

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

©2024 ОТЕНКО І. П., КВАШИНА Ю. А.

УДК 658:330.341.1
JEL: M21; O31

Отенко І. П., Квашина Ю. А. Методичний підхід до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

Завдання полягає в розробці методичного підходу до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. Методичні засади спираються на теоретичні підходи до управління інноваційним розвитком підприємства, їх основні положення, які є основою при проведенні моніторингу та оцінюванні організаційних умов реалізації стратегії. Такими виступають положення інституціонального, системного, процесного та компетентнісного підходів. Інституціональний підхід оперує положеннями, що відповідають заходам державного регулювання, застосуванню механізмів впливу держави на інноваційний розвиток окремого підприємства, напрямкам стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку держави. Процесний підхід фокусує увагу на інноваційних бізнес-процесах, які дозволяють впроваджувати продуктивні, технологічні, маркетингові, організаційні інновації через реалізацію необхідних організаційних змін. Системний підхід направлений на створення ефективної інноваційно-орієнтованої бізнес-моделі, формування інноваційного середовища на основі активної взаємодії всіх управлінських рівнів. Компетентнісний підхід орієнтує на розвиток знань, примноження інтелектуального капіталу підприємства для формування стійких конкурентних переваг на ринку тощо. У статті проаналізовано та визначено чинники цифровізації економіки як ключові для формування інноваційного потенціалу підприємств України. Результати аналізу досвіду передових світових практик та успішних бізнесів свідчать про різноманітність засобів їх реагування на інноваційні зміни в зовнішньому середовищі й дозволяють виділити тенденції та найбільш актуальний стратегічний інструментарій. За напрямками формування стратегії інноваційного розвитку розроблено систему показників та проведено оцінювання рівня їх організаційного забезпечення на підприємствах «Спецвузавтоматика» та «Еквуд-Буд».

Ключові слова: інноваційний розвиток, потенціал, компанії IT-галузі, методичне забезпечення оцінювання, система показників, стратегічні заходи.
Рис.: 2. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 8.

Отенко Ірина Павлівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: otenkoip@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7849-2381>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56327945900>

Квашина Юлія Анатоліївна – аспірантка кафедри міжнародних економічних відносин, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

UDC 658:330.341.1
JEL: M21; O31

Otenko I. P., Kvashyna Yu. A. Methodical Approach to the Formation of the Strategy of Innovative Development of the Enterprise

The task is to develop a methodical approach to the formation of a strategy for innovative development of enterprise. The methodical principles are based on theoretical approaches to the management of innovative development of enterprise, their main provisions, which are the basis for monitoring and evaluating the organizational conditions for the implementation of the strategy. These are the provisions of institutional, system, process, and competence approaches. The institutional approach operates with provisions that correspond to the measures of State regulation, the use of mechanisms of State influence on the innovative development of an individual enterprise, the directions of strategic priorities of innovative development of the State. The process approach focuses on innovative business processes that allow the implementation of product, technological, marketing, and organizational innovations through the implementation of the necessary organizational changes. The system approach is aimed at creating an effective innovation-oriented business model, the formation of an innovative environment based on the active interaction of all management levels. The competency-based approach focuses on the development of knowledge, increasing the intellectual capital of the enterprise for the formation of sustainable competitive advantages in the market, etc. The article analyzes and identifies the factors of digitalization of the economy as key for the formation of the innovative potential of enterprises in Ukraine. The results of the analysis of the experience of the world's best practices and successful businesses testify to the variety of means of their response to innovative changes in the external environment and allow us to identify trends and the most relevant strategic instruments. In the areas of formation of the strategy of innovative development, a system of indicators has been developed and an assessment of the level of their organizational support at the enterprises «Spetsvuzavtomatyka» and «Ekvud-Bud» has been carried out.

Keywords: innovative development, potential, IT companies, methodical support for evaluation, system of indicators, strategic measures.
Fig.: 2. **Tabl.:** 4. **Bibl.:** 8.

Otenko Iryna P. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of International Economic Relations, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: otenkoip@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7849-2381>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56327945900>

Kvashyna Yuliia A. – Postgraduate Student of the Department of International Economic Relations, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

Методика оцінювання організаційних умов та аналітичний інструментарій інноваційної стратегії повинні бути універсальними, тобто такими, що можуть бути застосованими в діяльності будь-якого підприємства. Отже, так чи інакше, вони повинні враховувати державні засади регулювання інноваційного розвитку, адже інноваційний розвиток кожного окремого підприємства має узгоджуватися із інноваційними орієнтирами держави.

Відповідно до сучасних трендів інституційні засади управління інноваційною діяльністю в Україні на сучасному етапі створюються та забезпечуються за допомогою цифровізації. До 24 лютого 2022 р., за твердженнями спеціалістів із IT-сфери [1], технологічний ринок України набрав обертів щороку, і підтвердженням цього факту було трикратне зростання українських IT-послуг країнам ЄС порівняно з 2013 р. Водночас прибуток IT-сектора склав у 2021 р. 5 млрд дол., податки з надання IT-послуг у 2019 р. порівняно з 2018 р. зросли майже на 28,9%, тобто в середньому щорічне зростання складало 27–30%.

