y., 1987
18. Праздничных А.Н. Построение инновационной экономики для будущего / А.Н. Праздничных // Российский журнал менеджмента. – 2013. - Том 11. - №2. - С. 107–150

[Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://ecsocman.hse.ru/data/2013/07/17/1251235665/rjm_2_13_Prazdnichnykh.pdf.

19. Как реализовать инновационный потенциал предприятия [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.techbusiness.ru.news/>. - Назва з екрану.

20. Гунин В.Н. и др. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 328с.

21. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення: монографія / Н.І. Чухрай; Національний університет „Львівська політехніка”. – Львів: Видавництво Національного університету „Львівська політехніка”, 2002. – 316с.

22. Мартюшева Л.С. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження / Л.С. Мартюшева, В.О. Калишенко // Фінанси України. – 2002. - №10. – С.61-66.

23. Новікова І.В. Інноваційний потенціал підприємства: оцінка та фінансово-інвестиційне забезпечення розвитку: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Ірина Володимирівна Новікова; [наук. керівник В.А. Верба]; Київський національний економічний університет. - Київ, 2003. - 16с.

24. Верба В.А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В.А.Верба, І.В.Новікова // Проблеми науки. – 2003. - №3. – С.22-31.

25. Ілляшенко С.М. Менеджмент та маркетинг інновацій: монографія / С.М.Ілляшенко; СумДУ - Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. – 616 с.

26. Гриньов А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / А. В. Гриньов // Проблеми науки. - 2003. - № 12. - С. 12-17.

27. Зинченко В.И. Принципы разработки и применения Методики комплексной оценки инновационного потенциала промышленного предприятия / В.И.Зинченко, Е.П.Губин, Е.А.Монастырный, А.Б.Пушкаренко, Г.И.Тюльков // Инновации. – 2005. - №5(82). - С.58-63.

28. Косенко А.П. Исследование факторов инновационного потенциала на мезоуровне / А.П.Косенко // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. – 2005. – Випуск 100-2. – С.12-19.

29. Гречан А.П. Теоретичні засади визначення інноваційного потенціалу підприємства / А.П. Гречан // Економіка та держава. – 2005. - №7. – С.34-37.

30. Шипуліна Ю. С. Управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.02.02 / Юлія Сергіївна Шипуліна; [наук. керівник М.К. Шапочка]; Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут". - Харків, 2006. - 20с.

31. Малащук Д.В. Методика оцінки інноваційного потенціалу машинобудівної галузі України / Д.В.Малащук // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2006. - №3 (26). – С. 112-118.

32. Дікань Л.В. Оцінка впливовості складових інноваційного потенціалу на інноваційну активність підприємств промисловості / Л.В.Дікань, Є.В.Колесник // Економіка підприємства та управління розвитком. – 2006. - №3. – С. 98-101.

33. Инновационный потенциал: современное состояние и перспективы развития: монография / В.Г. Матвейкин, С.И.Дворецкий, Л.В.Минько, В.П.Таров, Л.Н.Чайникова, О.И.Летунова. – М.: «Издательство Машиностроение - 1», 2007. – 284 с.

34. Бендиков М.А. Методологические основы исследования механизма инновационного развития в современной экономике / М.А.Бендиков, Е.Ю.Хрусталева // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - № 2. - С. 3-14.
35. Станіславик О.В. Теоретико-методичні основи оцінювання інноваційного потенціалу на промислових підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Олена В'ячеславівна Станіславик; [наук. керівник С.В.Філіппова]; НАН України "Інститут проблем ринку і економіко-екологічних досліджень". - Одеса, 2008. - 20с.
36. Чаленко Н.В. Формування механізму інноваційної діяльності промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Надія Володимирівна Чаленко; [наук. керівник В.Ф.Столяров]; Київський національний університет технологій та дизайну. - Київ, 2008. - 20с.
37. Польова Н. М. Ефективність інноваційної діяльності машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Наталія Миколаївна Польова; [наук. керівник В.О. Шпильова]; ПВНЗ «Європейський університет». - Київ, 2009. - 20с.
38. Ганущак–Єфіменко Л. М. Управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств машинобудівної галузі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Людмила Михайлівна Ганущак–Єфіменко; [наук. керівник М.М.Єрмошенко]; ПВНЗ «Європейський університет». - Київ, 2009. - 20с.
39. Вовчок С.В. Теоретико-методичні основи формування та оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Світлана Володимирівна Вовчок; [наук. керівник М.П. Денисенко]; Київський національний університет технологій та дизайну. - Київ, 2009. - 20с.
40. Соболева Т.О. Управління формуванням та реалізацією інноваційного потенціалу підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Тетяна Олександрівна Соболева; [наук. керівник С.М. Соболев]; ДВНЗ "Київський національний економічний університет". - Київ, 2009. - 20с.
41. Федулова І.В. Управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств хлібопекарної промисловості: автореф. дис. ... докт. екон. наук: 08.00.04 / Ірина Валентинівна Федулова; [наук. конс. Т.Л.Мостенська]; Національний університет харчових технологій. - Київ, 2009. - 30с.
42. Ціпуринда В.С. Система управління підприємствами торгівлі на засадах інноваційного підходу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Володимир Степанович Ціпуринда; [наук. керівник Г.Є. Мошек]; Київський національний торговельно-економічний університет. - Київ, 2009. - 22с.
43. Волосатов В.Д. Сущность и структура инновационного потенциала предприятия / В.Д. Волосатов, Ю.Д.Бабанова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2010. - № 3 (184). Экономика. Вып. 24. - С. 134-138.
44. Андрианов Д.С. Сущность и структура инновационного потенциала организации / Д.С. Андрианов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2006/issue4/Econom2.htm>. – Назва з екрану.
45. Фірсова С.М. Основні елементи інноваційного потенціалу підприємства / С.М. Фірсова, С.В.Чеботар // Економічний вісник Донбасу. – 2011. - №3 (25). - С. 202-207.
46. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч.посібник / В.І.Захарченко, Н.М.Корсікова, М.М.Меркулова - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.

47. Ломакин А.Ю. Инновационный потенциал как основа стратегии развития предприятия / А.Ю. Ломакин // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы II международной науч.конф. (г. Санкт-Петербург, июнь 2013 г.). - СПб.: Реноме, 2013.- С.111-114.
48. Кочетков А. А. Оценка эффективности управления инновационной системы промышленного предприятия: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Артур Андреевич Кочетков; [наук. керівник О.С.Сухарев]; ФГБУН Институт экономики Российской академии наук. – Москва, 2015. – 192 с.
49. Логвінова О.П. Обмеження ризику в інноваційній діяльності машинобудівного підприємства: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.04 / Оксана Петрівна Логвінова; [наук. керівник В.В. Максимов]; Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. - Луганськ, 2008. - 20с.
50. Казанцев А.К., Логачева А.В. Инновационные способности российских компаний: измерение и управление развитием. [Текст] // Вестник С.-Петербургского ун-та. – 2014. - № 4. – с. 3-26.
51. Burns T., Stalker G. M. The Management of Innovation. London: Tavistock Publishing, 1961.
52. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. – СПб: Питер, 2000.-208с.
53. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: учеб.пособие / Под ред. П.Н. Завлина и др. – Москва: ОАО «НПО «Издательство «Экономика», 2000. – 475с.
54. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. Посібник / О.С.Федонін, І.М.Репіна, О.І.Олексюк; Київ. нац. экон. у-нт. – Київ: КНЕУ. – 2009. – 316 с.
55. Управління ресурсами підприємства : [Текст] колективна моногр. / за заг. ред. к.е.н., проф. Г.О. Швиданенко. – К.: КНЕУ, 2014. – 418 с.
56. Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление. [Текст] // Вестник С.-Петербургского ун-та. – 2003. - № 4. – с. 133-183
57. Руус Й. Пайк С. Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления / Пер. с англ. под. ред. В.К. Дерманова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. 2-е изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петерб. ун-та, 2008. – 436 с.
58. Альошин С.Ю. Науково-методичні підходи до оцінки стану інноваційного розвитку промислового підприємства/С.Ю.Альошин // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. - №46. – с.303-309;
59. Овечкіна О.А., Іванова К.В. Огляд методів оцінки рівня інноваційного потенціалу економічних суб'єктів / О.А. Овечкіна, К.В. Іванова // Економічний вісник Донбасу. – 2007. - № 4.- с.130-140.
60. Hansen M., Birkinshaw J.The innovation Value Chain / М . Hansen, J. Birkinshaw // Harvard Business Review. - 2007. – June [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://hbr.org/2007/06/the-innovation-value-chain>
61. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350.
62. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер.с англ. Под. ред.. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2011. – 560 с.: ил. – (серия «Классика МВА»).

63. Офіційний сайт World Economic Forum [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.weforum.org/reports>.

64. Аналітична довідка «Стан розвитку науки і техніки, результати наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності, трансферу технологій за 2013 рік» [Електронний ресурс] / Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України. – Київ, 2014. – Режим доступу: http://old.dknii.gov.ua/?q=system/files/sites/default/files/images/_%D0%B7%D0%B0_2013_%D1%81%D0%BE%D0%BA%D1%80_%D0%BE%D0%BA%2B.pdf. – Назва з екрану.

65. Україна у рейтингу глобальної конкурентоспроможності 2015 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://reforms.in.ua/ua/news/ukrayina-u-reytyngu-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2015>.

66. Офіційний сайт дослідження Global Innovation Index [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.globalinnovationindex.org/content/page/GII-Home#pdfopener>.

67. Офіційний сайт Проекту Doing Business [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://russian.doingbusiness.org/>.

68. Благоприятность условий ведения бизнеса. Сингапур /Офіційний сайт Проекту Doing Business [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://russian.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/singapore/>. - Назва з екрану.

69. Благоприятность условий ведения бизнеса. Украина / Офіційний сайт Проекту Doing Business [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://russian.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ukraine/>. – Назва з екрану.

70. Офіційний сайт Громадської організації "TransparencyInternational Україна" [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ti-ukraine.org/>.

71. Прес-реліз Україна / Офіційний сайт Громадської організації "TransparencyInternational Україна" [Електронний ресурс] Режим доступу: http://ti-ukraine.org/CPI-2015/press_ukraine_CPI-2015. - Назва з екрану.

72. Рекомендації слухань у Комітеті Верховної Ради України з питань науки та освіти: «Законодавче забезпечення розвитку Національної інноваційної системи: стан та шляхи вирішення» (15 червня 2016 року). – 18с.

73. Обзор инновационного развития Украины / Европейская экономическая комиссия ООН. – Женева: Издание ООН. – 2013. – 142с.

74. Поручник А.М. Інноваційний потенціал України та його реалізація в міжнародному науково-технічному співробітництві [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.kneu.kiev.ua/journal/ukr/article/2004_1_Poruchnik_UKR.pdf. - Назва з екрану.

75. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2013 рік. Стат. зб. [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Київ, 2014. - Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm

76. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2011 рік. Стат. зб. [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Київ, 2012. - Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm

77. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2009 рік. Стат. зб. [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Київ, 2010. - Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm

78. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2007 рік. Стат. зб. [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Київ, 2008. - Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm

79. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році». – К.: НІСД, 2015. – 684 с. ISBN 978-966-554-246-9

80. Доповідь «Інноваційна діяльність промислових підприємств у 2014 році» [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Київ, 2015. – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm

81. Инновационная активность крупного бизнеса в России: механизмы, барьеры, перспективы // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т8. - №4. - с.81-112.

82. Чулок А.А. Защита прав на интеллектуальную собственность в России и за рубежом: проблемы измерения и международные сопоставления / А.А. Чулок // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т.4. - №2. – с.49-70.

83. Доповідь «Інноваційна діяльність промислових підприємств України» 2015 рік [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm – Назва з екрану.

84. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін. ; НАН України. – К., 2015. – 336 с.

85. Швайка Л.А. Розвиток і регулювання видавничого підприємництва: Монографія / Л.А.Швайка. – Львів: Українська академія друкарства, 2005. – 432 с.

86. Швайка Л.А. Економічний розвиток видавничо-поліграфічної галузі України: дослідження сутності, показників, факторів і результатів / Л.А.Швайка, Сенівський В.М, Мельников О.В. // Наукові записки. – 2012. - № 4 (41). – С.95-102.

87. Отраслевые досье: Полиграфическая промышленность / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.vniiprim.ru/shop/cat_show.php?cat_id=36. – Назва з екрану.

88. Теремко В. Стратегічні виклики друкованої культури в електронну еру / В. Теремко // Вісник Книжкової палати . - 2011. - № 5. - С. 14-18.

89. Шпак В. Становлення та розвиток поліграфічного бізнесу незалежної України / В. Шпак // Вісник Книжкової палати . - 2013. - № 11. - С. 3-5.

90. Узагальнені дані Держреєстру [Електронний ресурс] / Держ. комітет телебачення і радіомовлення України. - Режим доступу: http://comin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat_id=97933. – Назва з екрану.

91. Узагальнені дані Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції станом на 1 січня 2016 року [Електронний ресурс] / Держ. комітет телебачення і радіомовлення України. - Режим доступу: http://comin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=126363&cat_id=97933. – Назва з екрану.

92. Випуск видавничої продукції в Україні [Електронний ресурс] / Держ. наукова установа «Книжкова палата України ім. І.Федорова». – Режим доступу: <http://www.ukrbook.net/statistika .html>. - Назва з екрану.

93. Афанасенко О. Сучасний книжковий ринок України як об'єкт професійного дослідження / О.Афанасенко // Вісник кн. палати. – 2004. - №3. – С. 28-30.

94. Офіційний сайт Державного підприємства «Поліграфічний комбінат «Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pk-ukraina.gov.ua/>

95. Офіційний сайт ПрАТ «Бліц-Інформ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.blitz.kiev.ua/>

96. Офіційний сайт АТ «Технологія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://technologia.com.ua/>.

