

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК ФАКТОР  
СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**INNOVATIVE POTENTIAL MANAGEMENT AS A FACTOR OF THE  
STRATEGIC DEVELOPMENT AND COMPETITIVE ADVANTAGES OF  
THE ENTERPRISE**

**Маркіна І. А.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувачка кафедри менеджменту,  
Полтавська державна аграрна академія

**Вороніна В. Л.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Полтавська державна аграрна академія

**Хорошко Д. Р.**

здобувач,  
Полтавська державна аграрна академія

**Markina Iryna**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Management,  
Poltava State Agrarian Academy

**Voronina Viktoriia**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Poltava State Agrarian Academy

**Khoroshko Dmitry**

Undergraduates,

Poltava State Agrarian Academy

Стаття присвячена дослідженню основних підходів до визначення сутності інноваційного потенціалу підприємства. Проведено аналіз представлених підходів, узагальнено та доповнено поняття «інноваційний потенціал» підприємства. Визначено основні складові інноваційного потенціалу. Виділено характерні риси, якими повинен володіти інноваційний потенціал підприємства. Зазначено, що ефективний інноваційний потенціал є ключовим фактором успіху діяльності підприємства. Запропоновано ряд заходів управління інноваційним потенціалом підприємства. Зазначено, що концепція управління інноваційним потенціалом має охоплювати всі заплановані, незаплановані, контрольовані і неконтрольовані зміни в стратегії, виробничому процесі, структурі і культурі підприємства. Вона стосується організаційних, кадрових, інформаційних аспектів функціонування підприємства. Суть такого управління полягає в тому, що підприємство має стежити за основними економічними, технологічними, політико-правовими, соціально-культурного компонентами зовнішнього середовища і коригувати власні програми розвитку у відповідь на зміни.

**Ключові слова:** ефективність, інноваційний потенціал, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, стратегічний розвиток, управління.

Статья посвящена исследованию основных подходов к определению понятия инновационного потенциала предприятия. Проведен анализ представленных подходов, обобщено и дополнено понятие «инновационный потенциал» предприятия. Определены основные составляющие инновационного потенциала. Выделены характерные черты, которыми должен обладать инновационный потенциал предприятия. Указано, что эффективный

инновационный потенциал является ключевым фактором успеха деятельности предприятия. Предложен ряд мер управления инновационным потенциалом предприятия. Отмечено, что концепция управления инновационным потенциалом должна охватывать все запланированные, незапланированные, контролируемые и неконтролируемые изменения в стратегии, производственном процессе, структуре и культуре предприятия. Суть такого управления состоит в том, что предприятие должно следить за основными экономическими, технологическими, политико-правовыми, социально-культурными компонентами внешней среды и корректировать собственные программы в ответ на изменения.

**Ключевые слова:** эффективность, инновационный потенциал, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, стратегическое развитие, управление.

In modern external conditions, stable growth of an enterprise is possible only on an innovative basis. The innovative development of enterprises is the only way to increase competitiveness. The relevance of the research topic is determined by the need for knowledge and understanding of the theory and patterns of formation, structure, assessment methods and directions for the effective use of innovative potential. The article is devoted to the study of the main approaches to defining the concept of the innovative potential of an enterprise. The purpose of the study is to generalize a systematic approach to the theoretical foundations of managing innovative potential as a factor in increasing the efficiency of an enterprise. In the scientific literature, the concept of "innovative potential" is considered in different ways: the resource approach and the functional approach. The analysis of the presented approaches is carried out. The authors highlight the main features of the innovative potential of the enterprise:

- the innovative potential of the enterprise should take into account its real and hidden innovative capabilities;
- innovative opportunities depend on available resources;

- the innovative potential of an enterprise is determined by the degree of readiness for its use and increase;
- the relationship between the development strategy of the enterprise and the cost of innovative potential is traced;
- innovative potential depends on the types of activities of the enterprise.