Серед основних чинників цифровізації експерти визначають (*табл. 1*): державну підтримку; укрупнення компаній; створення власного науково-дослідного центру; якісну підготовку та наявність висококваліфікованих IT-кадрів.

У проекті Державного бюджету України на 2022 рік планувалося виділити 11,1 млрд грн на цифровізацію секторів економіки та розвиток IT-індустрії. Слід зазначити, що повоєнний період характеризується активним розвитком ВПК і процесами цифровізації. Внутрішній IT-ринок базується на двох важливих елементах: наявність платоспроможного попиту на товари або послуги та пропозиція таких товарів. Існування пропозиції програмних продуктів і сервісів, а також послуг із їхньої розробки залежить від знань, навичок і умінь людей, здатних ці продукти створювати. Для створення власних IT-продуктів і сервісів, крім спеціальних знань та вмінь, навичок програмування, необхідним є розуміння та знання функціонування бізнесу, застосування програмних продуктів при вирішенні бізнес-задачі. Усі ці знання українські інженери отримують через трансфер знань, співпрацюючи з провідними світовими брендами. Таким чином, сервісна індустрія розробки програмного забезпечення формує нові вимоги до якості підготовки та формування нового покоління інженерних кадрів, здатних вирішувати завдання конкретного бізнесу та його клієнтів.

Серед трендів внутрішнього ринку України слід виділити зростання попиту на IT-послуги з боку державних органів та установ. Це позитивна

тенденція, де простежується певна динаміка, причому є переконання, що цей попит буде збільшуватись і надалі. Впровадження технологічних рішень залежить від підтримки державою напрямку цифровізації, створення програм стимулювання підприємств, які впроваджують цифрові рішення.

За деякими оцінками, технічні заклади вищої освіти (ЗВО) країни випускають близько 16 тис. молодих фахівців щорічно, тоді як потреби індустрії – понад 20 тис. фахівців. При цьому важливо враховувати, що не всі випускники готові брати участь у проєктах для іноземних замовників відразу після отримання університетської освіти. Підготовку студентів в Україні у 2017 р., за даними [2], здійснювали 150 ЗВО. З них 147 готували бакалаврів, 99 – магістрів, 35 – навчали спеціалістів. Однак, як зазначають експерти, розподіл студентів між закладами надто неоднорідний: топ-15 ЗВО навчали понад 52,6% бакалаврів, 53,3% магістрів та 87,2% спеціалістів.

Одним із чинників економічного розвитку країни, функціонування та розвитку української IT-індустрії виступає екосистема. Водночас галузь інформаційних технологій є індустрією знань, талантів та експертизи, тому головне завдання IT-екосистеми – забезпечити постійну взаємодію учасників ринку на різних рівнях у площині обміну досвідом і комунікацією задля вирішення спільних завдань, що стоять перед гравцями ринку.

IT-екосистема в Україні є відносно молодою, проте навіть на даному етапі її можна охарактеризувати як багатогранну та динамічну. До такої системи належать: профільні бізнес-асоціації, регіональні об'єднання (кластери), вищі навчальні заклади (які активно розвивають напрям технічної освіти) та приватні освітні проєкти, інноваційні парки, технологічні хаби, масштабні індустріальні події, професійні формальні та неформальні спільноти. Кожен з цих елементів має свої пріоритети та вектори роботи, що в результаті створює позитивні умови для економічного розвитку.

На момент до початку бойових дій в Україні функціонувало 17 регіональних об'єднань. Крім великих міст, галузеві кластери з'являлися і в невеликих містах країни. Ключові напрямки роботи IT-кластерів представляють:

- ✦ модернізація та розвиток IT-освіти в межах своїх міст і регіонів (як у рамках системної роботи з ВНЗ, так і в площині профорієнтаційних ініціатив);
- ✦ діалог з органами місцевої влади;
- ✦ формування позитивного іміджу країни та регіону на міжнародній арені.

Слід зазначити, що доволі часто серед ініціатив кластерів є і проєкти, що не пов'язані безпо-