97. Офіційний сайт ТОВ «Юнівест-маркетинг»[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.univest-marketing.com/>
98. Офіційний сайт ТОВ «Нагрус»[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nargus.com.ua/ru>
99. Консалтинг-центр "ШАГ". Полиграфические услуги // Лица бизнеса. – 2005. - №12/1 (110). - <http://www.stepconsulting.ru/publ/ppech2006.shtml>
100. Шендеровская Л.П. Конкурентний рівень видавничо-поліграфічного комплексу / Л.П.Шендеровська // Інтелект ХХІ. – 2013. - №3/4. - с. 34-41.
101. ИСО 22000 - управление безопасностью продуктов питания [Електронний ресурс] / ИСО - Международная организация по стандартизации. Разработчик и издатель международных стандартов. - Режим доступу: <http://www.iso.org/iso/ru/iso22000>. - Назва з екрану.
102. ИСО 14000 - Экологический менеджмент [Електронний ресурс] / ИСО - Международная организация по стандартизации. Разработчик и издатель международных стандартов. - Режим доступу: <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/management-standards/iso14000.htm>. - Назва з екрану.
103. ISO/IEC 27001 - Information security management [Електронний ресурс] / ИСО - Международная организация по стандартизации. Разработчик и издатель международных стандартов. - Режим доступу: <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/management-standards/iso27001.htm>. - Назва з екрану.
104. CWA 14641:2009. Requirements to printers for the fabrication of papers with security elements [Електронний ресурс] / Swiss Association for Quality and Management Systems. - Режим доступу: <http://www.sqs.ch/en/Services/Products/Labels/page42888.aspx?ncode=L.CWA09>. - Назва з екрану.
105. BS OHSAS 18001 – Охрана труда и производственная безопасность [Електронний ресурс] / BSI.- Режим доступу: <http://www.bsigroup.com/ru-RU/BS-OHSAS-18001/>. - Назва з екрану.
106. Особенности сертификации системы менеджмента безопасности пищевых продуктов по требованиям схемы FSSC 22000 [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://intercert.com.ua/management-system-certification/certification-fssc-22000>. - Назва з екрану.
107. BRC Global Standard for Packaging and Packaging Materials [Електронний ресурс] / BRC Global Standards. - Режим доступу: <http://www.brcglobalstandards.com/manufacturers/packaging.aspx#.V98dovmLTDC>. - Назва з екрану.
108. Офіційний сайт ТОВ «Центр репро услуг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ctpua.com/about.html>
109. Офіційний сайт ТОВ «П'ятий елемент плюс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://5-element.net.ua/>
110. Політика економічного прагматизму [Електронний ресурс] / Інститут суспільно-економічних досліджень. – Київ., 2016. – 118 с. - Режим доступу: http://ises.org.ua/uploads/pdf/NEPmini_ua.pdf
111. Ефремов В.С., Ханыков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа [Електронний ресурс] - Режим доступу <http://www.management.com.ua/strategy/str062.html>
112. Герасимьяк Н. В., Иванчук В. Є. Модель розвитку інноваційного потенціалу підприємства / Н.В. Герасимьяк, В.Є. Иванчук // Бізнес Інформ. – 2012. – №8. – С. 22–25.

113. Єфімова С. А. Методи управління інноваційним потенціалом підприємства / С.А.Єфімова // Бізнес Інформ. – 2015. – №6. – С. 86–91.
114. Управління ресурсами підприємства: [Текст] колективна моногр. / за заг. ред. к.е.н., проф. Г.О. Швиданенко. – К.: КНЕУ, 2014. – 418 с.
115. Муссо К., Чан В., Шанкара В. Системы показателей для оценки инноваций [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.vestnikmckinsey.ru/goverment/sistemih-pokazatelej-dlya-ocenki-innovacij> Номер 21 (2010) | Только в интернет-версииСтатья была опубликована в The McKinsey Quarterly, ноябрь 2008 г.
116. Черенков В.И., Толстобров В.Г. Глобальный трансфер инноваций как инструмент интернационализации российского малого высокотехнологического бизнеса [Текст] / В.И.Черенков, В.Г. Толстобров // Вестник СПбГУ. – 2007. - № 1. – с.43-63.
117. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами: [моногр.] / О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко, В.В.Лаврененко [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2011. – 257 с.
118. Вострякова В.Ю. Сутність та місце інноваційного потенціалу в структурі потенціалу підприємства / В.Ю. Вострякова // Стратегія економічного розвитку України: Наук.зб. – К.: КНЕУ, 2007. – Вип. 20-21. – С.67-72.
119. Вострякова В.Ю. Ідентифікація інноваційного потенціалу в системі управління інноваційною діяльністю підприємства / В.Ю. Вострякова // Формування ринкової економіки: Зб.наук.праць. – Ч.1. – К.: КНЕУ, 2008. – С.81-87.
120. Вострякова В.Ю. Сутність та елементний склад інноваційного потенціалу підприємства / В.Ю. Вострякова // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 19: У 2-х Ч. – Черкаси: ЧДТУ, 2008. – Ч. 1. – С. 256 – 259.
121. Вострякова В.Ю. Динамічна модель інноваційного потенціалу підприємства / В.Ю. Вострякова // Вісник Одеського національного університету. Серія Економіка, Т.20. Випуск 2/2. 2015. – С. 61-65.
122. Вострякова В.Ю. Матричні методи моніторингу розвитку інноваційного потенціалу підприємства / І.М. Рєпіна, В.Ю. Вострякова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка», серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». Зб. наук.праць. – Л.: Львівська політехніка, 2015. – № 819. – С. 309-315.
123. Вострякова В.Ю. Підприємницький контекст розвитку інноваційного потенціалу підприємства / В.Ю.Вострякова // Бізнес Інформ (Ulrichsweb Global Serials Directory (США), Research Papers in Economics (США), РИНЦ (РФ), Index Copernicus (Польща), Directory of Open Access Journals (Швеція), CiteFactor (США), Academic Journals Database (Швейцарія), GetInfo (Німеччина), BASE (Німеччина), OpenAIRE (Європейський Союз), SUNCAT Union Catalogue (Велика Британія) Research Bible (Японія)). – 2016. – №1. – С. 81–88.
124. Вострякова В.Ю. Особливості постіндустріального функціонування підприємств / В.Ю. Вострякова // Управління стратегічними змінами на підприємстві: концептуальні засади, методологія та практика: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 жовтня, м.Київ). – К.: Київ. нац. торг.-еконо. ун-т, 2005. – С.100-102.
125. Вострякова В.Ю. Сутність та місце інноваційного потенціалу в структурі потенціалу підприємства / В.Ю.Вострякова // Економіка підприємства: теорія та

практика: Зб. мат. I Міжнар. наук.-практ. конф. 23-24 березня 2006 р. – К.: КНЕУ, 2006. – С.12-15.

126. Вострякова В.Ю. Інноваційний потенціал в управлінській моделі інноваційної діяльності підприємства / В.Ю.Вострякова // Економічна організація та економічна освіта: взаємообумовленість стратегій розвитку: Зб. мат. Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 100-річчю від дня народження Бухала С.М., д.е.н., професора. 7-8 лют. 2007 р. – К.: КНЕУ, 2007. – С. 234-236.

127. Вострякова В.Ю. Місце інноваційного потенціалу в структурі потенціалу підприємства / В.Ю. Вострякова // Управління інноваційним розвитком підприємств України в умовах світових інтеграційних процесів: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених. – Том 1. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2007. – С.12-14.

128. Вострякова В.Ю. Визначення сутності та елементний склад інноваційного потенціалу підприємства / В.Ю. Вострякова, І.М. Репіна // Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання: Праці Восьмої міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих учених. Частина 1. – Донецьк: ДонНУ, 2007. – С. 59-61.

129. Вострякова В.Ю. Модель організації управління інноваційною діяльністю на підприємстві / В.Ю. Вострякова // Економіка підприємства: теорія та практика: Зб.мат. II Міжнар.наук.-практ. конф. 13-14 березня 2008 р. – К.: КНЕУ, 2008. – С. 224-227. – (0,2 д.а.).

130. Вострякова В.Ю. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства на основі компетентнісного підходу / В.Ю. Вострякова // Економіка підприємства: теорія та практика: Зб.матеріалів Міжнар.наук.-практ. конф.; 12 жовтня 2012 р. – К.: КНЕУ, 2012. – С. 99-102.

131. Вострякова В.Ю. Формування інноваційного потенціалу підприємства на засадах сучасної ресурсної теорії / В.Ю. Вострякова // Інвестиційно-інноваційні засади розвитку національної економіки в ринкових умовах: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 24-25 квітня 2015 р. – Ужгород-Мукачево: Вид-во "Карпатська вежа". – С.301-303.

132. Вострякова В.Ю. Методичні аспекти оцінювання інноваційного потенціалу підприємства / В.Ю. Вострякова // Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики: Електронний додаток до матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22–23 травня 2015 р. Тези доповідей учасників інтернет-конференції. – С.362-365. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://konfecon.com.ua/files/may_22_23_2015/tezu_05_2015.pdf.

133. Вострякова В.Ю. Інноваційна бізнес-модель як чинник результативного використання інноваційного потенціалу підприємства / В.Ю. Вострякова // Економіка та управління національним господарством: стан, тенденції та перспективи: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції 28-29 травня 2015 р. – Одеса: ОНЕУ, 2015. – С.90-92.

134. Вострякова В.Ю. Стратегічний контекст формування інноваційного потенціалу сучасного підприємства / О.В. Востряков, В.Ю. Вострякова // Стратегія підприємства: результативність за умов системних трансформацій : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. – К.: КНЕУ, 2015. – С. 181-185.

135. Вострякова В.Ю. Вимірювання інноваційної активності на міжнародному рівні / В.Ю. Вострякова // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: Електронний додаток до матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції, 29-30 березня 2016. – К.: КНЕУ, 2016. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/19078/>
136. Беленький О. Ю. Ключові тенденції розвитку науково-технологічного співробітництва в ЄС / Ю.О. Беленький // Вчені записки. – 2015. - №16. – с. 205-211.
137. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»: за станом на 05 груд. 2012 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> . - Назва з екрану.
138. Стратегії інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобальних викликів [Електронний ресурс] / Комітет Верховної Ради України з питань науки і освіти України. – Режим доступу: <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/doccatalog/list?currDir=48718> . – Назва з екрану.
139. Феш М.С. Деякі аспекти перспектив розвитку ВПК України / М.С.Феш, Л.П.Запорожан // Наукові записки. Економічні науки. – №. 1(50). - 2015. – С.42-48.
140. Тенденции рынка гибкой упаковки Украины [Електронний ресурс] // Мир упаковки. – 2014. - 3 (97). – Режим доступу: <http://packaging.kiev.ua/rus/content/magazine/article/?id=341>. - Назва з екрану.
141. Офіційний сайт компанії «Выражайтесь печатно». Вывод офсетных СТР-форм [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.printoffice.ru/port/ctp/#equipment>. - Назва з екрану.
142. Перспективы – в кооперации // Формат. – 2005. - №9. – Режим доступу: http://www.kursiv.ru/kursivnew/format_magazine/archive/14/24.php. - Назва з екрану.
143. Васильева Н. Мелкий тираж [Електронний ресурс] / Н.Васильева // Бізнес. – 2007. - № 15(742). - Режим доступу: <http://www.business.ua/i742/a23354/>
144. Штангрет А., Дурняк Б., Мартинів В. Інвестиційна активність підприємств видавничо-поліграфічної галузі України // Друкарство. – 2006. - №5. – с.15-18.
145. Водозазька С. Друк на «вимогу»: інноваційний мотиватор трансформації видавничої галузі / С. Водозазька // Вісник Книжкової палати . - 2014. - № 3. - С. 6-9.
146. Мураховський А. Книговидання в Україні: аналітичний огляд за підсумками 2013 року / А. Мураховський, С. Буряк // Вісник Книжкової палати . - 2014. - № 5. - С. 3-10.
147. Партико З. Характеристика типології покупців видавничої продукції / З. Партико, Г. Шепелева // Вісник Книжкової палати . - 2014. - № 6. - С. 53-54.
148. Добровольський О. Беззбиткові тиражі та зниження фінансових ризиків у книговиданні / О. Добровольський // Вісник Книжкової палати . - 2012. - № 9. - С. 3-5.
149. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу: колективна монографія [за ред. проф. А.П.Наливайко]. - К.: КНЕУ, 2015. – 398, [2]с.
150. Трифилова А.А. Анализ инновационного потенциала предприятия / А.А.Трифиллова // Инновации. – 2003. – №6 (63). – С.67-72.
151. Кравченко С.И. Исследование сущности инновационного потенциала / С.И. Кравченко, И.С. Кладченко // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая. – Донецк, ДонНТУ. – 2003. - Выпуск 68. – С.88-96.

152. Смерічевська С.В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / С.В.Смерічевська, О.В.Сидич [Електронний ресурс] / WEB-ресурс научно-практических конференций– Режим доступу: http://www.confcontact.com/Okt/18_Smerich.php. – Назва з екрану.

153. Тивончук О.І. Стимулювання інноваційної діяльності машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Олена Іванівна Тивончук; [наук. керівник Г.О. Партин]; Національний університет "Львівська політехніка". - Львів, 2006. - 20с.

154. Шляхто И.В. Оценка инновационного потенциала промышленного предприятия / И.В.Шляхто // Вестник брянского государственного технического университета. – 2006. - №1 (9). – С. 109-115.

155. Соменкова Н.С. Формирование стратегии инновационного развития промышленного предприятия / Н.С.Соменкова // Экономика и финансы. Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. - 2008. - № 1. - С. 160–162

156. Муссо К., Чан В., Шанкара В. Системы показателей для оценки инноваций [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.vestnikmckinsey.ru/goverment/sistemyh-rokazatelej-dlya-ocenki-innovacij>

157. Матросов О.Д. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства, як основа стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Матросов О.Д., Матросова В.О. // Сборник научных трудов "Вестник НТУ "ХПИ": Технічний прогрес та ефективність виробництва №62 - Вестник НТУ "ХПИ", 2010. Режим доступу: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0/vesnik/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B5%D1%81%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/2010/62/1_19.pdf

158. Кокурин Д.И. Инновационная деятельность / Д.И. Кокурин. – Москва: Экзамен, 2001. – 576 с.

159. Алпеева Е.А., Рябцева И.Ф. Последовательность проведения оценки инновационного потенциала предприятия / Е.А. Алпеева, И.Ф. Рябцева // Известия Юго-Западного государственного университета. – 2014. - №2 (53). - С. 8-18.

160. Кравченко М.В. Создание синергических преимуществ фиверсифицированного предприятия на основе управления компетенциями / М.В.Кравченко, Е.А.Дружинина // Система обробки інформації. – 2012. - №5 (103). – с. 132-143

161. Баранов А.Ю. Инновационное поведение фирм и деловой климоат в старнах с переходной экономикой / А.Ю.Баранов, Т.Г.Долгопятова // Российский журнал менеджмента. – 2012. – Том 10, №4. – С.3-30.

162. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний / Е. К. Завьялова, С. В. Кошелева, Е. С. Яхонтова, Ш. Каххаров // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. - 2012. - Вып. 2.

