

3 ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

3.1 Інноваційна діяльність як основа потенціалу проєктного управління

Рушійною силою розвитку підприємництва завжди були інновації. Ще А. Сміт у своїй монографії «Багатство народів» [14] стверджував, що організаційним механізмом капіталізму є не лише ринкова система (співвідношення попиту та пропозиції), але й конкуренція, яка змушує виробників не просто задовольняти зростаючі потреби, а й робити це найефективнішим способом за допомогою переходу на новітні технології, тобто за допомогою інновацій. В основі теорії інноваційного шляху лежить поняття «інновації».

К. Р. Макконнелл і С. Л. Брю [15] використовували поняття інновації та нововведення як синоніми, визначаючи їх як запуск у виробництво нового продукту, запровадження нового виробничого чи управлінського методу.

Інновація за Ф. Котлером [16] – це ідея, товар чи технологія, які запущені у масове виробництво, які споживач сприймає як зовсім нові чи ті, що володіють унікальними характеристиками.

У цій роботі буде використовуватися визначення інновацій Б. А. Райзберга і Л. Ш. Лозовського, а саме «інновації – це нововведення в сферах техніки, технології, організації праці та управління, засновані на використанні досягнень науки та передового досвіду, а також використання цих нововведень у різних галузях і сферах діяльності» [17], яке, на нашу думку, є найвичерпнішим.

Необхідним є дослідження ретроспективи розвитку поняття «потенціал» і визначення його сучасних теоретичних основ.

Поняття «потенціал» походить від латинського слово «potentia», що означає приховану можливість або потужність. Розвиток категорії «потенціал» має глибокий історичний аспект. Так, Арістотель визначає слово «потенціал», як можливість появи нових визначеностей. Він розглядає це слово в аспекті початку зміни предмета, як здатність руху та можливість осмислення цього руху [18]. Арістотель визначає важливі ознаки потенціалу – перманенту трансформацію та динамічність. Теоретичний базис потенціалу як економічної категорії сформувався у середині ХХ століття. Потенціал, як

економічна категорія, визначається так: «максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень» [19].

Ключовим у цьому дослідженні є поняття саме інноваційного потенціалу. Теоретичні аспекти визначення інноваційного потенціалу розроблялися багатьма науковцями, тож наведемо результати аналізу у таблиці 3.1. [20].

Таблиця 3.1 – Теоретичні аспекти визначення інноваційного потенціалу

Автор	Назва видання	Визначення
1	2	3
В. І. Захарченко	В. И. Захарченко . Экономический механизм процесса нововведений / Под ред. И. П. Продиуса ; Всеукраинская академия экономической кибернетики. – Одесса: «ИРЭНТиТ». – с. 149.	Інноваційний потенціал – це один із трьох складових інноваційного простору, яка включає в себе особисті й ділові якості керівників, професійну й економічну підготовку, професійні досягнення, матеріально-технічне та фінансове забезпечення тощо
І. Т. Балабанов	Инновационный менеджмент : уч. пособие. – СПб : Питер, 2010. – 208 с.	Інноваційний потенціал – це сукупність різних видів ресурсів, зокрема матеріальних, фінансових, інтелектуальних, інформаційних та інших
Д. І. Кокурін	Кокурін Д. И. Инновационная діяльність. – Київ , 2011. – С. 111.	Інноваційний потенціал містить невикористані, приховані можливості накопичених ресурсів, що можуть бути залучені для досягнення цілей економічних суб'єктів

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
А. А. Масалов	Масалов А. Инновационный тип развития // Журнал для акционеров. – 2009. – № 9. – С. 12.	Інноваційний потенціал регіону являє собою категорію особливого змісту, що включає не лише інноваційні ресурси й механізм їх використання в організаційно-господарській системі, а й активність інноваційних процесів у регіональній економіці
А. В. Гриньов	Гриньов А. В. Організація та управління науково- дослідними і дослідно- конструкторськими розробками на підприємстві : монографія. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. – 188 с.	Інноваційний потенціал – це сукупність усіх наявних матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що використовуються в процесі здійснення інноваційної діяльності. Він містить усі ресурси, що спроможні забезпечити досягнення конкурентних переваг підприємства з використанням інновацій
В. А Верба, І. В. Новікова	Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства // Проблеми науки. – 2011. – № 3. – С. 19	Інноваційний потенціал підприємства являє собою сукупність інноваційних ресурсів, які перебувають у взаємозв'язку, та умовозабезпечувальних чин- ників, які створюють необхідні умови для оптимального використання цих ресурсів із метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності

Закінчення таблиці 3.1

1	2	3
О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк	Потенціал підприємства : формування та оцінка : навч. посібник. – Київ : КНЕУ, 2014. – 316 с.	Інноваційний потенціал організації – це сукупні можливості підприємства щодо генерації, сприйняття та впровадження нових ідей для його системного, технічного, організаційного оновлення

Отже, інноваційний потенціал – це система, яка включає сукупну здатність різних потенціалів підприємства (наприклад, фінансового, інформаційного тощо) до модернізації та прогресивного розвитку. З огляду на це можна подати інноваційний потенціал зображений на рисунку 3.1 у вигляді схеми:

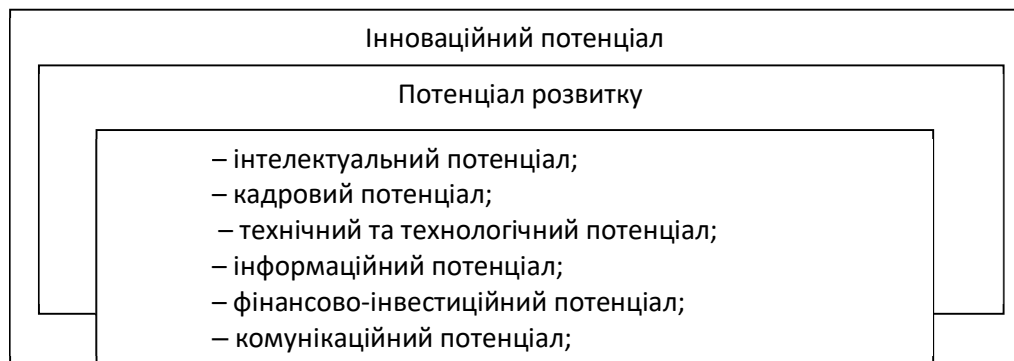


Рисунок 3.1 – Інноваційний потенціал туристського підприємства

На рисунку 3.1 зображено складові елементи інноваційного потенціалу, зокрема: кадри, інтелектуальну власність, технічні та технологічні системи, інформаційні ресурси та цифрові технології їх обробки, фінанси, інвестиції, комунікації та маркетингову діяльність, що виявлені у потенціалах: інтелектуальному; кадровому; технічному та технологічному; інформаційному; фінансово-інвестиційному; комунікаційному.

Подаємо у вигляді таблиці визначення потенціалу розвитку туристського підприємства та його компонентів як основи формування системи інноваційного потенціалу [21] (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Визначення різних потенціалів туристичного підприємства, як структурних елементів системи інноваційного потенціалу

Потенціал	Визначення
Інтелектуальний потенціал	Передбачає наявність фахівців високого рівня на туристському підприємстві із профільною освітою, які могли б розробити та створити нові ідеї, технології, інноваційні туристські проєкти та продукти тощо
Кадровий потенціал	Визначає можливості персоналу й працівників туристського підприємства застосовувати нові знання й технології
Технічний й технологічний потенціал	Визначає можливості швидко переорієнтувати потужності підприємства на розробка та впровадження нової туристської продукції, передбачає планування проєктів модернізації системи надання послуг
Інформаційний потенціал	Визначає можливість оперативного отримання інформації про кон'юнктуру та динаміку різних показників на туристському ринку
Фінансово-інвестиційний потенціал	Відображає фінансовий стан туристичного підприємства, інвестиційний клімат та інвестиційну привабливість туристської галузі, кредитоспроможність туристського підприємства для забезпечення фінансування інноваційної діяльності
Комунікаційний потенціал	Характеризує наявність комунікаційних зв'язків із зовнішнім середовищем, формування новітніх методів комунікацій на туристському підприємстві
Науково-дослідницький потенціал	Відображає наявність результатів науково-дослідницьких робіт, спроможність проведення досліджень у сфері розробки нових туристичних продуктів та пропозицій

Підсумувавши усе зазначене вище, можна зробити висновок, що потенціал розвитку підприємства – це сукупність можливостей підприємства щодо розробки, генерації, аналізу та впровадження інновацій у його діяльність із метою підвищення ефективності роботи підприємства та його подальшого розвитку.

Запитання до підрозділу

1. Дайте визначення поняттю «інновації».
2. Дайте визначення поняттю «потенціал».
3. Дайте визначення поняттю «інноваційний потенціал туристського підприємства».

