

УДК 658.5

**MODERN APPROACHES TO THE FORMATION OF
AN EFFECTIVE INNOVATION POLICY OF THE ENTERPRISE**

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ
ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

N. Skopenko

Н.С. Скопенко

I. Yevsieieva-Severyna

I.B. Євссєва-Северина

I. Boiko

I.A. Бойко

D. Karlia

Д. В. Капля

Abstract. The article is devoted to the research of innovation activity of the domestic enterprises and definition of modern approaches to the formation of an effective innovation policy.

The importance of strategic stability programs implementation is proved. It is defined that such programs cover ecologicalization of manufacture, improvement of quality and competitiveness of production, carrying out of technical and technological changes, implementation of corporate social responsibility to increase the competitive advantages of the enterprise. Selecting certain directions of innovation development and realizing innovation projects, the enterprise reaches the appropriate level of innovation activity.

It is crucial to take into account all the potentials of the enterprise and forecast changes in the external environment to select the right innovation strategy. Factors that may have both positive and negative effects on the implementation of a comprehensive innovation strategy have been considered.

According to the modern realities, variability of the business environment, changes in consumer needs and the development of technological progress, enterprises must quickly react to the situation. Business entities must form an innovation policy in order to create and launch fundamentally new products, improve the quality of existing goods and services to increase competitiveness and ensure sustainable growth. The implementation of an effective innovation policy will contribute to the possibility of domestic enterprises to expand sales of innovation products, enter foreign markets, improve the image of the state in the international community.

Key words: innovation policy, innovation activity, innovation strategy, innovation project, strategic stability programs, innovation development, factors.

Анотація. Стаття присвячена дослідженню інноваційної активності вітчизняних підприємств та визначенню сучасних підходів до формування ефективної інноваційної політики суб'єктів господарювання.

Обґрунтовано необхідність розробки програми стратегічної стійкості, базуючись на специфіці діяльності підприємства. Визначено, що такі програми направлені на екологізацію виробництва, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, проведення техніко-технологічних змін, впровадження заходів корпоративної соціальної відповідальності, що сприяє збільшенню кількості конкурентних переваг підприємства. Обираючи певні напрямки інноваційного розвитку та реалізуючи інноваційні проєкти підприємство досягає певного рівня інноваційної активності.

Акцентовано увагу на необхідності врахування всіх потенціалів підприємства та прогнозування змін зовнішнього середовища для вибору вірної стратегії інноваційної діяльності. Розглянуто фактори, що можуть чинити як позитивний, так і негативний вплив на реалізацію комплексної інноваційної стратегії. Реалії сьогодення, мінливість середовища господарювання, зміни в потребах споживачів, розвиток технологічного прогресу потребують швидкої адекватної реакції підприємств. Суб'єкти

господарювання повинні формувати інноваційну політику з метою створення та виведення на ринок принципово нових видів продукції, покращення якості існуючих товарів та послуг, постійного вдосконалення технології виробництва задля підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого зростання. Реалізація ефективної інноваційної політики сприятиме розширенню збуту інноваційної продукції, виходу підприємств на зовнішні ринки, покращенню іміджу держави в міжнародному просторі.

Ключові слова: інноваційна політика, інноваційна діяльність, інноваційна стратегія, інноваційний проєкт, стратегічна програма забезпечення стійкості, інноваційний розвиток, інноваційна активність, чинники.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими практичними завданнями.

Підвищення конкурентоспроможності українських підприємств можливе лише за умови технічного переоснащення, забезпечення постійного оновлення продукції, прискорення впровадження у виробничий процес останніх досягнень науки і техніки для повнішого задоволення потреб ринку, що потребує формування та впровадження ефективної інноваційної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інноваційного розвитку та інноваційної політики підприємства є досить актуальними і перебувають в центрі уваги багатьох іноземних та вітчизняних вчених. Так, Маслак О.І., Безручко О.О., Маслак М.В. розглядають інноваційний потенціал підприємства: його сутність, функції, структуру та алгоритм управління [16]. Березіна Л.М. визначає особливості інноваційної політики для АПК підприємств [1]. Лановська Г.І. пропонує методологію інтегральної оцінки інноваційної політики [14]. Дацій О.І. зосереджує увагу на ефективності інноваційної діяльності та фінансовому забезпеченні інновацій [4; 5]. Ландик В.І. розглядає проблеми формування інноваційної стратегії підприємства та узагальнює досвід їх вирішення [13]. Білозор Л.В.

концентровано викладає методологічні підходи щодо формування інноваційної продукції [2]. Ступна А.А. вказує на сучасні особливості реалізації інноваційної діяльності в Україні [19].

Колективом авторів в роботі [17] розглянуто широке коло проблем – від формування концептуальних засад управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств до прикладних аспектів управління окремими його підсистемами.

Серед науковців, які займалися дослідженням принципів формування інноваційної політики підприємства, можна відзначити: Л.В. Кадола, Л.М. Кравчука, М.В. Римара, Н.В. Ликуна, Р.С. Квасницьку, Н.С. Ардашкіну, С.М Ілляшенко та інших [9; 10; 11; 12; 18].