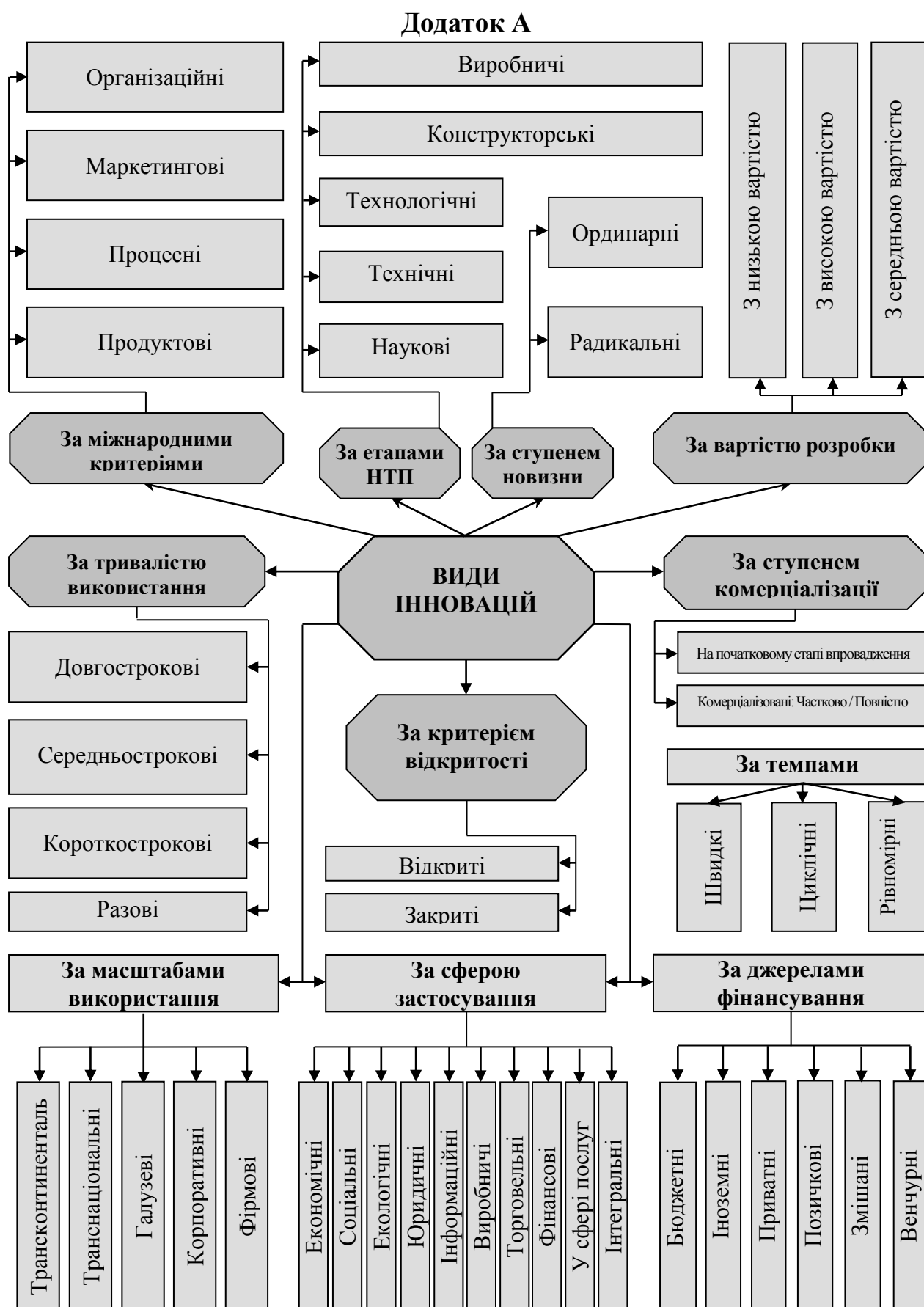


Рис. А. 1. Багатокритеріальна класифікація інновацій

Таблиця А.1

Систематизація визначення поняття „інновація” як економічної категорії

Автор	Визначення
-1-	-2-
Інновація як система	
Й. Шумпетер	Зміни з метою впровадження і використання нових видів товарів споживання, нових виробничих і транспортних засобів, ринків та форм організації в промисловості
М.І. Лапін	Конструювання нових способів та продуктів... У більш широкому філософському розумінні - це функція розвитку культури як сукупності життєдіяльності людини. Нововведення є цілісна, внутрішньо суперечлива та динамічна система
Інновація як зміна	
Л. О. Водачек	Цільова зміна у функціонуванні підприємства як системи (кількісна, якісна, в будь-якій сфері діяльності підприємства)
Ю.В. Яковець	Якісні зміни у виробництві, які можуть відноситись як до техніки і технології, так і до форм організації виробництва і управління
Ф. Валента	Зміна в первісній структурі виробничого механізму, тобто перехід від його внутрішньої структури до нового стану: стосується продукції, технології, засобів виробництва, професійної, кваліфікаційної структури робочої гили, організації; зміни з позитивними і негативними соціально-економічними наслідками
Інновація як процес	
Б. Твісс	Процес нововведення як передача наукового або технічного знання "безпосередньо у сферу потреб споживача; продукт при цьому перетворюється в носій технології"
Х. Хауштайн	Упровадження в практику, здійснення та використання ідеї, пропозиції, науково-дослідного рішення, моделі
Т. Брайан	Процес, а якому інтелектуальний товар - винахід, інформація, ноу-хау або ідея - здобуває економічний зміст
Б. Санто	Суспільний, технічний, економічний процес, практичне використання ідей, винаходів, які приводять до створення кращих за своїми якостями виробів, технологій, орієнтованих на економічну вигоду, прибуток, додатковий дохід; охоплює весь спектр видів діяльності від досліджень і розробок до маркетингу
В. Раппопорт	Практичне здійснення якісно нових рішень, сутність стратегії та змісту стратегії підприємства

-1-	-2-
З.Г.Мединський Л.Г. Шаршукова	Суспільний, технічний економічний процес, що приводить до створення кращих за своїми властивостями товарів (продуктів, послуг) і технологій шляхом практичного використання нововведень
С.В. Валдайцев	Освоєння нової продуктової лінії, заснованої на спеціально розробленій оригінальній технології, яка здатна вивести на ринок продукт, що задовольняє не забезпечені існуючою пропозицією потреби
Сріка Велімір [Железни 435]	Спроба здійснити змістовну, цілеспрямовану зміну в економічному або суспільному потенціалі підприємства. Це ще й успішне застосування ідей та процесів для рішення існуючих проблем та створення нових можливостей
Інновація як результат	
А. Левінсон	Результат, підсумок попередньо проведеної наукової, практичної, організаційної роботи
С. Бешелєв Ф. Гурвич	Як власне реалізований в суспільному виробництві науковий або технічний результат, так і процес його використання
Р.А. Фатхутдінов	Кінцевий результат упровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління і отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або інших видів ефекту
Е.О. Уткін	Об'єкт, який упроваджений у виробництво в результаті проведення наукового дослідження або відкриття, якісно відмінний від попереднього аналога; характеризується більш високим технологічним рівнем, новими споживчими якостями товару або послугами в порівнянні з попереднім продуктом; виробнича, організаційна, фінансова, науково-дослідна, навчальна та інші сфери, що забезпечують економію затрат або умови для економії
С.М. Ілляшенко О.В.Прокопенко	Кінцевий результат діяльності по створенню і використанню нововведень, втілених у вигляді удосконалених або нових товарів (виробів або послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку та підвищенню ефективності функціонування підприємств

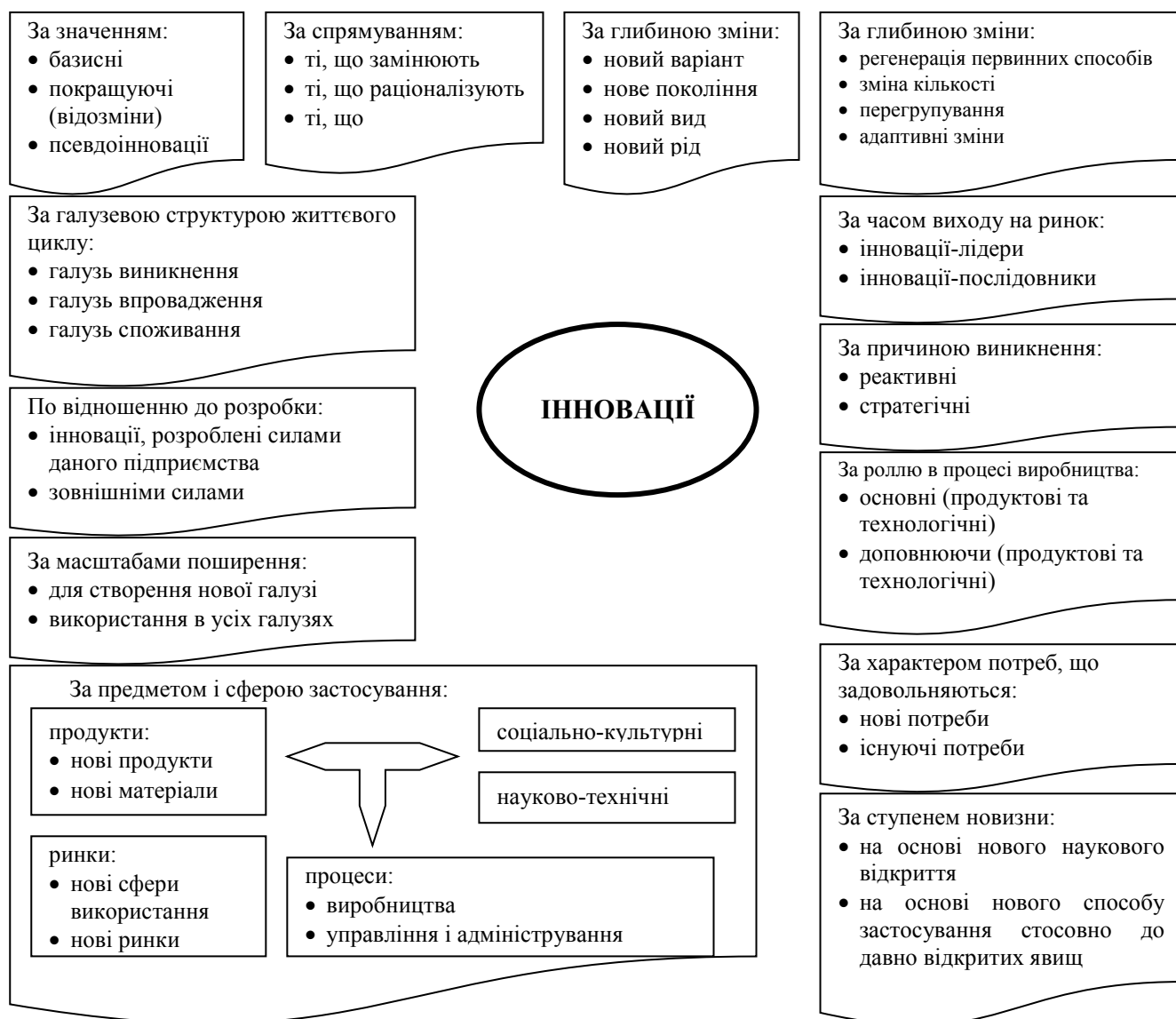


Рис А.2. Система інновацій та її класифікація

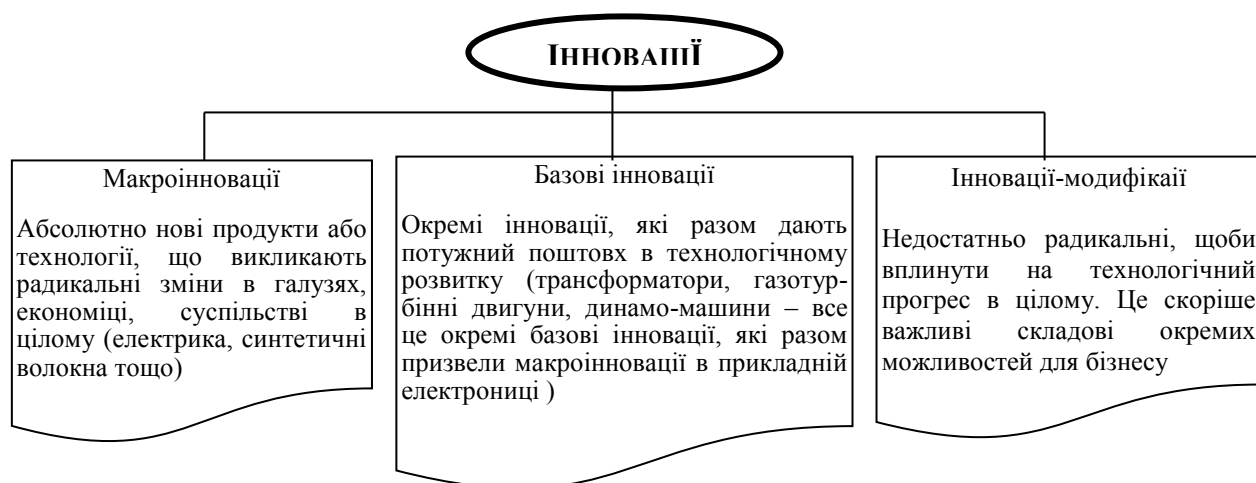


Рис. А.3. Типологія інновацій згідно Стюарту

Основні типи інновацій за [25]

Базові ознаки	Групування типологічних понять за базовими ознаками
1. За характером використання:	• <i>виробничі</i> (з'являються в виробництві продуктів з новими або покращеними властивостями); • <i>технологічні</i> (виникають при застосуванні покращених, більш досконалих способів виготовлення продукції); • <i>соціальні</i> (спрямовані на покращення умов праці, рішення проблем охорони здоров'я, освіти, культури); • <i>управлінські</i> (пов'язані з процесами оптимальної організації виробництва, транспорту, збуту, постачання); • економічні; • комплексні
2. За глибиною внесених змін:	• <i>радикальні</i> (базові, піонерні) (принципово нові технології, види продукції, методи управління); • ординарні; • <i>модифікаційні</i> (пов'язані з покращенням, доповненням базових конструкцій продукту, принципів і форм господарської діяльності).
3. За рівнем управління:	• народногосподарські; • галузеві; • територіальні; • первинної ланки управління.
4. За ступенем інтенсивності:	• „бум”; • рівномірні; • слабкі; • масові.
5. За технологічними параметрами:	• продуктові; • процесні.
6. За відношенням до попереднього стану процесу:	• <i>ті, що замінюють</i> (передбачають повне витіснення застарілих способів господарювання та технологій); • <i>ті, що відмінюють</i> (пов'язані з виключенням виконання певних операцій, випуску виробу та не замінюючи їх новими); • <i>ті, що відкривають</i> (не мають порівняльних функціональних попередників та засновані на фундаментальних винаходах); • <i>ретроінновації</i> (відтворюють на новому рівні вироби, способи та засоби, що раніше застосовувалися).
7. За обсягом:	• точкові; • системні; • стратегічні.
8. За механізмом здійснення:	• одиничні; • дифузні; • завершені; • незавершені; • успішні • неуспішні.
9. За результативністю:	• впроваджені і повністю використані; • впроваджені і слабо використані.
10. За ступенем новизни:	• нові для підприємства; • нові для галузі; • нові для країни; • нові для світу