Завдання до підрозділу

Наведіть конкретні приклади елементів потенціалів інноваційного розвитку туристського підприємства. Наприклад, інтелектуальний потенціал – авторські туристські продукти, інформаційні системи, програмне забезпечення тощо. Заповніть на основі поданого прикладу таблицю 3.3

Таблиця 3.3 Приклади елементів потенціалів інноваційного розвитку туристського підприємства

Потенціал	Приклади
Кадровий потенціал	
Технічний і технологічний потенціал	
Інформаційний потенціал	
Фінансово-інвестиційний потенціал	
Комунікаційний потенціал	
Науково-дослідницький потенціал	

3.2 Визначення потенціалу туристських підприємств до впровадження проєктного управління

Необхідно також ввести поняття потенціалу впровадження проєктного управління інноваційним розвитком туристського підприємства, який включатиме у себе два основні елементи: інноваційний потенціал підприємства та ступінь його готовності до впровадження системи управління інноваційними проєктами. При цьому визначення інноваційного потенціалу буде враховувати специфіку управління інноваційними проєктами на туристських підприємствах.

Пропонується визначити потенціал впровадження проєктного управління інноваційним розвитком туристського підприємства як комплексний показник, що характеризує можливість підприємства щодо розробки, генерації, аналізу, впровадження та реалізації інноваційних проєктів через створення системи управління проєктами з метою підвищення

ефективності роботи підприємства та реалізації поставлених цілей та завдань його стратегічного розвитку [21].

З метою забезпечення ефективності формування та використання потенціалу проєктного управління інноваційним розвитком туристського підприємства, необхідно розробити методологію його оцінки. Оцінюючи потенціал українських підприємств, спостерігаються негативні тенденції, пов'язані із кризовими ситуаціями в економіці, руйнацією науково-дослідних, технологічних зв'язків, відтік інтелектуального потенціалу, старіння технологій та методів виробництва, енергоємність виробництв та нераціональне управління, необхідність забезпечення цифровізації операційних процесів. Перед державою давно постало завдання оцінки інноваційного потенціалу з метою пошуку резервів та можливостей розвитку, визначення готовності українських підприємств до впровадження проєктного менеджменту та реалізації інноваційних проєктів.

Окремі аспекти методології оцінки інноваційного потенціалу підприємства відображені у багатьох наукових працях [19–23], проте єдиного підходу до оцінки інноваційного потенціалу підприємства не має.

Тож, пропонуємо розроблені методики оцінки інноваційного потенціалу підприємства для визначення головних факторів та подальшої побудови багатофакторної моделі оцінки потенціалу впровадження проєктного управління інноваційним розвитком підприємства.

По-перше, визначимо ті проблемні аспекти, які ускладнюють проведення оцінки інноваційного потенціалу, а саме підкреслимо головні вимоги, яким має відповідати механізм оцінки [24]:

1) під час здійснення оцінювання рівня інноваційного потенціалу туристського підприємства за можливістю потрібно враховувати всі фактори, що беруть участь у його формуванні, або визначити найвагоміші з них, без урахування яких неможливо отримати обґрунтовану оцінку потенціалу;

2) результат кількісного оцінювання інноваційного потенціалу має бути однозначним та характеризуватися допустимим рівнем точності;

3) оцінювання інноваційного потенціалу туристського підприємства повинно супроводжуватися створенням та використанням потужної інформаційної бази, що вміщує дані про діяльність підприємства та його зовнішнє оточення.

Проаналізуємо існуючі методи оцінки інноваційного потенціалу туристського підприємства.

Деякі науковці використовують чотири методологічні підходи здійснення аналізу та оцінки інноваційного потенціалу, а саме ресурсний;

результативний; соціологічний (метод опитувань); особистісний (соціально-психологічна модель) [22]. В основі цих підходів лежить структуризація інноваційного потенціалу. Під час створення методики автори не лише розділяють інноваційний потенціал на елементи, але й визначають їхню взаємодію як один із ключових факторів успіху застосування методики. Розроблена система показників цих методик включає якісні, кількісні та інтегровані показники.

Т. І. Городиський, трансформуючи методику оцінки інноваційного потенціалу навчально-науково-інноваційного комплексу багатопрофільного університету, розроблену Ю. Максимовим, С. Мітяковим та О. Мітяковою, пропонує охоплювати такі етапи [20]:

1. Розбиття інноваційного потенціалу на складники. Тут використовується принцип функціональної декомпозиції, який дає змогу поступово та структуровано представити інноваційний потенціал у вигляді ієрархічної структури окремих елементів, що робить можливим проведення докладнішого його аналізу.

2. Введення гнучкої системи показників оцінки інноваційного потенціалу. Ці показники повинні характеризувати та описувати як структурні елементи інноваційного потенціалу, так і результативність його використання. Кількість і функціональне наповнення цих показників може змінюватись залежно від цілей дослідження. При цьому всі показники можна розбити на три групи:

- показники типу так/ні (наявність/відсутність) вимірюються логічними величинами (0 – ні, 1 – так);
- абсолютні показники, які мають розмірність (зазвичай – кількість когось-небудь чи чогось-небудь у натуральних або грошових одиницях);
- відносні показники, вимірюють у частках і вони не мають розмірності.

Показники, які необхідні для оцінки інноваційного потенціалу:

1. Ступень інноваційності – показник, який характеризує можливість перетворення науково-технічної розробки в новацію, а потім і в нововведення [24]. Цей показник рекомендується розраховувати відповідно у двох варіантах: ступень інноваційності НДДКР (як відношення кількості закінчених науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт до їхньої кількості, які перейшли у стан інновації); ступень інноваційності новацій (відношення кількості новацій, які містяться в інноваційному портфелі, до кількості новацій, які перейшли у стан нововведення).

2. Інноваційна активність – інтенсивність здійснення економічними суб'єктами діяльності з розробки та впровадження нових технологій, продуктів, методів або їх вдосконалення в господарський обіг, унаслідок чого стає покращення результуючих показників діяльності суб'єкта [23].

Основним недоліком цього методу є неповнота представлених показників, що недостатньо для глибинного аналізу як інноваційного потенціалу туристського підприємства, так і потенціалу проектного управління інноваційним розвитком підприємства.

На думку Д. М. Душейко, методологічною основою оцінки інноваційного потенціалу туристського підприємства є оцінка ступеня забезпеченості інноваційних проєктів необхідними функціями для їх виконання, а також відповідними ресурсами. Такий підхід можна зобразити за допомогою орієнтованого графа (рис. 3.2).

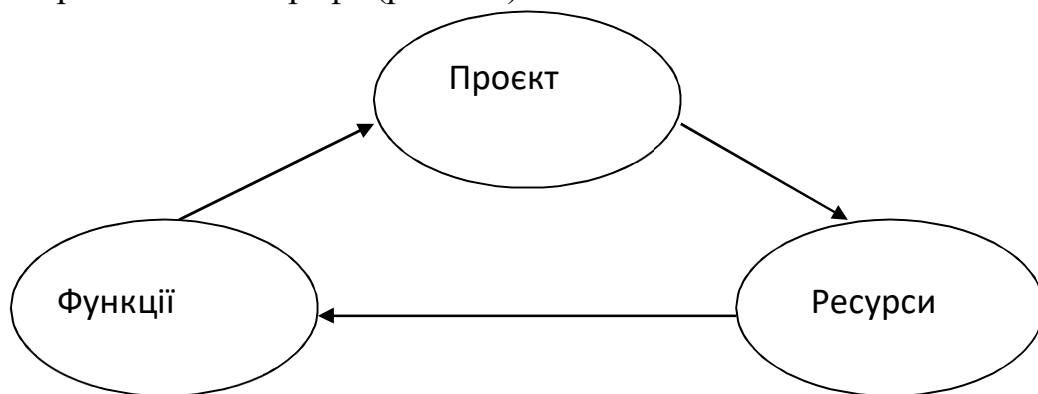


Рисунок 3.2 – Схема оцінки інноваційного потенціалу

Результатом оцінки є три матриці («функції – проєкти», «ресурси – проєкти», «функції – ресурси») [25], коефіцієнти в яких показують рівень забезпеченості інноваційної мети (проєкту, продукту) необхідними ресурсами та функціями. Інтегральна оцінка інноваційного потенціалу туристського підприємства є сумою інноваційних потенціалів усіх інноваційних проєктів, що реалізуються в певний момент часу.

Проведення такої оцінки дає змогу:

а) на рівні управління туристським підприємством обґрунтовано визначити «вузькі місця» в забезпеченні функціями та ресурсами та дати важливу інформацію менеджменту підприємства як в стратегічній (залучення ресурсів та стратегічна інноватика), так і в операційній площинах (оптимізація оргструктури, розробка функціональних обов'язків), менеджменті підсистем, особливо кадрової;

б) на рівні територіального державного управління галуззю – дати більш об'єктивну інформацію про стан тих чи інших організацій при прийнятті рішень у сфері державної регіональної політики розвитку туризму (реалізація різноманітних програм).

Проте ця методика має і свої недоліки:

- 1) визначення видів ресурсів та функцій внаслідок їх взаємозв'язку та взаємозалежності, тобто проблема підбору факторів для моделювання оцінки;
- 2) проєктне управління, а як наслідок і створення та реалізація проєктів, у національній системі підприємництва не є розвиненою, тож далеко не кожне підприємство зможе використовувати цю методику.

Одним зі способів оцінювання інноваційного потенціалу є оцінювання з використанням схеми «ресурси – функції – проєкти». Її використовують на стадії обґрунтування інноваційного проєкту.

Ця схема включає:

- опис проблеми розвитку туристського підприємства та визначення завдань, що входять у програму розв'язання проблеми;
- опис зовнішнього та внутрішнього середовища розв'язання проблеми, що впливають на інноваційну діяльність підприємства;
- оцінювання ресурсного потенціалу, який необхідний для розв'язання проблеми розвитку туристського підприємства та забезпеченість проєкту необхідними ресурсами;
- ресурсне забезпечення управлінських функцій та здатність працівників досягати поставлених результатів діяльності;
- оцінювання забезпеченості проєкту необхідними функціями, що забезпечують реалізацію цього проєкту;
- визначення основних завдань, необхідних для досягнення певного потенціалу щодо реалізації інноваційного проєкту [26].

Ще одним способом, який використовується для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, є SWOT-аналіз. Цей спосіб не лише дає можливість оцінити здатність підприємства реалізувати інновації, а й показує як внутрішнє та зовнішнє середовище впливають на здатність підприємства реалізувати інновації. SWOT-аналіз характеризує інноваційні можливості, які надає середовище господарювання та потенціал підприємства. У процесі SWOT-аналізу фіксуються [25]:

- сильні сторони потенціалу підприємства. Сильні сторони підприємства забезпечують використання його можливостей, що є в зовнішньому середовищі. Це допомагає визначити стратегію використання сильних сторін потенціалу підприємства;

– слабкі сторони потенціалу підприємства. Слабкі сторони не дають підприємству використовувати свої можливості та створюють загрози для його існування [27].

Отже, у цьому підрозділі було визначено та проаналізовано методологічні аспекти оцінки інноваційного потенціалу туристського підприємства, як складника потенціалу проектного управління інноваційним розвитком, що є основою впровадження проектного управління на туристському підприємстві.

3.3 Розробка моделі оцінки потенціалу впровадження проектного управління інноваційним розвитком туристського підприємства

Важливим аспектом при прийнятті рішення щодо реалізації системи управління інноваційними проектами є оцінка потенціалу впровадження проектного управління інноваційним розвитком туристського підприємства. Метою цього розділу є розробка комплексної багатофакторної моделі оцінки потенціалу проектного управління інноваційним розвитком туристського підприємства для формування ефективної системи управління інноваційними проектами.

Визначимо вимоги, які ставляться до моделі оцінки [28]:

1) повинна характеризувати рівень інноваційного потенціалу та готовність туристського підприємства до впровадження проектного підходу управління;

2) повинна розглядати потенціал туристського підприємства як комплексну інтегровану категорію, яка поєднує в собі внутрішній потенціал підприємства та його інноваційну активність;

3) повинна розглядати інноваційний потенціал як базу для створення системи управління інноваційними проектами на туристському підприємстві;

4) повинна бути адаптивною до специфіки діяльності туристського підприємства;

5) повинна бути багатофакторною, тобто відображати якомога більше показників, які впливають на інноватику;

6) повинна бути простою та зрозумілою, що дасть змогу широко запроваджувати її на практиці.

Алгоритм оцінки потенціалу проектного управління інноваційним розвитком туристського підприємства включає такі етапи:

1. Структуризація потенціалу за елементами. Оскільки у попередньому розділі було визначено потенціал розвитку як комплексний показник, доцільно структурувати його за елементами
2. Визначити для кожного елемента окремі критерії оцінки.
3. Аналіз отриманих результатів з метою визначення потенційних можливостей туристського підприємства з впровадження проектного підходу для реалізації інноваційних проєктів.

Тож, на першому етапі проводимо структурузацію потенціалу проектного управління інноваційним розвитком туристського підприємства, враховуючи взаємозв'язки всіх його елементів, що можна показати схематично (рис. 3.3)

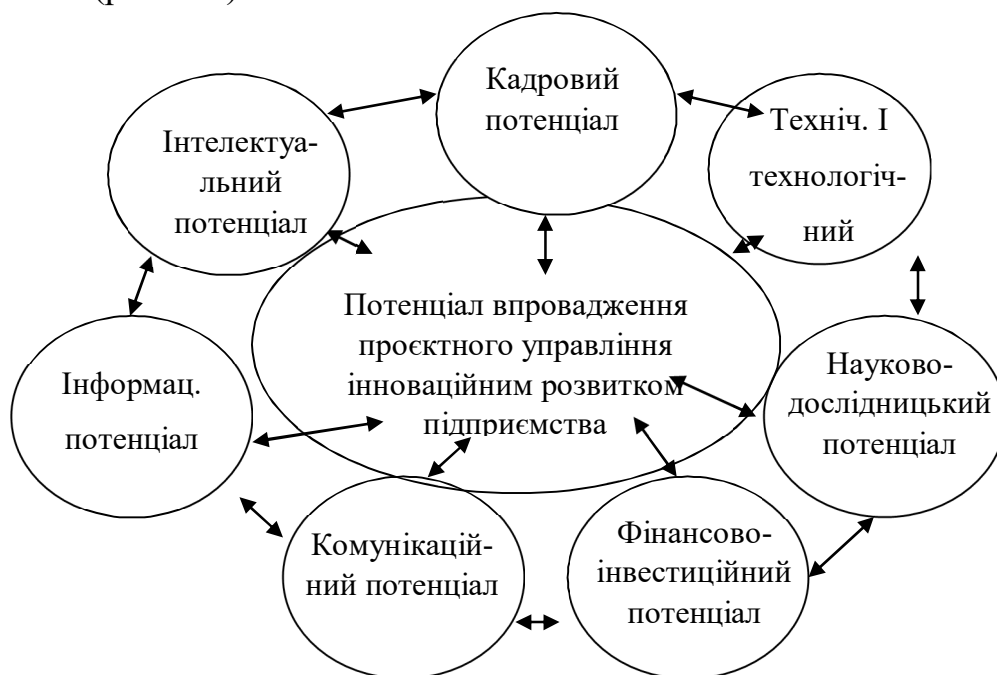


Рисунок 3.3 – Взаємозв'язок потенціалів туристського підприємства як елементів потенціалу впровадження інноваційних проєктів

На рисунку 3.3 чітко видно, що потенціали підприємства пов'язані один з одним. Також подвійний зв'язок спостерігається й стосовно потенціалу впровадження проектного управління інноваційним розвитком туристського підприємства: кожен фактор є стартовою позицією для оцінки потенціалу, адже він показує можливості підприємства у кожній сфері, а звідси і можливості інноваційності. Потенціал упровадження проектного управління інноваційним розвитком туристського підприємства, зі свого боку, дає поштовх до розвитку інших потенціалів, їх трансформації.

Визначимо показники – критерії оцінки кожного фактору (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Критерії оцінки факторів потенціалу проєктного управління інноваційним розвитком туристського підприємства [28 – 30]

Потенціал	Параметри
1	2
Інтелектуальний потенціал	<p>1. Визначення вартості інтелектуального потенціалу:</p> $ІП = КЧК \cdot (ВІК + ВМА) \cdot 100 \%,$ <p>де ВІК – ринкова вартість інтелектуального капіталу підприємства; ВМА – ринкова вартість маркетингових активів підприємства; КЧК – коефіцієнт якості людського капіталу. До чого ж визначається КЧК як:</p> $КЧК = ВМА + ВНА / (ВА),$ <p>де ВМА – ринкова вартість матеріальних активів підприємства; ВНА – ринкова вартість нематеріальних активів підприємства; ВА – ринкова вартість тієї частки нематеріальних активів, яку складають майнові права (право на використання землю, ресурсами і інші подібні права) [25].</p> <p>2. Визначення ступеня володіння знаннями в сфері управління проєктами співробітниками підприємства, які будуть заручені в реалізації проєкту. Для цього використовуємо тестування, яке оцінюється за 100-відсотковою шкалою. 20 % – рівень володіння основною теоретичною базою управління проєктами. 40 % – загальне поняття життєвого циклу проєкту</p>

Продовження таблиці 3.4

1	2
	<p>60 % – планування управління проектами, розуміння механізмів фінансування проекту.</p> <p>80 % – інформація щодо сфер знань управління проектами.</p> <p>100 % - повна система знань по управлінню проектами.</p> <p>Для визначення показника ступеня володіння знаннями у сфері управління проектами співробітниками підприємства знаходимо середню арифметичну оцінок усіх пройдених тестів</p>
Кадровий потенціал	<p>1. Професійно-кваліфікаційний рівень працівників [26]:</p> $P_{\text{пкр}} = O + CP + A,$ <p>де O – оцінка освіти; CP – оцінка стажу роботи; A – активність участі в системі підвищення професійної майстерності;</p> <p>Показники O, CP та A визначаються за 100 бальною шкалою, потім переводяться у відсотки у розрахунку 1 бал – 1 %.</p> <p>2. Професійно-кваліфікаційний рівень у сфері управління проектами:</p> $P_{\text{крУП}} = O + ПР + Т,$ <p>де O – наявність спеціалістів, які мають освіту за спеціальністю «Управління проектами»; ПР – наявність спеціалістів, які проводили практичну реалізацію проектів; Т – наявність спеціалістів, які проходили тренінги чи відвідували семінари з управління проектами</p>

Продовження таблиці 3.4

1	2
Технічний і технологічний потенціал	<p>K_{om} – коефіцієнт освоєння нової техніки. Він характеризує здатність підприємства до освоєння нового обладнання й новітніх виробничо-технологічних ліній і розраховується зі співвідношення знову введених за останні три роки в експлуатацію основних виробничо-технологічних фондів порівняно з іншими засобами, охоплюючи будівлі, споруди, транспорт, за формулою</p> $K_{on} = \left(\sum_{i=1}^n O\Phi_n / \sum_{i=1}^n O\Phi_{cp} \right) \cdot 100 \%$ <p>де $\sum_{i=1}^n O\Phi_n$ – вартість знову введених основних фондів інноваційної діяльності підприємства, грн.;</p> <p>$\sum_{i=1}^n O\Phi_{cp}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів інноваційної діяльності підприємства, грн;</p> <p>K_{on} – коефіцієнт освоєння нової продукції. Він оцінює здатність підприємства до впровадження інноваційної чи підданої технологічним змінам продукції за формулою [20]:</p> $K_{on} = \left(\sum_{i=1}^n BP_{nn} / \sum_{i=1}^n BP_{zag} \right) \cdot 100 \%$ <p>де $\sum_{i=1}^n BP_{nn}$ – виторг від продажу нової чи вдосконаленої продукції (робіт, послуг) і продукції (робіт, послуг), виготовленої з використанням нових чи вдосконалених технологій на підприємстві, грн.;</p> <p>$\sum_{i=1}^n BP_{zag}$ – загальний виторг від продажу всієї продукції (робіт, послуг) підприємством, грн</p>

Продовження таблиці 3.4

1	2
	<p>K_{ip} – коефіцієнт інноваційного росту. Він визначає стійкість технологічного росту й виробничого розвитку та свідчить про досвід підприємства в реалізації інноваційних проєктів.</p> <p>Показує частку засобів, які виділяються на власні й спільні дослідження з розробки нових технологій, навчання й підготовку персоналу, пов'язаного з інноваціями, господарські договори з проведення маркетингових досліджень, загалом усіх інвестицій (ураховуючи і капіталотвірні, і портфельні) за формулою [20]:</p> $K_{ip} = (I_{ic} / I_{заг}) \cdot 100 \%,$ <p>де I_{ic} – вартість науково-дослідних і навчально-методичних інвестиційних проєктів, які реалізують на підприємстві, грн;</p> <p>$I_{заг}$ – загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн</p>
Інформаційний потенціал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка наявних баз даних по впровадженню інноваційних проєктів на підприємстві у попередні періоди. Оцінка проводиться за 100-відсотковою шкалою. 2. Оцінка наявних баз даних по основних фінансових та технологічних показниках підприємства, а також їх динаміки мінімум за три роки. Оцінка проводиться за 100-відсотковою шкалою. 3. Оцінка наявної інформації про реалізацію схожих проєктів іншими підприємствами, передусім, конкурентами. Оцінка проводиться за 100-% шкалою
Фінансово-інвестиційний потенціал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коефіцієнт рентабельності основної діяльності [27]: $K_{од} = ВП / С,$ де С – собівартість реалізованої продукції. 2. Коефіцієнт рентабельності активів [29]: $K_{ра} = ЧП / ВБ,$ де ЧП – чистий прибуток; ВБ – валюта балансу

Закінчення таблиці 3.4

1	2
	<p>3. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу [27]: $K_{BK} = \text{ЧП/СВВК}$, де СВВК – середня величина власного капіталу. 1. Загальний коефіцієнт ліквідності (покриття) [27]: $K_{зл} = \text{ОА/ПЗ}$, де ОА – оборотні активи. ПЗ – поточні зобов'язання Усі коефіцієнти переводяться у відсотки</p>
<p>Комунікаційний потенціал</p>	<p>1. Оцінка системи документоведення підприємства. Проводиться за 100-відсотковою шкалою. 2. Оцінка організаційної структури підприємства та взаємозв'язків керівних ланок з об'єктами управління та між собою. Визначення дублювань функцій чи відсутності покладання відповідальності за ті чи інші функції на посадових осіб. Проводиться за 100-відсотковою шкалою</p>
<p>Науково-дослідницький потенціал</p>	<p>1. Частка витрат на НДДКР в обсязі товарної продукції, у відсотках [28]. 2. Частка витрат на використання науково-технічних досягнень (упровадження нових технологій і нової техніки) в обсязі товарної продукції, у відсотках [28]. 3. Частка наукових, інженерних і технічних кадрів у загальній чисельності зайнятих, у відсотках [28]. 4. Співвідношення витрат на НДВКР і витрат на впровадження нової техніки тощо, у відсотках [28]</p>

За кожним фактором знаходимо коефіцієнт інноваційності, який визначатиметься як середнє арифметичне значень усіх показників, які входять до структури конерентного фактору, у відсотках.

Далі знаходимо інтегрований показник готовності туристського підприємства до провадження системи управління інноваційними проектами:.

$$\text{Потенціал ПВУІРП} = \frac{I_n + K_n + T_n + I_{\text{інф.н}} + \Phi_{\text{ін}} + K_{\text{омп}} + \text{НД}_n}{7}, \quad (3.1)$$

де Потенціал ПВУІРП – потенціал упровадження проектного управління інноваційним розвитком туристського підприємства;

I_n – коефіцієнт інноваційності інтелектуального потенціалу;

K_n – коефіцієнт інноваційності кадрового потенціалу;

T_n – коефіцієнт інноваційності технічного й технологічного потенціалу;

$I_{нфп}$ – коефіцієнт інноваційності інформаційного потенціалу;

$\Phi_{ин}$ – коефіцієнт інноваційності фінансово-інвестиційного потенціалу;

$K_{омн}$ – коефіцієнт інноваційності комунікативного потенціалу;

$НД_n$ – коефіцієнт інноваційності науково-дослідного потенціалу.

Потенціал упровадження проектного управління інноваційним розвитком туристського підприємства – показник, який характеризує ступінь готовності туристського підприємства до впровадження системи управління інноваційними проектами. Зростання цього інтегрального показника буде впливати на зниження ступенів імовірності настання ризиків при реалізації інноваційного проекту. Це є дуже важливим, адже інноваційні проекти завжди мають високий ступінь ризиків, оскільки при їх реалізації не можна скористатися досвідом проектів-аналогів, а також часто негативно сприймаються колективом туристського підприємства, який настроєний консервативно.

Оскільки коефіцієнт є комплексним показником, необхідно розглянути шляхи підвищення значення кожного показника, який входить у склад коефіцієнта потенціалу впровадження управління інноваційними проектами туристського підприємства. Тож, для підвищення показників пропонуються такі дії:

1. Інтелектуальний потенціал та кадровий потенціал – визначення необхідності у проведенні навчання працівників, замовлення тренінгів та семінарів, визначення кола працівників, які братимуть участь у навчанні. Для впровадження інноваційних проектів та системи управління проектами на туристському підприємстві необхідно створити команду, склад якої залежить від масштабів реалізації інноваційного проекту та величини туристського підприємства, яка б пройшла підготовку з управління проектами.

2. Технічний і технологічний потенціал – освоєння нового обладнання й новітніх технологій, упровадження інноваційної чи підданої технологічним змінам продукції, збільшення частки засобів, які виділяються на власні та спільні дослідження з розробки нових технологій, навчання й підготовку персоналу, пов'язаного з інноваціями.

3. Інформаційний потенціал – створення баз даних за інформацією по фінансово-господарській діяльності туристського підприємства, техніко-технологічному розвитку, конкурентах, систематизування досвіду управління проектами на підприємстві.

4. Комунікаційний потенціал – створення шаблонів документів для впровадження системи управління інноваційними проєктами, удосконалення чи зміна організаційної структури туристського підприємства.

5. Науково-дослідницький потенціал – підвищення витрат на НДДКР, використання науково-технічних досягнень, збільшення кількості наукових, інженерних і технічних кадрів у загальній чисельності зайнятих.

Отже, у підрозділі проаналізовано модель оцінки потенціалу впровадження проєктного управління інноваційним розвитком туристського підприємства, як комплексного багатofакторного показника, що характеризує ступінь готовності підприємства до впровадження системи управління інноваційними проєктами.

Запитання до підрозділу

1. Дайте визначення поняттю «потенціал впровадження проєктного управління інноваційним розвитком туристського підприємства»;

2. Опишіть методикку розрахунку таких показників:

- коефіцієнт інноваційності інтелектуального потенціалу;
- коефіцієнт інноваційності кадрового потенціалу;
- коефіцієнт інноваційності технічного й технологічного потенціалу;
- коефіцієнт інноваційності інформаційного потенціалу;
- коефіцієнт інноваційності фінансово-інвестиційного потенціалу;
- коефіцієнт інноваційності комунікативного потенціалу;
- коефіцієнт інноваційності науково-дослідного потенціалу.

Завдання до підрозділу

Проведіть розрахунок потенціалу впровадження проєктного управління інноваційним розвитком туристського підприємства за запропонованою у підрозділі методикою із використанням статистичних даних будь-якого туристського підприємства (баланси та інші вихідні дані для розрахунку додати до виконаного завдання).