Чинники цифровізації економіки для формування інноваційного потенціалу України

Чинник	Зміст
Державна підтримка	На 2022 р. основний перелік завдань з розвитку цифровізації економіки та ІТ-галузі включав: розробку інноваційного застосунка «Дія» для отримання державних послуг, розвиток кібербезпеки, хмарних систем, фінтех-проектів та захист інтелектуальної власності. Основне завдання під час воєнної агресії – розвиток ВПК, захист енергосистеми
Загальний імідж України у світі	Може бути досягнутий за рахунок політичної й економічної стабільності, достатньої прозорості та передбачуваності умов ведення бізнесу, активної участі у світовій економіці інновацій і стратегічного партнерства з міжнародними провідними брендами. Такий підхід унеможливується через ризики воєнних дій на території України
Укрупнення компаній шляхом M&A угод	У результаті злиття з'являються нові організаційні форми інтеграції, поглинання через встановлення контролю шляхом придбання більше 30% суб'єкта господарювання. Це надає нові можливості щодо збільшення місцевого ринку на 22–30% щорічно, зростання вдвічі кількості технічних фахівців
Створення ІТ-компаніями власного R&D-центру	Надає значні переваги над традиційними аутсорсингом та аутстафінгом: удвічі-втричі дешевше; наявність власної надійної команди розробників; захищеність власної інтелектуальної власності; збереження контролю над програмним забезпеченням; посилення бренду компанії
Співпраця ІТ-бізнесу із закладами вищої освіти та якісна підготовка ІТ-спеціалістів	Визначається багатовекторною підтримкою, що має фінансовий і програмний аспекти: компанії надають українським ВНЗ фінансову допомогу, матеріально-технічне забезпечення, запускають на їхній базі освітні програми, які максимально відповідають вимогам сучасного ринку, виступають спонсорами студентських олімпіад тощо. Заклади вищої освіти є постачальниками кваліфікованих спеціалістів, структура яких така: близько 80% працівників мають диплом магістра (або спеціаліста), понад 11% – бакалавра, інші – ще здобувають вищу освіту, закінчили спеціалізовані курси або ж обирають самоосвіту. Окрім того, на ринку працюють десятки докторів філософії (PhD), що стимулює розвиток вітчизняного бізнесу та науки
Міграція фахівців у зв'язку з війною в Україні	Масовий переїзд фахівців, який почався ще у 2014 р., а потім у зв'язку із війною в Україні. Стабілізація ситуації та перемога України забезпечать умови для стійкого розвитку ІТ-ринку в Україні через нові ІТ-проекти, які відкриють можливості роботи з новими технологіями та створенням речей, здатних змінювати життя людей
Платоспроможний попит	Чим розвиненіша економіка країни, тим більше в ній ресурсів для інвестицій у високі технології. ІТ-індустрія забезпечує надходження валюти у вітчизняну економіку, податки, створює системний попит за рахунок ринку інших галузей і супутніх сервісів

середньо з індустрією, а спрямовані на підтримку розвитку міста чи регіону, підвищення рівня їх конкурентоздатності в масштабі країни. Серед учасників кластерів є як сервісні, так і продуктивні ІТ-компанії.

Стратегічним інструментарієм інноваційного розвитку підприємства виступають засоби, форми та методи управління, що забезпечують спрямовання на пошук можливостей інтенсифікації виробництва, створення науково-технічного потенціалу, впровадження та використання результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів та

послуг. Враховуючи той факт, що формування інноваційного потенціалу підприємства реалізується через технологічні, організаційно-структурні, продуктивні зміни та зміни в персоналі, необхідним є створення ефективної інноваційно-орієнтованої бізнес-моделі, за якою будуть реалізовуватися зазначені типи змін.

Досвід діяльності передових практик та успішних бізнесів свідчить про різноманітність засобів реагування на інноваційні зміни, що проходять у їх зовнішньому середовищі. Реакцією певної частки підприємств є застосування самокерівних команд – горизонтальних структур, що поліпшують комунікації та співпрацю, оптимізують канали постачання

та дистрибуції; подолання перепон у вигляді географічної далекості та часових поясів за допомогою ІТ та електронного бізнесу. Бізнес використовує організаційні можливості шляхом реалізації спільних стратегій, використання нових можливостей для міжнародного поширення операцій, формування конкурентних переваг або оволодіння новими передовими технологіями, забезпечення більш широкого доступу до інноваційних технологічних і творчих ресурсів, нових ринків, великого капіталу та засобів управління. Деякі підприємства впроваджують структурні інновації, створюючи віртуальні мережі, щоб сконцентруватися на власних компетенціях, а використання інших операцій передають зовнішнім спеціалістам. Крім зазначених типів змін, інновації реалізуються через культурні зміни – нові знання, стратегічне мислення персоналу підприємств.

Реалізація нової бізнес-моделі ґрунтується на балансі між перевагами та недоліками, швидким і ретельним плануванням і включає такі етапи:

- ✦ встановлення пріоритетів інтеграції на основі стратегічного обґрунтування злиття компаній;
- ✦ формулювання бачення угоди та інформування лідерів злиття;
- ✦ формування нової організаційної структури й оперативного плану дій;
- ✦ вирішення конкретних завдань – діяти швидко, щоб досягти економії завдяки ефекту масштабу, переоцінюючи бізнес-модель;
- ✦ створення та реалізація раціональної моделі, яка охоплює позиціонування бренду та дає можливості для зростання продукту;
- ✦ реалізація плану інтеграції.

Це підтверджено результатами щорічного дослідження консалтингової компанії Bain & Company [3] (табл. 2).