Додаток Б



Рис. Б.1. Алгоритм оцінки стану та розвитку інноваційного потенціалу підприємства

Основні положення методичних підходів до оцінки інноваційного потенціалу підприємства

п/п	Назва методичного підходу	Спосіб оцінки	Можливість застосування
	Ресурсний	На основі дослідження інноваційних ресурсів підприємства	Склад інноваційних ресурсів і вимір їх відрізняється в залежності від авторського підходу. Спектр показників дуже широкий, в багатьох випадках вони пересікаються з показниками ефективності інноваційної діяльності. Дуже часто показники складно розрахувати тому, що вони не базуються на первинній статистичній звітності.
	Процесно-результатний	По результатам інноваційного процесу (по стадіям інноваційного циклу)	Може бути використаний для макрооцінки інноваційного потенціалу і перспектив його реалізації в економіці України.
	Особистісний	На рівні особистості	Об'єкт оцінки – здатність генерувати інноваційні ідеї, трансформувати їх у інноваційні продукти
	Статистичний (метод опитувань)	Дослідження потенціалу наукових організацій і промислових підприємств проводяться за допомоги анкетного методу	Анкета включає 136 питань, які достатньо повно охоплюють проблематику дослідження в розрізі зовнішніх, внутрішніх факторів інноваційного потенціалу та інфраструктури інноваційного циклу. Заходи проводяться з метою підвищення ефективності взаємодії галузевої науки та промисловості.
	Проблемно-орієнтовний	Вимагає чіткого вибору критеріїв, показників, процедур оцінки відповідно до поставлених проблем	Формується “базова” система показників, які складають жорстку конфігурацію оцінки інноваційного потенціалу та сукупність факторів та критеріїв, які визначають сутнісну характеристику проблемної задачі. “Базова” система доповнюється додатковими елементами в залежності від поставленої задачі і може змінюватися зі зміною завдання.

Додаток В

Таблиця В.1

Інноваційні стратегії за К.Фрименом [149, с. 318-337]

Тип стратегії	Основний зміст	Можливі результати
-1-	-2-	-3-
Традиційна	<u>Передбачає</u> підвищення якості існуючих продуктів на існуючій технологічній базі. <u>Означає</u> відсутність радикальних технологічних змін на підприємстві, при цьому на традиційних виробництвах упроваджуються та закріплюються певні інноваційні форми на тривалий період життєвого циклу. Зазвичай <u>обирають</u> підприємства, які мають стійку ринкову позицію завдяки унікальності їх продукту, що становить основу їх бізнесу й вони впевнені у сталості ринку і споживчих переваг своєї продукції (попит на неї залишається стабільно високим), оскільки за ними закріплені певні інноваційні форми та тривалий період їх ЖЦ (а відтак немає потреби вносити в бізнес радикальні зміни)	Підприємство відмовляється від оновлення продукції в наслідок ретельного аналізу ринкової ситуації та стану конкурентів, але, водночас, не уникає інновацій, пов'язаних з удосконаленням форми та сервісу традиційної продукції. Відтак, за традиційності задоволення попиту форма та якість такої продукції будуть (мають) постійно вдосконалюватися. Однак, при цьому відбуватиметься поступове відставання в техніко-технологічному, а потім і в економічному плані. Зазвичай використовується підприємствами в фрагментарних галузях (ресторанний, готельний бізнес, автосервіс, будіндустрія), де попри традиційність задоволення попиту форма та якість їх продукції постійно вдосконалюється
Імітаційна	<u>Пов'язана</u> з копіюванням технології виробництва продукції підприємств-новаторів. Може бути реалізована шляхом: - Придбання ліцензії на виробництво продукції з мінімальними витратами на власне НДДКР - Імітування інноваційного продукту у разі, якщо підприємство має достатньо знань для цього - <u>Передбачає (вимагає) в наявності підприємства</u> певних переваг у виробництві аналогічної продукції порівняно з «підприємствами-піонерами»: зниження вартості продукції завдяки використанню дешевих трудових та місцевих природних ресурсів, використання існуючих потужностей за новим призначенням та ін.	Часовий лаг застосування цієї стратегії порівняно з першим застосуванням базової інновації не дуже значний. Стратегіє є вдалою лише за умови додавання певних технічних, економічних та споживчих якісних удосконалюючи властивостей, ознак до оригіналу. Успіх можливий за умов: високої спеціальної кваліфікації науково-технічного персоналу, який здатен опанувати та вдосконалити інновацію; постійної підтримки досягнутого рівня; знання кон'юнктури відповідних ринків; наявності виходу в світовий інформаційний простір; виявлення успіхів і невдач підприємств-новаторів (піонерів). У протилежному випадку — швидка втрата монопольних переваг Використовується для реалізації загальної стратегії стабілізації підприємствами, які не є піонерами у випуску на ринок певних нововведень, але залучаються до їх виробництва шляхом придбання ліцензій у підприємств-новаторів (піонерів) Забезпечує можливість підприємствам-імітаторам для здійснення вдалого поєднання переваг власних унікальних, якісних і/або дешевих ресурсів з новими технологіями зі сторони, що сприятиме підвищенню наукомісткості та технологічності виробництва такого підприємства, його потенціалу та зміцненню його ринкових позицій

Продовження табл. В.1

-1-	-2-	-3-
Наступальна(агресивна)	Зміст цієї стратегії — «бути лідером ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу (шляхом створення та впровадження нових продуктів), кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг». <i>Охоплює:</i> активні НДЦКР, що зорієнтовані на маркетинг; стратегії злиття та придбання тощо <i>Потребує</i> кредитних інвестицій, а відтак високого фінансового потенціалу підприємства, кваліфікованого персоналу та творчого науково-технічного потенціалу. <u>Передбачає</u>, тісний зв'язок підприємства зі світовими досягненнями науки й техніки (використання світових досягнень науки й техніки); пряму залежність від наукових розробок, які фінансуються та реалізуються самим підприємством (наявність власного наукового доробку); можливість підприємства швидко реагувати та пристосовуватися до нових технологічних можливостей Оскільки ця стратегія пов'язана з намаганням підприємства досягти технічного та ринкового лідерства на основі створення та впровадження нових продуктів, вона має передбачати й відповідний комплекс заходів, необхідних для створення нових сфер діяльності та визначення шляхів виходу на нові позиції: - визначення умов попиту в перспективі; - визначення характеру та змісту внутрішніх елементів, необхідних для розвитку підприємства; - визначення нових видів продукції, якими необхідно доповнити номенклатуру продукції підприємства; - визначення частки основної продукції серед нових товарів і послуг; - вибір методів запобігання помилкам під час інвестування та розроблення нової продукції; - визначення економічних ресурсів, необхідних для виробництва нових товарів і послуг; - вибір організаційних способів створення нових виробництв (поглинання інших підприємств шляхом придбання, злиття з підприємствами, що виготовляють необхідні продукти, створення нових виробництв власними силами через наукові дослідження та розробки й реалізацію підприємницьких проектів)	Її застосовують для реалізації загальної стратегії зростання. Існують певні ризики, що пов'язані з будь-яким лідируванням, але є суттєві переваги від такої позиції на ринку на основі «агресивної ініціативи»: дає можливість підприємству користуватися новою технологією раніше, ніж це зроблять конкуренти та за патентного її захисту створити тимчасову монополію на прибуток від інновації. Можуть застосовувати як великі, так і малі інноваційні (венчурні) підприємства

Продовження табл. В.1

-1-	-2-	-3-
Оборонна(захисна)	Спрямована на утримання конкурентних позицій підприємства на існуючих ринках Її принцип — «не відставати від інших, не претендуючи на домінування» Відображає реакцію підприємства надії конкурентів Пов'язана з опануванням нової технології і завдяки цьому з виходом на нові ринки: новинку поліпшують, що сприяє її використанню в інших сферах, за іншим призначенням або перенесенню на інші ринки Вимагає: чималої мобільності; значної уваги до навчання персоналу та рекламі; високої наукомісткості продукції та робіт; неабияких зусиль дослідників; аналізу досягнень і помилок партнерів; просування на ринок своєї продукції шляхом надавання технічного обслуговування та сервісу Зазвичай потребує придбання патентів: підприємства, які реалізують захисну інноваційну стратегію, зазвичай є споживачами патентів і постачальниками для прибутків для підприємств-лідерів у сфері інновацій	Використовується переважно на невеликих підприємствах, нерідко — залежних від великих Головне призначення цієї стратегії — оптимізувати у виробничому процесі співвідношення «витрати- випуск» Застосовується для реалізації загальної стратегії стабілізації. Її дотримуються підприємства, які уникають надмірного ризику, але водночас є достатньо високотехнологічними, оскільки ця стратегія вимагає від них значних зусиль у науково-дослідній сфері діяльності
Опортуністична («за нагодою», «ніші»)	Орієнтація на продукт — лідер на ринку, що не потребує високих витрат на НДПКР У довгостроковому періоді спрямована на швидке опанування інформації та можливостей, які виникають у зовнішньому оточенні підприємства Інноваційна діяльність полягає у пошуку інформації щодо можливостей, які виникають за нових обставин, у виявленні особливих ніш на існуючих ринках товарів і послуг, що мають споживача з нетиповим, але суттєвим для успіху відповідного бізнесу видом потреб Характерною рисою є відсутність на підприємстві власної науково-технічної діяльності	Знаходження особливої ніші на існуючих ринках товарів і послуг, у яку представляють споживачі з нетиповими, але різноманітними потребами Можливий виграш за рахунок монополізації присутності на ринку. Помилки в оцінюванні власних адаптаційних можливостей та ринку призводять до ризику швидкої втрати своєї переваги Ця стратегія доцільна та ефективна тільки тоді, коли вона є лише першим кроком до інших інноваційних стратегій. В іншому випадку вона є безперспективною Зазвичай з неї розпочинають підприємства, що мають намір вийти на нові ринки (наприклад, світові), використовуючи свій традиційний потенціал Ця стратегія може бути складовою наступальної та захисної загальної стратегії (залежно від місткості ринкової ніші)
Залежна	Характер технологічних змін залежить від політики інших підприємств, які займають позицію головних («материнських») підприємств у коопераційних технологічних зв'язках у галузі Вимоги щодо інноваційного потенціалу є мінімальними. Однак, попри те, що підприємства за такої стратегії самостійно не здійснюють інноваційного пошуку, вони забезпечують (гарантують) високу якість роботи та гнучкість пристосування до нових технологій та ринків збуту	Застосовується для реалізації (лежить в основі) стратегії стабілізації підприємств-субпідрядників великих компаній Зазвичай підприємства, які дотримуються залежної стратегії, виконують субпідрядні роботи та не змінюють самостійно своєї продукції, оскільки вимоги до їх якості встановлює головне підприємство
Змішана	Використовують підприємства, які працюють в різних сферах бізнесу та на різних ринках	Для одного ринку обирається наступальна стратегія, для іншого традиційна або захисна. Застосовують чимало транснаціональних компаній

Додаток Г

Таблиця Г.1

Індикатори інтегрального інноваційного індексу для міжрегіонального порівняння [82]

Назва блоку / Індикатори	Переваги	Недоліки
-1-	-2-	-3-
Людські ресурси		
Частка дослідників у віці до 39 років в загальній кількості дослідників	Оцінює наявність найбільш працездатної частини дослідників	Не надає інформації про результативність і структуру зайнятості
Випуск спеціалістів і аспірантів, % від працездатного населення у віці 20-29 років	Оцінює потенціал економіки в сфері нових кадрів	Не дозволяє оцінити рівень зайнятості молодих спеціалістів
Внутрішні затрати на НДДКР сектора вищої освіти, % від загальних внутрішніх витрат на дослідження та розробки	Дозволяє оцінити обсяг робіт, які провів сектор вищої освіти, незалежно від джерела фінансування	Сильна залежність від рівня концентрації освітніх установ в регіоні
Створення знань		
Витрати державного сектору на НДДКР, % від ВВП	Оцінює роль держави в стимулюванні інновацій, створенні і розповсюдженні знань	Не враховує структурної диспропорції в витратах на НДДКР
Витрати підприємств на НДДКР, % від ВВП	Оцінює роль бізнесу в створенні, розвитку і сприйнятті нових ідей і технологій	Не надає інформації по іншим видам інноваційної активності
Експорт технологій на 1 млн. населення (за чистою вартістю предмета угоди), грн. на людину	Дає можливість оцінити результативність країни по реалізації створених знань	Може бути сильно викривлений через фактор розміщення головних і управлінських компаній
Інтенсивність захисту прав на інтелектуальну власність		
Кількість поданих патентних заявок на 1 млн. населення	Оцінює патентну активність населення	Висока чутливість показника до змін кількості населення
Кількість поданих патентних заявок на 10 тис. дослідників	Оцінює ефективність дослідницького ресурсу країни	Висока чутливість показника до кількості дослідників, не враховує специфіку діяльності
Кількість патентних повірених на 100 тис. зареєстрованих підприємств та організацій	Оцінює доступність правової охорони інтелектуальних прав власності	Не надає інформації по патентній активності підприємств та організацій
Передача знань та їх застосування		
Частка інноваційних організацій в загальній кількості підприємств і організацій	Відображає рівень інноваційного розвитку промисловості і сфери послуг в країні	Не надає оцінку якості інновацій; суттєво схильний до впливу зміни кількості підприємств та організацій
Частка витрат на технологічні інновації в обсязі відвантаженої продукції інноваційно-активних підприємств	Оцінює глибину інноваційного розвитку країни	Оцінка здійснюється лише по інноваційно-активним організаціям

