

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

*В. Я. Швець, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», svy@ntu.one,  
orcid.org/0000-0001-7261-5993,*

*Ю. В. Дубей, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», yuliya.dubey@gmail.com,  
orcid.org/0000-0003-3415-3470*

**Методологія дослідження.** Теоретичною й методологічною основою дослідження є наукові розробки вітчизняних і зарубіжних учених, пов'язані з питаннями визначення сутності, ролі інноваційного потенціалу підприємства, його структурних компонентів, з методиками ефективного управління ним та вивченням матеріалів спеціалізованих наукових конференцій і симпозіумів. У процесі дослідження використовувалися такі методи: групування – при формуванні змісту елементів системи управління інноваційним потенціалом промислового підприємства; структурно-логічний – при визначенні комплексу показників оцінки інноваційного потенціалу підприємства (узагальнюючих та приватних); аналізу та синтезу – для обґрунтування рекомендацій щодо розробки нормативної моделі інноваційного потенціалу, що визначається системою нерівностей та пов'язує узагальнюючі показники та їх обмеження.

**Результати.** Досліджено роль та рівні інноваційного потенціалу, що дозволяють сформулювати стратегії розвитку підприємства та його складових елементів. За результатами оцінки було запропоновано заходи на основі стратегій розвитку, що уможливають підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємства. Наведено загальну структуру інноваційного потенціалу підприємства у вигляді системи складових: науково-дослідний, інтелектуальний, фінансовий, виробничо-технічний, організаційно-управлінський та маркетинговий. Розглянуто процес управління інноваційним потенціалом. Запропоновано основні його функції доповнити формуванням нормативної моделі для визначення достатності інноваційного потенціалу промислового підприємства та провести аналіз невідповідностей фактичних та нормативних параметрів, що дасть змогу проаналізувати здатність підприємства до прийняття інноваційних рішень та буде виступати мірою управлінського успіху.

**Новизна.** Наукова новизна результатів дослідження полягає в уточненні методики оцінки рівня наявного інноваційного потенціалу промислових підприємств для ефективного управління ним у короткостроковому періоді та визначенні стратегії розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

**Практична значущість.** Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в формуванні комплексної системи оцінки інноваційного потенціалу промислового підприємств задля ефективного управління ним.

**Ключові слова:** інноваційний потенціал, управління, інноваційний розвиток підприємства, стратегія розвитку, промислове підприємство.

**Постановка проблеми.** Все більше підприємств готові інвестувати у зростання своєї конкурентоспроможності задля підтримки тенденції зростання доходів у майбутньому. Інновації мають вирішальне значення при прогнозуванні довгострокового розвитку підприємства, визначенні успіху та

збереженні необхідного рівня конкурентоспроможності у зовнішньому середовищі, де вимоги клієнтів та технологічні процеси дуже мінливі, а життєвий цикл товарів стає дедалі коротшим. Для отримання переваг в інноваційному розвитку промислового підприємства задіють усі наявні можливості та

ресурси – потенціал підприємства. При успішному використанні потенціалу підприємство має можливість максимізувати прибуток і досягти позиції лідера на ринку.

Дослідження та оцінка наявного інноваційного потенціалу сприяє виявленню резервів підвищення його ефективності, що у свою чергу дасть можливість коригувати напрямки інноваційного розвитку та прогнозувати ймовірність та характер результатів інноваційної діяльності підприємства. У зв'язку з цим більша увага приділяється ролі інноваційного потенціалу та ефективного управління ним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Враховуючи актуальність та широту обраної проблематики, варто відзначити, що її дослідженням займалися чимало вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: О. С. Богма [1], В. В. Гурочкіна [2], С. А. Єфімова [3], В. І. Карюк [4], В. О. Козловський [5], В. І. Костевко [6], Н. С. Краснокутська [7], О. І. Маслак, Л. А. Квятковська [8], О. О. Мосін [9], Р. А. Фатхутдинов [10], З. В. Фролова [11], О. Ю. Шилова [12]. Результати їх роботи значною мірою присвячені окремим аспектам інноваційної активності підприємств, що підвищує рівень обґрунтованості відповідних управлінських рішень.