Bain & Company досліджувала поведінку та ставлення керівників останні 25 років. Експерти зазначають [3], що бізнес-цикли та зміна теоретичних підходів до управління впливають на популярність окремих інструментів і трендів. Так, у 2020 р. найбільш актуальними, у зв'язку з диджиталізацією управлінських процесів, стали інструменти «розширеної аналітики» та «цифрової трансформації бізнес-процесів»; через посилення чинників кризових явищ і процесів невизначеності – стратегічне планування; пришвидшення змін та посилення конкурентних чинників на міжнародних ринках визначило використання таких маркетингових інструментів, як CRM, бенчмаркінг, управління ланцюгом поставок, задоволеність клієнтів. Крім зазначених тенденцій, на вибір стратегічного

інструментарію впливає фактор компетентності управлінського персоналу компанії щодо його використання.

Інструменти бізнес-аналітики, або інтелектуальний аналіз даних, складають методи швидкого вилучення, перетворення, комплексного використання, пошуку, аналізу великих масивів даних. Аналізуючи великі бази даних, бізнес-аналітика дозволяє ідентифікувати кореляції (взаємозв'язки) для поліпшення процесу прийняття рішень [3; 4]. Значна кількість аналітичних моделей розроблена відомими консалтинговими агентствами та використовується в практиці стратегічного управління компаніями, найбільш актуальні з яких визначаються ними.

Наступний крок передбачає розробку сукупності питань-показників, додаткова обробка та інтерпретація яких дозволить отримати узагальнювальну оцінку організаційних умов розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства (табл. 3).

Необхідною умовою при цьому виступає залучення до оцінки управлінського персоналу на всіх організаційних рівнях – від вищого керівництва та професіоналів у сфері інновацій до фахівців аналітичних відділів.

Загальну послідовність заходів для оцінювання сформованості організаційних умов розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства наведено на рис. 1.

Питання-показники для оцінки повинні бути чіткими, стислими та зрозумілими для кожного із зазначених працівників. Їх кількість також має бути обмеженою з метою мінімізації часу на відповіді управлінців. Для оцінювання організаційних умов розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства обрано метод анкетування. Відповідно до зазначених напрямів (див. табл. 3) анкета містить чотири групи питань (показників): стимулювання інноваційної діяльності; забезпечення трансферу технологій та комерціалізації ідей; інформатизація діяльності; моніторинг інноваційної діяльності на підприємстві (табл. 4).

Наступний етап аналізу передбачає вибір шкали оцінювання відповідно до основних вимог, а саме: впорядкованість, інтервальність, нульова точка. У наукових роботах [5; 6] часто використовується 5-позиційна шкала Лайкерта, оцінки за якою в переважній більшості випадків виражаються категорією «згоди» стосовно кожного питання: від абсолютної відповідності (5 балів) до повної невідповідності (1 бал) твердження реальним процесам і стану справ на підприємстві. Проте застосування п'ятипозиційної шкали дещо ускладнює

Тренди у стратегічному інструментарії управління інноваційним розвитком

Характеристика тенденцій змін і трендів стратегічного інструментарію		
Відповіді на питання	Згоден	Не згоден
1. Вплив науково-технічного розвитку та цифровізації обумовлює появу інноваційних та оновлення традиційних стратегічних інструментів, таких як: розширена аналітика та цифрова трансформація (2020 р.); швидке створення прототипів, радіочастотна ідентифікація, спільні центри обслуговування (2021 р.); використання штучного інтелекту та машинного навчання, дизайн мислення, web3 і блокчейн (2022–2023 рр.)		
Цифрові тренди та програмні рішення швидко змінюють правила конкуренції	66%	9%
Цифрові стратегії є актуальними, однак не впроваджуються в діяльність досить швидко	56%	19%
Інновації впроваджуються за допомогою швидкого створення прототипів і спільного тестування з кінцевими користувачами	54%	18%
У стратегічному управлінні збирається та використовується інформаційна цінність даних повною мірою	53%	22%
За прогнозами на наступні три роки значно зростуть розриви між ІТ-можливостями компанії та потребами бізнесу	52%	20%
Розширені аналітичні можливості компанії відповідають світовому рівню	50%	25%
ІТ-системи компанії «стримують» (не відповідають) зростання прибутку	45%	29%
2. Посилення конкуренції на ринку інновацій зосереджує увагу на актуальності та оновленні традиційного маркетингового інструментарію, оскільки техніко-технологічні зміни та цифровізація швидко змінюють «правила» конкуренції		
Можливості ланцюга постачання стають все більш «життєво» важливими для успіху бізнесу	67%	9%
Управління витратами зосереджується на стратегічних пріоритетах	63%	13%
Спостерігається тенденція скорочення лояльності клієнтів до брендів	61%	15%
Рівень інноваційного потенціалу значно підвищується при співпраці з аутсайдерами, навіть конкурентами	59%	15%
Компанія адаптується до змін швидше та краще, ніж конкуренти	56%	20%
Недостатнє розуміння споживачів «шкодить» продуктивності бізнесу (споживачі не залучені до створення інноваційної цінності)	45%	28%
3. Актуальність управлінського інструменту визначена умовами бізнес-середовища, особливостями культури стратегічного мислення менеджменту підприємств, його компетентностями, досвідом, знаннями		
Сучасні бізнес-лідери повинні довіряти підлеглим і надавати їм повноваження, а не командувати ними та контролювати їх	79%	5%
Бізнес-культура така ж важлива, як і стратегія успіху бізнесу	75%	8%
Надмірна організаційна складність підвищує витрати та заважає зростанню бізнесу	58%	16%
Бюрократія та надмірні рівні ієрархії створюють невідгідне конкурентне становище	56%	20%
Ефективні злиття та поглинання є критично важливими для успіху в галузі	56%	19%
У галузі інтереси акціонерів відповідають розвитку бізнесу більше, ніж прибутку	46%	25%
Організаційні структура та культура компанії не забезпечують її прибуткове зростання	44%	31%