Продовження табл.Г.1

-1-	-2-	-3-
Фінансування інновацій, інноваційний випуск і ринок		
Частка продукції, що зазнала значних технологічних змін або знову впровадженої в загальному обсязі відвантаженої інноваційної продукції, %	Оцінює наукоємність виробленої продукції	Не надає інформації по рівню ринкової новизни інноваційної продукції
Кількість ПК, які мають доступ в Internet, на 100 працівників	Характеризує рівень інтеграції країни в інформаційне співтовариство	Швидка динаміка показника і складність збору інформації
Частка витрат на інформаційні і комунікаційні технології, % від ВВП	Характеризує розвиток інформаційних і комунікаційних технологій, які забезпечують розповсюдження інновацій в регіоні	Недостатня статистика по витратам і інвестиціям в інформаційні і комунікаційні технології. Ряд витрат не пов'язано з інноваціями

Додаток Д

Таблиця Д.1

Напрями інноваційної діяльності інноваційно-активних промислових підприємств в 2007-2014 роках

Показники	Роки															
	2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%
Кількість підприємств України, од.	10346		10728		10995		10606		10350		10089		10189		10010	
з них займалися інноваційною діяльністю	1472	14,2	1397	13,0	1411	12,8	1462	13,8	1679	16,2	1758	17,4	1715	16,8	1609	16,1
у т.ч. витрачали на:																
внутрішні НДР /дослідження і розробки	285	19,4	267	19,1	240	17,0	224	15,3	248	14,8	214	12,2	215	12,5	189	11,7
зовнішні НДР / придбання нових технологій	144	9,8	152	10,9	137	9,7	124	8,5	134	8,0	134	7,6	114	6,6	94	5,8
придбання машин, обладнання та програмного забезпечення / установок, інших основних засобів	898	61,0	813	58,2	767	54,4	840	57,5	1062	63,3	1096	62,3	1082	63,1	993	61,7
інші зовнішні знання	120	8,2	107	7,7	90	6,4	100	6,8	105	6,3	87	4,9	85	5,0	83	5,2
навчання та підготовку персоналу	н.д.	н.д.	216	15,5	263	18,6	222	15,2	303	18,0	321	18,3	333	19,4	319	19,8
ринкове запровадження інновацій /маркетинг та рекламу	н.д.	н.д.	138	9,9	120	8,5	102	7,0	138	8,2	102	5,8	95	5,5	79	4,9
інші	436	29,6	236	16,9	190	13,5	194	13,3	229	13,6	202	11,5	165	9,6	140	8,7

Розраховано за даними: [75, 76, 77, 78, 79, 83]

Розподіл витрат промислових підприємств за напрямками інноваційної діяльності в 2007-2014 роках

Витрати	Роки								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Загальна сума витрат по підприємствам, млн.грн.	10821,0	11994,2	7949,9	8045,5	14333,9	11480,6	9562,6	7695,6	13831,7
у т.ч. на:									
внутрішні НДР/ дослідження і розробки, млн. грн.	793,6	958,8	633,3	818,5	833,3	965,2	1312,0	1221,5	1834,1
зовнішні НДР / придбання нових технологій, млн. грн.	192,9	284,8	213,4	177,9	246,6	231,1	326,4	533,1	205,4
частка НДР, %	9,1	10,4	10,7	12,4	7,5	10,4	17,1	22,8	14,8
придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, млн. грн.	7441,3	7664,8	4974,7	5051,7	10489,1	8051,8	5546,0	5115,3	11141,3
частка витрат на придбання машин..., %	68,8	63,9	62,6	62,8	73,2	70,1	58,0	66,5	80,7
інші зовнішні знання/придбання нових технологій, млн.грн.	328,4	421,8	115,9	141,6	324,7	47,0	87	47,2	84,9
інші, млн. грн.	2 064,9	2 664,0	2 012,6	1 855,8	2 440,2	2 185,5	2290,9	778,8	548,0

Розраховано за даними: [75, 76, 77, 78, 79, 83]

Додаток Д

Таблиця Д.3

Інвестиційні проекти основних виробників галузі

Підприємство	Рік	Суть проекту
-1-	-2-	-3-
ДП «Поліграфічний комбінат «Україна» по виготовленню цінних паперів	2010 - 2015	Формні технології: комплекс обладнання від компанії KBANotaSys (Швейцарія), який включає унікальну цифрову машину прямого термального експонування CToP II/Dual 10160 дозволяє виготовляти форми для вологого та сухого офсету з надзвичайною точністю та якістю. Офсетний друк: шестифарбові друкарські машини із застосуванням "Ірисового" друку: дві КВА Rapida-74 форматом 520x740 мм та 3 КВА Rapida-105 форматом 720x1050 мм, продуктивність 15 000 арк/год. Потужностей офсетного виробництва цілком вистачає для вчасного виготовлення таких великих та термінових проектів, як друк виборчих бюлетенів накладками по 70 000 000 прим., марки акцизного податку, яких за місяць в середньому виготовляється 110 000 000 для алкогольних виробів та 300 000 000 для тютюнових виробів. Інтагліо: дві машин Intagliocolor-8 фірми "КВА Giori", Швейцарія форматом 590x740 мм, та продуктивністю 8 000 арк/год Нанесення гзе: обладнання для нанесення голограм методом гарячого тиснення Savomit Heidelberg (Німеччина-Греція), формат 570x770 мм, продуктивність 2 000 арк/год, з автоматизованим управлінням процесу друку парк машин складає – 8 одиниць. Обладнання Savomit Heidelberg для просікання продукції, яка надрукована на самоклеючому папері Нанесення перемінної інформації: дві аркушеві машина струминного друку фірми "Atlantic Zeiser" (Німеччина). Машина кодує та наносить інформацію за допомогою спеціальних високоточних друкарських головок які друкують з роздільною здатністю від 150 до 600dpi форматом 1060x830мм та продуктивністю 8 000 арк/год Нумерація: високотехнологічне нумераційне обладнанні Super Numerotta 212 формат 700x820 мм, продуктивність 10 000 арк/год, виробництва "КВА-NotaSys" (Швейцарія), та машинах високого друку Viktoria-1040 формат 720x1040 мм, продуктивність 3 000 арк/год, із застосуванням центрально-приводних нумераційних головок різних типів фірми "Atlantic Zeiser" (Німеччина). Процес виготовлення фарб: спеціальне програмне забезпечення дозволяє прецизійно контролювати процес приготування фарб та досягати високих кольориметричних характеристик, що є запорукою ідентичності повторних накладів. Комплекс дає змогу створювати власні рецепти фарб і додавати до них захисні інгредієнти, підвищуючи таким чином надійність захисту друкованої продукції
ПрАТ «Бліц-інформ»	2001-2004	Впровадження SAP R/3 - інтегрована система управління
ПрАТ «Технологія»	2007	Встановлення лінії виробництва ламінаційних матеріалів
	2008	Будівництво нового заводу, масштаби якого дозволять розвивати нові виробничі потужності підприємства
	2010	Початок виробництва багатошарових ПЕ плівок для ламінації
ТОВ «Юнівест маркетинг»		Встановлення устаткування CtP (computer-to-plate), Kodak Trendsetter News 70, Kodak Magnus 5183 VLF, яке дозволяє виготовляти офсетні пластини з електронних макетів, минувши етап виведення плівок і використовуючи термально-полімерну технологію
	2009	Впровадження програми «Зелений офіс»
	2010-2015	Програма скорочення атмосферних викидів Програма скорочення використання води
	2014	Вступ до КАЙДЗЕН Клуба Україна
	2015	Оновлення парку устаткування

Продовження табл. Ж.1

-1-	-2-	-3-
ТОВ «Наргус»		Змонтовано установка з очищення повітря, що викидається в атмосферу
ТОВ «Т.Д.К.»		Н.д
ТОВ «Хаск-флекс»	2014 - 2015	Машина для нанесення ламінації: Автоматична лінія, що призначена для одностороннього ламінування листів паперу та картону, наноситься термічним способом з максимальним форматом 1050x1050мм. Машина для нанесення голограм: для нанесення голограми на продукцію, яка вимагає хорошого захисту: банківські документи, облігації, сертифікати, чеки, квитки, подарункові ваучери, акції, ордера та ін. Листова машина для нанесення голограм може працювати з етикетками та картонними матеріалами для захисту високоякісної продукції. Прес для нанесення фольги методом гарячого тиснення Перфоратор для блокотно-зошитної та календарної продукції: професійний перфоратор для блокотно-зошитної і календарної продукції. Можливі блоки для перфорації з кроком 3:1, квадратні отвори 4x4мм. Швидкість перфорації – до 60 циклів / хв. Обтискний станок для затиску металевої пружини в календарях та блокнотах: можливість затискати пружини діаметром від 4,8 мм до 32 мм. Ширина обтиску 600 мм. Призначений для палітурки календарів, блокотно-зошитної продукції і т.д. Працює з усіма видами металевої пружини, незалежно від кроку і діаметра
ТОВ «Фактор-друк»	2012	соціальний аудит «The Walt Disney Company» • кольоропробне обладнання «Creo Integris 800»; • CtP-пристрій «Kodak Trendsetter 400 III Quantum»; • CtP-пристрій «Creo Trendsetter 800» • рольова офсетна машина MAN Roland «Uniset 75», яка дозволяє друкувати до 32 сторінок 4 +4 таблоїдного формату (A3) і до 48 сторінок (16 стор. 4 +4 і 32 стор. 2 +2) таблоїдного формату (A3); • рольова офсетна машина «Newsline S -30» дозволяє друкувати до 8 стор 4 +2 таблоїдного формату (A3) і до 16 стор. 4 +1 / 1 +1 таблоїдного формату (A3); • рольова офсетна машина «ПОГ-60 » дозволяє друкувати до 8 стор. 1 +1 таблоїдного формату (A3); • рольова офсетна машина «ПОК - 84» , забезпечує якісний друк газет і зошитів для виготовлення книжкової продукції за схемою 2 +2. Використовувані формати паперу від 420 до 840 мм. • десятиколірна офсетна машина «Speedmaster» формату B1, яка здатна запечатувати лист з двох сторін за один прогін; • чотириколірна офсетна машина «Man Roland 204» формату B2, що забезпечує можливість друку за схемою 4 +0 і має можливість розвивати максимальну швидкість друку - 11000 аркушів/годину; • офсетна машина «Adast Dominant» формату A2 з листопереверотним пристроєм, що дозволяє за один листопрогін друкувати з "лиця" і "обороту" за схемою 1 +1 • ламінація (матова/глянцева) - ламінатори «SAFM 800/1000» та «Фолиант 520»; • тиснення та висічка - обладнання «ТУМК-720», «Heasn»; • листопідбір - 24-секційна машина «Brehmer 881/24»; • безшвейне скріплення - лінія КБС Kolbus; • шиття металевою скобою - вкладально-швейно-різальний агрегат «Muller Martini 335», вкладально-швейно-різальний агрегат «Muller Martini «Bravo-S»; • перфорація під пружину - біндер «RENZ SRW» (шаг 3:1), RENZ ECO S 360 (шаг 2:1), BY — 0608 B и RENZ PUNCH 500 (шаг 3:1 и 2:1); • виготовлення палітурної кришки: кришкоробна машина «Kolbus DA – 270»; • машина для виготовлення інтегральної палітурної кришки SAB-100 «Petratto»;

Продовження табл. Ж.1

-1-	-2-	-3-
		• вставка книжкових блоків - книговставлююча лінія MULLER MARTINI TRENDBINDER 3009 + DIAMANT; • шиття нитками - ниткошвейні машини «Astronic 180/42» та «Aster-220»; • пакування у термозбіжну плівку - машина «MINIPACK TORRE FC 76 SA»; • УФ-лакування - трафаретна машина Thieme TN-4020.
ПП «Юнісофт»	2012	Встановлення офсетної 10-ти колірної друкарської машини KBA Rapida 105-10. Інсталяція СТР-система Ajuhitek Inc. Відкриття нової ділянки по виготовленню книг та поліграфічної продукції з картону: 2 клеєнаосні машини, обладнання для заокруглення кутів, тигельний прес для висікання, а також прес для вирубки, який дозволяє виготовляти фігурні книги. Запуск в роботу тигельного пресу для тиснення матеріалів різної щільності
	2013	Встановлена автоматична ниткошвейна машина ASTER 200. Модернізація ділянки для нанесення лаку способом трафаретного друку. Впроваджений програмний модуль CipLink для оптимізації роботи KBA Rapida 105-10
	2014	Встановлена нова друкарська машина KBA Rapida 74-6 Придбане обладнання фірми RENZ для палітурки календарних, канцелярських, книжкових блоків металевою пружиною
		Модернізація поліграфічного обладнання здійснюється за участю таких відомих брендів як: KBA (друкарські машини повноформатні і напівформатні, в тому числі і з перевертанням); Kolbus і Zigloch(палітурні лінії); Mechanotehnika і Renz (післядрукарське обладнання)
	Бере зень 2016	право книжкової фабрики «Юнісофт» на друк продукції компанії Уолта Діснея від імені офіційного ліцензіату EgmontInternationalHoldingA/S. Термін співпраці встановлений до 03.01.2017 року. Це досягнення для підприємства, яке відкриває нові можливості для роботи на міжнародному ринку
ТОВ «Мега-поліграф»	2004 - 2006	парк газетних машин друкарні «Мега-Поліграф» зріс до п'яти одиниць за рахунок придбання чотирьох нових рулонних газетних ротаційних машин CitylineExpress 35 виробництва компанії Manugraph. Кожна з цих машин може друкувати від 8 аркушів формату А3 (4+4) до 16 аркушів формату А3 (2+2), а поставлені в одну лінію разом із StarlineS30, вони дозволяють здійснювати одночасний друк декількох газет різної кольоровості обсягом від 8 до 48 аркушів формату А3.
	2007	посилення виробничого парку друкарні чотирма сучасними апаратами нового покоління з високим рівнем автоматизації – машинами SolnaD390 шведської компанії Solna. D390 – сучасна машина з високим рівнем автоматизації – є новітньою розробкою компанії Solna. Кожна з машин здатна друкувати 8 аркушів формату А3 (4+4) зі швидкістю 50 000 примірників за годину, а разом вони можуть виготовляти до 32 аркушів формату А3 (4+4) зі швидкістю до 45 000 примірників за годину.
ТОВ «Видавничий дім «Кераміст»	2009	Впровадження технології СТР Введення системи швидкого електронного розрахунку замовлень Розширення асортименту рекламної, презентаційної продукції завдяки використанню різних післядрукарських технологій обробки замовлень
	2011	Купівля і встановлення нової газетної машини Solna WEB-2000 яка може друкувати продукцію зі швидкістю до 40 тис. Відбитків на годину
	2012	Конфігурування повнокольорової SolnaWEB-2000 з іншими машинами Solna, які працюють в ролевому цеху. Встановлення найновішої CtP-система KodakTrendsetter 400. Створення нового підрозділу - інженерно-конструкторського бюро

Продовження табл. Ж.1

-1-	-2-	-3-
ТОВ "Спеціалізоване підприємство "Голографія"	2013	Впроваджено у виробництво інноваційну технологію прихованого зображення «Polaris»ТМ власної розробки
	2015	Розроблена та виготовлена серійна система для лазерної та електронної персоналізації ID-1 документів М-303. Система – інноваційна модель з лінійки персоніфікованих підприємства. Розробка відрізняється рядом технічних рішень, які дозволяють суттєво підвищити продуктивність (більш ніж в два рази), надійність та, разом з тим, спростити сервісне обслуговування. «М-303» успішно пройшла сертифікаційні випробовування на відповідність як національним стандартам безпеки, так і стандартам безпеки, викладених в директивах Євросоюзу.