Проте необхідно відзначити, що у дослідженнях, присвячених методам оцінки інноваційного потенціалу підприємства та управління ним, наведені різні способи та досі не існує загально визнаної методики. Це зумовлено тим, що на сьогодні відомі різні підходи до трактування терміну «інноваційного потенціалу» та його структури.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є уточнення методики оцінки рівня наявного інноваційного потенціалу промислових підприємств для ефективного управління ним у короткостроковому періоді та визначення стратегії розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інноваційний потенціал промислового підприємства утворює низку структурних компонентів: науково-дослідний, інтелектуальний, фінансовий, виробничо-технічний, організаційно-управлінський та маркетинговий.

Багаторівневе поняття інноваційного потенціалу промислового підприємства найповніше розкривається такими ключовими характеристиками:

- мета розвитку як вектор основного напрямку;

- ресурси, необхідні задля розвитку заданого напрямку діяльності (фінансові, матеріальні, людські та ін.);

- активи, що задіяні в інноваційному розвитку (інтелектуальні, майнові, інвестиційні тощо);

- здібності та можливості (технології, знання, обладнання, інше) щодо ефективного використання наявних ресурсів інноваційного розвитку [1, 7].

Найбільш ефективне управління інноваційним потенціалом досягається при використанні всіх його структурних компонентів, що доповнюють один одного, отже, інноваційний потенціал необхідно розглядати не лише з позиції факторного підходу, як сукупність ресурсів, а також як системного явища. Головною характеристикою цього підходу є ефект синергії, тобто збільшення ефективності системи управління інноваційним потенціалом при взаємодії його складових [11]. Зміст структурних компонентів системи управління інноваційним потенціалом промислового підприємства наведено у табл. 1.

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства має пряму залежність від оцінки його структурних компонентів, проте на даний момент немає єдиної загальноприйнятої структури інноваційного потенціалу. Однак задля ефективною реалізації можливостей інноваційного потенціалу недостатньо його оцінки. З'являється необхідність застосування механізмів управління інноваційним потенціалом.

Управління включає процес планування, організації та контролю поставок, розподілу та використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, інформаційних та інших видів ресурсів, які використовуються в практичній діяльності підприємства [4]. Основним завданням управління є забезпечення оптимального використання ресурсів для досягнення кінцевої мети діяльності підприємства – підвищення ефективності та потенціалу [9].

Зміст елементів системи управління інноваційним потенціалом промислового підприємства

Назва структурного елемента	Зміст структурного елемента
Інтелектуальний	Інноваційні можливості працівників організації, які виконують дослідження та розробки, їх досвід та кваліфікація; здатність та готовність до підвищення кваліфікації та навчання; оплата праці та мотивація; оцінка персоналу; структура персоналу; плинність, політика комплектування персоналу в організації
Науково-дослідний	Інноваційні можливості, що виявляються наявністю інтелектуальної власності та прав на неї; стан лабораторної бази та випробувального обладнання; масштаби співробітництва з НДІ та організаціями
Виробничо - технічний	Інноваційні можливості підрозділів підприємства; автоматизація виробничих процесів; продуктивність виробничої системи; тип виробничих технологій; якісний та кількісний стан основних фондів; витрати виробництва; рівень безпеки виробництва; технічне обслуговування машин та обладнання; система календарного планування, управління якістю
Фінансовий	Інноваційні можливості величини та джерел фінансових ресурсів; фінансової стійкості організації та ділової активності; прибутку та його використання; фінансове планування; рух коштів
Маркетинговий	Інноваційні можливості стратегій; виготовлений товар (послуга), цінова політика; запаси товарів на складах, комерційні витрати; взаємини із споживачами; позиції на ринку; система збуту, канали розподілу; рекламна діяльність; після-продажне обслуговування
Організаційно-управлінський	Інноваційні можливості ключових стратегій; системи стратегічного управління; децентралізації та централізації; особливості організаційної структури, поділу праці; можливості топ-менеджмента; інформаційних систем; систем комунікацій; наявність зворотного зв'язку; порядок контролю

На основі узагальнення думок різних учених-економістів під управлінням інноваційним потенціалом промислового підприємства маємо на увазі сукупність засобів та методів регулювання економічної та господарської діяльності підприємства з метою підвищення інноваційного потенціалу та підготовки платформи для впровадження інновацій.