Джерело: систематизовано за даними досліджень Bain & Company [3].

Напрями формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

Напря́м	Змі́ст
Стимулювання інноваційної діяльності	Підвищення кваліфікації інженерно-конструкторських працівників; навчання та перепідготовка персоналу; удосконалення організаційної структури; оптимізація структури та функцій НДДКР; мотивація; структура
Забезпечення трансферу технологій та комерціалізації ідей	Національне та міжнародне стратегічне партнерство; активність у трансфері технологій та ноу-хау; участь у діяльності інноваційних кластерів, технопарків, державних і галузевих інноваційних програмах; обізнаність та участь у навчальних заходах з управління інтелектуальною власністю та комерціалізації розробок
Інформатизація діяльності	Упровадження електронного документообігу; стандартизація процесів управління якістю, управління проектами, управління знаннями; автоматизація та об'єднання найважливіших функцій та бізнес-процесів
Моніторинг інноваційної діяльності	Додержання порядку надання до державних органів статистики форм звітності щодо інноваційної діяльності; формування звітів щодо стану поточних і перспективних інноваційних проєктів; оцінка інноваційної активності персоналу



Рис. 1. Послідовність заходів щодо оцінювання організаційних умов розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства

процедуру оцінки, оскільки не зовсім зрозумілою може бути для респондентів різниця між такими оцінками як 2 і 3, а також 3 і 4. Іншим альтернативним способом вимірювання думок експертів може стати дихотомічна шкала, яка передбачає відповіді типу «так» (1), «ні» (0). Однак оцінки, отримані таким чином, можуть бути надто поверхневими та не дозволять диференціювати повною мірою рівні сформованості організаційних умов розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства, наприклад у разі порівняння результатів двох і більше підприємств.

З таких позицій для оцінювання було обрано трипозиційну шкалу, в якій відповідь на кожне поставлене в анкеті питання передбачає визначення ступеня відповідності із реальним станом справ на підприємстві (значна, помірна та незначна відповідність). Для кожного експерта, який взяв участь в анкетуванні, може бути розрахований інтегральний відсотковий показник організаційного забезпечення розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства, а також такий показник за кожним окремим напрямком і загалом по підприємству.

Питання-показники для оцінювання організаційних умов розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства

№ з/п	Питання – показники організаційного забезпечення за напрямками
1. Стимулювання інноваційної діяльності	
1.1	Організаційна структура підприємства містить підрозділи та посади, що повною мірою регулюють, узгоджують і контролюють інноваційну діяльність підприємства
1.2	Процедури експертизи інноваційних ідей та проєктів є прозорими, чіткими та зрозумілими для всіх
1.3	Підвищення кваліфікації інженерно-конструкторських працівників є одним із головних завдань програм розвитку персоналу
1.4	Персонал усіх рівнів залучено до інноваційного процесу через тренінги інноваційної поведінки, роботу гуртків якості, проведення ярмарок інновацій тощо
1.5	На підприємстві розроблено чіткі пріоритети та цілі інноваційного розвитку, розроблена інноваційна стратегія може бути ефективно реалізована на основі створеної бізнес-моделі
2. Забезпечення трансферу технологій та комерціалізації ідей	
2.1	Персонал підприємства обізнаний та бере участь у навчальних заходах з управління інтелектуальною власністю та комерціалізації розробок (за ініціативою органів державної влади та приватних осіб)
2.2	До створення нових продуктів та процесів залучаються вітчизняні та закордонні партнери
2.3	Інноваційна діяльність передбачає об'єднання із закладами вищої освіти та підприємствами інших галузей
2.4	До процесу розробки продукту залучаються як державні установи, так і приватні компанії
2.5	Підприємство є активним у сфері трансферу ноу-хау (продажу патентів) та обміну знаннями
3. Інформатизація діяльності	
3.1	Найважливіші бізнес-процеси підприємства (управління якістю, управління проєктами, управління знаннями) є стандартизованими (що засвідчено відповідними сертифікатами)
3.2	Науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки автоматизовано та об'єднано на основі єдиного електронного документообігу з використанням спеціалізованих програмних продуктів
3.3	Інноваційне середовище підприємства сформовано на основі інноваційних платформ і корпоративних порталів для обміну ідей або інше
3.4	Для пошуку інноваційних ідей використовуються краудсорсингові платформи (наявні або спеціально створені)
3.5	За необхідності інформацію щодо поточних і перспективних проєктів можна знайти в найкоротші строки
4. Моніторинг інноваційної діяльності на підприємстві	
4.1	Моніторинг інноваційної діяльності підприємства не обмежується формуванням лише обов'язкових форм статистичної звітності
4.2	Моніторинг інноваційної діяльності є регулярним і виконується спеціальним органом або посадою
4.3	Показники для аналізу та оцінки інноваційної діяльності повною мірою відображають стан, особливості та перспективи інноваційного розвитку підприємства
4.4	Оцінка інноваційного розвитку ґрунтується на використанні як стандартних фінансово-економічних показників, так і спеціальних показників, отриманих експертним шляхом (через застосування спеціальних аналітичних інструментів)
4.5	Інформаційно-аналітичні матеріали щодо активності підприємства у кластерах, технопарках та інших видах партнерства готуються регулярно та є доступними для зацікавлених осіб