Складено автором

Додаток Ж



Рис. Ж.1. Види друкованої продукції

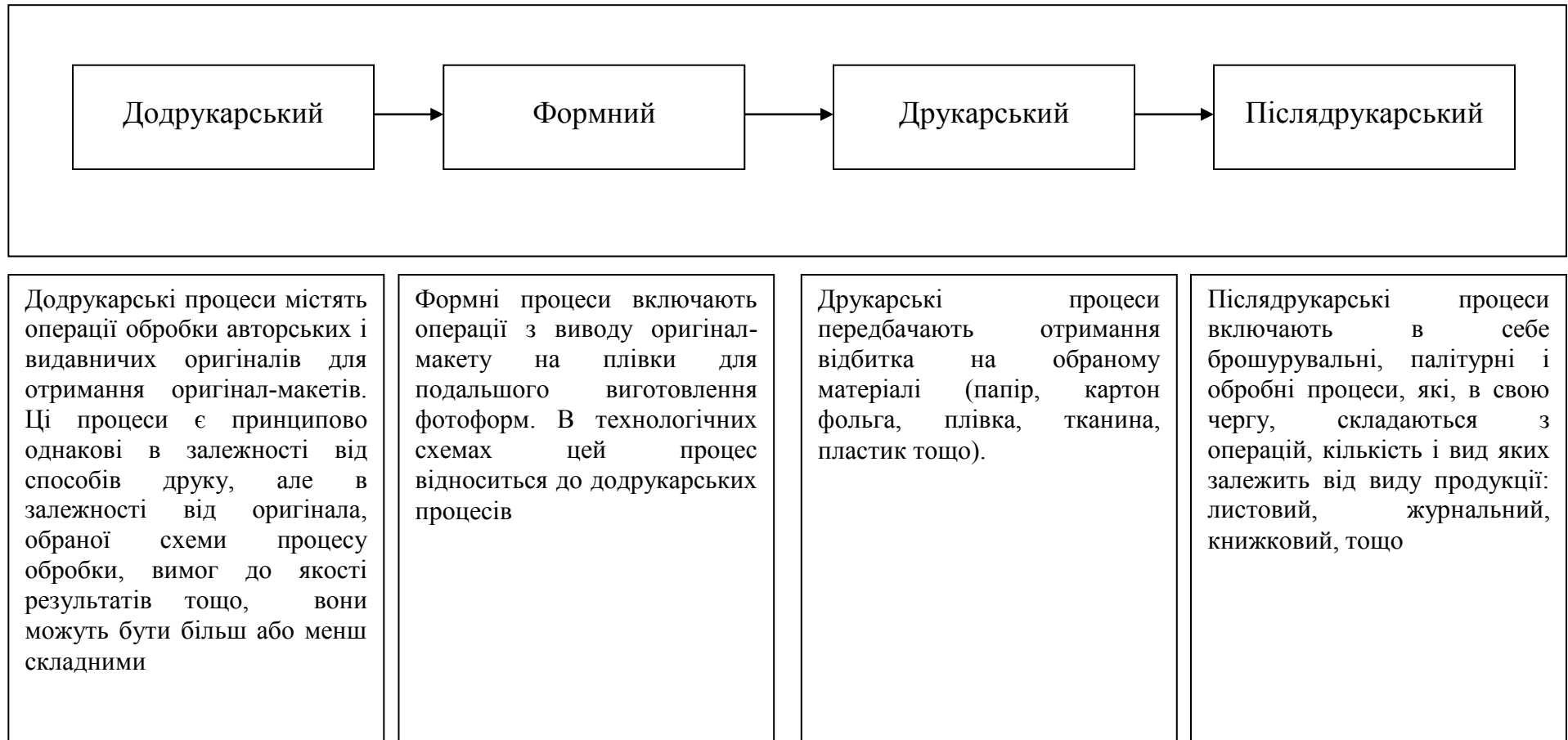


Рис. Ж.2. Загальна схема технологічних процесів виробництва поліграфічної продукції

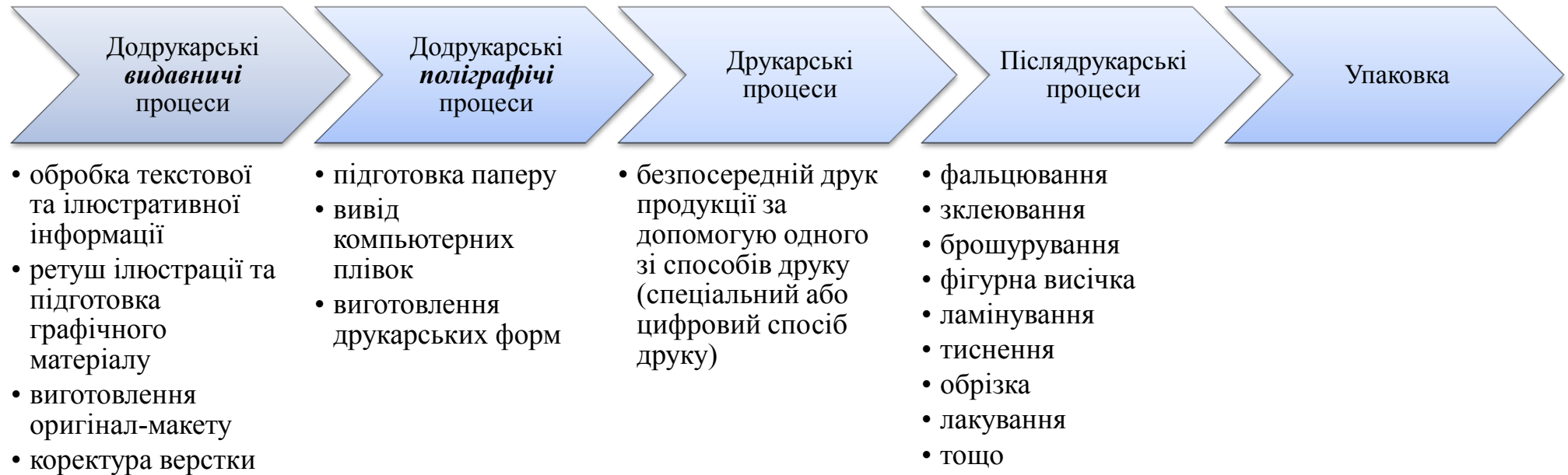


Рис. Ж.3. Спрощена схема поліграфічного процесу

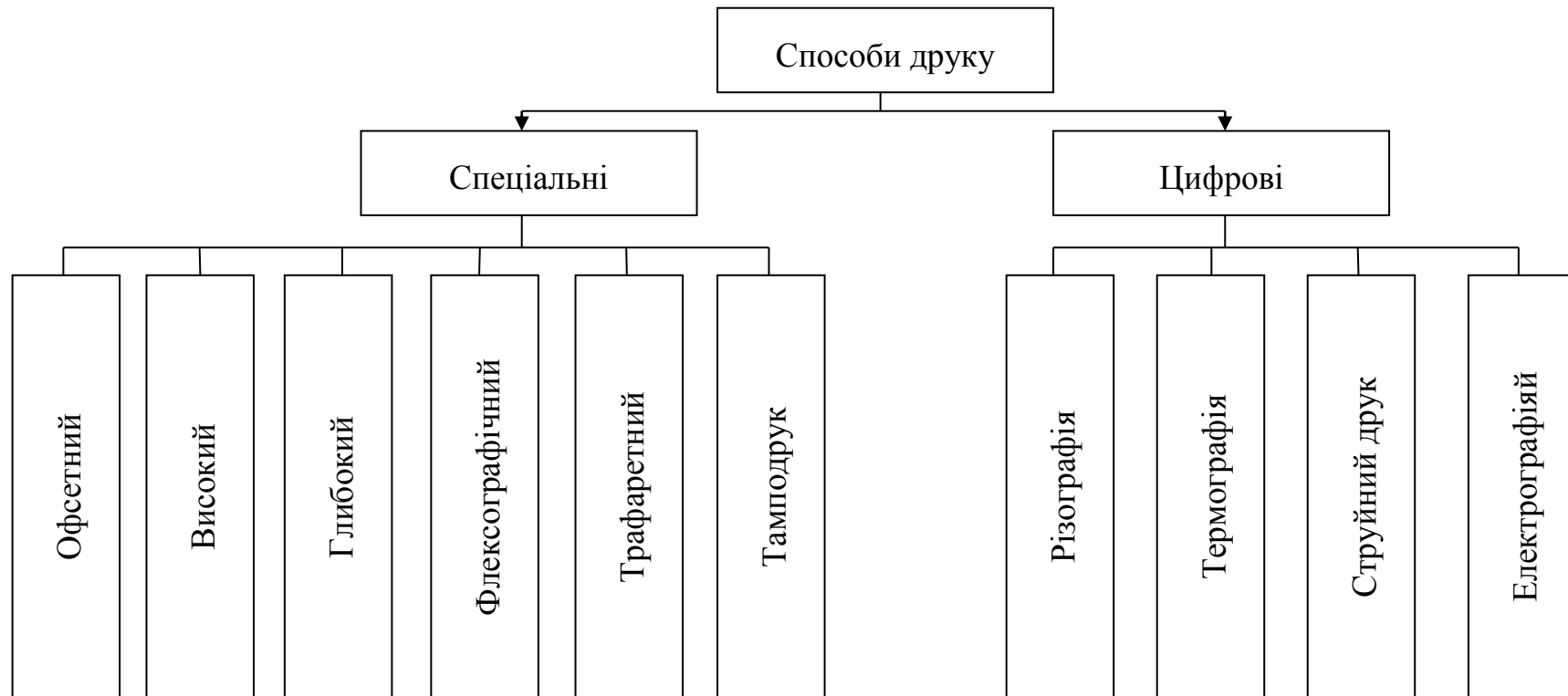


Рис. Ж.4. Способи друку

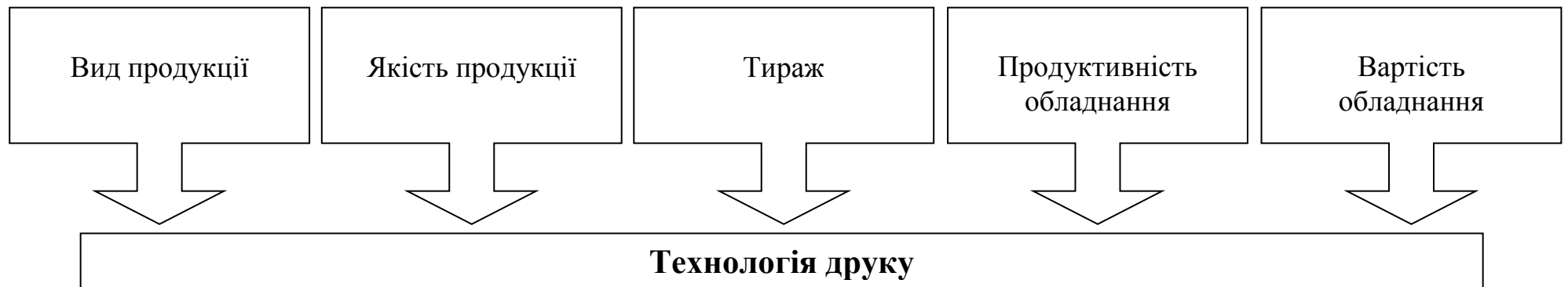


Рис. Ж.5. Фактори, що впливають на вибір технології друку

Додаток 3

Цифровий додрукарський комплекс CtP включає:

1. Пристрій прямого термального експонування CtP -пластин CtP Kodak TrendSetter 400 III Quantum Thermal Platesetter. Призначений для прямого термального експонування пластин до формату B1. Термічне експонування форм гарантує чіткі краї растрової точки, що забезпечується фізикою самого процесу, і призводить до значного підвищення якості пластин.
2. Kodak Prinergy Evo TIFF Downloader (Indirect Configuration)
3. Проявочний процесор для обробки CtP -пластин Glunz & Jensen Interplater 85 HD Thermal
4. Пристрій прямого експонування CtP-пластин Fujifilm Luxel V6 B2. Основою системи є технологія лазерного запису на внутрішній поверхні циліндра. Формна пластина під час експонування нерухома. Циліндр з композитного матеріалу забезпечує безпрецедентну точність, вибробійкість і надійність.
5. Широкоформатний принтер для спускових макетів Epson Stylus Pro 9600
6. Програмно-апаратна система управління Creo Prinergy Evo. Комплексна автоматизована система управління робочими потоками Creo Prinergy Evo Refine + Output System здійснює управління всіма процесами обробки інформації та виведення форм. Програмне забезпечення включає:
 - програму спуску смуг з урахуванням порядку фальцовки, форматів друкованого аркуша і видання Creo Preps Plus
 - опцію роботи з кольоропробні системами і пристроями спускових макетів для систем Prinergy EvoCreo Prinergy Evo Lo-Res Proofing
 - програмний модуль автоматичного пакетного треппинга PDF-сторінок в процесі Refine (нормалізації) Creo Prinergy Evo Batch Trapping JTP
 - інтерфейс для підключення CtP до RIP Prinergy Evo Creo Prinergy Evo 8-Up CTP DCK
7. Денситометр для контролю форм FAG-116 VIPCAM. Здійснює точний аналіз геометричних розмірів растрової точки, вимір регулярних і стохастичних растрів; відображає на дисплеї лініатуру і площу растрової точки.