The article identifies the main components of innovation potential. The characteristic features of the innovative potential of the enterprise are highlighted. It is pointed out that effective innovation potential is a key factor in the success of an enterprise. Actions are proposed to manage the innovative potential of the enterprise. It is noted that the concept of managing innovative potential should cover all planned, unplanned, controlled and uncontrolled changes in the company's strategy. This applies to the organizational, personnel, information aspects of the enterprise. The essence of such management lies in the fact that the enterprise must monitor the main economic, technological, political, legal, socio-cultural factors of the external environment and adjust its own programs in response to changes. It is concluded that the possession of this knowledge will allow objectively assessing their capabilities, master new areas of innovation and forming an effective strategy for innovative development. The quality of innovation potential is determined by the size of resources, their balance, and the presence of optimal proportions between them. Management of innovative potential is an important factor in the competitiveness of an enterprise.

**Key words:** efficiency, innovation potential, competitiveness, competitive advantages, strategic development, management.

**Постановка проблеми.** Світовий досвід показує, що в сучасних швидкоплинних зовнішніх умовах, стабільне економічне зростання і збільшення валового внутрішнього продукту можливо тільки на інноваційній основі при активному використанні сучасних науково-технічних досягнень та здатності до інноваційної діяльності. Інноваційний розвиток підприємств розглядається як єдиний спосіб підвищення конкурентоспроможності

продукції, що виробляється, підтримки високих темпів і забезпечення сталого розвитку підприємств.

Це питання є особливо актуальним для нашої країни, що знаходиться в перехідному періоді до ринкових відносин. Сьогодні для більшості підприємств України здатність адаптуватися до мінливої економічної і політичної ситуації є нагальним завданням. У зв'язку з цим різко постає питання про вибір найбільш ефективного інструментарію управління інноваційною діяльністю підприємства, оцінки інноваційного потенціалу, розробки шляхів підвищення інноваційної активності. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, оперативно визначити внутрішні можливості інноваційної діяльності, виявити приховані резерви розвитку підприємства з метою підвищення ефективності його комерційної діяльності.

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю у знанні і розумінні теоретичних основ і закономірностей формування, структури, джерел збільшення, методів оцінки і напрямків ефективного використання інноваційного потенціалу. Вільне володіння цими знаннями дасть можливість кожному суб'єкту господарювання об'єктивно оцінювати свої можливості, розробляти нові напрями інноваційної діяльності, сформувати ефективну стратегію інноваційного розвитку, яка є передумовою високої конкурентоспроможності підприємства.

Для заняття інноваційною діяльністю організації необхідно сформувати, наростити і розвинути свій інноваційний потенціал, а згодом і грамотно керувати ним. В результаті цих заходів формується інноваційна політика, яка дозволяє підприємству спрогнозувати динаміку економічного зростання і рівень його конкурентоспроможності в галузі і світовому господарстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковий інтерес до проблеми управління інноваційною діяльністю підприємства змушує звернутися до аналізу накопиченого теоретичного матеріалу.

Проблеми інноваційної діяльності підприємств проаналізовані в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених: В. Гурочкіної, О. Хмизової, О. Сисан,

Л. Федулової, М. Колош і ряду інших.

В Україні також створено певний теоретичний фундамент оцінки інноваційного потенціалу, рівня його використання та управління. Так, дослідженню поняття інноваційного потенціалу присвячені роботи С. Володіна, А. Глушенкової, Д. Дячкова, І. Маркіної, М. Сьомича, Є. Чермошенцевої, О. Шилової та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Разом з тим, проблема управління інноваційним потенціалом підприємств поки не знайшла достатньо повного відображення в літературі. Багато аспектів залишаються фрагментарними, маловивченими, дискусійними, та, відповідно, потребують поглибленого дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Необхідність безперервного інноваційного розвитку Українських підприємств постійно висуває нові вимоги до змісту, організації, форм і інструментів інноваційної діяльності, одним з яких є інноваційний потенціал.

Метою дослідження є обґрунтування системного підходу до теоретичних основ управління інноваційним потенціалом як фактора підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В науковій літературі поняття «інноваційний потенціал» характеризується різноманітністю існуючих підходів. Частина дослідників дотримуються ресурсного підходу у визначенні даного поняття. Відповідно до даного підходу інноваційний потенціал підприємства трактується як сукупність необхідних для інноваційної діяльності ресурсів (матеріальних, технічних, інформаційних, фінансових та ін.) У цьому випадку дослідники представляють інноваційний потенціал як деяку сукупність ресурсів, що надаються для розвитку інноваційної діяльності в науково-виробничій сфері.

Інші автори схиляються до функціонального підходу, згідно з яким інноваційний потенціал підприємства це не тільки наявні ресурси, а й механізми інноваційної діяльності.

Систематизація підходів до визначення сутності інноваційного потенціалу узагальнено в таблиці 1:

Таблиця 1

**Систематизація підходів до визначення сутності інноваційного потенціалу**

| Джерело                            | Визначення поняття «інноваційний потенціал»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ресурсний підхід                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Глушенкова А. А. [1]               | наявність ресурсів у поєднанні з умовами, які забезпечують сукупну можливість підприємства генерувати нові знання та впроваджувати інновації                                                                                                                                                                                                                       |
| Шилова О.Ю., Чермошенцева Є.С. [2] | результат наявності ресурсів (що характеризують кількість і якість факторів виробництва в певних умовах), залучених для досягнення поставлених цілей за допомогою існуючих методів регулювання і координації діяльності суб'єкта господарювання на засадах соціального менеджменту                                                                                 |
| Хмизова О.В. [3]                   | інтегральна сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах ресурсів, яка характеризує можливість (здатність) підприємства під дією зовнішніх і внутрішніх факторів створювати й ефективно впроваджувати інновації з метою досягнення інноваційних стратегічних змін, підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства |
| Функціональний підхід              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Гурочкіна В. В. [4]                | здатність до змін, покращення, прогресу, це джерело розвитку                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Федулова Л. І. [5]                 | міра готовності організації виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності до реалізації проекту чи програми інноваційних стратегічних змін                                                                                                                                                                    |
| Володін С.А., Чекамова О.І. [6]    | наявність та готовність до використання системи засобів і ресурсів при веденні інноваційної діяльності з метою одержання конкурентних переваг                                                                                                                                                                                                                      |

Провівши аналіз представлених підходів до змісту поняття «інноваційний потенціал» підприємства, можна відзначити наступне:

по-перше, особливістю представлених підходів є те, що в розглянутих визначеннях досліджуваного поняття не знайшла свого відображення специфіка діяльності підприємства. Умови та обмеження, які накладає та чи інша сфера діяльності, істотно впливають на інноваційний потенціал підприємства та його складові частини. Специфічні особливості діяльності підприємства визначають структуру його потенціалу, встановлюють характер і тісноту взаємозв'язку між його компонентами. Внаслідок чого поняття «інноваційний потенціал» потрібно розглядати тільки через призму тісного взаємозв'язку з видами діяльності підприємства;

по-друге, більшість дослідників цікавить використовуваний або наявний інноваційний потенціал підприємства. Мова йде тільки про наявні в даний час можливості підприємства. При цьому потенційні можливості, які підприємство може придбати в процесі створення і впровадження інноваційного продукту на жаль не знайшли свого відображення;

по-третє, на нашу думку, в розглянутих визначеннях, в якості елементів інколи видаються характеристики, що відносяться до науково-технічного, виробничого, кадрового або інших компонентів сукупного потенціалу підприємства. У таких випадках інноваційний потенціал не виділяється із загального поняття, і, як наслідок, його складно правильно ідентифікувати;

по-четверте, наведені визначення не пов'язані із стратегією розвитку підприємства. Хоча саме вона і визначає діяльність і задає шлях розвитку підприємства на досить великому часовому інтервалі.

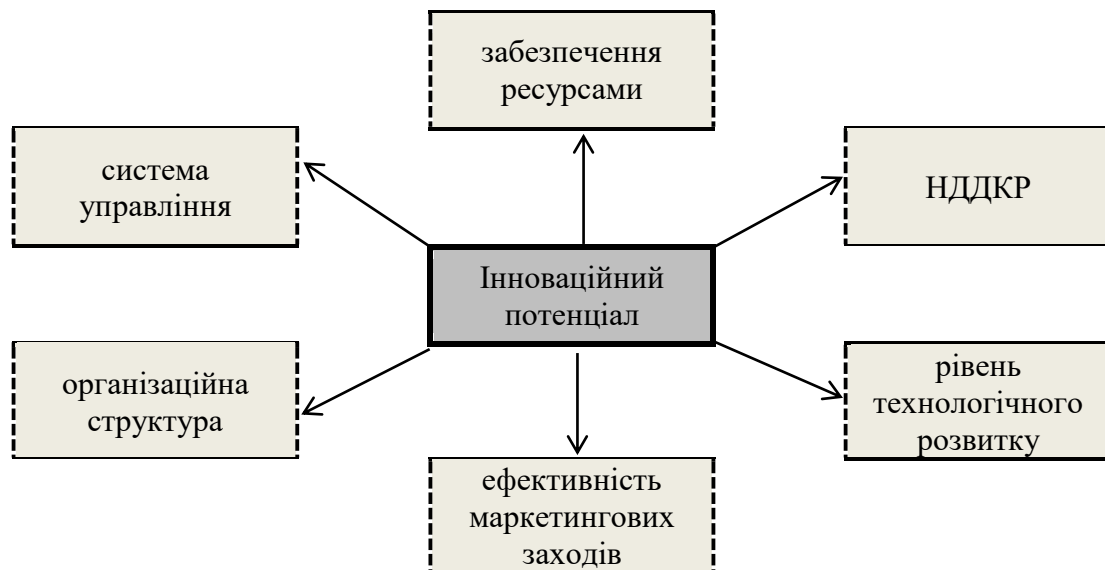
З огляду на проведений аналіз поняття «інноваційний потенціал» підприємства, нами виділено основні характерні риси, якими повинен володіти інноваційний потенціал підприємства:

- інноваційний потенціал підприємства зобов'язаний враховувати його реальні та приховані інноваційні можливості;
- інноваційні можливості багато в чому залежать від наявних ресурсів, внаслідок чого інноваційний потенціал характеризується ще й певним обсягом ресурсів, що використовуються в процесі досліджень, розробок і виробництва продукції;
- інноваційний потенціал підприємства визначається не тільки наявними у нього можливостями, а й мірою готовності до його використання і збільшення;
- в процесі формування інноваційного потенціалу підприємства має однозначно простежуватися взаємозв'язок між обраною стратегією розвитку підприємства і величиною інноваційного потенціалу;
- інноваційний потенціал безпосередньо залежить від видів діяльності підприємства;

– на процес розвитку і відтворення інноваційного потенціалу підприємства істотно впливають, і висувають свої вимоги до його величини і зовнішні чинники: стратегія розвитку держави, конкурентне середовище тощо.

Узагальнюючи, можна зазначити, що інноваційний потенціал – це здатність акумулювати і ефективно використовувати різні види ресурсів підприємства для досягнення заздалегідь встановлених цілей і масштабів інноваційної діяльності, враховуючи реальні та приховані інноваційні можливості та стратегію розвитку підприємства.

Після аналітичного огляду літератури, пропонуємо виділити наступні складові інноваційного потенціалу підприємства (рис. 1):



**Рис. 1. Складові інноваційного потенціалу підприємства**

Варто підкреслити, що «управління інноваціями» на підприємстві виникає, коли потреба у впровадженні нововведень усвідомлена, і існує конкретна ідея для її реалізації. Іншими словами «управління інноваціями» з'являється там, де інновації існують, в проекті або в реальному виконанні. «Управління інноваційним потенціалом» виникає набагато раніше і безпосередньо передуює «управління інноваціями». Ці терміни тісно взаємопов'язані і невіддільні одна від одної. Їх співвідношення зображено на рисунку 2:



**Рис. 2. Співвідношення понять «управління інноваційним потенціалом» і «управління інноваціями»**

У сучасному конкурентному просторі небагато підприємств приділяють увагу питанню управління інноваційним потенціалом. Саме тому, в зв'язку з переходом економіки України на інноваційний шлях розвитку і затребуваністю інновацій, даний аспект дозволяє підприємствам значно випередити своїх конкурентів.

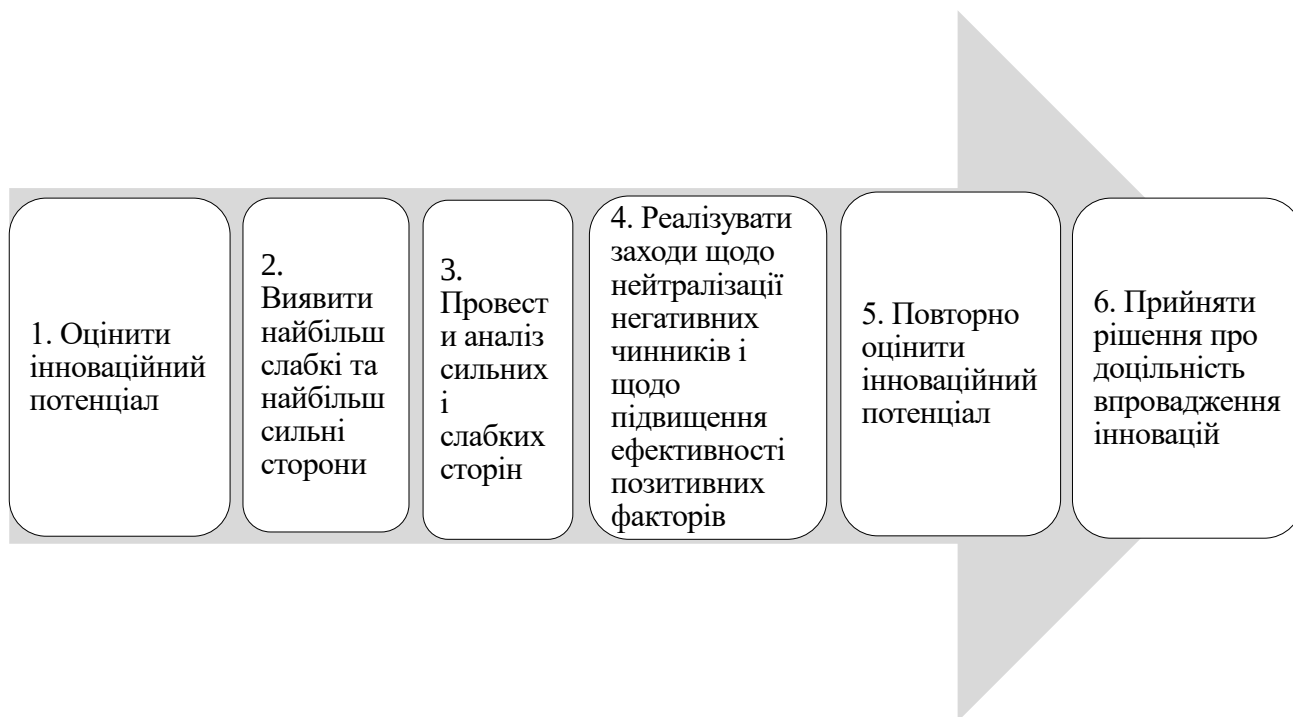
По-перше, управління інноваційним потенціалом дозволяє перетворити сильні сторони організації в ефективні конкурентні переваги.

По-друге, перехід суб'єкта господарської діяльності на рейки інноваційного розвитку вже сам по собі визначає успіх в конкурентній боротьбі [7].

Вживання заходів управління інноваційним потенціалом дозволяє підприємству значно підвищити свою конкурентоспроможність. Вважаємо, що для ефективного управління інноваційним потенціалом слід виконати наступні дії (рис. 3).

Управління інноваційним потенціалом підприємства базується на результатах діяльності компанії і залежить від них.

Удосконалюючи систему управління підприємства, основну увагу необхідно звернути на найбільш вагомі проблеми в сфері планування, реалізації планів і контролю. Зокрема, інноваційний потенціал реалізується в більшій мірі, якщо при плануванні діяльності підприємства мінімізувати жорсткість і схематичність планів, тоді вони будуть більше наближені до сучасних реалій діяльності підприємства.



**Рис. 3. Дії для забезпечення ефективного управління інноваційним потенціалом підприємства**

Концепція управління інноваційним потенціалом має охоплювати всі заплановані, незаплановані, контрольовані і неконтрольовані зміни в стратегії, виробничому процесі, структурі і культурі підприємства. Вона стосується організаційних, кадрових, інформаційних аспектів функціонування підприємства. Суть такого управління полягає в тому, що підприємство має стежити за основними економічними, технологічними, політико-правовими, соціально-культурного компонентами зовнішнього середовища і коригувати власні програми розвитку у відповідь на зміни.

**Висновки.** Таким чином, в сучасних умовах функціонування, передумовою і важливою складовою будь-якої інновації є інноваційний потенціал підприємства. Тому кожному господарюючому суб'єкту необхідно знати і розуміти теоретичні основи і закономірності формування, структури, джерел збільшення, методів оцінки і напрямків ефективного використання такого потенціалу. Вільне володіння цими знаннями надасть можливість об'єктивно оцінювати свої можливості, розробляти нові напрями інноваційної діяльності, сформулювати ефективну стратегію інноваційного розвитку, яка є

передумовою високої конкурентоспроможності підприємства. Причому, якість інноваційного потенціалу визначається не тільки величиною тих чи інших ресурсів, але і їх збалансованістю, наявністю оптимальних пропорцій між ними.

Узагальнюючи вищесказане, можна робити висновок про те, що управління інноваційним потенціалом є важливим фактором конкурентоспроможності підприємства та є одним з основних елементів інноваційного розвитку в цілому.

### **Бібліографічний список:**

1. Глушенкова А. А. Структура інноваційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4 (18). С. 100-106.
2. Шилова О. Ю., Чермошенцева Є. С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 220-227.
3. Хмизова О. В., Сисан О. М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. Т. 285. № 273. С. 83-88.
4. Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 5 (21). С. 51-57. URL: <https://economics.opu.ua/521-2> (дата звернення: 10.10.2020).
5. Федулова Л. І., Колош М. О. Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення результативності реструктуризації. *Наукові праці МАУП*. 2007. Вип. 3. С. 48.
6. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2017\\_5\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_5_12) (дата звернення: 10.10.2020).
7. Маркина И. А., Семич Н. И., Дячков Д. В. Організаційно-економічний механізм управління інформаційним потенціалом підприємства. *Економічний*

### References:

1. Hlushenkova A. A. (2016) Struktura innovatsiinoho potentsialu pidpriemstv sfery telekomunikatsii ta informatyzatsii [The structure of the innovation potential of enterprises in the field of telecommunications and informatization]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. № 4 (18). pp. 100-106.
2. Shylova O. Yu., Chermoshentseva Ye. S. (2012) Innovatsiinyi potentsial pidpriemstva: sutnist i mekhanizm upravlinnia [Innovative potential of the enterprise: essence and management mechanism]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. № 1. pp. 220-227.
3. Khmyzova O. V., Cysan O. M. (2016) Napriamy rozvytku innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva [Directions of development of innovative potential of the enterprise]. *Naukovi pratsi. Ekonomika*. T. 285. № 273. pp. 83-88.
4. Hurochkina V. V. (2015) Innovatsiinyi potentsial pidpriemstva: sutnist ta systema zakhystu [Innovative potential of the enterprise: essence and system of protection]. *Ekonomika: realii chasu*. no. 5 (21). pp. 51-57. URL: <https://economics.opu.ua/521-2> (accessed 10 October 2020).
5. Fedulova L. I., Kolosh M. O. (2007) Innovatsiinyi potentsial pidpriemstva yak faktor zabezpechennia rezultatyvnosti restrukturyzatsii [Innovative potential of the enterprise as a factor in ensuring the effectiveness of restructuring]. *Naukovi pratsi MAUP*. no. 3. pp. 48.
6. Volodin S. A., Chekamova O. I. (2017) Teoretychni zasady formuvannia i realizatsii innovatsiinoho potentsialu v rozvytku ekonomiky [Theoretical bases of formation and realization of innovative potential in development economy]. *Ekonomika APK*. no. 5. pp. 65-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2017\\_5\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_5_12) (accessed 10 October 2020).
7. Markyna Y. A., Semych N. Y., Diachkov D. V. (2016) Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia informatsiinym potentsialom pidpriemstva [Organizational and economic mechanism for managing the information potential of

the enterprise]. *Ekonomichnyi forum*, no. 2. pp. 175-181.