В. Я. Плаксієнко та О. М. Грабчук визначають інструменти інноваційної політики для промислових підприємств [3].

Комплексному дослідженню інноваційної політики та визначенню процедури її формування присвячені наукові роботи Т.С. Максимової, М.В. Римара, Н.В. Ликуна, О.Д. Дивнича, В.І. Ландик та інших. У працях даних авторів наведені алгоритми формування інноваційної політики та визначені її основні елементи [7; 13; 15; 18].

Посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках обумовлює потребу в постійному оновленні асортименту продукції та технологій виробництва. Суб'єкти господарювання повинні розробляти та впроваджувати ефективну інноваційну політику з метою створення та виведення на ринок принципово нових видів продукції, покращення якості існуючих товарів та послуг, постійного вдосконалення технології виробництва задля підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого зростання.

Метою статті є дослідження інноваційної активності вітчизняних підприємств та визначення сучасних підходів до формування ефективної інноваційної політики підприємства.

Викладення основних результатів дослідження. Інноваційна політика – це частина загальної політики підприємства, що визначає мету, умови та процес здійснення інноваційної діяльності підприємства та встановлює порядок взаємодії науково-технічної, виробничої, економічної та маркетингової діяльності в процесі розробки та реалізації інновацій. Інноваційна політика забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства та спрямована на підвищення його конкурентоспроможності шляхом максимально ефективного використання інноваційного потенціалу, адаптації інновацій до ринкових вимог та забезпечення безперервної системної інноваційної діяльності [15; 18].

Інноваційна політика має враховувати регулятивні механізми зовнішнього економічного середовища і формуватися таким чином, щоб забезпечити розробку підприємницьких ідей для досягнення цілей підприємства і створення механізмів їх реалізації, тобто інноваційна політика повинна [7; 15]: носити стратегічний характер; враховувати зовнішні загрози та можливості; мінливість ринкової кон'юнктури; зважати на існуючі потенціали підприємства; ґрунтуватись на системному підході до її формування; забезпечувати неперервність і комплексність інноваційної діяльності підприємства, охоплення нею всіх внутрішніх елементів бізнесу; забезпечувати нерозривність інноваційної політики і сучасних досягнень науково-технічного прогресу.

Проте, аналіз інноваційної активності підприємств України демонструє низький її рівень (табл. 1). Негативною тенденцією є зниження майже у два рази загальної кількості інноваційно активних промислових підприємств (з 1462 одиниць у 2010 році до 782 одиниць у 2019 році) та кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації (з 1217 одиниць у 2010 році до 687 одиниць у 2019 році).

Обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг) у грошовому вираженні останніми роками зростає, проте складає всього 1,3% до загального обсягу реалізованої промислової продукції у 2019 році.

Питома вага інноваційно активних підприємств складає близько 16 % до загальної кількості промислових підприємств, тоді як у європейських країнах даний показник знаходиться на рівні 60 – 70 % [6; 21].

Таблиця 1

Основні показники інноваційної діяльності промислових підприємств України у 2010-2019 рр.

Основні показники	2010	2011	2012	2013	2014
Кількість інноваційно активних промислових підприємств, усього, одиниць	1462	1679	1758	1715	1609
% до загальної кількості промислових підприємств	13,8	16,2	17,4	16,8	16,1
Витрати на інновації промислових підприємств, усього, млн. грн	8045,5	14333,9	11480,6	9562,6	7695,9
% до загального обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг)	0,9	1,3	1	0,9	0,8
% до загального обсягу реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг)	23,9	33,8	31,8	26,6	30
Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), усього, одиниць	1217	1327	1371	1312	1208
% до загальної кількості промислових підприємств	11,5	12,8	13,6	12,9	12,1
Кількість упроваджених у виробництво нових технологічних процесів промисловими підприємствами, усього, одиниць	2043	2510	2188	1576	1743
з них нових або суттєво поліпшених маловідходних, ресурсозберігаючих технологічних процесів, одиниць	479	517	554	502	447
Кількість упровадженої інноваційної продукції (товарів, послуг) промисловими підприємствами, усього, одиниць	2408	3238	3403	3138	3661
Обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг), усього, млн. грн	33697,6	42386,7	36157,7	35891,6	25669
% до загального обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг)	3,8	3,8	3,3	3,3	2,5

Джерело: складено за даними [6]

Інноваційний клімат країни та інноваційну активність характеризує частка витрат на виконання науково-дослідних робіт у ВВП (табл. 2). В цілому по ЄС цей показник зростає протягом досліджуваного періоду та становить більше 2%. Серед європейських країн найбільша частка витрат на виконання НДР у ВВП виявляється у Німеччині (близько 3%). На жаль, в Україні частка витрат на виконання НДР у ВВП спостерігається на низькому рівні (менше 1%) та протягом 2010-2019 рр. знижується до 0,47%. Це відображає негативну тенденцію щодо інноваційного клімату країни та вказує на необхідність покращення економічних умов для активізації інноваційної діяльності.