Перед аналізом отриманих результатів анкетування необхідно дослідити узгодженість думок експертів з використанням коефіцієнта конкордації. На основі проведених розрахунків та аналізу методики розрахунку коефіцієнта конкордації можна обґрунтувати нелогічність його застосування в обраному методичному підході. Це обу-

мовлюється особливостями шкали, використаної для оцінювання рівня управлінських знань. Так, відхилення отриманих за кожним питанням рангів від його середнього арифметичного значення завжди буде мінімальним, оскільки розмах відповідей за кожним питанням складає 2 бали. Відповідно сума квадратів відхилень також буде малою.

Співвідносячи такі особливості шкали оцінювання з тим, що загальна кількість питань 20, коефіцієнт конкордації буде наближатися до нуля. Окрім того, низький коефіцієнт конкордації може свідчити про наявність всередині сукупності окремих полярних груп, які характеризуються високою внутрішньою узгодженістю думок, що пояснюється специфікою використаної шкали оцінювання відповідей [5; 6].

Вибір експертів враховує рекомендації щодо їх компетенції: група не повинна складатися із представників вузької спеціалізації, оскільки їх думка може мати тенденційний характер; необхідно також звертати увагу на ступінь складності об'єкта експертизи та наявність в експертів необхідної кваліфікації, досвіду роботи; повинні враховуватися особистісні відносини між експертами; необхідно також виявити можливі протиріччя між цілями експертизи та цілями експертів для того, щоб передбачити зміщення групової оцінки в напрямку, бажаному для одного або декількох, або всієї групи експертів.

Точність групової експертної оцінки багато в чому залежить від кількості респондентів у групі. Чим їх більше, тим вища точність і достовірність оцінки. Проте зі збільшенням кількості експертів зростають витрати на проведення експертизи, виникають складнощі з виявленням узгодженої думки експертів. У зв'язку з цим виникає необхідність встановлення оптимальної кількості експертів у групі. На практиці численність експертних груп обмежується 8–12 особами.

Вимоги до експертів такі: 1) мати у своєму розпорядженні знання про максимально можливий спектр досліджуваних організаційних явищ і їх відносну значущість; 2) мати інформацію про причини та наслідки досліджуваних організаційних явищ; 3) бути здатним точно описати досліджувані явища, їх причини та наслідки; 4) мати бажання описати ці явища точно й акуратно.

Для апробації обґрунтованої методики оцінки організаційного забезпечення стратегії інноваційного розвитку підприємства було обрано два підприємства сфери ІТ-послуг (ТОВ «Спецвузавтоматика» та ДП «Еквуд-Буд»). Вибір підприємств ІТ-галузі визначається їх високим репутаційним рівнем, інноваційною активністю та орієнтацією на соціальну відповідальність, можливостями виходу на глобальний ринок, фокусуванням на розвиток людського капіталу [7].

До експертного опитування було залучено 16 осіб (по 8 з кожного підприємства), переважно керівників вищої та середньої ланок управління, керівників сервісних центрів. Інтегральні показники, розраховані для обох підприємств за кожним питанням, наведено на рис. 2.