Таблиця 3.1

Орієнтовна вартість окремих елементів CtP-комплексу для ДП «Преса України»

Елемент CtP-комплексу	Вартість, тис.грн.
Пристрій прямого термального експонування CtP-пластин	4 680
Проявочний процесор для обробки CtP-пластин	591
Система рециркуляції води (бажано, але обов'язковий елемент)	72
Широкоформатний принтер	36,7
Денситометр для контролю форм	78
	21 250

Складено автором

Таблиця 3.2

Орієнтовна вартість проект діагностики і оптимізації бізнес-процесів

Процедура	Тривалість, годин	Вартість, грн
Проведення інтерв'ю (19 інтерв'ю)	57	68 172
Складання протоколів (19 протоколів)	38	45 448
Аналіз, побудова схеми бізнес-процесів «as is», оптимізація процесів	76	90 896
Вивчення посадових інструкцій, наказів, правил, що регламентують діяльність (30% часу попередніх процедур)	51,3	61 355
Разом	222,3	265 871

Складено автором

Таблиця 3.3

Орієнтовна вартість первинної сертифікації систем управління на відповідність стандартам для ДП «Преса України»

Вартість первинної сертифікації (аудит, первинна оцінка)	Тривалість, аудиторських годин	Вартість, грн
ISO 9001:2015	11	64 625
ISO 14001:2015	6	28 500
ISO 12647:2013	2	9 500
BS OHSAS 18001:2007	6	22 500
Разом:		125 125

Складено автором

Додаток К

Таблиця К.1

Показники інноваційного ренкінгу ТОВ «Центр репро услуг»

Показники	2011 р	2012 р	2013 р	2014 р
Виручка від реалізації, тис.грн.	2 750	3 125	3 008	3 018
Рентабельність продукції за чистим прибутком, %	9,3	10,2	9,1	8,5
Рентабельність продукції за EBITDA, %	11,2	12,7	11,5	10,6
Коефіцієнт маржинального доходу, %	40,2	45,6	44,12	43,46
Додана вартість, коп.	0,38	0,52	0,31	0,2
Частка матеріальних витрат, %	59,6	58,2	60,2	61,2
Частка основних активів у загальній вартості активів, %	40,1	38,5	36,8	34,1
Частка нематеріальних активів у загальній вартості активів, %	0,00	0,00	0,00	0,00
Знос основних активів, %	69,8	71,5	73,8	76,32

Розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Таблиця К.2

Інноваційно-інвестиційні проекти ТОВ «Центр репро услуг» в межах реалізації програми розвитку інноваційного потенціалу

Проект	Опис проекту
Створення «банку знань» підприємства	Створення неформальної «соціальної» мережі в середині компанії, в якій працівники будь-якого підрозділу можуть розмістити питання (за бажанням – анонімно, оскільки саме боязнь виглядати «некомпетентним» стримує комунікації між підрозділами) яке може стосуватися любого напрямку діяльності підприємства, а відповідний спеціаліст зобов'язаний надати вичерпну відповідь
Впровадження інтегрованої системи управління Microsoft Dynamics NAV	Діагностика і оптимізація бізнес процесів. Проводиться за допомогою сторонньої організації. Інтеграція системи управління дає переваги в: - Управлінні закупівлями для мінімізації витрат - Ефективному використанні ресурсів - Управлінні виробничими лініями - Вдосконаленні послуг і управління якістю - Оптимізації стандартів виробничого процесу
Створення нового сайту підприємства	Грамотно розроблений корпоративний сайт є інструментом підвищення прибутковості підприємства, покращення його іміджу. Сайт підприємства одночасно є: засобом передачі інформації та видом комунікативного зв'язку з потенційним клієнтом; інструментом рекламним тощо. Сайт потрібний для вирішення наступних завдань: • Встановлення зв'язків з новими та існуючими партнерами підприємства • Автоматизація бізнес процесів, поліпшення якості і підвищення швидкості обслуговування • Інформаційне обслуговування та представницькі цілі • Інтерактивні продажі послуг і товарів за допомогою мережі Інтернет • Проведення маркетингових акцій • Встановлення зв'язку з територіально розподіленими офісами компанії • Зняття тимчасового обмеження з доступу до інформації компанії. Інтернет офіс 24 години • Підтримка рекламних акцій, що проводяться поза мережею Інтернет • Залучення нових клієнтів • Розвиток клієнтської бази компанії

Складено автором

Ресурси, здатності та компетенцій ТОВ «Центр репро услуг»

Складова	Пояснення
Ресурси підприємства	
Людські	Робота на високотехнологічному обладнанні вимагає відповідної освіти і специфічних знань. Вміння працювати в стресових умовах, оскільки іноді з'являються замовлення з терміновим строком виготовлення. Є певні проблеми в комунікаціях між окремими працівниками
Організаційні	Підприємство має надійну репутацію як серед постачальників матеріалів, так і серед замовників. Організаційна структура цілком адекватна сфері діяльності підприємства
Матеріальні	Підприємство володіє власними додрукарським комплексом CtP виводу форм. Система CtP PlateRite 4300 призначена для швидкісного експонування пластин з термальним чутливим шаром різних технологій. Для роботи з пластинами різних розмірів і різної товщини використана принципово нова «інтелектуальна» система автоматичного балансування барабана, що не вимагає ручного регулювання. Всі сфери діяльності комп'ютеризовані
Здатності підприємства	
Інноваційна культура	Інноваційна культура на досить високому рівні. Середній вік персоналу складає 34 роки, практично всі працівники мають вищу освіту. Більшість працівників володіють знаннями і навиками для роботи за спеціалізованими програмними продуктами. Керівництво налаштовано на постійний розвиток: проводиться інформаційна підтримка працівників; оплата спеціалізованих джерел інформації; підтримка і винагороди за втілені пропозиції з покращення діяльності тощо. Існують певні бар'єри в спілкуванні між окремими підрозділами, викликані особистими властивостями працівників.
Інноваційні групи	Існують неформальні інноваційні групи в межах окремих підрозділів
Програмне забезпечення	Більшість «внутрішніх» процесів комп'ютеризовані. Велика ступень використаного програмного забезпечення в додрукарських процесах
Компетенції підприємства	
Комунікаційні якості	Знання та вміння, досвід роботи з людьми як в частині організації роботи колективу, так і між підприємницькі співробітництво
Інноваційна активність	Активне залучення в інноваційні процеси всіх категорій персоналу. Безперервний професійний і особистісний розвиток Здатність працювати в ситуації невизначеності. Проактивність. Координація
Особисті якості	Співробітництво і командність. Навички міжособистісної взаємодії. Безперервний професійний і особистісний розвиток. Креативність Орієнтація на довгострокову перспективу

Складено автором

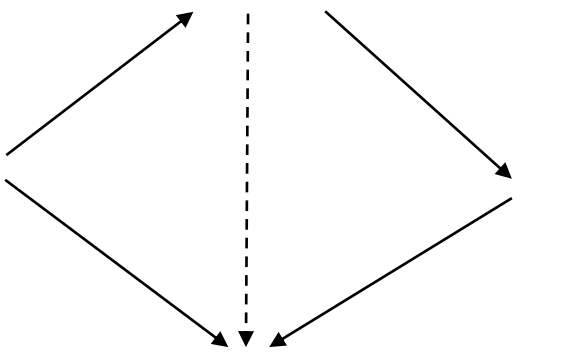
				ЗДАТНОСТІ - Z					
РЕСУРСИ - R	5	5	2	z ₁	Інноваційна культура	z ₁	5	5	4
	5	5	2	z ₂	Інноваційні групи	z ₂	5	5	4
	3	2	4	z ₃	Програмне забезпечення	z ₃	0	2	2
	г ₁	г ₂	г ₃				с ₁	с ₂	с ₃
	Людські	Організаційні	Матеріальні				Комунікаційні якості	Інноваційна активність	Особистісні якості
	г ₁	г ₂	г ₃				с ₁	с ₂	с ₃
	5	4	3	p ₁	Створення «банку знань»	p ₁	5	5	4
	4	5	1	p ₂	Інтеграція Microsoft Dynamics NAV	p ₂	3	3	4
	2	3	1	p ₃	Створення корпоративного сайту	p ₃	1	4	1
	ІННОВАЦІЙНІ ПРОЕКТИ - P								

Рис. К.1. Дескриптивна матриця аналізу компетенцій, ресурсів, здатностей і проектів для ТОВ «Центр репро услуг»

Складено автором

				Здатності Z		
				z ₁	z ₂	z ₃
				Інноваційна культура	Інноваційні групи	Програмне забезпечення
				z ₁	z ₂	z ₃
ПРОЕКТ И - P	p ₁	Створення «банку знань»	p ₁	4	5	5
	p ₂	Інтеграція Microsoft Dynamics NAV	p ₂	3	3	5
	p ₃	Створення корпоративного сайту	p ₃	3	2	3

Рис. К.2. Вплив здатностей на виконання робіт по окремим інноваційним проектам ТОВ «Центр репро услуг»

Складено автором

Таблиця К.4

**Відповідність компетенцій відібраним інноваційним проектам ТОВ «Центр репро
услуг»**

Компетенції	Ступень важливості компетенції відносно проекту	Ранг компетенції	Ступень розвинутості компетенції відносно інноваційного проекту
Комунікаційні якості	4,1	2	-
Інноваційна активність	4,7	1	+
Особистісні якості	3,5	3	+

Розраховано на основі реляційної матриці

Таблиця К.5

Орієнтовна вартість проектів ТОВ «Центр репро услуг»

Проект	Пояснення	Орієнтовна вартість, грн.
Створення «банку знань»	Додаткова разова оплата програміста підприємства	6 000
Впровадження інтегрованої системи управління Microsoft Dynamics NAV	Найм сторонньої організації	535 200
Створення корпоративного сайту	Найм сторонньої організації	7 000-10 000

Таблиця К.6

Впровадження інтегрованої системи управління MicrosoftDynamicsNAV

Процедура	Тривалість, годин	Вартість, грн
Стандартний набір функцій системи: - встановлення системи управління - налаштування - заведення користувачів - первинна міграція даних	40	89 600
Бізнес-аналітика	30	50 400
Інтеграція з іншими програмами, налаштування додаткових функцій	40	67 200
Ліцензія бази даних	x	160 000
Ліцензії на окремих користувачів (3 користувача)	x	168 000
Разом		535 200

Таблиця К.7

Заходи, щодо розвитку окремих інноваційних компетенцій

Компетенції	Опис	Заходи
Корпоративні інноваційні цінностей	Інновації як частина поточної (повсякденної) роботи керівництва Підтримка сприятливого інноваційного клімату Підтримка новаторів	Введення формальних цільових показників і критеріїв оцінки в інноваційній сфері (фінансових і поведінкових) Діагностика і боротьба з ворожістю в сприйнятті нового Зміна стереотипів мислення та усталеної поведінкової моделі Створення ефективних мереж комунікації між співробітниками Використання навчальних програм Матеріально-технічна допомога та визнання таланту новаторів Підвищення неформального статусу новаторів
Особистісні і професійні характеристики співробітників	Відкритість новому Довіра до колег Комунікативність	Зміна стереотипів мислення та усталеної поведінкової моделі за допомогою проведення тренінгів, майстер-класів, заходів з team building

Таблиця К.8

Показники ТОВ «Центр репро услуг»
після реалізації проектів розвитку інноваційного потенціалу підприємства

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
Виручка від реалізації, тис.грн	3 259	3 422	3 524	3 630
Рентабельність за чистим прибутком, %	11,3	12,1	12,7	13,2
Рентабельність за EBIDTA, %	15	15,1	15,2	15
Коефіцієнт маржинального доходу, %	45	45,3	45,9	50,1
Додана вартість на 1 грн. реалізованої продукції	0,27	0,3	0,31	0,34
Частка нематеріальних активів у загальній вартості активів, %	5	5	5	5

Розраховано на основі сценарних прогнозів діяльності

Додаток Л

Таблиця Л.1

Показники інноваційного ренкінгу ТОВ «П'ятий елемент плюс»

Показники	2011 р	2012 р	2013 р	2014 р
Виручка від реалізації, тис.грн.	2 886	2 987	2 433	2 346
Рентабельність продукції за чистим прибутком, %	14,1	16,2	9,5	14,0
Рентабельність продукції за EBIDTA, %	29,2	31,7	25,1	34,3
Коефіцієнт маржинального доходу, %	37,1	38,5	35,4	38,8
Додана вартість, коп.	0,21	0,22	0,18	0,22
Частка матеріальних витрат, %	56,1	55,2	56,4	57,6
Частка основних активів у загальній вартості активів, %	65,3	67,8	66,2	69,1
Частка нематеріальних активів у загальній вартості активів, %	0,22	0,12	0,02	0,00
Знос основних активів, %	31,5	35,6	37,6	39,6

Розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Таблиця Л.2

Інноваційно-інвестиційні проекти ТОВ «П'ятий елемент плюс» в межах реалізації програми розвитку інноваційного потенціалу

Проект	Опис проекту
Підвищення екологічної безпеки	Комплексна програма використання, сортування та утилізації відходів, яка спрямована на їх мінімізацію шляхом повторного використання і здачі в пункти прийому. Пропонується використання калькулятора відходів. Він розроблявся за допомогою фотографії робочого дня і фіксування вихідної сировини і кількості готової продукції. Співробітники компанії за допомогою інструментів приготовлених кустарним методом намагаються виправляти дефекти заготовок і повторно переробляють їх. Крім цього передбачається встановлення контейнерів для роздільного збору відходів і подальший продаж їх в пункти прийому вторсировини
Сертифікація підприємства на відповідність вимогам міжнародних стандартів	Передбачається розробка і впровадження в дію інтегрованої системи менеджменту (ІСМ) якості, екології, охорони здоров'я та безпеки праці відповідно до вимог міжнародних стандартів, а саме систем: ISO 9001:2008 - рівень якості ISO 14001:2004 - постійний контроль екологічних аспектів на відповідність до вимог Впровадження ІСМ дасть змогу отримати серйозні переваги щодо: • формування єдиної політики на підприємстві та забезпечення ефективного використання ресурсів; • підвищення ефективності загального менеджменту підприємства і роботи персоналу; • освоєння нових, вдосконалення існуючих технологій і методів управління виробництвом, направлених на підвищення продуктивності праці і зниження негативної дії на довкілля; • постійне підвищення професійного рівня і мотивації персоналу; • забезпечення більшої довіри до підприємства з боку замовників та споживачів; • поліпшення якості матеріалів з допомогою активної взаємодії з постачальниками; • постійне поліпшення якості продукції і послуг; • підвищення можливостей адаптації підприємства до ринкових умов, що змінюються; • формування системи підготовки і розвитку персоналу тощо • створення атмосфери довіри і підтримки відкритих взаємин для максимальної участі співробітників в процесах управління якістю
Коучинг керівника з розробки Кодексу корпоративної поведінки компанії	Кодекс корпоративної поведінки необхідний для зняття комунікаційних бар'єрів між співробітниками підприємства; чіткого розуміння місії та цілі компанії