Таблиця 2

**Частка витрат на виконання НДР у ВВП по окремих країнах
у 2010-2018 рр., %**

Країни	Роки								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ЄС 28	1,92	1,96	2	2,01	2,02	2,03	2,04	2,08	2,12
Болгарія	0,57	0,53	0,6	0,64	0,79	0,95	0,77	0,74	0,76
Естонія	1,57	2,28	2,11	1,71	1,42	1,46	1,25	1,28	1,4
Іспанія	1,36	1,33	1,3	1,28	1,24	1,22	1,19	1,21	1,24
Латвія	0,61	0,7	0,66	0,61	0,69	0,62	0,44	0,51	0,64
Литва	0,79	0,91	0,9	0,95	1,03	1,04	0,84	0,9	0,94
Німеччина	2,73	2,81	2,88	2,84	2,88	2,93	2,94	3,07	3,13
Польща	0,72	0,75	0,88	0,87	0,94	1	0,96	1,03	1,21
Румунія	0,46	0,5	0,48	0,39	0,38	0,49	0,48	0,5	0,5
Словаччина	0,61	0,66	0,8	0,82	0,88	1,16	0,79	0,89	0,84
Словенія	2,05	2,41	2,56	2,56	2,37	2,2	2,01	1,87	1,95
Угорщина	1,14	1,19	1,26	1,39	1,35	1,35	1,19	1,33	1,53
Чеська Республіка	1,34	1,56	1,78	1,9	1,97	1,93	1,68	1,79	1,93
Україна	0,75	0,65	0,67	0,7	0,6	0,55	0,48	0,45	0,47

Джерело: складено за даними [6; 21]

Треба відзначити, що частка витрат на НДР суттєво варіюється по галузях промисловості. Відповідно, інноваційна політика підприємства повинна враховувати особливості галузі, до якої воно належить. Належність до певної галузі значною мірою впливає на можливості стратегічного вибору, обумовленого як рівнем конкурентоспроможності продукції на світовому ринку, так і конкурентними позиціями підприємства на внутрішньому ринку.

Основні показники, що характеризують інноваційну активність промислових підприємств за видами економічної діяльності у 2019 році наведено у табл. 3. Необхідно відзначити, що кількість підприємств переробної промисловості складає майже 90% від усіх промислових підприємств, що впроваджували інновації.

Таблиця 3

Інноваційна активність промислових підприємств за напрямками інноваційної діяльності за видами економічної діяльності у 2019 році

Показники інноваційної активності	Промисловість	Переробна промисловість	Виробництво харчових продуктів	Виробництво напоїв	Виробництво тютюнових виробів
Кількість підприємств, що впроваджували інновації, всього, од.	687	616	119	23	1
у тому числі, впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію (товари, послуги), од.	336	329	65	16	1
з них, нову для ринку, од.	90	89	19	3	-
Кількість упроваджених у виробництво нових технологічних процесів, од.	2318	1340	135	24	-
з них нових або суттєво поліпшених маловідходних, ресурсозберігаючих, од.	857	454	50	9	-
Кількість упроваджених видів інноваційної продукції (товарів, послуг), од.	2148	2135	541	50	-
У тому числі					
нових для ринку, од.	418	417	86	-	-
нових та/або вдосконалених видів машин, обладнання, од.	760	758	73	-	-
з них, нових для ринку, од.	171	171	-	-	-
Кількість підприємств, що реалізували інноваційну продукцію (товари, послуги), од.	442	426	95	19	1
% до загальної кількості промислових підприємств	8,9	10,6	10,6	17,9	16,7
з них, нову для ринку, од.	114	111	26	4	-
нову лише для підприємства, од.	375	360	81	16	1
Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млн. грн.	34264,9	33495,7	4194,3	1585,7	-
у % до загального обсягу реалізованої промислової продукції	1,3	1,9	0,9	2,3	-
Із загального обсягу реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг)					
нова для ринку, млн. грн.	6826,2	6817,2	745,6	102,3	-
нова лише для підприємства, од.	27438,7	26678,5	3448,7	1483,4	-

Кількість промислових підприємств, що реалізували інноваційну продукцію за межі України, од.	161	158	30	6	1
Обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг) за межі України, млн. грн.	18558,6	18051,5	758,0	31,7	-
у % до загального обсягу реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг)	54,2	53,9	18,1	2,0	-

Джерело: складено за даними [6]

Аналізуючи основні напрями реалізації інноваційної політики, необхідно зазначити, що більша частка підприємств переробної промисловості та підприємств з виробництва харчових продуктів та напоїв впроваджували у виробництво нову або значно вдосконалену продукцію (товари, послуги) та нові технологічні процеси. Проте, частка нових або суттєво поліпшених маловідходних, ресурсозберігаючих технологічних процесів ставить менше 30% серед усіх впроваджених. Також доволі низька частка нових для ринку видів інноваційної продукції (товарів, послуг) (до 20%). Це свідчить про те, що більшою мірою впроваджуються нові тільки для підприємства види продукції (товарів, послуг), тобто більшість суб'єктів господарювання підтримують еволюційну та захисну інноваційну політику.

Обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг) за межі України складає більше 50 % від загального обсягу реалізованої інноваційної промислової продукції, що позитивно характеризує діяльність вітчизняних промислових підприємств та відображає їх експортоорієнтованість.

Активність інноваційної діяльності у переробній та харчовій промисловості прямо пов'язана з фінансовим станом підприємств, оскільки на сучасному етапі фінансування інновацій більш як на 85 % здійснюється за рахунок власних коштів суб'єктів господарювання. Більша частка коштів витрачається на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення (табл. 4).

**Витрати на інновації промислових підприємств за напрямками
інноваційної діяльності за видами економічної діяльності у 2019 році**

Показники	Кількість інноваційно активних промислових підприємств/сума витрат		Витрачали кошти на				
	усьог о,	% до загальної кількості промислов их підприємст в	внутріш ні НДР	зовніш ні НДР	придбання машин, обладнанн я та програмно го забезпечен ня	придбан ня інших зовнішніх знань	інше
Промисловіс ть, од.	782	15,8	122	69	506	35	161
Загальна сума витрат, млн. грн	14220, 9	x	2449,9	469,0	10185,1	37,5	1079, 4
Переробна промисловіс ть, од.	693	17,2	117	53	438	31	148
Загальна сума витрат, млн. грн	11002, 5	x	1981,2	161,9	8232,1	32,4	594,9
Виробництво харчових продуктів, од.	131	14,6	5	6	79	5	31
Загальна сума витрат, млн. грн	2869,8	x	15,4	8,5	2726,0	1,5	118,3
Виробництво напоїв, од.	26	24,5	2	1	17	1	9
Загальна сума витрат, млн. грн	358,0	x	x	x	318,6	x	37,1
Виробництво тютюнових виробів, од.	1	16,7	—	—	1	—	—

Джерело: складено за даними [6]

Глобалізація, поширення світових інтеграційних процесів обґрунтовує посилення впливу зовнішнього середовища на функціонування та розвиток українських підприємств переробної та харчової промисловості. Головним стратегічним напрямом розвитку вітчизняних товаровиробників для успішного виходу на зовнішні ринки та утримання на них стійких позицій постає активізація інноваційної діяльності, проведення техніко-технологічної модернізації виробництва, освоєння випуску сучасних інноваційних видів продовольчих товарів. Нові реалії світогосподарського устрою вимагають змін економічних та техніко-технологічних характеристик підприємств харчової та переробної промисловості України, що можливо лише за умов розроблення і впровадження цілісної інноваційної політики.

Формування інноваційної політики повинно ґрунтуватися на певних принципах, які визначатимуть ефективне управління інноваційними процесами та системний підхід до здійснення інноваційної діяльності. Комплекс принципів інноваційної політики відображено в роботах [12; 18; 20]:

- *Цілеспрямованість*. Реалізація інновацій на підприємстві повинна бути спрямована на досягнення цілей, що не суперечать загальностратегічним напрямам діяльності суб'єктів господарювання. Тобто, інноваційна політика повинна бути орієнтована на досягнення стратегічної мети, що узгоджена із тактичними цілями підприємства.

- *Стратегічна спрямованість*. Інноваційна політика повинна бути спрямована на формування та забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства.

- *Регламентованість*. Інноваційна політика повинна бути закріплена у відповідних документах та планах, які регламентують порядок та умови її проведення, елементи, механізм реалізації, доцільність та відповідність ринковій ситуації.

- *Відповідність ринковим умовам*. Інноваційна політика здійснюється за умови інтеграції двох систем: зовнішнього та внутрішнього середовища. Відповідно, всі інноваційні процеси повинні бути узгодженими із ринковими

тенденціями, умовами ведення підприємницької діяльності, вимогами споживачів та ринкових посередників.

- *Комплексність.* Даний принцип передбачає врахування всіх елементів інноваційної політики у процесі її розробки та реалізації. Відповідно, при незбалансованій інноваційній діяльності можливе виникнення диспропорцій, які не тільки знижують ефективність інновацій, але й можуть перешкоджати функціонуванню підприємства в цілому.

- *Адаптивність.* Враховуючи мінливість зовнішнього середовища, інноваційна політика повинна забезпечувати гнучкість інноваційних процесів і створювати можливості швидкого коригування реалізації інновацій. При формуванні інноваційної політики підприємства необхідно також враховувати можливі внутрішні зміни, які можуть перешкоджати реалізації інноваційної діяльності.

- *Неперервність.* Здійснення інноваційної діяльності повинне бути частиною загальної політики підприємства, яка спрямована на підтримку та постійне покращення ринкових конкурентних позицій. Інноваційна політика повинна бути побудована таким чином, щоб забезпечити комплексну неперервну інноваційну діяльність, що дозволить підприємству досягти високого рівня інноваційної активності.

- *Відповідність ресурсному потенціалу підприємства.* При формуванні інноваційної політики необхідно враховувати потенціал підприємства, адже при невідповідності наявному потенціалу здійснення інноваційної діяльності буде неможливим та призведе до виснаження ресурсних запасів підприємства та руйнування організаційних зв'язків.

- *Відповідність кадровому потенціалу підприємства.* Обов'язковим є постійне покращення освітньо-кваліфікаційних здібностей працівників підприємства, адже їх професійні навички повинні відповідати запланованій інноваційній діяльності підприємства.

• *Інформаційна забезпеченість.* Необхідно забезпечити всі підрозділи підприємства інформацією щодо новацій та процесу їх впровадження (технічною, технологічною та конструкторською документацією).

Інноваційна політика підприємства передбачає послідовну, заплановану, цілеспрямовану, комплексну інноваційну діяльність підприємства [15]. Відповідно, інноваційна політика повинна мати певний порядок формування, який забезпечить системний підхід до планування та здійснення інноваційної діяльності.

На основі наведених принципів, формування та реалізації інноваційної політики має відбуватися у певній послідовності, починаючи з аналізу зовнішнього середовища з урахуванням інноваційних прогнозів розвитку науково-технічного прогресу та визначення комплексної інноваційної стратегії в загальній політиці підприємства (рис. 1).

Будь-яке підприємство повинно окреслювати ключові принципи діяльності, визначати основну мету функціонування на ринку. Саме місія розкриває призначення підприємства, забезпечує напрями визначення цілей та стратегій для досягнення певних запланованих результатів. Місія сприяє формуванню цінностей підприємства, вдосконаленню його системи управління. Сукупність заходів і методів управління підприємством, яка включає різні види політик, що представлені на рис. 1, формують його загальну політику. Дії по реалізації політик повинні бути узгоджені між собою і направлені на досягнення загальної мети підприємства.

Основними елементами загальної політики підприємства є [7; 15; 20]: виробнича (техніко-технологічна) політика, інвестиційна політика, інноваційна політика (політика в галузі науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт), фінансова політика, маркетингова політика, кадрова політика.

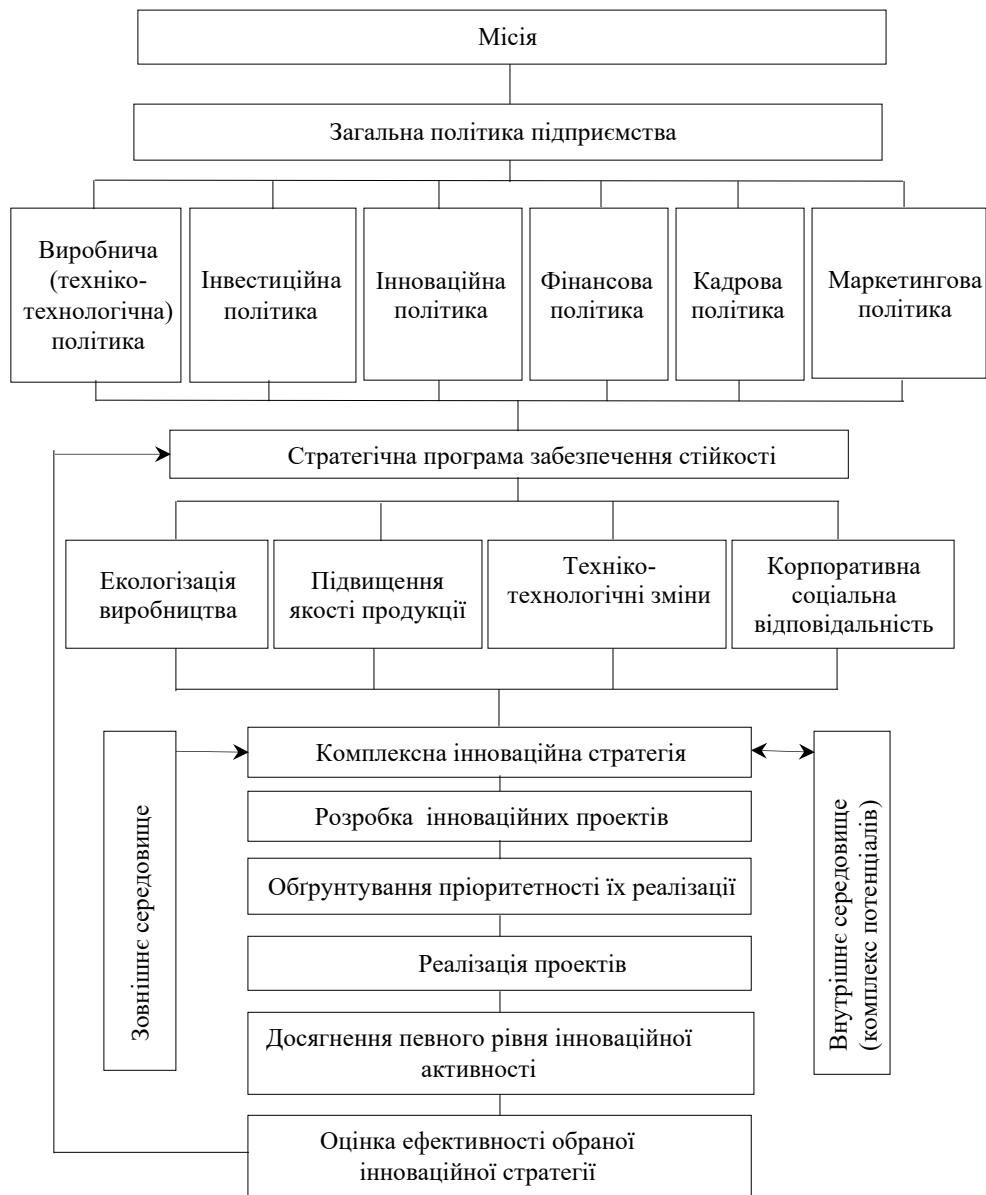


Рис. 1 Формування інноваційної політики в загальній політиці підприємства

Джерело: власна розробка

Техніко-технологічна політика вивчає можливості виробництва і вимог до нього щодо реалізації формування стійкості й розвитку та за необхідності усунення виявлених невідповідностей, сприяє розробленню напрямів технічного переозброєння (оновлення) основних засобів підприємства та створенню механізму реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення техніко-технологічного стану підприємства, забезпечує планування та організацію процесу матеріально-технічного постачання необхідних ресурсів [7].

Крім того, техніко-технологічна політика на підприємстві забезпечує процес заміни старих технологій у виробництві товарів та створенні (наданні) послуг новими технологіями. Тому, завданнями виробничої політики є моніторинг та оцінка ефективності технологій, які використовуються на підприємстві, дослідження та управління виробничими процесами та розроблення напрямків технологічного вдосконалення з метою підвищення загального рівня конкурентоспроможності підприємства [20].

Маркетингова політика є не тільки елементом загальної політики підприємства, а й інструментом, який регулює та визначає інноваційну діяльність. З одного боку, маркетингова політика передбачає розробку, управління і модернізацію ринкової та продуктової стратегій. З іншого боку, маркетингова політика визначає доцільність інновацій, їх зв'язок із ринковою ситуацією та внутрішнім середовищем підприємства. Маркетингова політика дозволяє проаналізувати готовність ринку до появи продукту інноваційного проєкту, а також визначає заходи, що сприяють проведенню ефективної збутової політики, організацію просування товару на ринок і включає: аналіз ринку; розробку стратегії й концепції маркетингу; формування програми та бюджету маркетингу проєкту [7; 20].

НДДКР виступають джерелом інновацій. Інноваційна політика передбачає визначення наукового потенціалу підприємства; розроблення науково-технічних проєктів з врахуванням результатів маркетингових досліджень; впливає на формування та реалізацію техніко-технологічної політики [7].

Кадрова політика визначає загальні напрями роботи із працівниками підприємства, формує вимоги до існуючих та потенційних фахівців. Сьогодення вимагає постійного покращення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників (професійних та соціальних навичок), а також високого рівня їх мотивації.

Кадрова політика передбачає набір і навчання персоналу; формування кваліфікованого складу працівників; стимулювання ініціативності та творчої

активності працівників; створення робочих груп для генерації інноваційних ідей; організацію внутріфірмового підприємництва; визначення шляхів розвитку кадрів; розробку методів подолання опору змінам.

Кадрова політика тісно пов'язана із корпоративною політикою підприємства, яка визначає ставлення працівників не тільки до компанії та один до одного, а й до інноваційних процесів. На етапі впровадження інновацій працівники підприємства відіграють визначну роль, адже саме вони приймають, засвоюють інновації та підтримують їх реалізацію на підприємстві. Відповідно, корпоративна культура, як і кадрова політика, є елементом загальної політики, який потребує постійного вдосконалення [7; 20].

Інвестиційна політика підприємства спрямована на ефективне вкладення капіталу і його повернення. Кожне підприємство розробляє свою систему переваг і критеріїв вкладення капіталу відповідно умовам діяльності та стратегії розвитку. Інвестиційна політика – головний інструмент, що забезпечує стабільний економічний розвиток суб'єкту господарювання в довгостроковому періоді; спрямована на збільшення ефективності виробництва: розширення і оновлення виробничого потенціалу, зростання обсягу виробництва, продуктивності праці і прибутку, зниження собівартості продукції, прискорення темпів впровадження у виробництво нової продукції, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.

Фінансова політика охоплює всі фінансово-економічні аспекти функціонування підприємства, що забезпечують реалізацію загальної політики.

Враховуючи специфіку діяльності суб'єкта господарювання та галузеві особливості його функціонування формується програма дій щодо забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Як правило, такі програми направлені на екологізацію виробництва, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, проведення техніко-технологічних

змін, впровадження заходів корпоративної соціальної відповідальності, що сприяє збільшенню кількості конкурентних переваг підприємства.

Мінливість умов господарювання, дії найближчих конкурентів є потужним поштовхом в напрямку постійного вдосконалення та розвитку суб'єкту господарювання, що не можливо без активізації інноваційної діяльності. Розробляючи комплексну інноваційну стратегію, підприємства базуються на досягнутому рівні розвитку, переглядають внутрішні потенціали зростання та передбачають зміни у зовнішньому середовищі шляхом прогнозування.

Більш детально зупинимося на розгляді основних складових потенціалу виробничих підприємств [8, с. 108-109], що обґрунтовують ефективність реалізації комплексної інноваційної стратегії.

Економічний потенціал підприємства є спроможністю, здатністю сприяти задоволенню потреб суспільства, розвиватися у визначеному напрямку, досягати поставлених цілей за умов максимальної ефективності, отримувати заплановані результати, підвищувати конкурентоспроможність за рахунок сформованої у певний момент часу сукупності структурованих ресурсів, які використовуються у мовах дії чинників зовнішнього середовища.

Майновий потенціал підприємства характеризує можливості ефективно використовувати майно, що перебуває у користуванні підприємства, та при необхідності здійснювати його мобілізацію в процесі виробничо-господарської діяльності з метою забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства на ринку.

Фінансовий потенціал – це спроможність раціонально та ефективно використовувати фінансові ресурси, що перебувають у розпорядженні підприємства, а також можливості до їх нарощення у разі необхідності.

Інноваційний потенціал – це здатність підприємства здійснювати інноваційну діяльність в поточному й стратегічному періодах, що вимагає залучення як традиційних ресурсів, так і інноваційних, які

використовуються для забезпечення інноваційного шляху розвитку підприємства, у результаті чого створюється система нововведень або окремі інновації різного рівня.

Маркетинговий потенціал – це можливості підприємства в забезпеченні його конкурентоспроможності на основі грамотного поєднання товарної політики, стратегії ціноутворення, способів стимулювання та руху товару продукції.

Логістичний потенціал – здатність фірми реалізувати її логістичні функції та операції з максимально можливим кінцевим результатом і мінімальними витратами.

Комунікативний потенціал – це комунікативні можливості підприємства у відносинах з різними елементами зовнішнього середовища (конкуренти, споживачі, посередники, органи державної влади, фінансові установи тощо), репутація та імідж підприємства (торгової марки).

Управлінський потенціал – це здатність окремих категорій персоналу підприємства щодо ефективної організації та управління виробничо-комерційними процесами підприємства.

Виробничо-технологічний потенціал – це спроможність отримувати максимально можливий виробничий результат, який може бути одержаний за умови найбільш ефективного використання виробничих ресурсів, за умови наявного рівня техніки та технологій, передових форм організації виробництва.

Інформаційний потенціал – це єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підготовку та прийняття управлінських рішень і впливають на характер (специфіку) виробництва через збір, зберігання (накопичення), обробку та розповсюдження інформаційних ресурсів.

Кадровий потенціал підприємства – це ресурсні можливості робітників, які вони використовують для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Інтелектуальний потенціал – спроможність персоналу генерувати ідеї та можливість представлення готових рішень існуючих проблем на підприємстві в усіх напрямках діяльності.

Поєднання різних потенціалів забезпечує стійкість підприємства, дозволяє нейтралізувати негативний вплив зовнішніх факторів і реалізувати сприятливі можливості.

Розробка інноваційних проєктів забезпечує досягнення високого конкурентного статусу на ринку. Вибір пріоритетності та доцільності реалізації проєктів базується на обґрунтуванні ключових техніко-економічних показників (індикаторів), ступеня ризику імплементації, передбачення можливого негативного впливу на діяльність певного суб'єкту господарювання.

Остаточний вплив реалізації інноваційних проєктів на загальні показники діяльності підприємства є мірилом ефективності обраної інноваційної стратегії та подальших заходів щодо її перегляду у випадку необхідності внесення змін та коригувань у поточну діяльність суб'єкта господарювання.

Формування інноваційної політики підприємства є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію зі споживачем і забезпечення високої якості виробничого процесу. Саме тому важливо визначити, які саме зовнішні та внутрішні чинники обумовлюють інноваційний розвиток (табл. 5).

Таблиця 5

Основні чинники, що впливають на інноваційний розвиток підприємств України

Чинники, що активізують інноваційний розвиток	Чинники, що стримують інноваційний розвиток
<i>Екзогенні:</i>	<i>Екзогенні:</i>
• сприятливий інноваційний та інвестиційний клімат країни; • розвиток законодавчої бази щодо захисту інтелектуальної власності;	• політична та економічна нестабільність; • розвиток інфляційних процесів; • високий ризик, пов'язаний з розробкою та виведенням на ринок нової продукції;

• митне регулювання (зниження мита на деякі види наукоємної імпортої продукції; • сприяння міжнародній науково-технічній кооперації; • розвиток інноваційної інфраструктури; • наявність дешевих кредитних ресурсів; • високий рівень конкуренції у галузі; • державна підтримка галузі; • підготовка висококваліфікованих кадрів; • сприятлива кон'юнктура ринків та темп їх зростання; • скорочення тривалості життєвого циклу наукоємних товарів; • наявність культури споживання.	• дефіцит фінансових ресурсів для здійснення наукових досліджень; • недосконалість нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності; • відсутність податкових та фінансових пільг; • низький науково-технічний потенціал держави; • вплив наукових кадрів.
<i>Ендогенні:</i>	<i>Ендогенні:</i>
• інноваційний, виробничо-збутовий, фінансовий потенціал; • наявність необхідної господарської та науково-технічної інфраструктури; • наявність конкурентних переваг; • інтелектуальний потенціал працівників; • матеріальне стимулювання працівників; • диверсифікація виробництва; • стратегічна орієнтація підприємства; • узгодження факторів системи якості підприємства і рівня задоволення потреб споживачів; • науково-технічне співробітництво з ВНЗ та науковими установами; • належність підприємств до ТНК та/або інтегрованої структури.	• відсутність обґрунтованої інноваційної стратегії; • слабкість матеріально-технічної та наукової бази; • неузгодженість ресурсних потреб та інноваційних можливостей; • невідповідність організаційної структури та корпоративної культури інноваційним цілям підприємств; • відсутність оперативного регулювання та координації діяльності підрозділів; • неефективна комунікація між підрозділами; • відсутність повноцінної інформаційної бази щодо інноваційних розробок; • низький рівень мотивації працівників, відсутність матеріальних стимулів та умов творчої праці; • опір змінам

Джерело: сформовано авторами на основі [7; 12].

Реалії сьогодення, мінливість середовища господарювання, зміни в потребах споживачів, розвиток технологічного прогресу потребують швидкої адекватної реакції підприємств з врахуванням чинників, що активізують інноваційний розвиток та подоланні негативних чинників.

Висновки. Проведені дослідження показують, що підприємства України мають низьку інноваційну активність порівняно з європейськими країнами. У промислових підприємствах переважають продуктові інновації та інновації процесу.

В складних умовах господарювання зміцнити позиції на ринку та не втратити прибутковості вдається лише тим компаніям, які не скорочують інвестиції у власний розвиток, впроваджують інноваційні технології, оптимізують асортиментний портфель, розширюють асортиментну лінійку шляхом розробки та виведення на ринок нових видів конкурентоспроможної продукції. Крім того, відсутність вільних коштів для модернізації обладнання, впровадження новітніх інноваційних технологій, закупівлі екологічної сировини, змушує підприємства скорочувати виробництво.

Підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та зміцнення ринкового становища можливе тільки за умов інноваційного розвитку, формування та реалізації ефективної інноваційної політики, що потребує модернізації та технічного переозброєння виробництва, впровадження сучасних технологій та систем управління якістю, введення у виробництво нових видів продукції.

Література

1. Березіна М. Л. Інноваційна політика підприємств АПК: тактичні та стратегічні аспекти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №4. С. 122–132.
2. Білозор Л. В. Методологічні підходи щодо формування інноваційної продукції. *Економіка АПК*. 2004. №9. С. 88 – 93.
3. Грабчук О. М., Плаксієнко В. Я. Інструменти інноваційної політики промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2017. №2. С. 11–15.
4. Дацій О. І. Ефективність інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві. *Агросвіт*. 2007. № 21. С.14–16.

5. Дацій О.І. Фінансове забезпечення інновацій в агропромисловому комплексі України. *Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку*. 2011. № 1. С. 65–76.
6. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Дивнич О. Д. Інноваційна політика підприємства: формування та реалізація. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*: URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/97.pdf>.
8. Євсєєва-Северина І. В. Теоретико-методичні аспекти формування сталого розвитку виробничих підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2020. Випуск 1/2 (40/41). С. 104–120.
9. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми, 2010. 334 с.
10. Ілляшенко С. Ю. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія. Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. 615 с.
11. Кадол Л. В., Кравчук Л. М. Принципи формування інноваційної політики підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. Вип. 17(1). С. 76–79.
12. Квасницька Р. С., Ардашкіна Н. С. Особливості інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. №6, Т. 3. С. 247–251.
13. Ландик В. И. Инновационная стратегия предприятия: проблемы и опыт их решения. Київ : Наук. думка, 2003. 364 с.
14. Лановська Г. І. Інтегральна оцінка інноваційної політики підприємства. *Агроінком*. 2013. № 7–9. С. 61–64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agroincom_2013_7-9_15
15. Максимова Т. С., Філімонова О. В., Лиштван К. В. Формування інноваційної політики. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. №2. С. 181–183.

16. Маслак О. І., Безручко О. О., Маслак М. В. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах циклічності. *Економіка і організація управління*. 2014. №1. С. 166–173.
17. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за ред. Шипуліної Ю. С. Суми: ТОВ «ДД «Папірус», 2012. 458 с.
18. Римар М. В., Ликун Н. В. Етапи та принципи здійснення інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Проблеми економіки та управління. 2012. № 725. С. 360–365.
19. Ступина А. А. Особенности инновационной деятельности в Украине. *Економіка промисловості*. 2006. №3 (9). С. 114 –118.
20. Черненко О. В., Нечитайло С. Д. Формування ефективної інноваційної політики підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/55.pdf
21. European Commission. Офіційний сайт Європейського Союзу. URL: https://ec.europa.eu/info/index_en

Відомості про авторів

СКОПЕНКО Наталія Степанівна

доктор економічних наук, професор

професор кафедри економіки праці та менеджменту НУХТ

Контактний телефон: (050)358-61-89

E-mail: skopnata67@gmail.com

ЄВСЄЄВА-СЕВЕРІНА Ірина Василівна

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Контактний телефон: (098)4095522

E-mail: irynayevsieieva@gmail.com

БОЙКО Ірина Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економіки праці та менеджменту НУХТ

Контактний телефон: (067)719-40-83

E-mail: B_iren@ukr.net

КАПЛЯ Данило Володимирович
магістрант кафедри економіки праці та менеджменту НУХТ

09.12.2020