

Oksana Korniienko

*PhD in Economics, Associate Professor
of the Department Intellectual Digital Economy
Admiral Makarov National University of Shipbuilding*

THEORETICAL BASICS OF THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES MARITIME ENTERPRISES

Summary

It was established that the innovative process of the corporate level should be considered exclusively in synthesis with innovative activity, since the latter is determined by market demands of consumers of a product or service. It was determined that the management system of innovative activity should be considered on the basis of the synthesis of institutional, corporate and transcorporate factors of influence on such activity. A set of measures of the national innovation system is given. The key components of the methodological basis for planning innovative activities are determined. Variants of solutions based on the results of testing the management system of enterprises of the maritime and economic complex are offered. The system of indicators of a complex fundamental assessment of the innovative activity of the enterprise is given. The essence of the methodology, based on point assessments, is revealed, the result of which is the determination of the type of enterprise in accordance with possible options for the development of innovative activity.

Вступ

За час, який минув після набуття Україною незалежності, обличчя її морегосподарського комплексу радикально змінилося. Разом із суто виробничими проблемами, підприємства галузі почали розв'язувати складні бізнес-задачі, які у минулому були цілковитою прерогативою держави. Йдеться, зокрема, про формування портфелю замовлень та організацію маркетингу продукції та послуг. Відтак, нові завдання постали перед менеджментом: управління нерухомим майном, розташованим інколи у історичних центрах міст; розбудова відносин з мажоритарними та міноритарними акціонерами, технічними регуляторами, органами державного управління; налагодження тривалих взаємовигідних відносин з судовласниками; залучення довготермінового фінансування до реалізації виробничих програм; придбання економічних технологій інжинірингу; впровадження цифрових процесів; пристосування до воєнних умов, які на часі відбуваються в країні.

Не залишилися вітчизняні підприємства морегосподарського комплексу й осторонь процесів глобалізації світової економіки, з такими, скажімо, наслідками, як:

– укрупнення виробничих потужностей завдяки створенню національних та міжнародних об'єднань для участі у спільних транскорпоративних консорціумах. Саме вони формують умови для фінансової стійкості та окреслюють перспективи подальшого розвитку морегосподарювання, як підприємницької сфери;

– виникнення ознак нової науково-технічної та промислової революції, каталізаторами якої є нано-, біо-, інформаційно-комунікативні, та когнітивні технології (*NBIC*). Їх характерною ознакою є взаємна конвергенція з виникненням синергетичного ефекту, який безпосередньо або непрямо впливає на розвиток промисловості, освіти, соціум, культуру, фізіологічний потенціал людини, на цивілізацію у цілому. І якщо зовсім недавно політика провідних держав ґрунтувалася на побудові інноваційної економіки, то їх сучасна парадигма застосовує комплексний підхід, націлений на створення інноваційного суспільства, інноваційної цивілізації двадцять першого сторіччя.

Виконані впродовж дослідження спостереження за практикою управління морегосподарських підприємств та, зокрема, морських торговельних портів, чисельні спілкування з представниками топ-менеджменту багатьох з них, переконливо засвідчили: серед тих, що мають особливу актуальність у згаданих вище контекстах, особливого значення набули процеси, які відбуваються у ланцюжку «наука – технології – промисловість». З цієї причини постало самостійне наукове завдання: з'ясувати призначення інноваційної діяльності як чинника економічного розвитку.

Розділ 1. Система управління інноваційною діяльністю підприємств морегосподарського комплексу

Немає сумніву, що інноваційна діяльність (як і маркетингова, виробнича) є невід'ємною частиною будь-якого бізнесу. У цьому контексті не буде помилкою кваліфікувати її як універсальну та загальну. Водночас, маємо визнати, що специфіка кожного виду матеріального виробництва все таки не залишається осторонь, накладаючи певний відбиток і на цей вид утворювальної роботи. Ось чому виникло природне бажання з'ясувати, як саме вона відбувається у сфері морегосподарювання. Потреба тим нагальніша, що після виокремлення України з колишнього СРСР, трансформаційних перетворень, розпочатих в економіці країни, увага вітчизняних науковців дещо відволіклася від «непопулярних», як здавалося, тем. Ми уважно вивчили, зокрема, базу даних Національної бібліотеки імені Вернадського: провідна колісь

галузь держави – поза турботою вчених. Її інноваційна сфера – тільки посилює це прикре враження. Ми не докоряємо, а лише констатуємо наявність прогалин, прагнучи надолужити втрачене власними зусиллями. Результати проведених студій узагальнені у таблиці 1. Перше, на що звертаємо увагу, – підвищення технічного рівня виробництва, технології, методів його організації, безперервне ускладнення продукції, які набувають рис закономірностей світового масштабу.

Таблиця 1

Економічні умови інноваційної діяльності морегосподарських підприємств України

Вид	Характеристика
Пов'язані із оточенням	Глобалізаційні процеси супроводжуються стабільним зростанням обсягів перевезень водним транспортом.
	Україна має сприятливі географічні умови та природний потенціал для відновлення та подальшого піднесення портової сфери (після закінчення воєнного конфлікту).
	Нагальна потреба «телепортації» економіки країни до наступного технологічного укладу (постіндустріального), який неможливий без нових знань (освітня сфера) та інновацій в усіх її сферах, в т.ч. і в портовій.
Пов'язані з внутрішнім середовищем	Кінцева продукція (судна, кораблі, газові турбіни та інші механізми, пристрої та обладнання) є конкурентоспроможною на міжнародних ринках. Про це, зокрема, свідчить збереження високої частки експорту в кінцевій продукції, навіть впродовж останніх років, позначених світовою фінансовою кризою.
	Індивідуальна продуктивність праці робітників (виробництво валової доданої вартості на одного працюючого) перевищує середні значення у вітчизняній економіці. Значне зниження цін на судна протягом останніх десятиріч не спричинило істотного впливу на це співвідношення.
	Інновації займають особливе місце в суднобудівному виробництві, в портовій галузі, при цьому виступають базовим чинником економічної динаміки, доцентровою силою, яка сполучає результати наукових досліджень і будівництво суден, що постійно оновлюється.
	Період від завершення дослідницького процесу до реалізації його продуктів у виробництво відрізняється унікальною тривалістю (10-15 років) і високим ступенем непередбачуваності кінцевих результатів (інноваційним ризиком).
	Значну частку (35 % і більше) у собівартості основної продукції складають матеріали та комплектуючі вироби, що імпортуються (сплата ввізного мита справляє помітний вплив на сукупні витрати будівництва). Їх постачають переважно на початкових етапах будівництва, залишаючи заводи на рік-півтора і більше без власного оборотного капіталу (обслуговування банківських запозичень негативно відбивається на конкурентних позиціях вітчизняних продуцентів за ціновим чинником).

Джерело: власні дослідження, та узагальнено за [1: 2]

Морегосподарські підприємства, які зорієнтовані власниками та менеджментом на постійне підвищення продуктивності та конкурентоздатності, «приречені» знаходити своє місце у лавах форейторів науково-технічного прогресу. Тим більше, що відповідні прагнення та, головне, реальні здобутки відіграють роль своєрідних каталізаторів для інших галузей економіки, оскільки інноваційні процеси в зазначеній сфері вимагатимуть використання нових конструкцій, технологій, машин та устаткування для завантаження-розвантаження вантажів, прогресивної організації праці з елементами діджиталізації.

Спираючись на дороговкази, визначені нашими видатними попередниками [3; 4], дозволимо собі сформулювати принципи, на яких повинна будуватися інноваційна діяльність у морегосподарюванні:

- акцентування уваги на розвитку безпечного, екологічно чистого виробництва, такого, яке заощаджує ресурси;
- інтеграція процесів виготовлення суден та видобутку наукових досліджень і розробок, матеріалізованих у нових науково-технічних формах;
- поєднання загальнодержавних, регіональних та корпоративних інтересів у роботі суб'єктів інноваційної діяльності;
- налаштування інноваційної діяльності на мобілізацію та піднесення вітчизняного науково-технологічного, інтелектуального та виробничого потенціалів;
- солідарна відповідальність суб'єктів інноваційної діяльності за результати спільної роботи.

Їх дотримання означає, що першочерговим для інноваційної діяльності на підприємстві суднобудівної промисловості є освоєння та комерціалізація нових видів продукції або методів її виробництва, доставки і реалізації. Аби сталося саме так, вона повинна відбуватися у послідовності, продемонстрованій на рисунку 1.

Тепер спробуємо з'ясувати, що таке система. Завдання не виглядає тривіальним, як може здатися з першого погляду: інтерпретації з цього приводу – майже нескінченні. Підтвердження – у найпоширеніших словниках та енциклопедіях [5, с. 529]. Попарно порівнюючи кожен з них, вибираємо ту, що є найбільш адекватною: «спосіб побудови, організація (етимологічно, означає: підготовка та налагоджування)» [5, с. 529]. Поєднавши обидві складові, отримуємо дефініцію:

механізм управління інноваційною діяльністю – це ніщо інше, як спосіб її побудови, підготовка та налагоджування роботи підприємств із створення та імплементації нововведень.

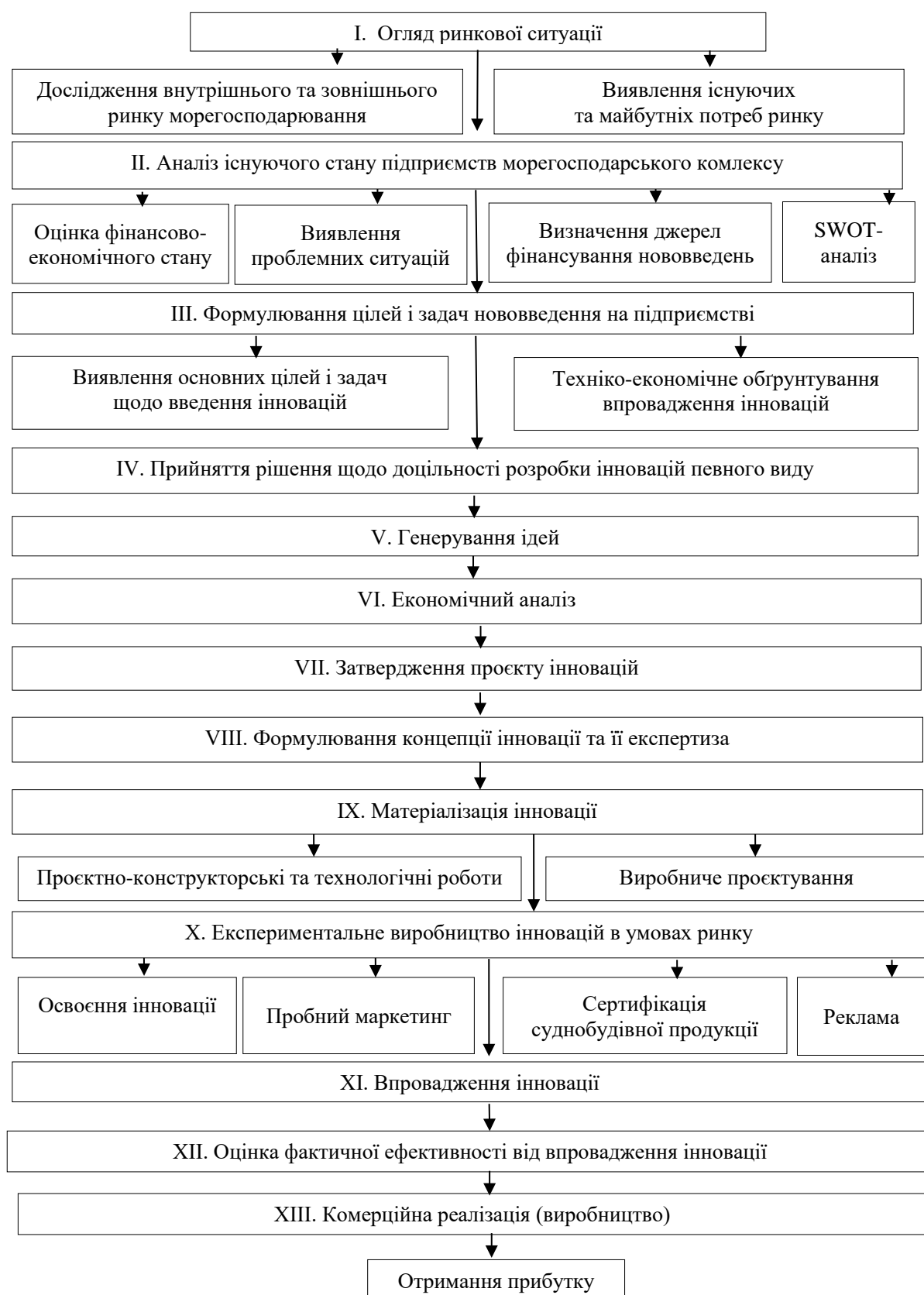


Рис. 1. Етапи інноваційної діяльності портового підприємства
Джерело: узагальнено та адаптовано за [6; 7]

Даний висновок виглядає насправді фундаментальним, оскільки відкриває шлях до проведення процедур моделювання та з'ясування за допомогою цього методу наукового пізнання, які саме інструменти здатні покласти край хаотичним, невпорядкованим діям менеджменту галузевих корпорацій заради високої мети: переведення у керований стан одного з ключових об'єктів, що опинився у їх оперативному розпорядженні.

Система (механізм) управління інноваційною діяльністю, як підтверджує уважне вивчення вітчизняної та закордонної практики господарювання, має розглядатися у трьох основних аспектах (рис. 2). Придивимось до кожного з них детально.

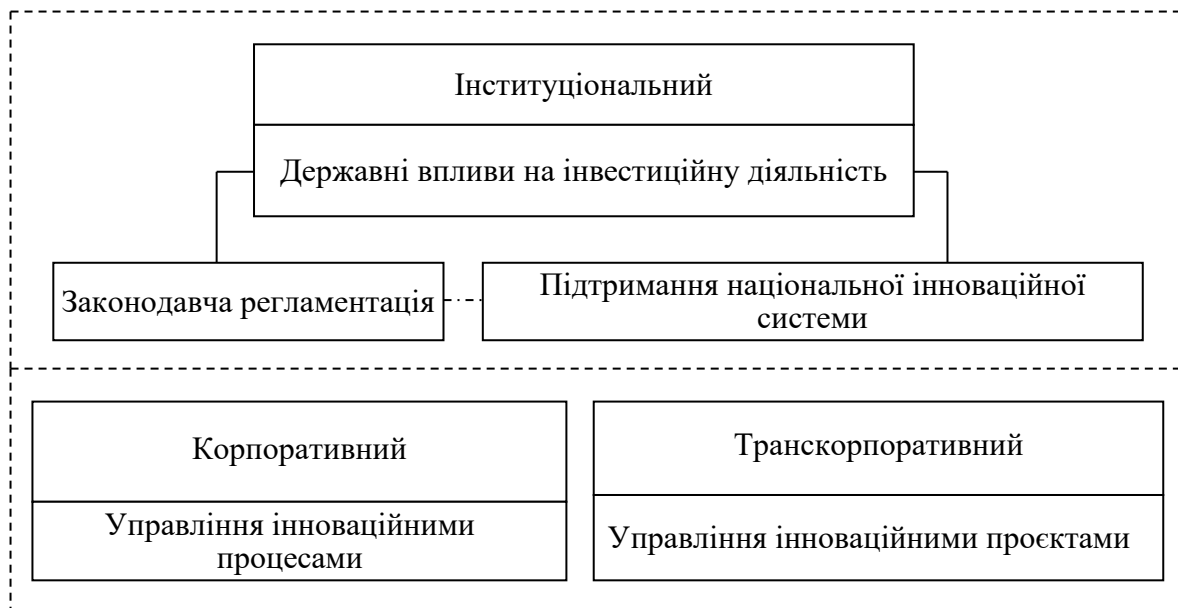


Рис. 2. Рівні системи управління інноваційною діяльністю

Джерело: власні дослідження

Почнемо, звичайно, з державних впливів, оскільки вони утворюють інституціональне середовище або «правила гри», рамки функціонування економічних агентів будь-якого бізнесу та його окремих складових протягом того чи іншого періоду часу [8, с. 11], а також інструменти спостереження за їхнім дотриманням. Ці правила, – продовжує думку Шаститко А. – вимагають, забороняють чи дозволяють окремі дії для більш ніж однієї людини [9, с. 70]. Після неокласичних, ліберального толкування експериментів, що відбувалися в Україні на перетині ХХ–ХХІ сторіч, навряд чи знайдеться бодай один відчайдух, який наведе обґрунтовані аргументи на користь антиінституціоналізму.

Головним документом, який формулює засади державної політики у відповідній сфері, є Закон України «Про інноваційну діяльність» [10] (у правовому підґрунті перебувають також Закони України

«Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [11], «Про наукові парки» [12]). Тут, зокрема, окреслено шляхи, рухаючись якими органи державного управління регулюють активність суб'єктів інноваційного процесу: підтримка функціонування і розвитку сучасної інноваційної інфраструктури; визначення і допомога пріоритетним напрямам інноваційної діяльності; формування і реалізація державних, галузевих, регіональних і місцевих інноваційних програм; створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для стимулювання інноваційної діяльності, захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності; фінансова підтримка виконання інноваційних проєктів; заохочення комерційних банків та інших фінансово-кредитних установ, що здатні надати кошти на виконання інноваційних проєктів; встановлення пільгового оподаткування активістів інноваційної діяльності;

Державний вплив на неї відбувається й через національну інноваційну систему, яку утворюють суб'єкти та інститути, що підтримують відповідні прагнення підприємств (рис. 3).



Рис. 3. Комплекс заходів національної інноваційної системи

Джерело: власні дослідження

У випадку, коли державні органи по-справжньому турбуються про піднесення своїх країн, їх прагнення позбавлені формалізму та корупції,

створюється сприятливий інноваційний клімат з наслідками, очікуваними суспільством. Саме так відбувається у США, Японії, Європейському Союзі [13, с. 9–14], а останнім часом і в Китаї, Індії. Україна не може похвалитися аналогічними досягненнями, з чого робимо висновок: підприємства мають спиратися на власні сили або інтегрувати їх у бізнес-альянси у боротьбі зі своїми найближчими конкурентами на внутрішніх, а тим більше на міжнародних ринках.

Сутність корпоративного аспекту полягає у налагоджуванні та підтриманні на належному рівні управління інноваційними процесами, зміст якого уточнюється відповідними функціями. І хоча їхній склад усе ще залишається предметом наукових суперечок [14, с. 88–92; 15, с. 34–37], ознак нормативної набула думка про віднесення до них планування, організації та координації, контролю і аналізу, мотивації. У певний спосіб вони пов'язані одна з одною і спричиняють взаємний вплив. Очевидно, що «першим серед рівних» на абсолютно законних підставах є планування – окреслення (кількісне та якісне) перспектив бізнесу, які виглядають бажаними для досягнення.

Планування інноваційної діяльності в підприємствах морегосподарського комплексу здійснюється здебільшого за примітивною формулою: виявлення «вузьких місць» – розробка невідкладних заходів – їхня селекція в залежності від наявних (рідше – очікуваних) фінансових коштів. За проведеними спостереженнями, відсутні навіть формалізовані документи, які б хоч приблизно нагадували «Плани впровадження інновацій». Показники, які використовуються, обмежені мізерним переліком, який передбачено державною статистичною звітністю. Зафіксовані лише окремі випадки комплексного аналізу організаційного, технічного рівня підприємства, умов праці, кадрового і науково-технічного потенціалу. Тому, на виході отримуємо сукупність не скоординованих дій з впровадження нововведень у окремих цехах, ділянках заводів. Чи варто за таких обставин сподіватися на посилення їхніх конкурентних позицій? Питання риторичне, оскільки відбувається «залатування дірок», яке на спроможне, за визначенням, системно та комплексно вирішити проблеми підвищення якості продукції, зменшення операційних витрат, покращення умов трудового життя найманих працівників, збереження довкілля.

Вважаємо: аби позбутися наведених вад, потрібно кардинально змінити методичне підґрунтя, на якому відбувається планування інноваційної діяльності. Пропозиції щодо його принципів наведено на рисунку 4.

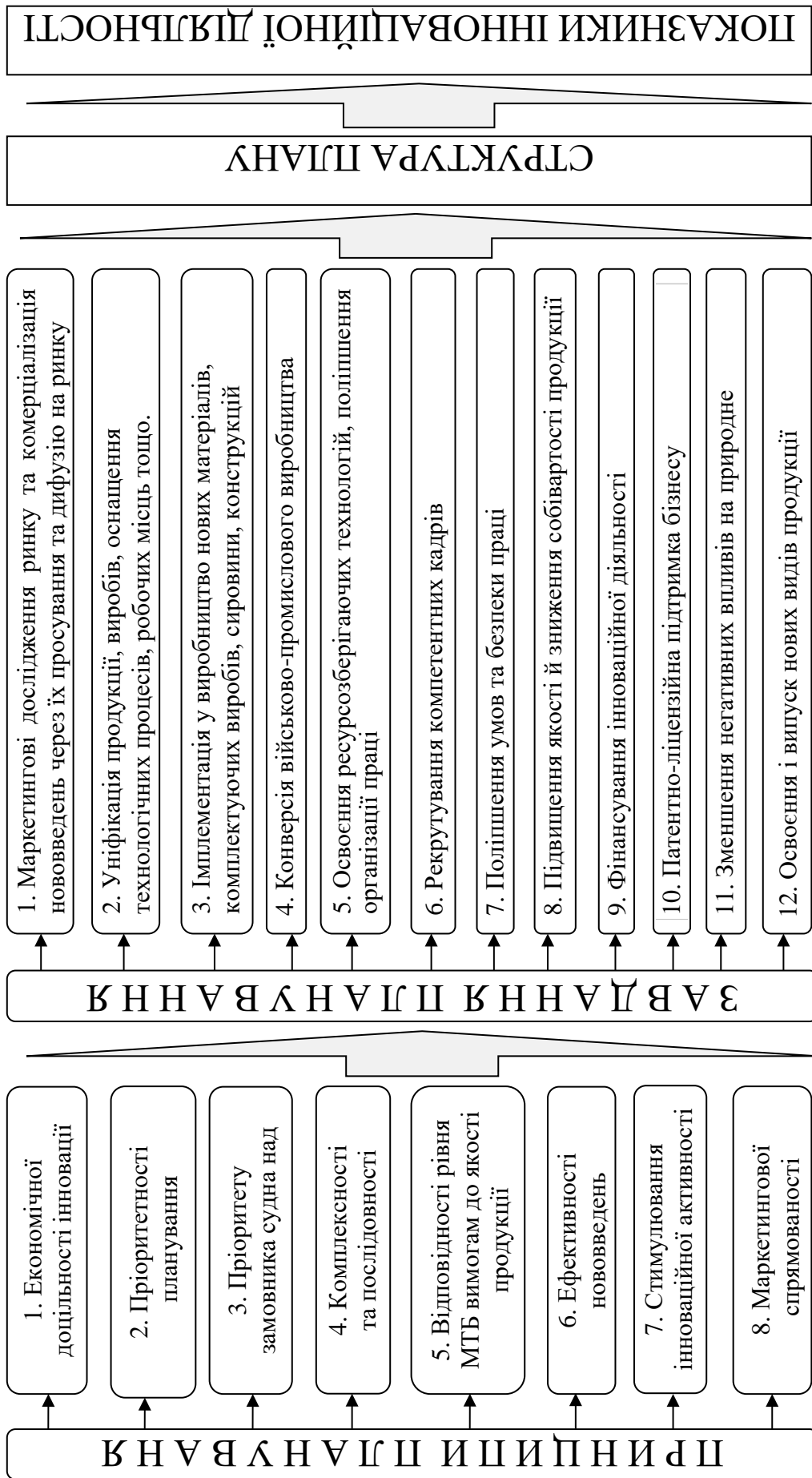


Рис. 4. Ключові компоненти методичного підґрунтя планування інноваційної діяльності

Джерело: власні дослідження та узагальнено за [16; 17]

Спираючись на ці «основи», усвідомлюючи зрушення у цілепокладанні та стратегічному баченні розвитку суднобудівних підприємств, пропонуємо сукупність завдань, які має вирішувати менеджмент – послідовно, з урахуванням пріоритетності й економічної доцільності освоєння нововведень. Їхньою відмінною рисою є створення інноваційної бази для сталого економічного зростання та забезпечення тривких позицій у протистоянні з конкурентами.

Номенклатура наведених завдань логічно визначає структуру плану, який складається з трьох розділів. Як бачимо, йдеться про:

а) зміцнення матеріально-технічної бази (елімінація морально застарілого обладнання, оснащення, інструменту);

б) оновлення асортименту, підвищення якості та конкурентної спроможності суден, кораблів, послуг, що надаються;

в) фінансовий план з обрахунком економічної ефективності інноваційної діяльності.

Головним призначенням організації як функції управління є інтеграція співробітників, залучених до інноваційних процесів за допомогою чинних внутрішніх нормативних актів підприємства, визначених ними правил та процедур. Вона має підтримувати внутрішню впорядкованість системи, узгоджуючи взаємодію її окремих частин. Йдеться, зокрема, про: розбудову відповідних організаційних структур (на принципах гнучкості, надійності, економічності, раціонального розподілу та кооперації праці); налагоджування зв'язків між підрозділами з управління та безпосередніми створювачами інноваційного продукту; забезпечення їх усіма необхідними ресурсами для виконання затверджених планів.

Саме завдяки ретельній організації інноваційні процеси набувають таких властивостей як безперервність, пропорційність, ритмічність, заощадливість, адаптивність. Закріплення їх на належному рівні нівелює вплив навіть такого агресивно-несприятливого чинника як високий рівень витрат на створення та впровадження нововведень та ризику його відторгнення ринком.

Концентрація науково-технічних досягнень в морегосподарюванні значною мірою впливає на практику управління інноваційною діяльністю. З цієї причини постає самостійне наукове завдання щодо оцінки взаємозалежності між реалізацією функцій управління та їхніми впливами на інноваційну активність морегосподарських підприємств. Впевнені, що його вирішення відкриють перспективи для роздумів з приводу підвищення ефективності механізму інноваційного менеджменту. Під час виконання низки консалтингових проєктів було розроблено методичні засади відповідного аналізу, які викладені у наступному підрозділі дослідження.

Розділ 2. Методичні підходи до аналізу ефективності управління інноваційною діяльністю на підприємствах морегосподарювання

Узагальнення досвіду чисельних і неоднозначних за наслідками реформ, які відбувалися в економіці суднобудування за радянських часів, а також впродовж трансформаційних перетворень, у вже незалежній Україні, переконливо засвідчило, що управлінські рішення та впливи (чи то інституціонального рівня, чи корпоративного; ті, які забезпечує життєдіяльність підприємства в цілому, або складових, що відповідають за інноваційний розвиток) можуть або сприяти піднесенню господарської діяльності, або, навпаки, гальмувати її.

Оскільки це твердження виглядає аксіоматичним, надзвичайної актуальності набуває періодичне тестування внутрішнього устрою та зовнішнього оформлення усіх складових і, звичайно, системи управління в цілому на відповідність визначеним критеріям ефективності. За його результатами приймаються рішення, найбільш характерні варіанти яких наведені на рис. 5.



Рис. 5. Варіанти рішень за результатами тестування системи управління

Джерело: власні дослідження

Очевидно, діапазон наслідків, які виникають за результатами тестування, надзвичайно широкий: від продовження моніторингу поточного перебігу подій, коли загрози бізнесу відсутні, до проведення радикальних метаморфоз, у випадку, якщо управляюча підсистема й підсистема, якою управляють, починають працювати асинхронно. Немає потреби детально зупинятися на тому, що в останньому випадку виникає ціла низка різноманітних проблем: непередбачені бюджетом видатки на «перебудову», посилення соціального напруження, ускладнення взаємин із господарськими партнерами на «вході» та «виході». Названі та інші турботи підносяться до ступеня, коли йдеться про управління інноваційним розвитком. Воно й не дивно, якщо усвідомити які саме елементи – за кількістю та складністю – потребують на формулювання, доповнення й уточнення.

Різнманітним аспектам аналізу інновацій та оцінюванню ефективності інноваційної діяльності підприємств реального сектору економіки і промисловості, зокрема, присвячено низку наукових праць вітчизняних і зарубіжних науковців. Серед них Бузько І.Р., Варганова О.В., Голубченко Г.О. [18], Гохберг Ю.О. [19], Ендрю Дж.П. [20], Крилова А.А. [21], Левченко Н.М. [22], Пересади А.А. [23], Райзберга Б.А. [24], Хомутського Д. [25], Чемодуров О. [26], Швець С.К. [27] та інші. З деякими їх пропозиціями та висновками ми погоджуємося безапеляційно, оскільки вони абсолютно співпадають з нашими поглядами:

- кількісна інтерпретація динаміки інноваційної діяльності, оцінка її поточного стану є важливою умовою своєчасного прийняття рішень щодо вибору або корегування інноваційної політики підприємства, формування ефективної системи управління роботою із створення та імплементації нововведень, позбавлення його від суб'єктивізму та хиткого інтуїтивного підґрунтя;

- ефективність управління інноваційною діяльністю вимірюється за допомогою показників. У сукупності та взаємозв'язку вони складають формалізовану інформаційну базу для аналізу здатності організації генерувати нестандартні рішення і вимірювання її досягнень у конкурентному протистоянні з огляду на стратегічні інтереси власників й мотиваційні впливи на найманих працівників;

- аналіз інноваційної діяльності передбачає застосування сукупності методів із виявлення закономірностей та чинників розвитку цієї сфери бізнес-активності на всіх стадіях життєвого циклу продуктів (технологій), а також прогнозування майбутніх тенденцій щодо впровадження нововведень на морських підприємствах (інжинірингових, портових, суднобудівних тощо).

Проте, маємо відзначити і певні недоліки підходів та методів, які пропонуються нашими попередниками. Інколи це слабка структурованість кількісних оцінок, або цілковите їх домінування у відриві від відповідного діагностичного апарату. Вважаємо більш продуктивним викласти власне бачення з цього приводу, виконавши у такий спосіб ще одне актуальне наукове завдання: розробити методичне підґрунтя для діагнозу чинної системи управління інноваційною діяльністю на підприємствах морегосподарського комплексу.

Те, що набуває особливої ваги, – відповідність процедури аналізу засадничим критеріям, систематизацію яких бачимо на рисунку 6. Не принижуючи значення жодного з них, пропонуємо детально зупинитися лише на комплексності та системності, виходячи з ключової ролі, яку вони відіграють саме у нашому дослідженні (тим більше, що тлумаченню інших присвячена велика кількість різноманітних публікацій [28; 29; 30]). Отже, пропонуємо розглядати комплексний аналіз ефективності управління інноваційною діяльністю – особливим проявом однієї з відомих функцій менеджменту, спрямованої на висвітлення стану, тенденцій розвитку, оцінку результатів інноваційної діяльності з подальшою розробкою на підґрунті отриманих результатів інструментів підвищення рівня її керованості.



Рис. 6. Принципи діагностики системи управління інноваційною діяльністю

Джерело: власні дослідження

За результатами проведених спостережень, виявлено декілька площин, де комплексність реалізується у практичній аналітиці. По-перше, звернення до усіх джерел інформації, що висвітлює об'єкт дослідження. Тим більше, що частина з них закрита корпоративними регламентами доступу до неї (відомості не є публічними). Оскільки ми маємо рахуватись з таким обмеженням, процес аналізу ефективності управління інноваційною діяльністю на суднобудівних підприємствах набуває ітеративної послідовності, продемонстрованій на рисунку 7.

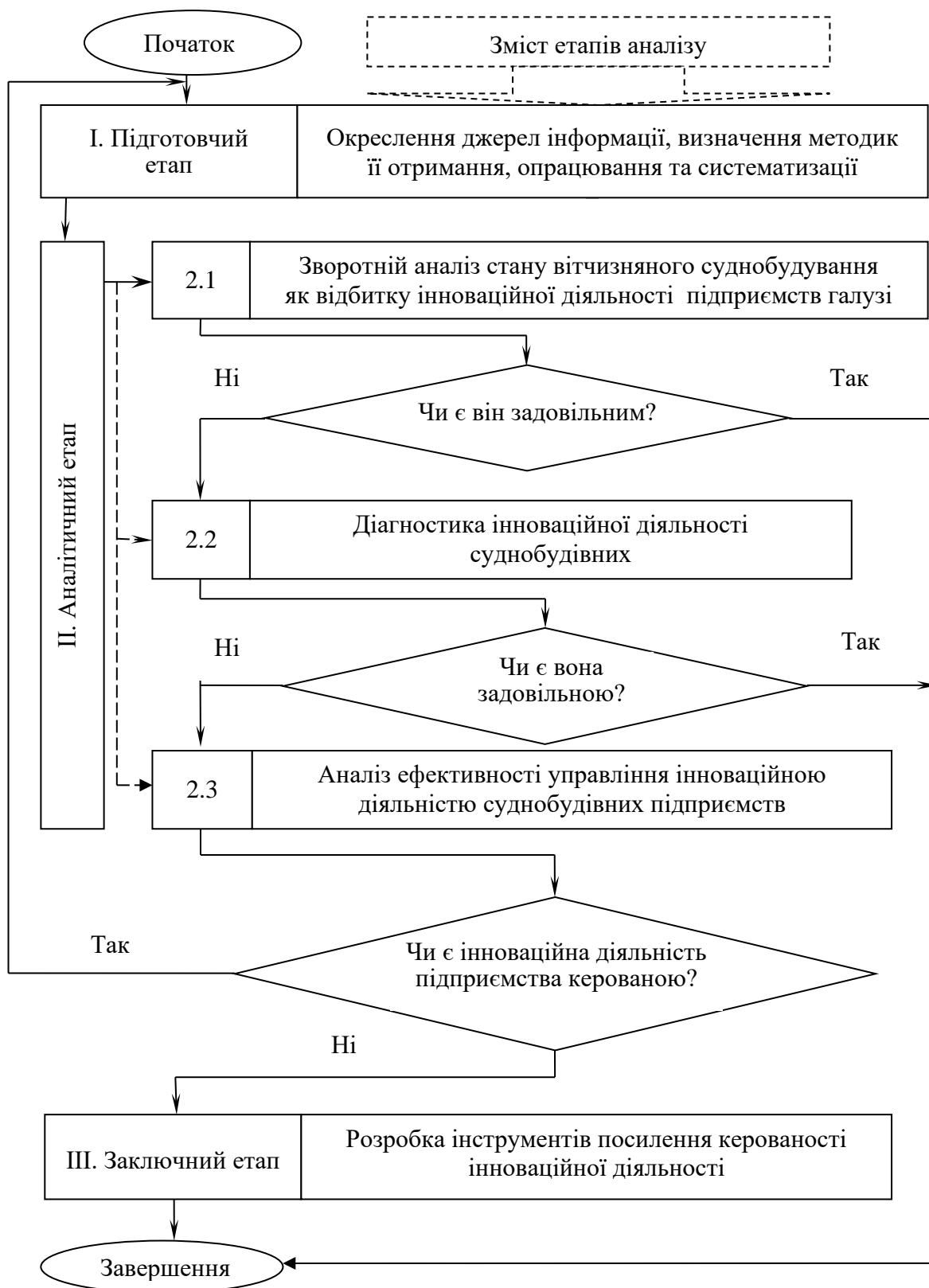


Рис. 7. Послідовність аналізу ефективності управління інноваційною діяльністю

Джерело: власні дослідження

Окремими рисами він асоціюється із теорією управління за результатами. Контроль за ними складає підгрунття ситуаційного управління. За умови, що система внутрішньо збалансована, а результати її роботи задовольняють постановника мети господарської діяльності чи наукового дослідження, не має потреби витратити завжди обмежений ресурс менеджера або науковця на подальше «занурення» у інформаційний коловорот.

Маємо підкреслити, що під час його практичного випробовування з'ясувалося: розроблена процедура має універсальний характер, може опинитися у нагоді при вирішенні широкого кола прикладних задач поточного менеджменту (дослідження загального рівня інноваційної активності суднобудівних підприємств, створення та впровадження виробничих нововведень суден, судового комплектуючого обладнання тощо). Звичайно, перераховані етапи можуть мати різний ступень послідовності й змістовної наповненості. Вибір конкретної схеми проведення інноваційного аналізу обумовлюється метою дослідження, вимогами щодо достовірності очікуваних результатів та обраними методами аналізу.

Опрацювання великої кількості друкованих [31; 32] та електронних [33; 34] джерел інформації засвідчило: для розв'язання аналітичних завдань, що постали, існує чимало методів. Найбільш поширені з них: регресійно-кореляційний, низка графічних, метод побудови рядів динаміки, моделювання, експертних оцінок тощо. Кожному притаманні певні переваги, але не вільні вони і від недоліків, які необхідно враховувати. Та і сама інноваційна діяльність перебуває під впливом великої кількості неоднорідних факторів, що є серйозною перешкодою для отримання її вичерпної оцінки. Тож, забезпечення комплексності породжує проблему правильного вибору метод-міксу.

Оскільки визначення стану інноваційної діяльності не піддається повній математичній формалізації, найбільш прийнятними, на наш погляд, є методи експертних оцінок (у тому числі, – метод бальних оцінок. Що ж до потреб аналітичної роботи – метод відносних показників-індексів і метод середніх величин). Вибір на їх користь полягає у тому, що середня величина виступає узагальнюючим індикатором. Найбільшої популярності серед дослідників економічних об'єктів набула середня арифметична величина. Причини:

- а) її складно звинуватити у бодай запрограмованій суб'єктивності;
- б) вона елементарно розраховується (тим більше із застосуванням електронних таблиць);
- в) вона схильна до коливань у невеликому інтервалі при застосуванні до вибіркового даних.

А от переваги щодо використання індексів, полягають у одномоментному визначенні тенденцій змін та порядку значень членів ряду. Якщо уважно розглянути перетворення індивідуальних індексів, що характеризують різні складові інноваційної діяльності, стає зрозумілим, що тенденції будуть різні, можливі великі розбіжності. До того ж, було виявлено, що багатоманітні фактори вчиняють неоднаковий вплив на інноваційну діяльність. Виміряти його інтегрований наслідок можливо через застосування зведеного індексу. Ґрунтуючись на викладених вище міркуваннях, запропоновано наступну процедуру експертної оцінки інноваційної діяльності суднобудівного підприємства (рис. 8).



Рис. 8. Послідовність етапів експертної оцінки інноваційної діяльності

Джерело: власні дослідження

Розглянемо її розгорнуто. Як бачимо, на першому етапі виконують відбір та якісний аналіз показників, за допомогою яких має розкритися справжній (а не реляційно-звітний, як часто буває) підсумок інноваційної діяльності підприємства. Формуючи їхній перелік, ми керувалися розумінням, що кожен з індикаторів повинен: відбивати сутність інноваційної роботи підприємства і давати їй точну кількісну оцінку; бути комплексними і багатоаспектними, аби широко і різнобічно ілюструвати стан інноваційної активності; забезпечувати достовірність, повноту і своєчасність отримання вихідної інформації для їх обчислення. З усіх, що були попередньо протестовані та піддані детальнішій селекції, окресленим критеріям якнайкраще відповідають показники, систематизовані у таблиці 2. Їхня головна перевага: використані разом,

вони надають найкраще уявлення про об'єкт дослідження як систему (дотримання, до речі, ще одного принципу діагностики системи управління інноваційною діяльністю).

Таблиця 2

Система показників інноваційної діяльності підприємства

Групи		Показники
1		2
1. Інновативності виробничого потенціалу	1.1 Фінансового	1) надлишок (брак) власних інвестиційних коштів для забезпечення виробничого процесу і для впровадження новітніх і поліпшуючих технологій; 2) надлишок (брак) власних та довгострокових позикових коштів для формування виробничо-господарських запасів і впроваджувальних витрат; 3) надлишок (брак) загальної величини основних джерел для формування запасів і витрат.
	1.2. Виробничого	1) показники озброєності праці (фондоозброєність, технічна озброєність, озброєність прогресивною технікою); 2) рівень прогресивності технологічного обладнання; 3) показники рівня технологічних процесів (їх середній вік, питома вага прогресивних технологій); 4) показники рівня автоматизації та механізації праці(робіт).
	1.3. Кадрового	1) забезпеченість підприємства кадрами вищої кваліфікації; 2) рівень підвищення освіти й кваліфікації персоналу.
	1.4. Науково-технічного	1) загальна кількість проведених розробок; 2) результативність НДДКР (загальна кількість впроваджених розробок); 3) витрати на проведення НДДКР; 4) кількість впроваджених власних розробок; 5) кількість впроваджених розробок, отриманих ззовні; 6) середня тривалість досліджень; 7) забезпеченість персоналом, залученим до НДДКР; 8) забезпеченість майном, призначеним для НДДКР.
2. Інноваційної активності		1) абсолютний приріст і темп приросту раціоналізаторських пропозицій і винаходів, прийнятих до впровадження; 2) абсолютний приріст і темпи приросту нововведень; 3) абсолютний приріст і темпи приросту отриманих патентів і авторських свідоцтв; 4) коефіцієнт приросту основних фондів; 5) абсолютний приріст і темпи приросту інвестицій в інноваційні проекти.

1	2
3. Організації та управління інноваційною діяльністю	1) питома вага науково-виробничих підрозділів у організаційній структурі; 2) зайнятість менеджменту інноваційною діяльністю; 3) ефективність праці в апараті управління інноваційною діяльністю, 4) економічність праці в апараті управління інноваційною діяльністю; 5) коефіцієнт дублювання функцій управління інноваційною діяльністю; 6) коефіцієнт оперативності управління інноваційною діяльністю.
4. Результатив інноваційної діяльності	1) питома вага нової продукції у її загальному обсязі товарного виробництва; 2) абсолютний приріст(темпи приросту) випуску нової продукції; 3) прибуток від реалізації нововведень; 4) питома вага прибутку від реалізації нововведень в його загальній сумі; 5) абсолютний приріст і темпи приросту продуктивності праці; 6) коефіцієнт технічного розвитку виробництва.

Джерело: власні дослідження та узагальнено за [35; 36]

Маємо визнати, що спроби відшукати методичку більш-менш точного розрахунку кількості експертів, що належить залучити до процедури оцінювання, успіху не мали. Не виключно, тому, що вона, як правило, обумовлена специфікою експертизи, яку запроваджують.

І, навпаки, якщо їх забагато, стає більш трудомістким завдання з виявлення єдиного вектору думок через зменшення вагомості тих положень, які, хоча і відрізняються від домінуючих, проте, далеко не завжди – помилкові. Експерименти, проведені впродовж пілотного випробовування запропонованого методу на практиці, засвідчили: добре, коли кількість експертів у групі коливається якнайближче до позначки 15 осіб. Головне, щоб вони мали відповідну фахову освіту та професійний досвід, незалежно від того, чи-то працівники підприємства з числа топ-менеджменту, зовнішні експерти, розробки інноваційних проєктів.

На другому етапі призначені експерти визначають вагу (значимість) кожного показника, з дотриманням умови, за якою сумарна вага показників дорівнює одиниці:

$$\bar{A}_i = \sum_{j=1}^m A_{ij} / n, \quad (1)$$

де \bar{A}_i – усереднена значимість i -го показника;

A_{ij} – значимість показника, присвоєна j -м експертом i -му показнику,

n – кількість учасників експертної групи.

На третьому етапі експерти виконують оцінювання впливу зміни показників на перебіг інноваційної діяльності відповідно до обраної шкали. Отримані індивідуальні оцінки усереднюються (2):

$$\bar{B}_i = \sum_{j=1}^m B_{ij} / n, \quad (2)$$

де \bar{B}_i – середній бал i -го показника;

B_{ij} – бал, присвоєний i -му показнику j -м експертом.

У цьому дослідженні застосуємо 10-бальну шкалу. Вона найкраще відповідає завданням, які вирішуються (табл. 3).

Таблиця 3

Оцінювання показників інноваційної діяльності (ІД)

Бали	Стан ІД	Пояснення
10	Нормальний	Дуже хороший стан, цілком задовольняє досягненню цілей розвитку підприємства
9		
8	Допустимий	Гарний стан, потребує усунення окремих недоліків
7		
6	Передкризовий	Середній стан, вимагає деяких локальних покращень
5		
4	Кризовий	Поганий стан, вимагає серйозних змін
3		
2	Критичний	Дуже поганий стан, вимагає радикальних перетворень
1		

Джерело: власні дослідження

На четвертому етапі визначається сила впливу зміни того чи іншого (i -го) показника на перебіг інноваційної діяльності (C_i):

$$C_i = \bar{A}_i \times \bar{B}_i, \quad (3)$$

П'ятий етап: експерти визначають середнє значення сили впливу показників кожному групі і відбирають показники, сила впливу яких перевищує отримане середнє значення.

$$\bar{C}_k = \sum_{i=1}^m \frac{C_{ik}}{m}, \quad (4)$$

де k – група чинників (фінансова складова, кадрова тощо),

m – кількість факторів в k -й групі;

C_{ik} – сила впливу i -го показника k -тої групі на інноваційну діяльність.

Перевірка дотримання умови:

$$C_{ik} > \bar{C}_k, \quad (5)$$

Шостий етап: визначення індивідуальних індексів за кожним з відібраних показників. Вони розраховуються як відношення значення

даного показника в поточному періоді та одному з них, який прийнято вважати базовим.

$$Y_{інд} = I_1 \div I_0, \quad (6)$$

де I_1 , I_0 – значення аналізованого показника в поточному і базисному періодах відповідно.

На сьомому етапі розраховується середній індекс для кожної групи, як середнє арифметичне значення індивідуальних індексів.

$$Y_k = \sum_{i=1}^{f_1} Y_{інд} \div f_1, \quad (7)$$

де f_1 – кількість відібраних показників в k -тій групі.

Заключним етапом є розрахунок рівня інноваційної діяльності, який визначається як середнє значення середніх індексів кожної з груп показників:

$$Y_{ІД} = \sum_{i=1}^k Y_k \div k, \quad (8)$$

де k – кількість груп показників.

Деталізуємо варіанти рішень щодо управління інноваційною діяльністю, з огляду на результати аналізу, проведеного з використанням викладеної вище методики (табл. 4). Якщо за результатами експертного оцінювання, підприємство визнається лідером ринкового сегменту, що обслуговується, необхідно вжити заходів з посилення сильних сторін інноваційної діяльності та захисту набутих конкурентних переваг. Одночасно, продовжується моніторинг системи управління, не зважаючи на те, що вона справою підтвердила репутацію надійної.

Уповільнення темпів зростання показників-індикаторів свідчить про перехід на «допустимий рівень» інноваційної діяльності. Зміст інструментів, які будуть корисними, залежатиме від того, чи має підприємство власні невикористані резерви. Як це не дивно тим, хто перебуває в авангарді, їх бракує на менше ніж найгіршим аутсайдерам: перемоги не є дарунками долі, їх здобувають у запеклій боротьбі. Вона, у свою чергу, вимагає «жертв». Коли відбувається саме так, мимоволі досліджують найближче оточенні підприємства у зовнішньому середовищі. Мета – пошук ефективних модусів збільшення інноваційного потенціалу за рахунок екзогенних джерел. Недостатній рівень виробничих показників при «допустимому рівні» інноваційної діяльності – сигнал про фізичне і моральне зношування виробничої бази підприємства. Якщо відставання виробничих показників не викликає занепокоєння, то проблему можна вирішити оновленням виробничого обладнання.

Типологія підприємств за рівнем розвитку інноваційної діяльності

Значення показників	Стан ІД	Тип підприємства	Варіанти управлінських рішень
Мають тенденцію до зростання, інноваційний потенціал нарощується	Нормальний	Лідер ринкового сегменту	Продовження процедур із спостереження за роботою системи управління інноваційною діяльністю
Зростання уповільнюються; збільшення інноваційного потенціалу мляве	Допустимий	Послідовник у освоєнні нових технологій Лідер з освоєння поліпшуючих технологій	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тимчасове залучення висококваліфікованих фахівців. 2. Придбання патентів, ноу-хау. 3. Участь у транскорпоратвних інноваційних проєктах. 4. Використання інноваційного аутсорсингу.
Значення показників стабілізується; інноваційний потенціал – незмінний	Передкризовий	Послідовник з освоєння поліпшуючих технологій	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вдосконалення організації інноваційної діяльності. 2. Оновлення виробничої бази. 3. Реструктуризація науково-дослідних підрозділів із створенням нових прибуткових центрів. 4. Придбання ліцензій на нові вироби. 5. Залучення висококваліфікованих фахівців.
Значення показників набувають тенденції до зменшення; відбувається згортання інноваційного потенціалу	Кризовий	Модернізатор діючих технологій	Санація системи управління інноваційною діяльністю
Значення показників гірші ніж у конкурентів; інноваційний потенціал вичерпано	Критичний	Аутсайдер ринкового сегменту	Реінжиніринг системи управління інноваційною діяльністю

Джерело: власні дослідження та узагальнено за [37; 38; 39]

Характерною ознакою виникнення передкризових явищ є перебування в середині шкали оцінювання більш ніж половини характеристик інноваційної діяльності. Засобами ліквідації нових ризиків та загроз вважаємо: вдосконалення організації роботи з створення та імплементації нововведень, реструктуризація підприємства з виділенням наукових

підрозділів у окремі одиниці бізнесу (центри прибутку), оновлення виробничої бази, придбання ліцензій для легітимного продукування товарів, які користуються попитом у споживачів тощо.

Загострений стан інноваційної діяльності, цілком ймовірно, – результат послаблення креативних якостей менеджерів, втрата ними з тих чи інших причин здатності знаходити прийнятні мотиваційні впливи на персонал, генерувати утворювальні ідеї. В залежності від конкретних обставин по відношенню до тієї чи іншої особи застосовують або зміну делегованих їй обов'язків, або корекцію поточного посадового статусу. Радикальне рішення – звільнення (добре, коли на цей випадок підготовлено кадрову альтернативу).

На особливу увагу заслуговує маркетинг. Пояснення цієї рекомендації полягає у тому, що він має вирішальне значення навіть не стільки у налагоджуванні ефективних форм і методів розповсюдження та організації збуту інноваційної продукції, скільки у виявленні відповідності змісту започаткованих та перспективних інноваційних проєктів поточним та майбутнім потребам споживачів.

При критичних значеннях виставлених експертами балів (найнижчі значення з тих, які наведені у таблиці 3), для поліпшення стану справ на часі терміновий реінжиніринг системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що у сучасних умовах економічного розвитку активізація інноваційної діяльності підприємств морегосподарювання безпосередньо визначається досконалістю методів її організації, правильним вибором стратегії й пріоритетів розвитку. Вибір на користь найкращих з них – одне із важливих завдань аналізу ефективності управління інноваційною діяльністю.

Висновки

Проведені дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

Встановлено, що інноваційний процес корпоративного рівня потрібно розглядати виключно в синтезі з інноваційною діяльністю, оскільки остання обумовлюється ринковими запитами споживачів продукту або послуги. Проте результати викладеного дослідження свідчать про наявність двох принципових позицій щодо ємності змісту понять інноваційного процесу та інноваційної діяльності. Так, поняття інноваційної діяльності є набагато ширшим за поняття інноваційний процес. Останній є ключовою ланкою інноваційної діяльності і, безпосередньо, включає в себе визначення цілей та методологічне формулювання способів їх досягнення й очікуваних результатів.

Як підтверджує уважне вивчення вітчизняної та закордонної практики господарювання, система управління інноваційною діяльністю має

розглядатися на основі синтезу інституціональних, корпоративних та транскорпоративних чинників впливу на таку діяльність.

Проведене дослідження виявило нестачу методичного забезпечення щодо аналізу щодо ефективності управління інноваційною діяльністю морських торговельних портів. Детально розкрито сутність методики, заснованої на бальних оцінках, підсумком якої є визначення типу підприємства відповідно до можливих варіантів розвитку інноваційної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Про державну підтримку суднобудування. Проект концепції Закону України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=41789
2. Швець С.К. Інноваційний аналіз в суднобудуванні [Текст] : [монографія] / С. К. Швець – ЦНД ім. акад. А.Н. Крилова, 1998. – 283 с.
3. Друкер П.Ф. «Задачі менеджменту на ХХІ століття» [Текст] / П.Ф. Друкер Видавництво: Діалектика. – 2002. – С. 272.
4. Друкер П.Ф. Ринок: як вийти в лідери. Практика і принципи. [Текст] / П.Ф. Друкер – М.: Бук ЧемберІнтернешнл, 1992. – 378 с. – С. 84.
5. Словник іншомовних слів [Текст] / Уклад.: С.И. Морозова, Л.М. Шкарапута. – К.: Наукова думка, 2020. – 662 с.
6. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія [Текст] / С. В. Мочерний. – Том 1–2000 р. – 388 с.
7. Schumpeter J.A. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung –Eine Untersuchung uber Unternehmervergewinn, Kapital, Kredit, Zins und denKonjunktursyklus [Text] / J.A. Schumpeter. – Munchen: Ducker & Humbolt, 1935.
8. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки. – К.: Основи, 2019. – 198 с.
9. Шаститко А. Умови та результати формування інститутів [Текст] / А. Шаститко. – Питання економіки, 1997. – № 3. – С. 67–81.
10. Про інноваційну діяльність. Закон України від 04.07.2002 № 40–IV // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – С. 882–892.
11. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні. Закон України від 16 січня 2003 року № 433-IV.
12. Про наукової парки. Закон України від 25.06.2009 № 1563-VI.
13. Парсяк В.Н. Інноваційний розвиток під різними кутами зору. *Економіст*. 2011. № 2. С. 8–14.
14. Вильський Г.В. Управління морським портом / Г.Б. Вильський, И.Н. Гончаров, Ю.Ю. Крук, Е.Д. Крушкін. – Одеса: Фенікс, 2016. – 482 с.
15. Корнієнко О.П. Тренди цифрових технологій в морегосподарюванні Журнал «Науковий погляд: економіка та управління» № 1 (81) 2023, м. Одеса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2023/1_81_2023/8.pdf
16. Vazhal Y. Contemporary Issues of Innovation Policy in Transitive Economy: Lessons from Ukraine // Paper was reviewed and published as an electronic version of materials – Helsinki, organized by the World Bank and Government of Finland. – <http://www.helsinki.kef.org>

17. Mensh G. Stalemate in Technology: Innovation Overcome the Depression. [Text] / G. Mensh. – Cambridge, Mass., 1979 – 312 p.
18. Бузько І.Р. Стратегічне управління інноваціями та інноваційна діяльність підприємства [Текст] : [монографія] / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Голубченко. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2016. – 176 с.
19. Гохберг Ю.О. Управління нововведеннями на підприємствах: розвиток сумісних підприємств, інвестиційно-інноваційних процесів та вільні економічні зони: навч. посібн. [Текст] / Ю.О. Гохберг-Донецьк, 2014. – 237 с.
20. Ендрю Дж.П. Повернення до інновацій. Практичні рекомендації по управлінню інноваціями в бізнесі [Текст] / Дж.П. Ендрю. – Б. : Вид-во "Гревцов Паблішер", 2008. – 324 с.
21. Крилов Е.І. Аналіз ефективності інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства [Текст] / Е.І. Крилов, В.М. Власова, І.В. Журавкова. – Л. : Вид-во «Фінанси та статистика», 2013. – 608 с.
22. Левченко Н.М. Аналіз інноваційної діяльності підприємств [Текст] / Н.М. Левченко, Д.К. Носенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 2. – Т.1. – С. 138–142.
23. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом [Текст] : [Монографія] / А.А. Пересада. – К., 2012. – 472 с.
24. Райзберг Б.А. Сучасний економічний словник [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.М. Лозовский, Б.А. Стародубцева. – К. : ИНФРА– 1996. – 496 с.
25. Хомутський Д. Оцінка ефективності інновацій. Управління компанією [Текст] / Д. Хомутський. – 2016. – № 2. – С. 34–37.
26. Чемодуров О. Зовнішні джерела фінансування модернізації українських підприємств [Текст] / О. Чемодуров. – Економіка України. – 2005. – № 9. – С. 54–61.
27. Швець С.К. Інноваційний аналіз в суднобудуванні [Текст] : [монографія] / С.К. Швець – ЦНД ім. акад. А.Н. Крилова, 1998. – 283 с.
28. Євтушевський В. А. Управління інноваціями в сучасній організації [Текст] / В.А. Євтушевський. – К. : Вид-во "Нічлава", 2006. – 359 с.
29. Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком [Текст] : монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2011. – 644 с.
30. Чуйко О. Науково-теоретичні основи інновацій та інноваційного процесу: сутність, види, еволюція [Текст] / О. Чуйко. – Економіка. – 2008. – № 2. – С. 7–13.
31. Ковтун Н.В. Статистичне дослідження інвестиційного процесу та інвестиційної діяльності: теорія, методологія, практика [Текст] / Н.В. Ковтун – Київ: 2015. – 253 с.
32. Торкатюк В.І. Математичний апарат і методи формування оптимальних параметрів управління процесом функціонування підприємства. [Текст] : монографія / В.І. Торкатюк, Л.Н. Шутенко, Г.В. Стадник, А.І. Колосов, Е.С. Архіпова, В.П. Протопопова – Харків, 2017.– 827 с.
33. Торкатюк В.І. Математичні методи і моделі в економіці [Текст] : [монографія] / В.І. Торкатюк, А.І. Колосов, В.Н. Бабаєв; Харк. нац. акад. Госп-ва. – Х.: ХНАГХ, 2012. – 321 с.
34. Жежуха В.Й. Показники оцінювання стану інноваційної діяльності та інноваційної активності [Текст] / – Науковий вісник НЛТУ України. – 2019. – Вип. 19.13.
35. Коваль Н.В. Проблеми оцінювання інноваційного потенціалу підприємств. Всеукраїнський науково-виробничий журнал Інноваційна економіка. – [Електроний

ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2012_1/156.pdf

36. Іл'яшенко С.Н., Складові інноваційного потенціалу суб'єкта господарської діяльності [Текст] / С.Н. Іл'яшенко, Ю.С. Шипулина. – Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». – 2012. – № 7(40). – С. 118–125.

37. 38.Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст] / Н.С. Краснокутська. – К.: Центр навч. літератури, 2015. – 352 с.

38. Мартюшева Л.С. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження [Текст] / Л.С. Мартюшева, В.О. Калишенко. – Фінанси України. – 2014. – № 10. С 61–66.

References:

1. Pro derzhavnu pidtrymku sudnobuduvannia. Proekt kontseptsii Zakonu Ukrainy [About state support for shipbuilding. Draft concept of the Law of Ukraine]. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=41789

2. Shvets S.K. Innovatsiinyi analiz v sudnobuduvanni [Innovative analysis in shipbuilding] : [mono-hrafiia] / S.K. Shvets – TsND im. akad. A.N. Krylova, 1998. – 283 s.

3. Druker P.F. «Zadachi menedzhmentu na XXI stolittia" [Management tasks for the 21st century] / P.F. Druker Vydavnytstvo: Dialektyka. – 2002h . S. 272.

4. Druker P.F. Rynok: yak vyity v lidery. Praktyka i pryntsyipy. [Market: how to become leaders. Practice and principles] / P.F. Druker – M.: Buk ChemberInterneshnl, 1992. – 378 s., c.84

5. Slovnyk inshomovnykh sliv [Dictionary of foreign words] / Uklad.: S.Y. Morozova, L.M. Shkaraputa. – K.: Naukova dumka, 2020. – 662 s.

6. Mochernyi S.V. Ekonomichna entsyklopediia [Economic encyclopedia] / S.V. Mochernyi. – Tom 1. – 2000 r. – 388 s.

7. Schumpeter J.A. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung –Eine Untersuchung uber Unternehmengewinn, Kapital, Kredit, Zins und denKon-jonktursyklus [Text] / J.A. Schumpeter. – Munchen: Ducker & Humbolt,1935.

8. Nort D. Instytuttsii, instytuttsiina zmina ta funktsionuvannia ekonomiky. [Institutions, institutional change and functioning of the economy] – K.: Osnovy, 2019. – 198 s.

9. Shastytko A. Umovy ta rezultaty formuvannia instytutiv [Conditions and results of formation of institutes] / A. Shastytko. – Pytannia ekonomiky, 1997. – № 3. – S. 67–81.

10. Pro innovatsiinu diialnist. Zakon Ukrainy vid 04.07.2002 № 40–IV [About innovative activity. Law of Ukraine dated July 4, 2002 No. 40-IV] // Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. – 2002. – № 36. – S. 882–892.

11. Pro priorytetni napriamy innovatsiinoi diialnosti v Ukraini. Zakon Ukrainy vid 16 sichnia 2003 roku № 433-IV. [About the priority areas of innovative activity in Ukraine. Law of Ukraine dated January 16, 2003 No. 433-IV].

12. Pro naukovoii parky. Zakon Ukrainy vid 25.06.2009 № 1563-VI. [About scientific parks. Law of Ukraine dated 25.06.2009 No. 1563-VI].

13. Parsiak V.N. (2021) Innovatsiinyi rozvytok pid riznymy kutamy zoru [Innovative development from different angles]. *Ekonomist*. № 2. S. 8–14.

14. Vyl'skyi H.V. Upravlinnia morskym portom [Seaport management] / H.B. Vyl'skyi, Y.N. Honcharov, Yu.Iu. Kruk, E.D. Krushkyn. – Odesa: Feniks, 2016. – 482 s.

15. Korniienko O.P. Trendy tsyfrovyykh tekhnolohii v morehospodariu-vanni [Digital technology trends in marine management]. *Zhurnal «Naukovyi pohliad: ekonomika ta*

upravlinnia» № 1 (81) 2023, m. Odesa [Elektroni resurs]. – Rezhym dostupu: http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2023/1_81_2023/8.pdf

16. Bazhal Y. Contemporary Issues of Innovation Policy in Transitive Economy: Lessons from Ukraine // Paper was reviewed and published as an electronic version of materials – Helsinki, organized by the World Bank and Government of Finland. – <http://www.helsinkikef.org>

17. Mensh G. Stalemate in Technology: Innovation Overcome the Depression. [Text] / G. Mensh. – Cambridge, Mass., 1979 – 312 r.

18. Buzko I.R. Stratehichne upravlinnia innovatsiinykh ta innovatsiinykh diialnist pidpriemstva [Strategic management of innovations and innovative activity of the enterprise] : [monohrafiia] / I.R. Buzko, O.V. Vartanova, H.O. Holubchenko. – Luhansk : Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2016. – 176 s.

19. Hokhberh Yu.O. Upravlinnia novovvedennykh na pidpriemstvakh: rozvytok sumisnykh pidpriemstv, investytsiino-innovatsiinykh protsesiv ta vilni ekonomichni zony: navch. pos. [Management of innovations at enterprises: development of joint enterprises, investment and innovation processes and free economic zones] / Yu.O. Hokhberh-Donetsk, 2014. – 237 s.

20. Endriu Dzh.P. Povernennia do innovatsii. Praktychni rekomendatsii po upravlinniu innovatsiinykh v byznysi [Return to innovation. Practical recommendations for managing innovations in business] / Dzh.P. Endriu. – B. : Vyd-vo "Hrevtsov Pablysher", 2008. – 324 s.

21. Krylov E.I. Analiz efektyvnosti investytsiinoi ta innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva [Analysis of the effectiveness of investment and innovation activities of the enterprise] / E.I. Krylov, V.M. Vlasova, I.V. Zhuravko-va. – L. : Vyd-vo «Finansy ta statystyka», 2013. – 608 s.

22. Levchenko N.M. Analiz innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv [Analysis of innovative activity of enterprises] / N.M. Levchenko, D.K. Nosenko // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. – 2019. – № 2. – T.1. – S. 138–142.

23. Peresada A.A. Upravlinnia investytsiinykh protsesom [Investment process management] : [Monohrafiia] / A.A. Peresada. – K., 2012. – 472 s.

24. Raizberh B.A. Suchasnyi ekonomichnyi slovnyk [Modern economic dictionary] / B.A. Raizberh, L.M. Lozovskyi, B. A. Starodubtseva. – K. : INFRA– 1996. – 496 s.

25. Khomutskyi D. Otsinka efektyvnosti innovatsii. Upravlinnia kompaniieiu [Evaluation of the effectiveness of innovations. Management of the company] / D. Khomutskyi. – 2016. – №2.-S. 34-37.

26. Chemodurov O. Zovnishni dzherela finansuvannia modernizatsii ukrainskykh pidpriemstv [External sources of financing for the modernization of Ukrainian enterprises] / O. Chemodurov. – Ekonomika Ukrainy. – 2005. – № 9. – S. 54–61.

27. Shvets S.K. Innovatsiinyi analiz v sudnobuduvanni [Innovative analysis in shipbuilding] : [monohrafiia] / S.K. Shvets – TsND im. akad. A.N. Krylova, 1998. – 283 s.

28. Yevtushevskyi V.A. Upravlinnia innovatsiinykh v suchasni orhanizatsii [Management of innovations in a modern organization] / V.A. Yevtushevskyi. – K. : Vyd-vo "Nichlava", 2006. – 359 s.

29. Problemy i perspektyvy rynkovo-orientovanoho upravlinnia innovatsiinykh rozvytkom [Problems and prospects of market-oriented management of innovative development]: monohrafiia / za red. d.e.n., profesora S.M. Illiashenka. – Sumy: TOV «Drukarskyi dim «Papyrus», 2011. – 644 s.

30. Chuiko O. Naukovo-teoretychni osnovy innovatsii ta innovatsiinoho protsesu: sutnist, vydy, evoliutsiia [Scientific and theoretical foundations of innovation and the

innovation process: essence, types, evolution] / O. Chuiko. – Ekonomika. – 2008. – № 2. – S. 7–13.

31. Kovtun N.V. Statystychno doslidzhennia investytsiinoho protsesu ta investytsiinoi diialnosti: teoriia, metodolohiia, praktyka [Statistical research of the investment process and investment activity: theory, methodology, practice] / N.V. Kovtun – Kyiv: 2015. – 253 s.

32. Torkatiuk V.I. Matematychnyi aparat i metody formuvannia optymalnykh parametriv upravlinyia protsesom funktsionuvannia pidprijemstva. [Mathematical apparatus and methods of forming optimal parameters of the management process of the enterprise's functioning] : monohrafiia / V.I. Torkatiuk, L.N. Shutenko, H.V. Stadnyk, A.I. Kolosov, E.S. Arkhipova, V.P. Protopopova – Kharkiv, 2017.– 827 s.

33. Torkatiuk V.I. Matematychni metody i modeli v ekonomitsi [Mathematical methods and models in economics] : [monohrafiia] / V.I. Torkatiuk, A.I. Kolosov, V.N. Babaiev; Khark. nats. akad. Hosp-va. – Kh.: KhNAHKh, 2012. – 321 s.

34. Zhezhukha V.I. Pokaznyky otsiniuvannia stanu innovatsiinoi diialnosti ta innovatsiinoi aktyvnosti [Indicators of evaluation of the state of innovative activity and innovative activity] // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. – 2019. – Vyp. 19.13.

35. Koval N.V. Problemy otsiniuvannia innovatsiinoho potentsialu pidprijemstv. Vseukrainskyi naukovo-vyrobnychi zhurnal Innovatsiina ekonomika. – [Problems of evaluating the innovative potential of enterprises]. – Rezhym dostupu: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2012_1/156.pdf

36. Iliashenko S.N., Skladovi innovatsiinoho potentsialu subiekta hospo-darskoi diialnosti [Components of the innovative potential of the subject of economic activity] / S.N. Yliashenko, Yu.S. Shypulya. – Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomika». – 2012. – № 7(40). – S. 118–125.

37. Krasnokutska N.S. Potentsial pidprijemstva: formuvannia ta otsinka [Enterprise potential: formation and assessment] / N.S. Krasnokutska. – K.: Tsentr navchalnoi literatury, 2015. – 352 s.

38. Martiusheva L.S. Innovatsiinyi potentsial pidprijemstva yak ob'iekt ekonomichnoho doslidzhennia [Innovative potential of the enterprise as an object of economic research] / L.S. Martiusheva, V.O. Kalyshenko. – Finansy Ukrainy. – 2014. – № 10. – S. 61–66.