Складено автором

Ресурси, здатності та компетенцій ТОВ «П'ятий елемент плюс»

Складова	Пояснення
Ресурси підприємства	
Людські	Робота на високотехнологічному обладнанні вимагає відповідної освіти і специфічних знань. Вміння працювати в стресових умовах, оскільки іноді з'являються замовлення з терміновим строком виготовлення. Є певні проблеми в комунікаціях між окремими працівниками
Організаційні	Підприємство має надійну репутацію як серед постачальників матеріалів, так і серед замовників. Організаційна структура цілком адекватна сфері діяльності підприємства
Матеріальні	Обладнання нове, високотехнологічне. Високий ступінь автоматизації і комп'ютеризації робіт
Здатності підприємства	
Інноваційна культура	Інноваційна культура на досить високому рівні. Середній вік персоналу складає 34 роки, практично всі працівники мають вищу освіту. Більшість працівників володіють знаннями і навиками для роботи за спеціалізованими програмними продуктами. Керівництво налаштовано на постійний розвиток: проводиться інформаційна підтримка працівників; оплата спеціалізованих джерел інформації; підтримка і винагороди за втілені пропозиції з покращення діяльності тощо. Існують певні бар'єри в спілкуванні між окремими підрозділами, викликані особистими властивостями працівників.
Адаптивні здатності	Здатність швидко і ефективно пристосовуватися до змін, які відбуваються як в зовнішньому середовищі так і всередині компанії.
Прагнення до збереження навколишнього середовища	Розуміння необхідності і важливості використання ресурсозберігаючих технологій. Усвідомлення соціальної відповідальності перед суспільством за збереження довколишнього середовища, раціональне використання ресурсів тощо
Компетенції підприємства	
Комунікаційні якості	Знання та вміння, досвід роботи з людьми як в частині організації роботи колективу, так і між підприємницьке співробітництво
Інноваційна активність	Активне залучення в інноваційні процеси всіх категорій персоналу. Безперервний професійний і особистісний розвиток Здатність працювати в ситуації невизначеності. Проактивність. Координація. Здатність виявляти ініціативу і підприємливість
Особисті якості	Співробітництво і командність. Безперервний професійний і особистісний розвиток. Креативність Орієнтація на довгострокову перспективу. Навики здійснення безпечної діяльності. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо

Складено автором

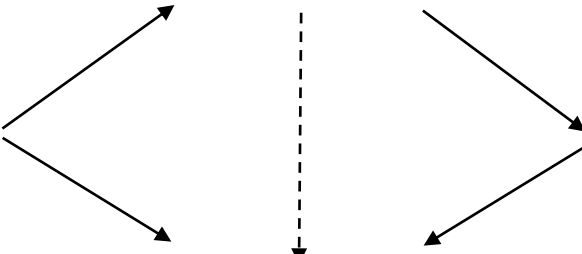
				ЗДАТНОСТІ - Z							
РЕСУРСИ - R	Г ₁	Г ₂	Г ₃			С ₁	С ₂	С ₃	КОМПЕТЕНЦІЇ - С		
	Г ₁	Г ₂	Г ₃			С ₁	С ₂	С ₃			
	Г ₁	Г ₂	Г ₃			С ₁	С ₂	С ₃			
	Г ₁	Г ₂	Г ₃			С ₁	С ₂	С ₃			
	Г ₁	Г ₂	Г ₃	Г ₁	Інноваційна культура		Г ₁	5		5	4
	Г ₁	Г ₂	Г ₃	Г ₂	Адаптивні здатності		Г ₂	5		4	4
	Г ₁	Г ₂	Г ₃	Г ₃	Прагнення до збереження навколишнього середовища		Г ₃	0		3	3
	Г ₁	Г ₂	Г ₃	Г ₁	Підвищення екологічної безпеки		Г ₁	3		4	4
	Г ₁	Г ₂	Г ₃	Г ₂	Сертифікація підприємства на відповідність вимогам міжнародних стандартів		Г ₂	2		3	3
	Г ₁	Г ₂	Г ₃	Г ₃	Коучинг керівника з розробки Кодексу корпоративного поведінки компанії		Г ₃	3		5	3
				ІННОВАЦІЙНІ ПРОЕКТИ - Р							

Рис. Л.1. Дескриптивна матриця аналізу компетенцій, ресурсів, здатностей і проектів для ТОВ «П'ятий елемент плюс».

Складено автором

				Здатності Z		
				z ₁	z ₂	z ₃
				Інноваційна культура	Адаптивні здатності	Прагнення до збереження навколишнього середовища
				z ₁	z ₂	z ₃
ПРОЕКТИ	p ₁	Підвищення екологічної безпеки	p ₁	4	5	5
	p ₂	Сертифікація підприємства на відповідність вимогам міжнародних стандартів	p ₂	3	3	5
	p ₃	Коучинг керівника з розробки Кодексу корпоративного поведінки компанії	p ₃	3	2	3

Рис. Л.2. Вплив здатностей на виконання робіт по окремим інноваційним проектам ТОВ «П'ятий елемент плюс»

Складено автором

**Відповідність компетенцій відібраним інноваційним проектам
ТОВ «П'ятий елемент плюс»**

Компетенції	Ступень важливості компетенції відносно проекту	Ранг компетенції	Ступень розвинутої компетенції відносно інноваційного проекту
Комунікаційні якості	4,2	2	+
Інноваційна активність	4,5	1	+
Особистісні якості	3,8	3	-

Розраховано на основі реляційної матриці

Орієнтовна вартість проектів ТОВ «П'ятий елемент плюс»

Проект	Пояснення	Орієнтовна вартість, грн.
Підвищення екологічної безпеки	Проводиться власними силами підприємства шляхом впровадження політики раціонального використання ресурсів і мотивації персоналу до дотримання вимог	6 000
Сертифікація підприємства на відповідність вимогам міжнародних стандартів	Найм сторонньої організації	10 625
Коучинг керівника з розробки Кодексу корпоративного поведінки компанії	Найм сторонньої організації	7 000-10 000

Складено автором

Вартість первинної сертифікації систем управління якістю на відповідність стандартам ISO 9001:2015 та ISO 14001:2015 ТОВ «П'ятий елемент плюс»

Вартість первинної сертифікації (аудит, первинна оцінка)	Тривалість, аудиторських годин	Вартість, грн
ISO 9001:2015	2	5 875
ISO 14001:2015	2	4 750
Разом:		10 625

Складено автором

**Показники ТОВ «П'ятий елемент плюс»
після реалізації проектів розвитку інноваційного потенціалу підприємства**

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.
Виручка від реалізації	2 580	2 787	2 926	3 014
Рентабельність за чистим прибутком, %	14,5	15,2	16,7	16,9
Рентабельність за EBIDTA, %	36,1	36	35,8	36
Коефіцієнт маржинального доходу, %	40,1	41,6	42,0	42,1
Додана вартість на 1 грн. реалізованої продукції	0,27	0,3	0,31	0,35

Розраховано на основі сценарних прогнозів діяльності

"ЗАТВЕРДЖУЮ"

Проректор з науково-педагогічної
роботи ДВНЗ "Київський
національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана"



А.М.Колот

2016 р.

"ЗАТВЕРДЖУЮ"

Перший проректор з науково-педагогічної
та наукової роботи ДВНЗ "Київський
національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана"



Лук'яненко Д.Г.

2016 р.

ДОВІДКА

**про використання у навчальному процесі результатів дисертаційної роботи
Вострякової Валентини Юріївни
на тему «Розвиток інноваційного потенціалу підприємства
(за матеріалами видавничо-поліграфічних підприємств України)»**

Теоретичні та методичні розробки отримані за результатами підготовки дисертаційної роботи Вострякової В.Ю. на тему «Розвиток інноваційного потенціалу підприємства (за матеріалами видавничо-поліграфічних підприємств України)» використовуються при викладанні навчальних дисциплін «Потенціал і розвиток підприємства» (4 кредити), «Економіка та організація інноваційної діяльності» (4 кредити), «Інноваційний розвиток підприємства» (4 кредити).

Найбільш вагомими положеннями дослідження, що знайшли своє використання у навчальному процесі, стосуються:

- удосконалення понятійного і категорійного апарату інноваційного потенціалу підприємства через розкриття його змісту і взаємозв'язків у структурі потенціалу підприємства;
- використання методичного інструментарію оцінювання результативності формування інноваційного потенціалу підприємства за ключовими показниками інноваційної діяльності;
- методичних підходів до опису динамічної моделі формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємства на засадах нелінійних моделей інноваційних процесів;
- прикладних інструментів оцінювання інноваційного потенціалу підприємства на основі кваліметрично-параметричного підходу

Завідувач кафедри економіки
підприємств ДВНЗ «КНЕУ
ім. Вадима Гетьмана»,
к.е.н., професор

Г.О. Швиданенко



ТОВ «П'ЯТИЙ ЕЛЕМЕНТ ПЛЮС»

04071 Київ, вул.Оболонська, буд.9, оф.8

+3 8 (044) 221-42-05 ; 2214205@gmail.com

вих. № 2/15 від 02.02.2015р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Вострякової Валентини Юріївни

на тему

«Розвиток інноваційного потенціалу підприємства»

(за матеріалами видавничо-поліграфічних підприємств України)

На ТОВ «П'ятий елемент плюс» розглянуто пропозиції щодо покращання управління інноваційної діяльності на підприємстві, розроблені здобувачем кафедри економіки підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» Востряковою В.Ю. на основі її дисертаційної роботи.

Вважаємо, що прикладну цінність мають дослідження автора щодо формування конкурентних переваг на видавничо-поліграфічних підприємствах за рахунок перенесення акценту з технологічної складової розвитку на інтелектуальну. Можна відмітити прикладну важливість напрацювань стосовно оцінювання результативності використання інноваційного потенціалу підприємства за допомогою ключових показників ефективності інноваційної діяльності. Рекомендації Вострякової В.Ю. щодо зазначених питань взято до уваги при розробці стратегії розвитку ТОВ «П'ятий елемент плюс».

Загалом, реалізація запропонованих Востряковою В.Ю. розробок може свідчити про їх корисність для видавничо-поліграфічних підприємств. На наше переконання, врахування пропозицій автора та їх впровадження в діяльність підприємства дозволять підвищити конкурентоспроможність підприємства та ефективність його функціонування.

Директор



Точоний О.В.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

«ЦЕНТР РЕПРО УСЛУГ»

ЄДРПОУ 34294383

р/р 26004000016042

ПАТ «УКРСОЦБАНК» МФО 300023

Тел.. 044-228-54-03

Товариство з обмеженою відповідальністю
«ЦЕНТР РЕПРО УСЛУГ»
Ідентифікаційний код 34294383
Місцезнаходження: 04073, Україна,
м.Київ, вул.Сирецька, 28/2
р/р 26001001515 в філії «Київ-Грант»
АСУБ «Грант» МФО 322788
ТЕЛ. _____

Вих. № 1-2

« 11 » 01 2016 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Вострякової Валентини Юріївни

на тему

«Розвиток інноваційного потенціалу підприємства»

(за матеріалами видавничо-поліграфічних підприємств України)

На ТОВ «Центр Репро Услуг» розглянуто пропозиції щодо покращання управління інноваційної діяльності на підприємстві, розроблені здобувачем кафедри економіки підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» Востряковою В.Ю. на основі її дисертаційної роботи.

Вважаємо, що вагоме значення мають дослідження автора щодо формування конкурентних переваг на видавничо-поліграфічних підприємствах. Можна відмітити також прикладну важливість напрацювань стосовно оцінювання результативності формування інноваційного потенціалу підприємства. Рекомендації Вострякової В.Ю. щодо зазначених питань взято до уваги при оновленні стратегії розвитку ТОВ «Центр Репро Услуг».

Загалом, реалізація запропонованих Востряковою В.Ю. розробок може свідчити про їх корисність для суб'єктів господарювання. На наше переконання, врахування пропозицій автора та їх впровадження в діяльність підприємства дозволять підвищити ефективність його функціонування та значно покращити результативність.

Директор

ТОВ «ЦЕНТР РЕПРО УСЛУГ»



Мищик Я.В.



ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ СПРАВАМИ
ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ



Державне видавництво
«Преса України»

Вих. № 201-423-К
Від 30.03.2016р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Вострякової Валентини Юріївни
на тему
«Розвиток інноваційного потенціалу підприємства»
(за матеріалами видавничо-поліграфічних підприємств України)

На Державному підприємстві «Державне видавництво «Преса України» розглянуто пропозиції до складання програми розвитку інноваційного потенціалу на основі виділення та цілей, очікуваних ефектів, етапів та стадій інноваційного процесу на підприємстві, а також аналізу середовища формування та розвитку інноваційного потенціалу на підприємстві, розроблені здобувачем кафедри економіки підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» Востряковою В. Ю. на основі її дисертаційної роботи.

Уважаємо, що дослідження автора щодо складання програми розвитку інноваційного потенціалу на основі виділення та цілей, очікуваних ефектів, етапів та стадій інноваційного процесу на видавничо-поліграфічних підприємствах мають вагомe значення. Можна відмітити також доцільність використання на практиці запропонований інструментарій оцінювання розвитку і результативності формування інноваційного потенціалу підприємства на основі використання дескриптивної матричної моделі. Рекомендації Вострякової В. Ю. щодо зазначених питань взято до уваги при оновленні стратегії розвитку на Державному підприємстві «Державне видавництво «Преса України».

Загалом, реалізація розробок Вострякової В. Ю. може свідчити про їх корисність для поліграфічних виробників. На наше переконання, врахування пропозицій автора та їх впровадження в діяльність підприємства дозволять підвищити ефективність його функціонування та значно покращити його конкурентоспроможність.

Заст.директора Державного
видавництва «Преса України»



Handwritten signature of O.O. Paluyh

ПАЛЮХ О.О.

просп. Перемоги, 50
Київ, 03047, Україна

тел.: +380 (44) 454 82 42
факс: +380 (44) 288 05 17

e-mail: info@pressa.gov.ua
www.pressa.gov.ua

* 800000