За результатами оцінювання спостерігається майже однаковий рівень відповідей респондентів із майже постійною перевагою підприємства «Спецвузавтоматика». Причому найбільша диференціація досліджуваних підприємств відбулася за такими питаннями:

- ✦ організаційна структура містить підрозділи та посади, що повною мірою регулюють, узгоджують і контролюють інноваційну діяльність;
- ✦ інноваційна діяльність передбачає співпрацю із закладами вищої освіти та підприємствами інших галузей;
- ✦ науково-дослідні розробки диджиталізовано на основі єдиного електронного документообігу з використанням спеціалізованих програмних продуктів;
- ✦ інноваційне середовище сформовано на основі інноваційних платформ і корпоративних порталів для обміну ідей або ін.;
- ✦ інформаційно-аналітичні дані щодо активності підприємств у кластерах, технопарках та інших видах партнерства готуються регулярно та є доступними для зацікавлених осіб.

Співтовариство служить основою для формування та реалізації творчого потенціалу, досвіду, професійних навичок, а також об'єднання індивідуумів у команди з метою акумулювати їх професійну компетентність, забезпечити можливість системного навчання, стимулювати креативність та отримати додаткові переваги, які припускає робота команди професіоналів. Інтелектуальний потенціал інноваційного співтовариства базується на трьох платформах: людських ресурсах; інформаційних ресурсах; культурному бізнес-середовищі.

Важливо також відмітити високий рівень стандартизації бізнес-процесів досліджуваних підприємств. Стандартизація інноваційної діяльності нерозривно пов'язана із стандартизацією суміжних галузей, а саме: Проект-менеджменту (Project-management, ISO 21500:2012); Менеджменту знань (Knowledge management, CWA 14924-1:2005, PAS 2001:2001, AS 5037-2005); Ризик-менеджменту (Risk management, ISO 31000:2009). Також слід звернути увагу на достатньо високий рівень оцінок щодо узгодженості між цілями інноваційного розвитку, відповідною стратегією та бізнес-моделлю на обох підприємствах [8].

Нова версія ISO 9004:2009 «Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach» («Менеджмент для стійкого успіху організації. Підхід менеджменту якості») є міжнародним консенсусом відносно управлінських інструментів, за допомогою яких будь-яка органі-

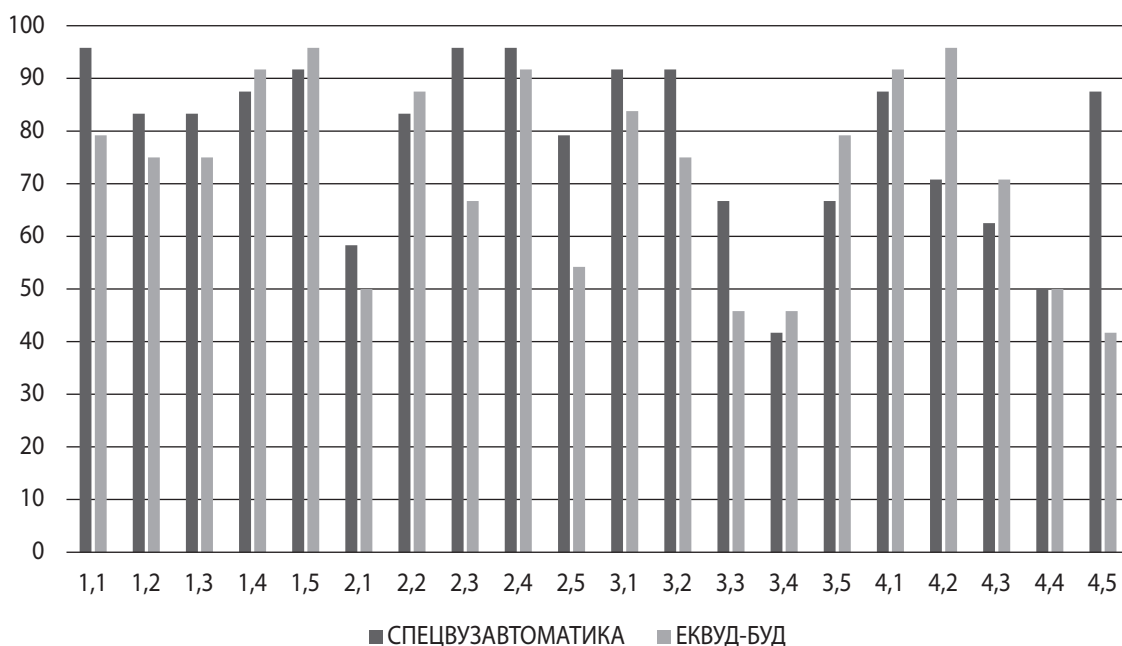


Рис. 2. Інтегральні показники організаційного забезпечення стратегії інноваційного розвитку підприємств ТОВ «Спецвузавтоматика» та ДП «Еквуд-Буд» у розрізі окремих питань анкети

зація може добитися стійкого успіху [8]. Стандарт ISO 10018:2012 встановлює принципи ефективної участі персоналу при впровадженні систем менеджменту якості на основі ISO 9001, а також описує кроки інноваційного процесу.

Серед показників оцінки організаційних умов розробки стратегії інноваційного розвитку за кожним напрямом стимулювання інноваційної діяльності виявилось найбільш забезпеченим напрямом: для ТОВ «Спецвузавтоматика» воно склало 87,5%, для ДП «Еквуд-Буд» – 83,3% зі 100% максимальних.

