

➤ формувати середовище, яке збільшуватиме рівень сприйнятливості підприємства до інновацій;

1.8. Навчальні та науково-дослідницькі:

➤ аналізувати й узагальнювати тенденції розвитку сфери інноваційної діяльності підприємства;

➤ встановлювати, формалізувати та прогнозувати причинно-наслідкові зв'язки підприємства з ключовими чинниками середовища його функціонування, що впливають на розвиток його інноваційної діяльності.

Навчальний посібник розроблено колективом авторів: С. В. Гарбуз, канд. хім. наук, доц. (теми 1, 3, 4, 5, 6, 8.2—8.4, 10, 12, загальна редакція), Т. Є. Пенкіна, канд. техн. наук, доц. (теми 7, 8), Л. М. Хоменко, канд. екон. наук, доц. (теми 6, 9, 11), Т. О. Соболева, канд. екон. наук, доц. (тема 2, параграф 7.4).

Розділ 2. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	242
Тема 7. Підприємство як суб'єкт реалізації нововведень	242
7.1. Інноваційний розвиток організацій	243
7.2. Сприйнятливість організації до нововведень.	249
7.3. Взаємодія організацій та нововведень. Типізація підприємств залежно від структури інноваційного циклу	256
7.4. Формування та управління інноваційним потенціалом організації.	269
7.4.1. Сутність та структура інноваційного потенціалу підприємства	269
7.4.2. Чинники впливу на інноваційний потенціал підприємства	279
7.4.3. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства	281
Резюме	295
Терміни та поняття до теми	298
Питання для самоконтролю	298
Тести для самоперевірки.	299
Список використаних джерел	301
Тема 8. Прогнозування і планування інноваційної діяльності підприємств.	304
8.1. Прогнозування і планування інноваційної діяльності (ІД)	305
8.2. Стратегічне управління ІД на підприємстві. Поняття та типи інноваційних стратегій.	317
8.3. Розробка, обґрунтування і вибір інноваційної стратегії.	327
8.4. Процес розробки і впровадження нового продукту.	344
8.5. Ризики інноваційної діяльності.	356
8.5.1. Сутність і поняття ризику в діяльності організацій	356
8.5.2. Класифікація та ідентифікація ризиків. Інноваційний ризик.	359
8.5.3. Оцінювання та методи зниження ризику	367
Резюме	373
Терміни та поняття до теми	377
Питання для самоконтролю	378
Тести для самоперевірки.	379
Список використаних джерел	380
Тема 9. Організаційні аспекти інноваційної діяльності підприємств	382
9.1. Сутність, основні принципи та чинники формування організаційної структури, зорієнтованої на здійснення інноваційної діяльності	383
9.2. Основні методи організації робіт зі здійснення інноваційного процесу на підприємстві	385

3. **Організаційно-управлінські** чинники, до яких належать організаційна структура (її складність; централізація; регламентація роботи; розвиненість комунікаційних каналів; наявність окремих підрозділів для створення нововведень); інноваційна стратегія; організаційний клімат.

На рівень активності інноваційного потенціалу, тобто *на можливість його реалізації*, окрім вище перелічених, впливають такі групи чинників:

1. **Чинники зовнішнього середовища**: економічні, політичні, технологічні та соціальні чинники макросередовища; структурні (конкуренція, стандартизація, координація, витрати на НДДКР тощо) та ринкові (співпраця із споживачами, комунікації тощо) чинники галузі — розробника та виробника інновації; структурні (однорідність галузі, жорсткість конкуренції, невизначеність попиту) та комунікаційні (частота та якість контактів, рівень підготовки кадрів, транснаціональність галузі) чинники галузі функціонування організації.

2. **Характеристики інновацій**: рівень ризику; витрати; очікуваний прибуток на інвестований капітал; сумісність із наявними технологіями та процесами; порівняні переваги від використання; складність конструкції; можливість попереднього випробування; можливість поетапного впровадження; простота в експлуатації.

Цільові особливості формування та реалізації інноваційного потенціалу дозволяють вирізнити **оперативний** (фактичний) (забезпечення реалізації наявних можливостей підприємства) та **стратегічний** (можливості формування нових переваг підприємства для здійснення інноваційної діяльності у майбутньому) інноваційний потенціал.

7.4.3. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства

Визнання безумовного значення інноваційної діяльності в забезпеченні ефективного функціонування організації зумовлює важливість оцінки та аналізу інноваційного потенціалу як здатності ефективно здійснювати таку діяльність на підприємстві. Як індикатор можливості інноваційного розвитку, оцінка інноваційного потенціалу можна використовувати для:

- визначення власних можливостей при виборі інноваційної стратегії;
- визначення відповідності інноваційних можливостей потребам організації;

- порівняння інноваційних можливостей різних підприємств;
- розроблення програми розвитку підприємства;
- визначення майбутніх потреб в інноваційних розробках;
- коригування витрат на інноваційну діяльність, їх склад і структуру;

- обґрунтування підстав для надання кредитів тощо.

Необхідність здійснення оцінки інноваційного потенціалу також може зумовлюватися наступними **завданнями**:

1) забезпечення *підґрунтя для прийняття управлінських рішень* щодо:

- стратегічних пріоритетів розвитку компанії;
- коригування розподілу ресурсів між різними підрозділами організації;
- координації роботи інноваційних підрозділів з іншими організаційними підсистемами;

2) використання таких оцінок сприятиме більш *умотивованому, ініціативному та творчому виконанню* працівниками встановлених цілей інноваційної діяльності;

3) визначення відповідності показників фактичного стану елементів інноваційного потенціалу необхідним для, наприклад, реалізації інноваційного проекту дає змогу *виявити «вузькі» місця*, що потребують додаткового фінансування та коригування.

Серед **підходів до оцінки інноваційного потенціалу** можна вирізнити:

1) *загальну діагностику інноваційного потенціалу*, яку проводять з метою визначення його поточного стану та можливих пріоритетів здійснення інноваційної діяльності на підприємстві;

2) *проектно-орієнтовану оцінку інноваційного потенціалу* щодо його відповідності вимогам реалізації конкретного інноваційного проекту.

Загальну діагностику проводить для аналізу поточного стану складових інноваційного потенціалу, результативності й ефективності його реалізації, а також визначення можливих напрямів здійснення інноваційної діяльності на підприємстві. Як правило, аналізується фактичний стан інноваційного потенціалу, який сформувався на момент оцінки (рис. 7.10). **Проектно-орієнтовану оцінку** проводить для визначення відповідності кількісних та якісних характеристик інноваційного потенціалу вимогам реалізації конкретного інноваційного проекту (проектів) і спрямоване на визначення його бажаного стану, характеризуючи майбутні перспективи здійснення інноваційної діяльності на підприємстві.

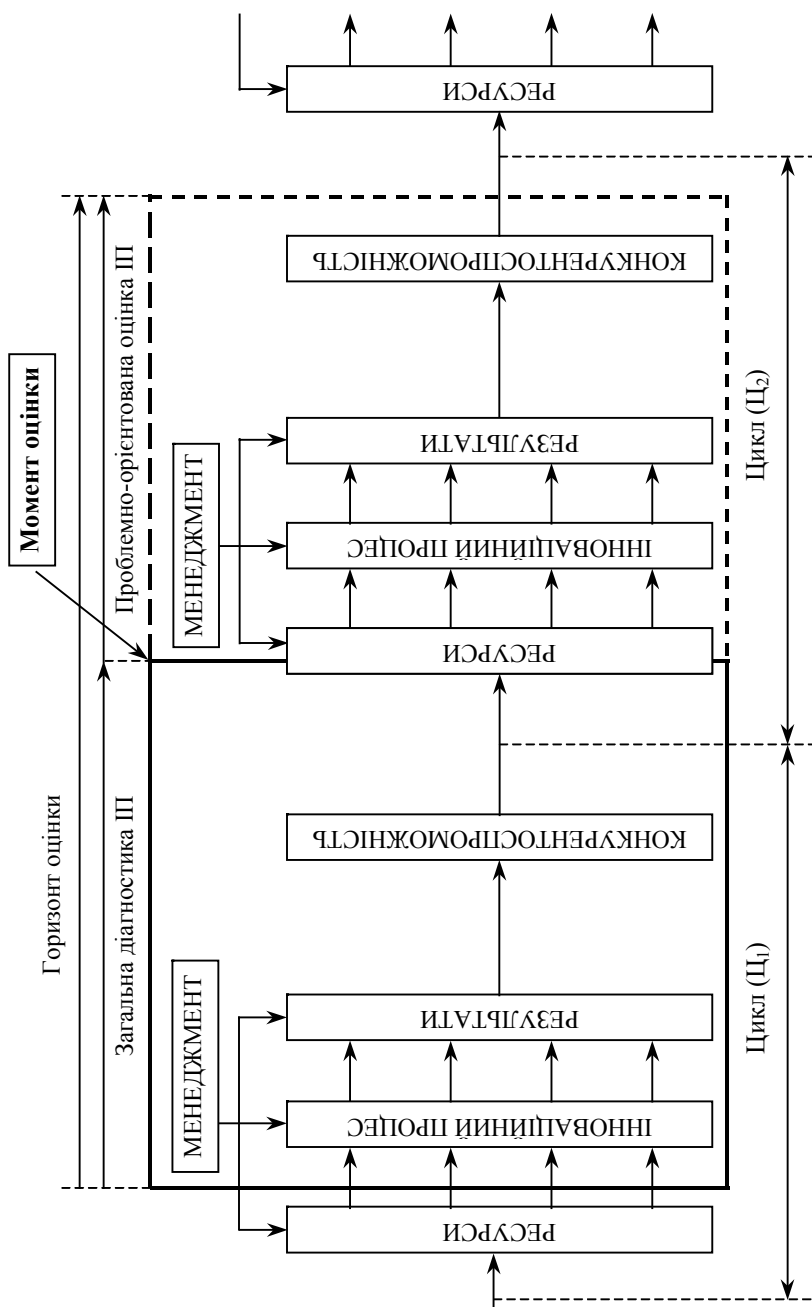


Рис. 7.10. Місце оцінки інноваційного потенціалу в схемі циклів інноваційного розвитку підприємства

Таким чином, у процесі оцінки інноваційного потенціалу слід враховувати не лише результати його фактичного використання, а й можливості здійснення інноваційної діяльності в майбутньому, тобто необхідно проводити також проблемно-орієнтовану оцінку.

Оцінка інноваційного потенціалу може здійснюватися:

- у вартісному вимірі [17, 18, 33];
- з використанням кількісних та якісних показників [1; 2; 7; 10; 24; 39].

Загальна діагностика інноваційного потенціалу підприємства

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства є похідною від оцінки його внутрішнього середовища, тому найчастіше потенціал оцінюють через наявність і стан певних складових, кожна з яких справляє специфічний вплив на формування й реалізацію інноваційного потенціалу підприємства. Залежно від способу структуризації складових елементів підприємства та визнання пріоритетності їх впливу на здійснення інноваційних процесів в організації використовують різні інструменти оцінки та виокремлюють різні блоки для аналізу інноваційного потенціалу. Як правило, такими складовими виступають ресурси підприємства (матеріально-технічні, технологічні, інформаційні, фінансові тощо). Також серед елементів інноваційного потенціалу вирізняють такі елементи, як систему мотивації, організаційну культуру, систему інноваційного менеджменту тощо. Характеризують загальний рівень інноваційного потенціалу також результати його реалізації (табл. 7.8).

Однією з важливих характеристик інноваційного потенціалу є його **науково-технічний рівень**, який характеризується рівнем інноваційних перетворень, що їх підприємство реалізує в новій продукції або, за потреби, може реалізувати за наявного інноваційного потенціалу.

Рівень інноваційних перетворень визначає рівень новизни продукції відносно аналогічної продукції, що вже виробляється на даному підприємстві, а також на інших підприємствах галузі, і залежить від прогресивності технологічних процесів, кваліфікації персоналу, потужності науково-дослідних підрозділів, ефективності інноваційного менеджменту.

Для аналізу науково-технічного рівня інноваційного потенціалу будують його профіль, який дає змогу визначити, якою мірою потенціал підприємства залучений до інноваційної діяльності, а також визначити рівень інноваційного потенціалу, який на даний момент не задіяний, але за своїми характеристиками може бути залученим до інноваційної діяльності.

Таблиця 7.8

**ПОКАЗНИКИ ДЛЯ ДІАГНОСТИКИ
ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Інноваційні ресурси	Кадрові:
	Кількість (частка у загальній кількості інженерно-технічних) працівників з науковим ступенем доктора, кандидата наук
	Рівень креативності працівників (інтенсивність генерування результативних інноваційних ідей)
	Плинність кадрів підрозділів, залучених до інноваційного процесу
	Рівень кваліфікації та досвід працівників, залучених до інноваційного процесу
	Фінансові:
	Частка витрат на НДДКР у обсягах продажу підприємства
	Забезпеченість інноваційного розвитку підприємства фінансовими ресурсами
	Частка інноваційних витрат у загальному обсязі витрат підприємства
	Інформаційно-технологічні:
	Задоволеність потреб фахівців у необхідній науково-технічній інформації
	Відповідність наявних інформаційних фондів інноваційним завданням підприємства
	Забезпеченість матеріально-технічними ресурсами
	Забезпеченість інформаційно-технічними ресурсами
Інноваційний менеджмент	Інноваційний клімат та стимулювання:
	Рівень ефективності системи морального та матеріального стимулювання раціоналізаторства
	Рівень інноваційного (творчого) клімату на підприємстві
	Міра усвідомлення працівниками організації інновацій як головних цінностей
	Інноваційна політика:
	Спрямованість стратегічних завдань на інноваційний розвиток
	Відповідність методів управління інноваційним завданням
	Ступінь реалізації інноваційної політики
	Технології управління інноваціями:
	Використання методів творчого пошуку нових ідей
	Лібералізація обміну ідеями в організації
	Співпраця різних підрозділів в інноваційній діяльності
	Відповідність організаційної структури інноваційним завданням

Інноваційні результати	Науково-технічні:
	Фонд накопичених об'єктів промислової та інтелектуальної власності (винаходів, корисних моделей, промислових зразків, раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау)
	Частка об'єктів промислової та інтелектуальної власності, які мають правовий захист
	Продуктово-технологічні:
	Частка щорічного оновлення продукції (частка нової продукції або такої, що зазнала суттєвих технологічних змін) у загальному обсязі виробленої товарної продукції
	Кількість (частка) нових (та суттєво вдосконалених) технологічних процесів(в т.ч. організаційних), освоєних у поточному році (за останні 5 років)
	Підвищення продуктивності праці
	Ринкові:
	Рівень новизни інновації
	Імідж підприємства
	Рівень конкурентоспроможності товару
	Рівень конкурентоспроможності підприємства
	Частка підприємства на ринку
	Показник прибутковості (рентабельності) підприємства

Для аналізу науково-технічного рівня інноваційного потенціалу будують його профіль, який дає змогу визначити, якою мірою потенціал підприємства залучений до інноваційної діяльності, а також визначити рівень інноваційного потенціалу, який на даний момент не задіяний, але за своїми характеристиками може бути залученим до інноваційної діяльності.

Таким чином, в основу побудови профіля інноваційного потенціалу покладено продуктові інновації, які класифікуються, по-перше, за асортиментними групами продукції, а по-друге, за рівнем інноваційних перетворень. Принцип виокремлення асортиментних груп продукції залежатиме від галузі й асортиментної політики конкретного підприємства. Кожна продуктова інновація відповідної групи розміщується у стовпчику з втіленим у ній рівнем інноваційних перетворень.

За рівнем інноваційних перетворень у продукції виділяють:

1 — нову продукцію з незначними модифікаціями ринкового спрямування;

- 2 — нову продукцію з суттєво покращеними параметрами;
 3 — нову для підприємства, але наявну на національному ринку продукцію;
 4 — нову для підприємства та національної економіки продукцію, але наявну на світовому ринку;
 5 — принципово нову продукцію, що не має аналогів на світовому ринку.

Матрицю для побудови профілю інноваційного потенціалу наведено на рис. 7.11.

Група продукції	Рівень інноваційних перетворень у продукції				
	Нова продукція з незначними модифікаціями	Нова продукція із суттєво поліпшеними параметрами	Нова для підприємства, але не нова для національного ринку	Нова для підприємства, національного ринку, але не нова для світового ринку	Принципово нова продукція, що не має аналогів
	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4	Рівень 5
Група 1	Р		Ф		
Група 2		Р	Ф	ЗОНА РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ	
Група 3		Р	Ф		
Група 4	ЗОНА РЕАЛІЗОВАНОГО ПОТЕНЦІАЛУ		Р	Ф	
Група 5			СФОРМОВАНОГО, АЛЕ НЕ РЕАЛІЗОВАНОГО ПОТЕНЦІАЛУ		
Група 6					Ф

Р — профіль реалізованого інноваційного потенціалу підприємства;
 Ф — профіль сформованого інноваційного потенціалу підприємства.

Рис. 7.11. Графічна інтерпретація визначення профілів реалізації інноваційного потенціалу

Профільний аналіз інноваційного потенціалу складається з таких етапів:

1) в результаті аналізу рівня інноваційних змін у новій продукції за останні 3—5 років визначають профіль фактичного використання потенціалу підприємства (профіль реалізованого інноваційного потенціалу);

2) в результаті визначення інноваційних змін у продукції, що можуть бути здійснені у разі необхідності власними силами підприємства, визначається можливий рівень інноваційного потенціалу (профіль сформованого інноваційного потенціалу).

Таким чином, профілі можна будувати як для поточного стану використання інноваційного потенціалу (фактичний рівень), так і з урахуванням можливого стану, оцінка якого може використовуватися при прийнятті рішення стосовно впровадження нового продукту.

Профіль складається менеджментом організації, тому оцінка можливості інноваційного потенціалу реалізувати певний рівень інноваційних перетворень здійснюється з урахуванням як ресурсного, так і управлінського його забезпечення.

Побудовані профілі реалізованого та сформованого інноваційного потенціалу підприємства дають підстави для подальшого поглибленого аналізу рівня використання наявного інноваційного потенціалу, зокрема дозволяють виокремити в полі інноваційного потенціалу три зони:

зона 1 — зона реалізованого інноваційного потенціалу підприємства;

зона 2 — зона сформованого, але нереалізованого інноваційного потенціалу підприємства;

зона 3 — зона розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Зона 1 характеризує міру реалізації інноваційного потенціалу підприємства щодо кожної з груп продукції. Зона 2 характеризує відмінності між сформованим і реалізованим інноваційним потенціалом підприємства щодо кожної групи продукції і вказує на реальні на поточний момент можливості підприємства щодо підвищення рівня реалізації його інноваційного потенціалу. Зона 3 окреслює орієнтири формування й реалізації інноваційного потенціалу підприємства в майбутньому.

Профіль сформованого інноваційного потенціалу підприємства для певної продуктової групи вказуватиме на рівень інновацій, які можна розробити та впровадити на даний момент на підприємстві. Відповідно до стратегічних цілей підприємство може приймати рішення стосовно розвитку (та його напрямку) для кожної групи продукції.

За результатами аналізу зовнішніх компонент (та стратегічних цілей) можна визначити профіль бажаного стану інноваційного потенціалу для реалізації конкретної інноваційної стратегії розвитку компанії.

У разі виникнення розриву між фактичним (можливим) та стратегічно необхідним профілями інноваційного потенціалу організація має два шляхи подолання невідповідності: знизити вимоги до потенціалу реального стану або знайти шляхи досягнення бажаного стану.

Запланованих результатів можна досягти шляхом удосконалення наявних напрямів діяльності, або розроблення нових.

Зазначений підхід дозволяє оцінити можливість компанії стосовно цілого напрямку діяльності, а не тільки відносно конкретних продуктів цього напрямку, які можуть застарівати та замінюватися новими продуктами.

Запропонована методика оцінки та аналізу профілю інноваційного потенціалу має певні переваги:

- дає змогу підвищити процес оцінювання з рівня аналізу статистики працівниками відділів до управлінського аналізу керівниками відповідних служб;

- простота і, як наслідок, зручність за практичного використання;
- наочність;

- мінімальна потреба в експертах (кожну складову оцінює фахівець, який відповідає за цю сферу роботи), що дозволяє одночасно залучати до оцінювання та аналізу всіх ключових фахівців і керівників;

- можливість таким чином здійснювати оцінювання власними силами без залучення зовнішніх фахівців (економія коштів);

- дозволяє уникнути традиційних проблем оцінювання: низької практичної придатності через необхідність оцінювати велику кількість показників і залучення багатьох експертів.

Такий профіль окреслює напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства і може слугувати підґрунтям розроблення та вибору пріоритетних інноваційних проєктів. Оцінивши забезпеченість підприємства власними та залученими ресурсами, а також врахувавши рівень інноваційного менеджменту та можливі джерела синергізму, можна оцінити інноваційний потенціал підприємства щодо можливості реалізації конкретного інноваційного проєкту.

Проблемно-орієнтована оцінка інноваційного потенціалу підприємства

Метою *проектно-орієнтованої оцінки інноваційного потенціалу* є визначення відповідності інноваційного потенціалу підприєм-

ства вимогам реалізації конкретного інноваційного проекту. Кожен з інноваційних проектів, який розглядається підприємством, може вимагати для своєї реалізації різних за кількістю та якістю ресурсів (кадрових, науково-технічних, інформаційних, фінансових тощо). Отже, сформований на поточний момент наявними на підприємстві ресурсами інноваційний потенціал різною мірою відповідатиме вимогам реалізації різних інноваційних проектів. У контексті необхідності оцінювання інноваційного потенціалу це означає, що рівень інноваційного потенціалу не може бути однаковим для різних інноваційних проектів. Саме це і визначає необхідність здійснення, крім загальної діагностики інноваційного потенціалу підприємства, його проектно-орієнтованої оцінки.

Забезпеченість ресурсами для реалізації інноваційного проекту спершу визначається оцінюванням власних ресурсів, у тому числі і фінансових, які можуть бути спрямовані на реалізацію проекту, або, в разі визнання пріоритетності проекту, можуть бути вилученими з інших напрямів діяльності. За відсутності певних видів власних ресурсів здійснюють аналіз та оцінювання можливості залучення необхідних ресурсів із зовнішнього середовища, після чого визначають загальну потенційну забезпеченість реалізації даного інноваційного проекту різними видами ресурсів та остаточно оцінюють обсяги необхідних фінансових ресурсів (уже з урахуванням потреби поповнення різних видів ресурсів із зовнішнього середовища).

Ресурси підприємства як за кількісними, так і за якісними параметрами мають відповідати вимогам реалізації конкретного інноваційного проекту. При цьому, зробити висновок щодо забезпеченості реалізації інноваційного проекту власними ресурсами підприємства можна за допомогою матриці «кількість/якість ресурсів» (рис. 7.12).

Ресурси підприємства, що потрапляють до I, IV, VII, VIII та IX секторів матриці, не відповідають вимогам реалізації інноваційного проекту і в разі неможливості виправлення ситуації за рахунок запозичених ресурсів, можуть знижувати інноваційний потенціал підприємства щодо реалізації конкретного інноваційного проекту іноді до «нуля».

Сектори II, III, V та VI свідчать про достатній рівень ресурсів інноваційного потенціалу підприємства для реалізації інноваційного проекту, причому ситуація V є найбажанішою для підприємства з точки зору ефективності використання ресурсів.

Результати оцінювання ресурсного забезпечення реалізації конкретних інноваційних проектів є передумовою порівняння і вибору їх для практичної реалізації. Рішення щодо можливості реалізації інноваційного проекту приймають з огляду на здатність підприємства забезпечити ресурсами його реалізацію. Схему порів-

няльної оцінки унаочнює рис. 7.13, а алгоритм прийняття рішення щодо вибору для реалізації інноваційного проекту — рис. 7.14.

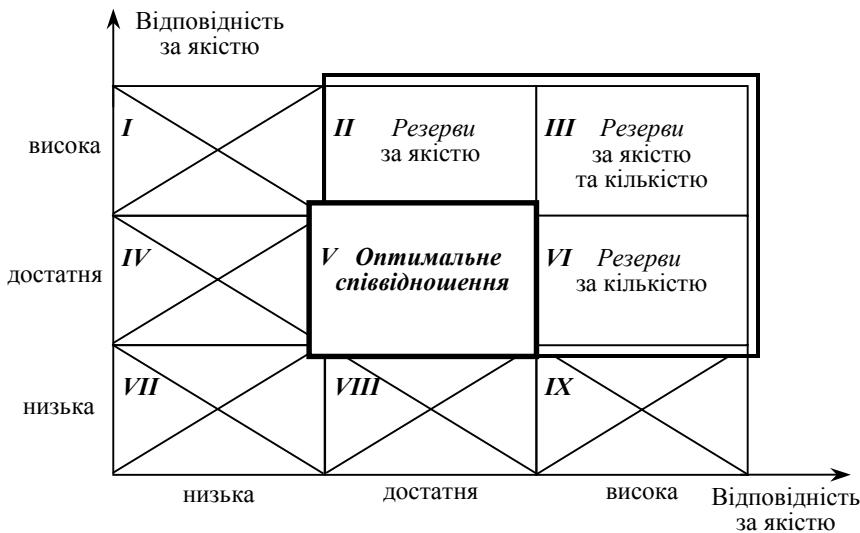


Рис. 7.12. Матриця забезпеченості реалізації інноваційного проекту власними ресурсами за параметрами «якість/кількість»

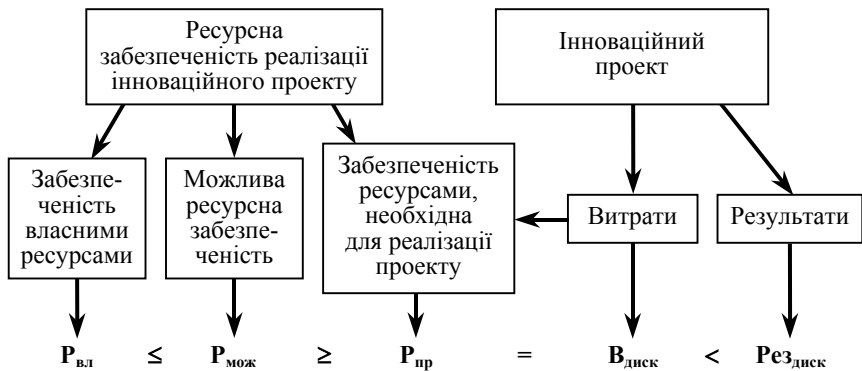


Рис. 7.13. Схема оцінки відповідності ресурсного забезпечення витратам на реалізацію конкретного інноваційного проекту

Як видно з рис. 7.13, необхідний рівень забезпеченості ресурсами щодо реалізації конкретного інноваційного проекту визначається можливістю забезпечити необхідні витрати по його реалізації ($B_{\text{диск}}$).

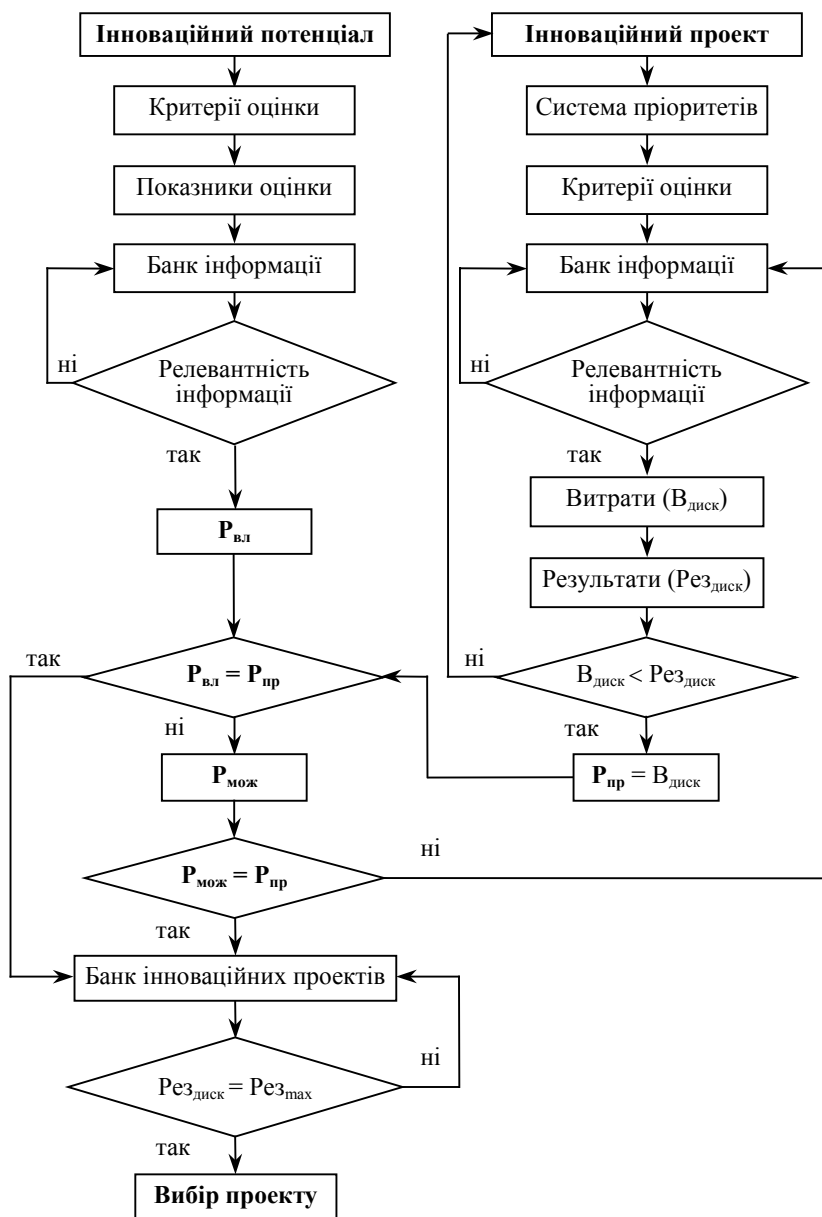


Рис. 7.14. Алгоритм прийняття рішення щодо вибору інноваційного проекту

На вибір інноваційного проекту також впливає можливість підприємства отримати синергійний ефект. Синергійний ефект при реалізації інноваційного проекту являє собою додатковий ефект, який виникає внаслідок наявності на підприємстві сприятливих передумов реалізації інноваційного проекту.

Синергійний ефект виникає за наявності у підприємства ресурсів і досвіду роботи, які можуть одночасно використовуватися в поточній діяльності та при реалізації нового проекту і, відповідно, не потребують додаткових витрат для їх створення.

До **джерел синергійного ефекту** при реалізації нового проекту належать:

1. Досвід роботи в цьому напрямі, розв'язанні схожих проблем;

2. Наявність науково-дослідних розробок у цій сфері;

3. Можливість закупівлі великих партій сировини;

4. Можливість спільного використання:

- каналів збуту (торговельного персоналу);
- реклами;
- стимулювання збуту
- іміджу компанії;
- виробничих площ, обладнання;
- власної лабораторії;
- наявної технології;
- навчальних програм та підвищення кваліфікації персоналу.

Проблемно-орієнтованого підходу до оцінки інноваційного потенціалу організації дотримується авторський колектив підручника [11, 34]. Залежно від завдань оцінювання пропонується здійснювати *часткову* та *інтегральну* оцінки інноваційного потенціалу. В першому випадку оцінюється готовність організації до реалізації нового проекту, у другому — стан організації щодо розробки та впровадження всіх або групи поточних інноваційних проектів. Інтегральна оцінка формується з оцінок стану реалізації окремих проектів шляхом зіставлення відповідності зазначеним проектам усіх виробничих та управлінських функцій, які, своєю чергою, мають бути забезпечені відповідними ресурсами [11, 34].

Залежно від наявності кадрових, фінансових, інформаційних та інших ресурсних обмежень, а також часу для аналізу автори пропонують використовувати *детальний* або *діагностичний* підходи до оцінки інноваційного потенціалу.

Детальний підхід реалізують при проведенні оцінки інноваційного потенціалу для обґрунтування впровадження конкретного інноваційного проекту та відбувається за такою схемою:

- опис проблеми розвитку підприємства;
- визначення інноваційних завдань для розв'язання проблеми;
- опис системної моделі діяльності організації;
- оцінка ресурсного й організаційного потенціалів відносно зазначених завдань;

- оцінка здатності досягати встановлених результатів діяльності та визначення загального рівня інноваційного потенціалу організації;

- встановлення основних напрямів забезпечення необхідного рівня інноваційного потенціалу підприємства [11, 34].

Діагностичний підхід використовують за умов обмеженості інформації для аналізу, який проводять як внутрішні, так і зовнішні аналітики. Зазначений підхід ґрунтується на засадах системного підходу, використанні достовірної інформації, на відомих взаємозв'язках діагностичних параметрів з параметрами організації та реалізується за схемою:

- ведення каталогу управлінських впливів на організацію;
- ведення каталогу ситуацій і стану зовнішнього середовища;
- ведення каталогу станів внутрішнього та зовнішнього середовища організації (структурних і діагностичних параметрів відповідно);

- встановлення взаємозв'язку структурних і діагностичних параметрів;

- спостереження за діагностичними параметрами та опрацювання статистичної бази;

- оцінювання структурних параметрів;
- оцінювання часткових параметрів організації та визначення інтегральної оцінки її потенціалу [11, 34].

Результати загальної діагностики та проблемно-орієнтованої оцінки інноваційного потенціалу використовують для:

- ♦ визначення сильних і слабких сторін організації з точки зору можливостей здійснення інноваційної діяльності;

- ♦ планування пріоритетних напрямів розвитку інноваційного потенціалу підприємства;

- ♦ обґрунтування прийняття управлінських рішень при формуванні проектного портфеля підприємства.

За результатами оцінювання інноваційного потенціалу можна ідентифікувати пріоритети та проблеми в управлінні інноваціями на підприємстві, виявити незбалансованість умов здійснення інноваційної діяльності і, відповідно, напрями вдосконалення управління процесами формування та реалізації інноваційного потенціалу.