В умовах мінливого навколишнього середовища, коли для досягнення позицій лідера підприємствам варто приділяти увагу пошуку та постійному поліпшенню конкурентних переваг, рівню інноваційного потенціалу підприємства, що дозволяє вибрати відповідну стратегію розвитку, в рамках якої підприємству необхідно шукати нові шляхи свого вдосконалення за рахунок поліпшення кожного елемента.

Для ефективного управління інноваційним потенціалом промислового підприємства необхідно виконати такі дії:

1. Оцінити інноваційний потенціал (внутрішній потенціал підприємства та сприятливість ринковій кон'юнктури).

2. Виявити найсильніші та найслабші сторони, провести їх аналіз.

5. Розробити інноваційну стратегію, націлену на нейтралізацію найбільш негативних факторів внутрішнього середовища та заходів щодо підвищення ефективності факторів, що надають позитивний вплив.

6. Реалізувати обрану інноваційну політику, виконати коригування інноваційних заходів та проєктів залежно від змін зовнішнього середовища.

7. Оцінити ефективність управлінських рішень.

8. Спостерігати за процесом реалізації інноваційної політики.

Найважливішу роль в управлінні інноваційним потенціалом грає його оцінка, яка є відправною точкою управління ним, що проводиться з метою аналізу наявного потенціалу для ефективного його використання та визначення можливих шляхів інноваційного розвитку [5]. На сьогодні рівень інноваційного потенціалу підприємства може бути оцінений за різноманітним набором елементів, це пов'язано з тим, що й досі не виявлено єди-

ного підходу до визначення необхідних елементів ефективного інноваційного розвитку підприємства в умовах високого рівня конкуренції на ринку [3]. Проведення оцінки індикаторів інноваційного потенціалу підприємства можна здійснити наведеними далі етапами.

– Оцінка здатності підприємства до інноваційної діяльності. Застосовується сукупність показників, яка відображає його результативну та ресурсну компоненти. Набір цих показників має складатися з узагальнюючих та приватних показників. Перші є базовими характеристиками та потребують обмежень, другі – відіграють допоміжну роль і виступають для пояснення виявлених тенденцій у напрямку інноваційного розвитку.

– Формування нормативної моделі для визначення достатності інноваційного потенціалу промислового підприємства, яка характеризує обмеження незадовільного та задовільного станів. Формування нормативних та фактичних показників дає можливість виділити сильні та слабкі сторони розвитку інноваційних процесів.

– Розробка нормативної моделі інноваційного потенціалу, що визначається системою нерівностей та пов'язує узагальнюючі показники та їх обмеження (табл. 2).

– Проведення аналізу невідповідностей фактичних та нормативних параметрів. Показники інноваційного потенціалу дають змогу проаналізувати здатність підприємства до прийняття інноваційних рішень та є мірою управлінського успіху.

Таблиця 2

Нормативна модель інноваційного потенціалу промислового підприємства

Нерівність	Характеристика інноваційного потенціалу
$I \leq R$	На підприємстві кризовий стан, який потребує радикальних перетворень (слабкий інноваційний потенціал)
$R < I < Z$	Стан незадовільний, потребує обмежених змін для досягнення поставленої мети розвитку інноваційних процесів
$I \geq Z$	Стан задовільний, відповідає поставленим інноваційним цілям, необхідні зміни, створені задля підтримання позитивної динаміки (сильний інноваційний потенціал)

У табл. 2:  $I$  – узагальнюючий показник, що характеризує результативну та ресурсну складову інноваційного потенціалу промислового підприємства;  $R$  – граничне значення узагальнюючого показника інноваційного потенціалу, яке виражене через характеристику параметра (межа мінімально допустимого рівня кризи);  $Z$  – граничне значення узагальнюючого показника інноваційного потенціалу, яке виражене через характеристику параметра (межа передкризового стану об'єкта дослідження).

Для загальної оцінки рівня інноваційного потенціалу промислового підприємства доцільним є застосування інтегрального показника, який включає конкретизовану сукупність показників з урахуванням їх вагових характеристик. Вагові характеристики приватних показників потенціалу визначаються на основі їх частки, що встановлюється розрахунком відношення кількості коефіцієнтів кожного елемента потенціалу, наведених у табл. 3 (від 1 до 6) до загального числа показників (1):

$$\Pi = 0,3 \text{ ПІ} + 0,15 \text{ ПНД} + 0,25 \text{ ПВТ} + 0,15 \text{ ПФ} + 0,1 \text{ ПМ} + 0,05 \text{ ПОУ}, \quad (1)$$

де  $\Pi$  – інтегральний показник інноваційного потенціалу промислового підприємства;  $\text{ПІ}$  – приватний показник інтелектуальної складової інноваційного потенціалу;  $\text{ПНД}$  – приватний показник науково-дослідної складової інноваційного потенціалу;  $\text{ПВТ}$  – приватний показник виробничо-технічної складової інноваційного потенціалу;  $\text{ПФ}$  – приватний показник фінансової складової інноваційного потенціалу;  $\text{ПМ}$  – приватний показник маркетингової складової інноваційного потенціалу;  $\text{ПОУ}$  – приватний показник організаційно-управлінської складової інноваційного потенціалу.

Приватні показники інноваційного потенціалу ( $\Pi$ ) обчислюються за такою формулою (2):

$$\Pi = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}, \quad (2)$$

де  $K_i$  – показник структурної складової інноваційного потенціалу промислового підприємства;  $n$  – загальна кількість показників.

Для якісної оцінки інноваційного потенціалу промислового підприємства та характеристики його можливостей доцільним є

застосування вербально-числової шкали Харрінгтона, на основі трьох рівнів інноваційного потенціалу (високого, середнього та низького) можливо виконати інтерпретацію результатів кількісних розрахунків (табл. 3).

Таблиця 3

## Інтерпретація показників інноваційного потенціалу

Рівень інноваційного потенціалу	Діапазон значень	Характеристика інноваційного потенціалу
Високий	ІП=100	Найкращий стан інноваційного розвитку промислового підприємства
	$80 \leq \text{ІП} < 100$	Відмінний стан інноваційного потенціалу. Підприємство має максимальні можливості для реалізації інноваційної політики та ефективно ними користується. Перебуває на позиції лідера на світових ринках у цій галузі
Середній	$63 \leq \text{ІП} < 80$	Добрий інноваційний потенціал. Підприємство має значні можливості для реалізації інноваційної політики. Перебуває на позиції лідера на національному ринку в цій галузі
	$33 \leq \text{ІП} < 66$	Задовільний інноваційний потенціал. Підприємство має середні можливості для реалізації інноваційної політики. Необхідний розвиток інноваційного потенціалу та його активізація
	ІП=33	Мінімально допустимий рівень інноваційного потенціалу. Потрібні інвестиції у розвиток інновацій на підприємстві
Низький	$20 \leq \text{ІП} < 33$	Вкрай поганий стан інноваційного потенціалу. Необхідно вжити серйозних дій щодо зміни стратегії розвитку підприємства
	$0 \leq \text{ІП} < 20$	Можливості провадження інноваційної діяльності відсутні

Значення інтегрального показника інноваційного потенціалу промислового підприємства, його окремих елементів задаються в інтервалі 0 – 100.

Оцінка рівня інноваційного потенціалу підприємства дає можливість визначити його зростання у кількісних параметрах та можливість керувати ним у перспективі, тобто вибирати напрямки, виходячи з наявних ресурсів та можливостей [6]. Від рівня інноваційного потенціалу, що визначається даною оцінкою, залежить вибір методів та підходів до управління ним.

Своєчасна та якісна оцінка, аналіз інноваційного потенціалу підприємства дозволить, по-перше, ефективно керувати ним у короткостроковому періоді, а по-друге, визначити стратегію розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

Найважливішим питанням в управлінні та оцінці інноваційного потенціалу промислового підприємства залишається встановлення складу структури інноваційного

потенціалу та показників оцінки [8]. Склад даних показників має бути таким, щоб за їх допомогою досягалася найповніша інформація про рівень інноваційного потенціалу та його структурних елементів задля забезпечення прийняття об'єктивних управлінських рішень для ефективного управління інноваційною діяльністю підприємства загалом.

Комплекс показників оцінки інноваційного потенціалу підприємства має бути простий у використанні та універсальний, надавати достатню, повну та об'єктивну інформацію про рівень розвитку інноваційного потенціалу підприємства, а кількість показників, що використовуються – обмежена та пов'язана з особливостями тієї чи іншої галузі промисловості. Розробка такої системи показників є важливим питанням в управлінні інноваційним потенціалом.

Розглянемо способи вимірювання інноваційного потенціалу промислового підприємства, засновані на використанні кіль-

кісних та якісних показників, що характеризують стан його структурних елементів, а також інтегральний рівень інноваційного по-

тенціалу. В табл. 4 наведена система показників, що характеризують структурні елементи інноваційного потенціалу підприємства.

Таблиця 4

Система показників, що характеризують структурні елементи інноваційного потенціалу промислового підприємства

Назва структурного елемента	Показник
Інтелектуальний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Інноваційність персоналу.</li> <li>– Частка науково-технічних працівників у загальній чисельності, задіяних в інноваційних проектах.</li> <li>– Частка працівників, які мають вищу освіту, у загальній чисельності персоналу.</li> <li>– Частка працівників, які отримали науковий ступінь, у загальній чисельності працівників.</li> <li>– Навченість працівників підприємства.</li> <li>– Вік працівників</li> </ul>
Науково-дослідний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Питома вага інтелектуальної власності в активах підприємства.</li> <li>– Інноваційність продукції.</li> <li>– Результативність впровадження (освоєння) інновацій</li> </ul>
Виробничо-технічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Прогресивність обладнання.</li> <li>– Модернізація обладнання.</li> <li>– Коефіцієнт придатності обладнання.</li> <li>– Питома вага обладнання терміном експлуатації до 10 років.</li> <li>– Рівень механізації та автоматизації виробництва</li> </ul>
Фінансовий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Коефіцієнт концентрації власного капіталу.</li> <li>– Коефіцієнт абсолютної ліквідності.</li> <li>– Коефіцієнт оборотності коштів у активах</li> </ul>
Маркетинговий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Кількісними показниками, що характеризують рівень маркетингової складової інноваційного потенціалу підприємства, можуть бути віднесені результати середньої оцінки задоволеності споживачів, отримані на основі анкетування з питань якості та співпраці з підприємством загалом</li> </ul>
Організаційно-управлінський	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Кількісна оцінка ступеня організаційно-управлінської складової вимірюється внаслідок використання методу експертних оцінок якісних характеристик цього компонента інноваційного потенціалу</li> </ul>

Від фактичного рівня інноваційного потенціалу підприємства, керівники можуть приймати рішення, з одного боку, про напрям і вибір кращої стратегії інноваційного розвитку, а з іншого – зрозуміти, які ресурси наявні для його забезпечення [12]. Іншими словами, є можливість обґрунтувати вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства. Узагальнюючи світовий досвід, можна виділити чотири стратегії такого розвитку:

– лідерства, застосовуючи нові технології, нові моделі обладнання, організацію виробництва нових видів продукції;

– наздоганяючого розвитку, що передбачає масове запозичення міжнародних інноваційних технологій;

– запрошення іноземних підприємств і фахівців у розвиток науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, розміщення інноваційного виробництва у державі;

– розробки інновацій як використання в оборонно-промисловому, так і у цивільному секторах економіки.

Найближчим часом основною для промислових підприємств України виступатиме стратегія наздоганяючого інноваційного розвитку. Її реалізація для промислових підприємств та прагнення перейти до стратегії лідерства вимагає збільшення витрат на науково-дослідні роботи, проте обмеженість інвестиційних можливостей промислових підпри-

емств виступає фактором стримування інноваційної активності. Ця проблема також ускладнюється тим, що деякі підприємства спрямовують частину своїх інвестиційних коштів на придбання непрофільних активів, а не на інновації. Економічна ситуація, що склалася в Україні, вимагає радикальної перебудови інвестиційної політики підприємств при її орієнтації на зміцнення конкурентних позицій шляхом підвищення інноваційності. Організація управління передбачає реалізацію заходів з досягнення цілей обраної інноваційної політики. При цьому необхідним є постійне коригування інноваційних процесів залежно від змін зовнішнього середовища, що потребує перманентного моніторингу ринкової кон'юнктури.

Останнім етапом управління інноваційним потенціалом підприємства є постійний контроль за тим, як реалізується інноваційна політика та здійснюються заходи з досягнення поставлених довго- та короткострокових цілей. Наведений алгоритм є циклічним, після проведення заходів, що відповідають обраній стратегії, оцінюється загальний стан підприємства та ефективність прийнятих управлінських рішень.

**Висновки.** Інноваційний розвиток, збільшення і реалізація інноваційного потенціалу набувають усе більшої актуальності не тільки для окремо взятих промислових підприємств, але і для цілих галузей економіки. Інноваційний потенціал стає фундаментом забезпечення сталого розвитку, що вимагає від підприємств його коректної оцінки та ефективного управління. Процес формування ефективної системи інноваційного управління залежить від рівня інноваційного потенціалу підприємства. Існує необхідність виявлення структурних компонентів інноваційного потенціалу промислового підприємства та показників їх оцінки. Щоб зробити оцінку, на основі звітності підприємства здійснюють розрахунок відносних показників. Дана система показників повинна бути універсальною, але простою у використанні і надавати об'єктивну та досить повну інформацію про рівень інноваційного потенціалу підприємства та його стан.

### Література

1. Богма О. С. Сутність інноваційного потенціалу / О. С. Богма // Вісник Запорізького національного

університету. Економічні науки. – 2011. – № 1. – С. 12–15.

2. Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту / В. В. Гурочкіна // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 5(21). – С. 51–57.

3. Єфімова С. А. Управління інноваційним потенціалом підприємства / С. А. Єфімова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. – 2014. – № 9. – С. 98–101.

4. Карюк В. І. Методичний підхід до оцінювання інноваційного потенціалу промислових підприємств / В. І. Карюк / Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство. – Київ : Національна академія управління, 2010. – 232 с.

5. Козловський В. О. Управління інноваційним потенціалом промислових підприємств : монографія / В. О. Козловський, І. В. Причепа. – Вінниця : ВНТУ, 2013. – 184 с.

6. Костевко В. І. Методологічні питання оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства / В. І. Костевко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2011. – № 698. – С. 66–73.

7. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства як об'єкт управління в перебігу еволюції теорії стратегічного управління / Н. С. Краснокутська // Вісник СумДУ. Сер. Економіка. – 2009. – № 1. – С. 169–177.

8. Маслак О. І. Система оцінки показників інноваційного потенціалу промислового підприємства / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=298>.

9. Мосін О. О. Управління інноваційним потенціалом підприємства важкого машинобудування / О. О. Мосін : дис. ... канд. екон. наук: захищена 10.09.2015. – Дніпропетровськ, 2015. – 190 с.

10. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: учебник по экономическим и техническим специальностям и направлениям / Р. А. Фатхутдинов. – Санкт-Петербург : Питер Пресс, 2007. – 447 с.

11. Фролова З. В. Аналіз інноваційного потенціалу як інструмент формування стратегії розвитку підприємства / З. В. Фролова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – № 1, Т. 3. – С. 225–228.

12. Шилова О. Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління / О. Ю. Шилова, Є. С. Чермошенцева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №1. – С. 220–227.

### References

1. Bogma, O.S. (2011). Sutnist innovatsiynoho potentsialu. Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, (1), 12-15.

2. Hurochkina, V.V. (2015). Innovatsiynyy potentsial pidpryyemstva: sutnist ta systema zakhystu. Ekonomika: realiyi chasu, (5-21), 51-57.

3. Yefimova, S.A. (2014). Upravlinnia innovatsiynym potentsialom pidpryyemstva. Naukovyy

visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky, (9), 98-101.

4. Kariuk, V.I. (2010). Metodychnyy pidkhid do otsiniuvannya innovatsiynoho potentsialu promyslovykh pidpryyemstv. Proceedings from: Finansova skladova ekonomichnoi bezpeky: derzhava i pidpryyemstvo. Kyiv: Natsionalna akademiia upravlinnya.

5. Kozlovskyy, V.O., Prychepa, I.V. (2013). Upravlinnia innovatsiynym potentsialom promyslovykh pidpryyemstv. Vinnytsia: VNTU.

6. Kostevko, V.I. (2011). Metodolohichni pytannia otsynuyuvannya efektyvnosti innovatsiynoyi diialnosti pidpryyemstva. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Problemy ekonomiky ta upravlinnia, (698), 66-73.

7. Krasnokutska, N.S. (2009). Potentsial pidpryyemstva yak ob'ekt upravlinnia v perebihu evoliutsiyi teorii stratehichnoho upravlinnia. Visnyk SumDU. Ser. «Ekonomika», (1), 169-177.

8. Maslak, O.I., & Kviatkovska, L.A. (2010). Systema otsinky pokaznykiv innovatsiynoho potentsialu

promyslovoho pidpryyemstva. Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika», (9). Kyiv: DKS-tsent. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=298>.

9. Mosin, O.O. (2015). Upravlinnia innovatsiynym potentsialom pidpryyemstva vazhkoho mashynobuduvannya. Candidate's thesis. Dnipropetrovsk: Derzhavnyy vyshchyy navchalnyy zaklad «Natsionalnyy hirnychyy universytet»

10. Fatkhutdinov, R.A. (2007). Innovatsionnyy menedzhment. Sankt-Peterburg: Piter Press.

11. Frolova, Z.V. (2013). Analiz innovatsiynoho potentsialu yak instrument formuvannya stratehiyi rozvytku pidpryyemstva. Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoyi vlasnost, (1.3), 225-228.

12. Shylova, O.Yu. (2012). Innovatsiynyy potentsial pidpryyemstva: sutnist i mekhanizm upravlinnya. Marketynh i menedzhment innovatsiy, (1), 220-227.

## MANAGEMENT OF INNOVATIVE POTENTIAL OF UKRAINIAN INDUSTRIAL ENTERPRISES

*V. Ya. Shvets, D.E., Professor, Dnipro University of Technology,*

*Yu. V. Dubiei, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology*

**Methods.** The theoretical and methodological basis of the study are the scientific developments of domestic and foreign scientists associated with the definition of the essence, the role of the innovative potential of the enterprise, its structural components, with the methods of effective management of them and the study of materials of specialized scientific conferences and symposia. In the study, the following methods were used: grouping – in the formation of the content of the elements of the management system of the innovative potential of the industrial enterprise; structural and logical – in the determining the complex of indicators to assess the innovative potential of the enterprise (general and private); analysis and synthesis – to substantiate recommendations on the development of the regulatory model of innovative potential, which is determined by the system of inequalities, and associates the overall indicators and their limitations.

**Results.** The role and levels of innovative potential are studied, which makes it possible to formulate development strategies and its components. According to the assessment results, activities were proposed based on development strategies that will increase the efficiency of innovative development of the enterprise. The general structure of the innovative potential of the enterprise in the form of a system of components is given: research, intellectual, financial, production and technical, organizational and marketing and marketing component. The process of managing innovative potential is considered. Its main features are proposed to be enhanced with the formation of a regulatory model to determine the sufficiency of the innovative potential of an industrial enterprise, it is also proposed to analyzing the inconsistencies of actual and regulatory parameters, which will analyze the company's ability to accept innovative solutions and become a measure of managerial success.

**Novelty.** The scientific originality of the research results is the clarification of the methodology for assessing the level of the existing innovative potential of industrial enterprises to effectively manage it in the short term and to ensure the development strategy in the long term.

**Practical value.** The practical value of the results obtained is to form a comprehensive system for assessing the innovative potential of industrial enterprises in order to manage it effectively.

**Keywords:** innovative potential, management, innovative development of the enterprise, development strategy, industrial enterprise.

*Надійшла до редакції 12.11.21 р.*