Найменш якісною за розрахунками є складова інформатизації діяльності: 71,7% для ТОВ «Спецвузавтоматика» та 65,8% для «Еквуд-Буд». Опитування показало недостатньо високу активність підприємств за показником створення інноваційних платформ, корпоративних порталів для обміну ідеями, використання краудсорсингу.

ВИСНОВКИ

Запропонований методичний підхід до оцінки організаційних умов розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства апробовано на базі підприємств ІТ-галузі ТОВ «Спецвузавтоматика» та ДП «Еквуд-Буд». Інтегральний показник відповідності організаційного забезпечення орієнтирам інноваційного розвитку для ДП «Еквуд-Буд» склав 72,2%, для ТОВ «Спецвузавтоматика» – 78,5%. Достатньо високий рівень показників пояснюється активною присутністю досліджуваних компаній у

соціальних мережах, медіа та у свідомості стейкхолдерів; відповідністю позицій компаній у галузі та галузевим стандартам; високим рівнем ефективності менеджменту та досягнутим результатам; орієнтацією на підтримку соціальних проектів та дотриманням соціальних стандартів; характеризує компанії як такі, що мають сучасний технологічний стек та активно впроваджують інноваційні рішення.

Таким чином, розроблений і запропонований методичний підхід до оцінки є універсальним аналітичним інструментом, що дозволяє виявити недоліки і сформулювати рекомендації та заходи з підвищення ефективності процеси розробки та реалізації інноваційної стратегії на підприємствах. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Овчаренко Д. Огляд ІТ-індустрії України: прогноз на 2022 рік. URL: <https://alcor-bpo.com/uk/your-own-rd-office-news/ukrainian-it-industry-market-overview-for-2022/>
2. Розвиток української ІТ-індустрії. Аналітичний звіт. Київ, жовтень 2018. URL: https://ko.com.ua/files/u125/Ukrainian_IT_Industry_Report_UKR.pdf
3. Rigby D., Bilodeau B. Management Tools & Trends. 2018. URL: https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf
4. Отенко І. П., Комарков Д. В., Шкрєбень Р. П. Стратегічний інструментарій безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 235–241. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-235_241.pdf

5. Малярець Л. М. Вимірювання ознак об'єктів в економіці: методологія та практика : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2006. 384 с.
6. Малярець Л. М., Норік Л. О. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2009. 214 с.
7. Асоціація презентувала результати репутаційного дослідження галузі. URL: <https://itdni.pro/state-novyny-it-dnipro-community/asocziacziya-it-ukraine-prezentovala-rezultaty-reputacijnogo-doslidzhennya-it-galuzi/>
8. Міжнародні стандарти. *Центр екологічної сертифікації та маркування*. URL: <https://www.ecolabel.org.ua/korisna-informatsiya/mizhnarodni-standarti>

REFERENCES

- "Asotsiatsiia prezentovala rezultaty reputatsiinoho doslidzhennia haluzi" [The Association Presented the Results of the Industry's Reputation Research]. <https://itdni.pro/state-novyny-it-dnipro-community/asocziacziya-it-ukraine-prezentovala-rezultaty-reputacijnogo-doslidzhennya-it-galuzi/>
- "Mizhnarodni standarty" [International Standards]. *Tsentr ekolohichnoi sertyfikatsii ta markuvannia*. <https://www.ecolabel.org.ua/korisna-informatsiya/mizhnarodni-standarti>

- Maliarets, L. M. *Vymiriuvannia oznak obiektiv v ekonomitsi: metodolohiia ta praktyka* [Measurement of Features of Objects in the Economy: Methodology and Practice]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2006.
- Maliarets, L. M., and Norik, L. O. *Ekonomiko-matematychni aspekty diahnostryky konkurentospromozhnosti pidprijemstva* [Economic and Mathematical Aspects of Diagnostics of Enterprise Competitiveness]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2009.
- Otenko, I. P., Komarkov, D. V., and Shkreben, R. P. "Stratehichniy instrumentarii bezpeko-orientovanoho rozvytku pidprijemstva" [A Strategy Toolkit Aimed at Ensuring Safe Development of an Enterprise]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2018): 235-241. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-235_241.pdf
- Ovcharenko, D. "Ohliad IT-industrii Ukrainy: prohnoz na 2022 rik" [Overview of the IT Industry of Ukraine: Forecast for 2022]. <https://alcor-bpo.com/uk/your-own-rd-office-news/ukrainian-it-industry-market-overview-for-2022/>
- "Rozvytok ukrainskoi IT-industrii. Analitichnyi zvit" [Development of the Ukrainian IT Industry. Analytical Report]. Kyiv, October 2018. https://ko.com.ua/files/u125/Ukrainian_IT_Industry_Report_UKR.pdf
- Rigby, D., and Bilodeau, B. "Management Tools & Trends". 2018. https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf