

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА**

Факультет економіки і підприємництва

Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Допущено до захисту

“_____” _____ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ Соколюк С.Ю.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА**

**МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ
В ТОВ «АГРІКОН» М. КИЇВ**

Виконала студентка 2 курсу,

21м-пт групи

освітньої програми «Аграрне

підприємництво та агротрейдинг»

спеціальності 076 Підприємництво,

торгівля та біржова діяльність

Зайчук Дар'я Ігорівна

Науковий керівник – к.е.н., доцент

Жарун Олена Володимирівна

Умань – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва
Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Освітня програма «Аграрне підприємництво та агротрейдинг»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор

Соколюк С. Ю.

“ ____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студенту Зайчук Дар’ї Ігорівні

1. Тема роботи Механізми формування інноваційної політики в ТОВ «АГРІКОН» м. Київ

Керівник роботи к. е. н., доцент Жарун Олена Володимирівна

затверджені наказом по університету від “ ____ ” _____ 20__ року № _____

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи Закони України й інші нормативно-правові та підзаконні акти з питань інноваційної діяльності, аналізу та оцінки інноваційного розвитку України, монографічна й навчально-методична література, праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з проблем формування інноваційної політики підприємства

4. Перелік питань, які потрібно розробити

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АГРІКОН» РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АГРІКОН»

5. Перелік графічного матеріалу

Робота містить 13 таблиць, 7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	22.09.2021
2.	Одержання індивідуального завдання	23.09.2021
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	23.09.2021
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт - інші заходи	Жовтень - грудень 2021
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Грудень 2021
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	Лютий 2022 Травень 2022 Жовтень 2022 Листопад 2022
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	28.11.2022
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	02.12.2022
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	06.12.2022
10.	Одержання відгуку наукового керівника	09.12.2022
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	12.12.2022
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	14.12.2022
13.	Одержання рецензії	16.12.2022
14.	Захист кваліфікаційної роботи	21.12.2022

Студент _____ Зайчук Д.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Жарун О.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АГРІКОН»	21
2.1. Аналіз управління інноваційним розвитком підприємства та оцінка інноваційного потенціалу підприємства	21
2.2. Оцінка результативності інноваційної діяльності досліджуваного підприємства	32
РОЗДІЛ 3.ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АГРІКОН»	38
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

Реферат
на кваліфікаційну роботу :
«Механізми формування інноваційної політики в ТОВ «Агрікон» м. Київ»
студентки факультету економіки і підприємництва
Уманського національного університету садівництва Зайчук Д.І.

За умов стрімкого розвитку науково-технічного прогресу своєчасне та оперативне впровадження інновацій забезпечує гнучкість, маневреність, адаптивність підприємства, а також забезпечує одержання додаткових конкурентних переваг. Для забезпечення конкурентоспроможності, підприємство має постійно оновлювати продукцію та вдосконалювати виробничі процеси, що задовольнятимуть зростаючі запити споживачів. Тому інноваційна політика підприємства має передбачати послідовну цілеспрямовану комплексну інноваційну діяльність щодо зміни будь-якого із елементів підприємницької діяльності. Це означає здійснення пошукової інноваційної діяльності в різних напрямках з подальшим обґрунтуванням окремих інноваційних проектів, що є найбільш пріоритетними та актуальними на даний момент часу.

Загальний зміст роботи викладений на 56 сторінках машинописного тексту. Робота містить 13 таблиць, 7 рисунків. Кількість використаних джерел становить 53 наукові праці.

Перший розділ роботи – теоретичний. В ньому висвітлено теоретичні аспекти проблем формування інноваційної політики підприємства.

Другий розділ – практичний. Проведено оцінку сучасного стану інноваційної політики підприємства.

Третій розділ висвітлює напрями удосконалення інноваційної політики підприємства.

Резюме: В кваліфікаційній роботі магістра на прикладі ТОВ «Агрікон» досліджено сучасні проблеми формування інноваційної політики підприємства. Запропоновано розробку сучасних напрямів удосконалення інноваційної політики підприємства.

Ключові слова: інновації, підприємство, інноваційна політика, інноваційна діяльність.

Summary: In the qualification work of the master's degree on the example of Agricon LLC the modern problems of formation of the innovation policy of the enterprise are investigated. The development of modern directions for improving the innovation policy of the enterprise is proposed.

Keywords: innovation, enterprise, innovation policy, innovation activity.

ВСТУП

Інновації є ключовим фактором розвитку сучасних економік, що дозволяють підприємствам стати більш конкурентоспроможними і успішними на ринку. Зараз, в умовах постійно зростаючої конкуренції на ринку, збільшується значимість інновацій у розвитку підприємств.

У сучасному світі, підприємства, які не здатні до швидкого та ефективного впровадження інноваційних технологій та рішень, не можуть конкурувати та розвиватись на ринку. Тому, формування ефективної інноваційної політики є одним з найважливіших завдань підприємств, які мають бажання просуватись та зберігати свої позиції на ринку. Важливим є також вивчення та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для виявлення можливостей для розвитку та впровадження інноваційних проектів.

Недосконалість системи управління займає провідне місце серед багатьох факторів, які зумовлюють виникнення економічних криз. Саме тому, важливим постає питання управління інноваційним розвитком підприємств.

Значна кількість зарубіжних вчених займалися дослідженням теоретичних аспектів та сутності інновацій, проблем в управлінні інноваційним розвитком. Серед них, такі як: Й. Шумпетера, Б. Санто, П. Друкера, Б. Твісса.

Результати досліджень щодо інноваційної діяльності підприємств і питання, які певною мірою стосуються проблем управління інноваційним розвитком висвітлювалися в наукових публікаціях О. Адаменко, О. Антіпова, С. Гуткевич, С. Ілляшенка, М. Йохна, Л. Малюта, П. Микитюк, Р. Побережний, В. Стадник, Л. Струніна, І. Федулової, Л. Шульгіна та інших.

В працях вказаних авторів висвітлюються лише деякі аспекти поняття інновацій, інноваційної діяльності підприємств та питання інноваційного розвитку підприємств. Але слід зауважити, що в науковій літературі, на сьогодні, питання щодо управління інноваційною діяльністю та інноваційним розвитком підприємств

в сучасних ринкових умовах господарювання є недостатньо розробленими, саме тому питання дослідження залишається актуальним.

Метою кваліфікаційної роботи є проведення аналізу та дослідження механізмів формування інноваційної політики на прикладі підприємства ТОВ «Агрікон», а також виявлення потенційних напрямків удосконалення цієї політики для забезпечення більш ефективного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Для реалізації поставленої мети було сформульовано та вирішено наступні завдання:

- розкрито економічну сутність інноваційної політики та визначено її місце в загальній стратегії розвитку підприємства;
- досліджено вплив факторів, що впливають на формування інноваційної політики підприємства;
- проаналізовано управління інноваційним розвитком ТОВ «Агрікон» та зроблено оцінку інноваційного потенціалу підприємства;
- проведено діагностику результативності інноваційної діяльності досліджуваного підприємства;
- розроблено шляхи удосконалення процесу управління інноваційним розвитком в досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є теоретико-методологічний інструментарій та механізми формування інноваційної політики на підприємстві.

Предметом дослідження є механізми формування інноваційної політики на прикладі ТОВ «Агрікон» м. Київ.

Методологічну та теоретичну основу дослідження складають роботи зарубіжних та українських дослідників питань управління інноваційним розвитком підприємства.

У ході написання кваліфікаційної роботи було використано наступні методи дослідження: аналіз наукової літератури та законодавства з питань інноваційного

розвитку підприємств; експертна оцінка стану системи управління інноваційним розвитком на прикладі підприємства ТОВ «Агрікон»; анкетування співробітників підприємства щодо їхньої думки про ефективність інноваційної політики компанії та пропозиції щодо її удосконалення; SWOT-аналіз, що дозволив визначити сильні та слабкі сторони інноваційної політики підприємства та можливості та загрози зовнішнього середовища; кількісний та якісний аналіз результатів дослідження для формулювання рекомендацій щодо удосконалення системи управління інноваційним розвитком на підприємстві.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Для забезпечення постійного розвитку та удосконалення виробничих процесів на підприємстві необхідно постійно виявляти проблеми, що виникають через зміну життєвого циклу продукції та технології, і розробляти інноваційні проекти, що є пріоритетними для компанії. У фаховій літературі є різні визначення поняття «інноваційна політика підприємства».

Одне з них визначає її як процес пошуку та комплекс заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності компанії на довгостроковій основі, включаючи розробку інноваційної стратегії та рішення щодо впровадження інноваційних продуктів на ринку.

Інноваційна політика фірми (ІПП) — це симбіоз цілей розвитку та маркетингової діяльності, досліджень і результатів у галузях науки і промисловості, управлінських рішень щодо реалізації з урахуванням ресурсних обмежень і можливостей фірми. Інноваційна політика підприємства – одна зі складових діяльності підприємства, яка визначає мету та умови здійснення інноваційної діяльності, з метою створення та впровадження на підприємствах нових технологій і нових видів продукції [1, с. 25-26].

Формування ІПП має ґрунтуватися на обґрунтуванні та обґрунтованості цілей і завдань підприємства, враховуючи забезпеченість ресурсами для впровадження інноваційної політики та таланти команди, яка не чинить опір змінам.

Метою формування інноваційної політики є забезпечення майбутнього розвитку підприємств шляхом створення можливостей для зростання інноваційного потенціалу, що, безперечно, важливо в умовах конкуренції.

Формулювання інноваційної політики фірми передбачає визначення її цілей, місії та стратегії короткострокового та довгострокового розвитку на основі оцінки її потенційних можливостей та ресурсного забезпечення.

Цілі інноваційної політики підприємства можна поділити на функціональні, які спрямовані на підтримку поточного стану системи, та нові, які спрямовані на досягнення якісно нового стану системи.

Інноваційна політика підприємства є складовою загальної політики, яка визначає взаємодію науково-технічної, виробничої та економічної діяльності для впровадження нововведень [41, с. 72]. Керування цією взаємодією повинно ґрунтуватися на певних нормах та правилах, що охоплюють:

- організаційні та правові процедури, розвиток функціональних напрямків підприємства;
- основні фактори та механізми реалізації інновацій;
- коригування напрямків інноваційної діяльності шляхом розробки механізмів та шляхів впровадження і використання інновацій у виробничій практиці. Вона повинна відповідати вимогам зовнішнього середовища, визначати напрями змін, формувати інноваційні завдання та створювати умови для їхньої оперативної реалізації [29, с. 149].

Зокрема, інноваційна політика повинна:

1) Створювати умови для формування підходів до визначення позиції підприємства на ринку та напрямків його діяльності з урахуванням ринкових тенденцій.

2) Передбачити та сформувати інноваційний метод прийняття рішень з метою проекту, обґрунтувати та організувати підтримку концепції розвитку підприємства для майбутнього розвитку;

3) Проводити роботу з удосконалення існуючих технологій та організації виробництва, створювати технічну базу для більш гнучкого, швидкого та ефективнішого реагування на інновації, вимоги ринку та майбутні вимоги.

4) Підвищувати роль людського фактору, стимулювання, мотивації до інноваційної діяльності, що забезпечить розвиток персоналу, підвищення його професіоналізму, здатності вирішувати інноваційні завдання, підвищення

зацікавленості колективів в інноваціях, підвищення рівня креативності інноваційних ідей [46].

Інноваційна політика компанії передбачає:

- розроблення поточних і перспективних програм науково-технічного розвитку виробництва;
- розробка проектів відновлення продукції відповідно до вимог ринку;
- контроль і своєчасне виконання конкретних програм і проектів;
- здійснення єдиної інноваційної політики на основі координації діяльності всіх структурних підрозділів підприємства;
- матеріально-фінансова підтримка інноваційних програм;
- своєчасне навчання та підвищення кваліфікації виробничого персоналу;
- комплексне вирішення проблем, пов'язаних із реалізацією інноваційного циклу [10, с. 16-18].

Інноваційна політика (визначені стратегічні напрямки технічного розвитку підприємства) може проводитися за такими напрямками:

- підвищення якості продукції;
- забезпечення конкурентоспроможності продукції на світовому та внутрішньому ринках;
- впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- поліпшення загальних умов праці;
- зниження трудовитрат;
- екологізація виробництва в межах сучасних вимог охорони навколишнього середовища [5, с. 49].

До елементів підсистеми, що відображають порядок формування ІПП, відносяться: стратегічне планування ІПП передбачає створення взаємозв'язків між цілями і стратегіями підприємства, які відповідають його основній меті і не суперечать ресурсу можливостей відповідно до ІПП.

Підсистема стратегічного планування інноваційної політики забезпечує формування інноваційних цілей компанії, спрямованих на досягнення глобальної мети компанії; оцінка та вибір стратегічних альтернатив залежно від типу стратегічної конкурентної інноваційної поведінки підприємства; розробка стратегії відповідно до можливостей підприємства та визначення пріоритетів інноваційного розвитку підприємства з метою підвищення ефективності розподілу інноваційних ресурсів.

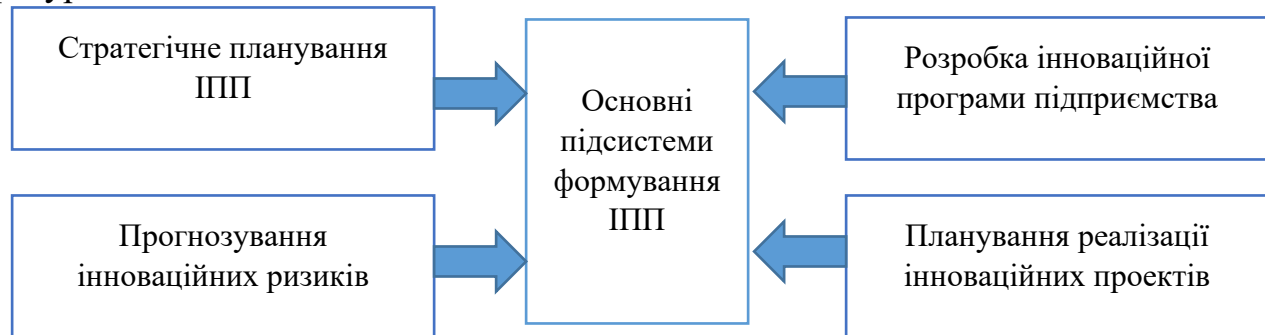


Рис.1.1. Складові підсистеми, що відображають порядок формування ІПП

Прогнозування інноваційних ризиків включає вивчення факторів ризику та їх оцінку, ідентифікацію ймовірних ризиків, розробку плану ефективного управління ними, а отже обмеження негативного впливу ризиків на ІПП та мінімізацію їх впливу.

При визначенні інноваційних проектів для включення в інноваційну програму необхідно використовувати такий інструмент контролю інноваційної діяльності, яким є портфельний аналіз.

Планування реалізації інноваційних проектів включає наступні етапи:

- визначення цілей та структури проекту;
- аналіз та обґрунтування джерел фінансування проекту;
- розрахунок бюджету проекту;
- розробка організаційної структури проекту;

- вибір ключових показників для оцінки ефективності впровадження проекту [35, с. 523-530].

Практика виробила декілька типів ІПП (табл.1.1).

Таблиця 1.1.

Зміст типів інноваційної політики підприємства

Підтипи ІПП	Зміст інноваційної політики
<i>Наступальний тип</i>	
Наступально-силовий	Орієнтований на створення абсолютно нових або на різке перетворення існуючих сегментів ринку, а також на пошук та реалізацію реформованих рішень.
Наступально-ризиковий	Фокусується на збільшенні обсягів виробництва, створенні науково-інноваційної продукції та оперативному її впровадженні, при цьому керівництво компанії готове до прийняття ризиків.
Наступальний	Направлений на створення власних дослідницьких лабораторій та відділів, які постійно займаються розробкою нових продуктів відповідно до галузевих вимог. Також виділяють кошти на придбання прав на випуск нової продукції від інших компаній.
Наступально-стабільний	Орієнтований на збільшення масштабів підприємства завдяки масовому виробництву якісної продукції за низькими цінами; розробці та випуску нових товарів та послуг, входу на нові ринки збуту; досягнення конкурентних переваг.
<i>Еволюційний тип ІПП</i>	
Еволюційний	Цілеспрямована на збереження поточних розмірів та ділової активності підприємства шляхом підвищення конкурентоспроможності продукції з тривалим життєвим циклом, з метою збереження позицій та ринкової частки.
Еволюційно-стабільний	Створюються умови для вдосконалення поточних рішень підприємства, включаючи технології виробництва продукції, її модифікацію в межах базової конструкції, розширення ринкової ніші та вдосконалення маркетингових інструментів.
Еволюційно-захисний	Спрямована на утримання позицій на ринку, вносячи поліпшувальні зміни у технологію, дизайн проекту, заохочення та ініціативність усіх працівників підприємства у вдосконаленні своєї роботи, підвищення їх якості, продуктивності та результативності збуту.
<i>Захисний тип ІПП</i>	
Захисний	Спрямований на збереження позицій підприємства на ринку та запобігання банкрутства шляхом впровадження ефективних заходів для зниження витрат на виробництво продукції і збільшення її конкурентоспроможності, незважаючи на обмежені фінансові ресурси.

Кожен бізнес, який обирає ту чи іншу інноваційну політику, має можливість прогнозувати загальну ефективність і прибутковість своєї діяльності.

Інноваційна політика формується на всіх рівнях підприємницької та управлінської діяльності залежно від потреб, бажань і можливостей суб'єктів господарювання, і від цих суб'єктів залежить суть інноваційної політики. Формування та реалізація тієї чи іншої інноваційної політики в умовах конкретного підприємства значною мірою залежить від можливостей самого підприємства: обсягу виробництва, асортименту продукції, прибутковості, фінансового стану. Виходячи з цього, великі підприємства мають більше можливостей. Малі підприємства можуть швидше впроваджувати локальні інновації та ефективно їх використовувати.

Крім того, є ще багато чинників, які сприяють або протидіють розвитку інноваційних процесів, а саме:

- технологічні;
- економічні;
- політичні, правові;
- соціально-психологічні та культурні;
- організаційно-управлінські [43].

Інноваційна політика є невід'ємною частиною загальної стратегії компанії і допомагає реалізувати її основні вимоги на практиці.

Розрізняють такі види інноваційних стратегій підприємства (рис.1.2):

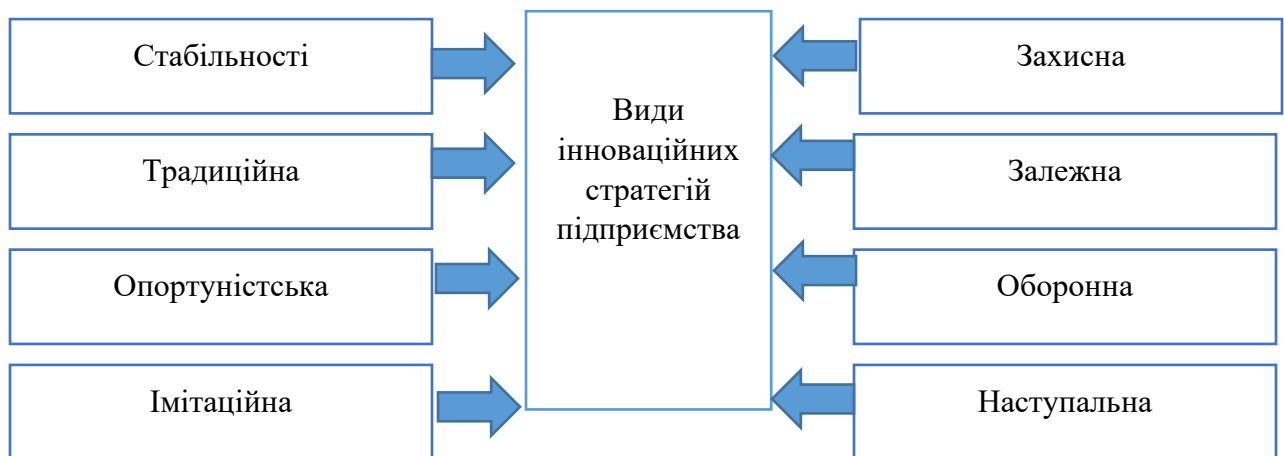


Рис.1.2. Класифікація видів інноваційних стратегій підприємства

- традиційна стратегія – лише прагнення до підвищення якості готової продукції, що в довгостроковій перспективі є запорукою відставання підприємства, спочатку в технологічному і виробничому плані, потім в економічному;

- стратегія стабільності – в тому числі збереження існуючого розміру підприємства і напряму його господарської діяльності;

- захисні стратегії – спрямовані на утримання позиції організації на ринку та запобігання банкрутства;

- тактика імітації – придбання нових технологій, купуючи ліцензії у інших. Це дешевше та надійніше, ніж розробка власними силами та витрати на нові винаходи;

- оборонна стратегія – це досить витратна стратегія підвищення технічного рівня виробництва, виконання науково-дослідних робіт якого не претендує на лідируючі позиції в даній галузі, а полягає в тому, щоб не відставати від інших у техніко-технологічному розвитку;

- залежна стратегія - коли малі підприємства виконують замовлення найбільших на виробництво нового продукту або методу виробництва;

- наступальна стратегія - полягає в завоюванні першого місця на ринку і полягає в швидкому розвитку організації: збільшенні масштабів виробництва, розробці нових товарів і послуг, виході на нові ринки), в основі якої лежить наступально-ризиковий тип інноваційна політика (венчурних компаній), спрямована на піонерне впровадження створених компанією радикальних інновацій. Це вимагає наявності висококваліфікованих спеціалістів, великої організаційної роботи, але має ряд переваг [17].

Немає єдиної моделі інноваційної стратегії, яка була б успішною для всіх компаній. Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи ринкову позицію підприємства, рушійну силу змін підприємства, виробничо-технологічний потенціал підприємства, вироблену продукцію чи послуги, економічні умови, культурне середовище тощо.

Визначення цілей, вибір напрямку стратегічного розвитку базується на аналізі потенціалу підприємства, особливо його інноваційної складової, а також факторів зовнішнього середовища, на які може вплинути непрямий і прямий вплив діяльності підприємства. Непряме зовнішнє середовище, також відоме як макросередовище, відноситься до системи макроумов і факторів, що впливають на організацію, форму та результати інноваційної діяльності підприємства протягом тривалого часу, над якими підприємства не мають можливості здійснювати безпосередній контроль. Такого роду зовнішнє середовище не має характеристик індивідуальних особливостей для конкретних підприємств. Важливу роль у формуванні умов, що опосередковано впливають на зовнішнє інноваційне середовище, відіграє державна політика у сфері НДДКР та державний нагляд за інноваційною діяльністю підприємств.

Зовнішнє середовище безпосереднього впливу характеризується сукупністю умов і факторів, що впливають на організацію, форми і результати інноваційної діяльності, які формуються в процесі інноваційних відносин між підприємством і контрагентами, а також інноваційної діяльності та операцій і які можуть впливати в процесі прямих комунікаційних зв'язків. Серед факторів зовнішнього інноваційного середовища, що мають безпосередній вплив, виокремлюють такі основні групи суб'єктів інноваційних відносин з підприємством: бізнес-інкубатори, технопарки, контрагенти, що ведуть інноваційну діяльність, посередники в інноваційній діяльності, постачальники інноваційних товарів, інститути, інноваційні підприємства, інноваційні підприємства, інноваційні підприємства, інноваційні підприємства, інноваційні підприємства. конструкторські бюро та ін [44, с. 83-85].

У табл. 1.2 наведені основні фактори зовнішнього середовища, що впливають на інноваційну діяльність фірми. Для визначення ступеня впливу зовнішніх факторів на розробку та реалізацію інноваційної політики використовуються методи аналізу SWOT та PEST.

Таблиця 1.2

Класифікація факторів зовнішнього середовища, які впливають на інноваційну діяльність фірми

Фактори зовнішнього середовища	Прояв факторів зовнішнього середовища
Політико-правові	• форми і методи державного регулювання інноваційної діяльності; • політика державної підтримки окремих галузей і сфер діяльності; • державна політика у сфері підготовки висококваліфікованих спеціалістів; • політика залучення та захисту іноземних інвестицій у сферу інноваційної діяльності; • стабільність державної влади; • рівень політичного ризику; • зовнішньоекономічна політика.
Економічні	• циклічність економічного розвитку; • розвиток міжнародної торгівлі; • економічна інтеграція; • структура та обсяги інвестицій; • купівельна спроможність; • податкова система; • умови амортизаційних відрахувань; • рівень і динаміка процентних ставок за кредитами; • стабільність банківської системи; • динаміка облікової ставки національного банку; • стабільність національної валюти; • протекціонізм.
Соціокультурні	• рівень і структура безробіття; • рівень підготовки необхідних фахівців; • освітній і культурний рівень працездатного населення; • демографічна ситуація; • міграція населення; • система культурних цінностей.
Технологічні	• інноваційно-управлінські технічні засоби, інноваційні прийоми та інструменти в галузі технологій; • інновації в галузі виробництва матеріалів; • технологія виробництва; • технологічні тенденції; • автоматизація та контроль процесів.
Особливості ринку	Кількісні характеристики: • ємність ринку; • фаза життєвого циклу ринку; • насиченість ринку; • темпи зростання; • стабільність попиту. Якісні характеристики: • структура потреб споживачів; • мотивація покупців; • процес покупки та позиція щодо інформації; • інтенсивність та гострота конкуренції.

SWOT-аналіз дозволяє швидко оцінити стратегічну інноваційну позицію бізнесу в її основних рисах. У процесі аналізу таких факторів зовнішнього середовища виявляються зовнішні сприятливі можливості та загрози для інновацій та розвитку підприємств, і ці можливості та загрози виробляються на макрорівні. На основі активної інноваційної діяльності сприятливою вважається можливість забезпечити зростання ринкової вартості підприємства в процесі стратегічного розвитку, а перешкоди, що заважають цьому зростанню, — загрозами [38, с. 108-110].

Основою PEST-аналізу є групування факторів зовнішнього середовища за попередньо врахованими характеристиками (політико-правове, економічне, соціокультурне та технологічне середовище).

Враховуючи високий ступінь невизначеності розвитку окремих факторів зовнішнього середовища, що опосередковано впливає, системи аналізу SWOT та PEST можуть бути доповнені сценарним підходом (у варіантах «песимістичний», «реалістичний», «оптимістичний» прогнози) або експертний інвестиційний аналіз.

Внутрішнє інноваційне середовище характеризує систему умов і факторів, що визначають організаційний вибір і форми інноваційної діяльності для досягнення оптимальних результатів, які знаходяться під безпосереднім контролем керівників і спеціалістів інноваційних служб фірми. Він містить інноваційний потенціал, щоб дозволити бізнесу досягти поставлених цілей і завдань протягом певного періоду часу.

Серед факторів, які включаються до інноваційного потенціалу підприємства, можна особливо відзначити такі як історія та імідж підприємства, стратегічні пріоритети, управління, маркетинг, НДДКР, виробництво, фінансові та економічні умови, стадія життєвого циклу, функціональну спрямованість, тривалість діяльності, інноваційний менталітет власників, рівень кваліфікації менеджерів та багато інших чинників [40].

У табл. 1.3 наведені основні фактори внутрішнього середовища, що впливають на інноваційну діяльність фірми.

Таблиця 1.3

Класифікація факторів внутрішнього середовища, які впливають на інноваційну діяльність фірми

Фактори внутрішнього середовища	Прояв факторів внутрішнього середовища
Історія та імідж підприємства	• дата встановлення/заснування; • форма власності виробника/компанії; • корпоративний статут; • фінансові показники за останні 3-5 років/фінансову історію за останні 3-5 років; • кредитна історія компанії/кредитна інформація про компанію; • репутація/імідж компанії/позиціонування на ринку.
Стратегічні установки	• загальна мета, цілі та завдання компанії; • стратегічний план компанії; • стратегія інноваційного розвитку/стратегія інноваційної діяльності; • маркетингова концепція/стратегія маркетингу.
Технологічна середовище	• новітні технології та інструменти для управління та інноваційні технології; • новітні рішення в області виробництва матеріалів; • технологічний процес виробництва/технологія виробництва; • тенденції розвитку нових технологій • автоматизація та моніторинг технологічних процесів.
Науково-технічні	• доступність інновацій для широкого спектру виробників • ліцензування та патентування результатів досліджень • система пільг для інноваційних компаній • частка підприємств, зайнятих у високотехнологічних сферах або займаються інноваційною діяльністю
Особливості ринку	Кількісні характеристики: • розмір ринку; • фаза життєвого циклу ринку; • насиченість ринку; • потенційний ріст; • стабільність попиту. Якісні характеристики: • структура потреб споживачів; • мотивація до покупок; • процес прийняття рішення про покупку, уявлення про інформацію; • інтенсивність та гострота конкуренції;

Після визначення набору факторів буде проведено повний аналіз впливу цих факторів на результати діяльності компанії. Щоб визначити ступінь впливу факторів внутрішнього середовища на інноваційну політику, аналізується не лише інноваційний потенціал фірми, а й ефективність його використання. У процесі формування інноваційної політики компанії дослідження факторів внутрішнього інноваційного середовища традиційно базується на SWOT-аналізі, спрямованому на виявлення сильних і слабких сторін інноваційної діяльності компанії.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АГРІКОН»

2.1. Аналіз управління інноваційним розвитком підприємства та оцінка інноваційного потенціалу підприємства

Компанія ТОВ «Агрікон» заснована у січні 2018 року. Підприємство займається виробництвом власної продукції серед асортименту товарів: аспіраційне та вентиляційне обладнання, виготовлення металовиробів та металоконструкцій. Станом на сьогодні підприємство гарно презентувало себе на українському ринку та починає вихід на європейський ринок. Товари компанії експортувалися вже до Німеччини, Італії, Польщі, Литви та Румунії.

Компанія Агрікон спеціалізується на виробництві вентиляції - від найдрібніших деталей до ефективних вентиляційних систем, модульних установок, що переробляють 90 тисяч кубометрів повітря на годину, комплексів фільтрації, охолодження та обігріву. Оскільки виробництво кожної деталі здійснюється безпосередньо компанією (проектування, виробництво інструментів і технологічних приладів здійснюється на базі власного інструментального цеху),

Переломним моментом в історії ТОВ «Агрікон» стала еволюція галузі промислової вентиляції. У 2018 році в арсеналі компанії з'явився широкий асортимент осьових, відцентрових, дахових і каналних промислових вентиляторів, а також почалися перші розробки всмоктувальних фільтрів і циклонів, а також припливних установок.

Підприємство ТОВ «Агрікон» має матричну організаційну структуру (слабку), оскільки на стабільну функціональну структуру накладається велика кількість самостійних проектів та інноваційних розробок (рис. 2.1).

У той же час злагоджена управлінська команда може успішно займатися чотирма основними елементами управління: плануванням, організацією, контролем і управлінням, тісно співпрацювати з виконавцями проекту, розглядати пропозиції ключового технічного персоналу і навіть персоналу на нарадах (поліпшення організації роботи, умови праці тощо). Всього станом на 2023 рік працює 81 особа.

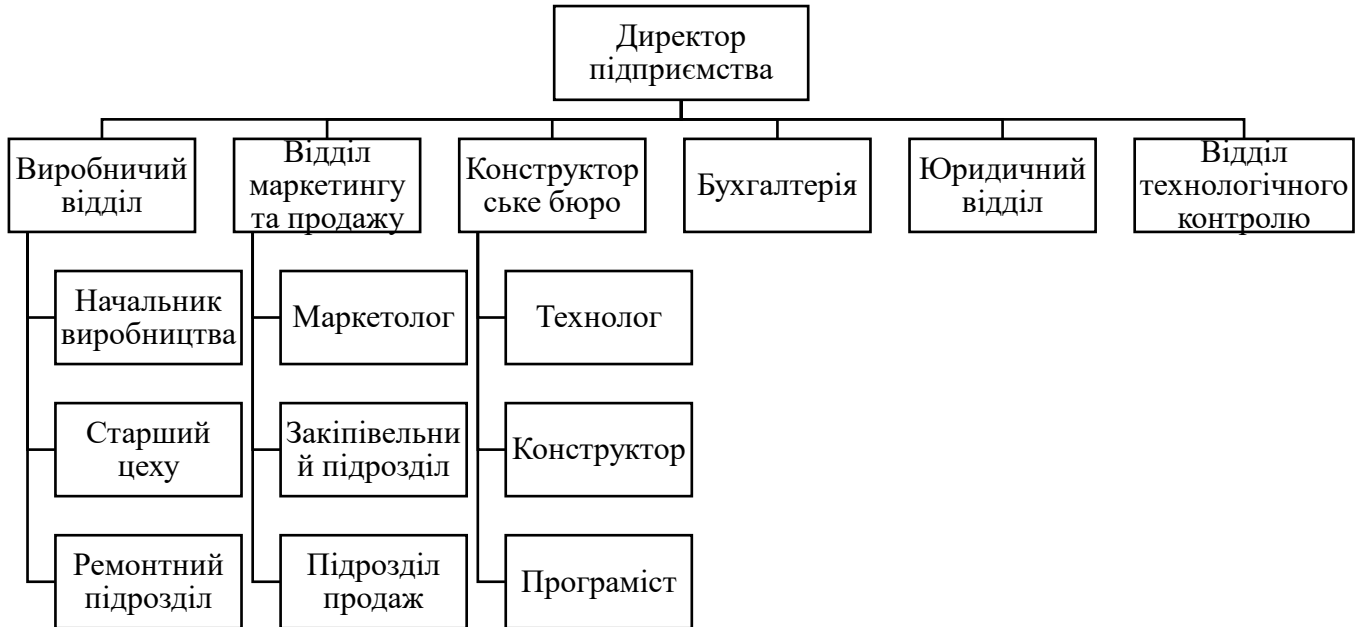


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Агрікон»

Проаналізувавши організаційну структуру ТОВ «Агрікон», можна зробити висновки, що вона є достатньо гнучкою, постійно удосконалюється відповідно до змін на ринку та внутрішньої політики підприємства.

Для детального аналізу діяльності ТОВ «Агрікон» необхідно провести аналіз основних економічних показників за 2020-2022 роки, який наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники діяльності ТОВ «Агрікон»
за 2020-2022 роки**

Показники	2020р.	2021р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, (%)	
				2022від 2020	2022від 2021	2022/ 2020	2022/ 2021
Виробництво продукції в порівняних цінах, тис. грн	4245,7	2664,2	2901	-1344,7	236,8	68,3	108,9
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	2977,5	2991,2	2222,0	-755,5	-769,2	74,6	74,3
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	2191,4	2029,8	2482	290,6	452,2	113,3	122,3
Прибуток (збиток)від реалізації, тис.грн	786,1	961,4	-260,0	-1046,1	-1221,4	-33,1	-27,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	92	84	79	-13	-5	85,9	94,0
Фонд оплати праці, тис.грн	1041,8	1005,7	1321	279,2	315,3	126,8	131,4
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн	9789,7	9999,2	10492	702,3	492,8	107,2	104,9
Середньорічний залишок оборотних коштів, тис.грн	6802,3	7118,2	7161	655,3	2236,8	115,4	184,0

Аналізуючи показники, наведені в таблиці 2.1, можна зробити висновок, що у 2022 році відбулося погіршення показників діяльності ТОВ «Агрікон» порівняно з 2021 та 2020 роками. При цьому виручка від реалізації продукції у 2022 році знизилася на 25,4% порівняно з 2021 роком. і на 25,7% порівняно з 2020 роком. Поряд з цим собівартість реалізованої продукції зросла на 13,3% порівняно з 2021 роком та на 22,3% порівняно з 2020 роком. Така тенденція пов'язана з тим, що вартість сировини і матеріалів зросла, внаслідок цього підприємство отримало збиток на суму 260 тис грн у 2022р.

Податок на прибуток зріс у 2022 році на 29,6% порівняно з 2020 роком та на 29,6% порівняно з 2021 роком. Це пов'язано з тим, що податок розраховується за податковим методом і до складу валового доходу включаються лише аванси, отримані від покупців.

Незважаючи на це, також можна відзначити позитивні зміни у фінансовому стані ТОВ «Агрікон», зокрема такі як: збільшення фонду оплати праці, який у 2022 році зріс на 26,8% внаслідок підвищення мінімальної заробітної плати.

Таким чином, проаналізувавши дані таблиці 2.1 можна зробити висновок, що фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Агрікон» в період з 2020 по 2022 роки погіршився, протягом 2020-2021рр. підприємство отримувало дохід та здійснювало рентабельну діяльність, а у 2022 році зазнало збитку.

Для більш детального вивчення управлінської діяльності підприємства необхідно проаналізувати ефективність основних показників управління ТОВ «Агрікон», які наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних показників ефективності управління підприємства
ТОВ «Агрікон» за 2020-2022 роки**

Назва показника	Роки			%	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	2977,5	2991,2	2222	74,6	74,3
Чисельність працюючих всього, осіб	92	84	79	85,9	94,0
у т.ч. управлінських працівників, осіб	23	24	25	108,7	104,2
Прибуток від реалізації, тис.грн	786,1	961,4	-260	-33,1	-27,0
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	2191,4	2029,8	2482	113,3	122,3
Витрати на управління, тис.грн	389,01	598,02	688,00	176,9	115,0
Фонд оплати праці, всього тис.грн	1041,8	1005,7	1321	126,8	131,4
Прибуток на одну грн витрат на управління, грн	2,02	1,61	-0,38	-18,7	-23,5
Частка витрат на управління в загальних витратах,%	17,8	29,5	27,7	156,2	94,1
Частка управлінських працівників у загальній чисельності працюючих,%	25,0	28,6	31,6	126,6	110,8

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна зробити висновок, що управлінська діяльність підприємства ТОВ «Агрікон» є достатньо ефективною, оскільки в процесі аналізу показників виявлено тенденцію до зростання.

Водночас у 2022 році відбулося зниження коефіцієнтів управління та отримання збитку від продажів, який склав 260 тис. грн. у 2022 році.

Частка керівного персоналу в загальній чисельності працівників у 2020-2022 роках залишилася відносно на колишньому рівні 25-32%.

Таким чином, аналіз ефективності управління в компанії ТОВ «Агрікон» за 2020-2022 роки показали, що управлінська діяльність досить ефективна, але вимагає постійного контролю витрат на управління, оскільки спостерігається тенденція до їх зростання.

На основі інформації про діяльність компанії ми можемо провести SWOT-аналіз сильних і слабких сторін інноваційної діяльності компанії.

У сучасному SWOT-аналізі можна виділити 3 основні етапи:

1. Визначення переліку факторів, що характеризують внутрішнє та зовнішнє середовище об'єкта.
2. Оцінка та ранжування виявлених факторів.
3. Формування стратегії розвитку об'єктів на основі перетину факторів SWOT.

Таким чином ми зможемо оцінити негативний вплив існуючих факторів, виявити перешкоди, які заважають сильні сторони нормально працювати, і визначити, які ресурси можна використати для покращення ситуації [7].

Отже, давайте визначимо фактори впливу та перерахуємо найважливіші з них у таблиці нижче (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фактори SWOT-аналізу ТОВ «Агрікон»

	Сильні сторони (Strength)	Слабкі сторони (Weakness)
Внутрішнє середовище	1. Лідер ринку 2. Позитивний імідж на ринку 3. Диверсифікація продукції 4. Наявність постійних клієнтів 5. Енергозберігаючі вироби	1. Низький відсоток витрат на інноваційну діяльність 2. Висока вартість продукції 3. Недостатній рівень зацікавленості співробітників 4. Неефективна організація планування інноваційної діяльності
	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зовнішнє середовище	1. Розробка НТП 2. Розвиток інформаційних технологій 3. Оцифровка 4. Глобалізація світової економіки 5. Спрямовання уваги споживачів на органічну продукцію	1. Збільшення кількості конкурентів на внутрішньому ринку 2. Більш технологічно просунуті іноземні конкуренти 3. Нестабільність національної валюти 4. Складна економічна ситуація

Після визначення всіх найважливіших факторів ми переходимо до наступного етапу, який є перехресним аналізом за допомогою SWOT-матриці та шкали для оцінки внутрішніх факторів, що використовують можливості або захищаються від загроз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Шкала оцінки здатності внутрішніх факторів використати можливості або захиститися від загроз

Оцінка	Характеристика
+	Вдала ситуація для використання можливості або загрози
0	Нейтральна ситуація для використання зовнішніх факторів
-	Ускладнене використання можливості або захист від загрози

На основі цієї шкали ми проведемо перехресний аналіз і визначимо сумарне

значення інтегральних оцінок по вертикальній і горизонтальній матриці SWOT. Найбільша сума цих балів у стовпцях і рядках визначає найважливіший фактор (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця перехресного аналізу факторів SWOT-аналізу ТОВ «Агрікон»

	Можливості					Загрози					
Сильні сторони	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Можливості
S1	+	+	0	+	+	-	-	0	0	2	O1
S2	0	0	+	+	+	0	-	0	0	2	O2
S3	+	+	0	+	+	-	-	0	-	1	O3
S4	0	0	+	+	0	-	-	-	-	-2	O4
S5	+	0	0	+	+	-	-	0	0	1	O5
Слабкі сторони											Загрози
W1	-	+	+	-	-	-	-	-	0	-4	T1
W2	+	0	0	0	-	0	-	+	-	-2	T2
W3	-	+	+	0	0	-	-	0	0	-1	T3
W4	-	-	0	-	-	-	-	0	0	-6	T4
	1	4	4	3	1	-7	-9	-1	-3		

На основі оцінки створюється матриця релевантних заходів, яка розкриває взаємозв'язок між факторами та їх взаємозалежність:

1. Квадрат SO об'єднує можливості та сильні сторони для інноваційного розвитку підприємства («точки розвитку»);

2. Квадрат ST об'єднує найважливіші загрози та сильні сторони для розвитку інновацій («точки захисту»); Квадрат ОС об'єднує найважливіші можливості та слабкі сторони інноваційного розвитку («точки блокування»);

3. Квадрат WT об'єднує найважливіші загрози та вразливості («кризові точки»).

Розглянемо ці зв'язки та їх результати в наступній таблиці (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу

SO	ST
1) Завдяки глобалізації світової економіки та лідерству та гарній репутації компанія може розширювати існуючі ринки та виходити на нові/ 2) Розвиток НТП та інформаційних технологій дозволяє розширити асортимент більш якісної продукції та задовольнити ширшу групу споживачів 3) Турбота про екологічну ситуацію в світі робить екологічне обладнання більш актуальним, і як наслідок підприємство стає більш конкурентоспроможним	1) Завдяки гарній репутації компанії на внутрішньому ринку, поява нових виробників не похитне її позиції. 2) Більш технологічно просунуті іноземні конкуренти можуть вплинути на обсяг продажів компанії та зменшити її частку на ринку вентиляційного обладнання. 3) У зв'язку з банкрутством і ліквідацією багатьох підприємств складна економічна ситуація може призвести до зменшення кількості постійних клієнтів, що позначиться на розмірі фіксованого прибутку і потягне за собою фінансові втрати і пошук альтернативних каналів збуту.
WO	WT
1) Низький відсоток витрат на інноваційну діяльність свідчить про неспроможність компанії встигати за розвитком наукових досліджень та інноваційних технологій, оскільки для розвитку необхідно інвестувати в дослідження. 2) З розвитком НТП висока вартість існуючих продуктів може бути значно знижена, оскільки можуть з'явитися нові способи оптимізації виробництва. 3) Недостатній рівень зацікавленості співробітників гальмує інноваційний розвиток компанії та генерацію нових ідей.	1. Низький відсоток витрат на НДДКР на інновації, які, швидше за все, будуть витіснені більш розвиненими конкурентами 2. Складна економічна ситуація вимагає оптимізації виробництва та зниження собівартості, що потребує досліджень та пошуку інноваційних рішень 3. Нестабільність національної валюти може вплинути на ціни на сировину і матеріали, що ще більше здорожчить продукцію.

Таким чином, проведення SWOT-аналізу допомагає виявити слабкі та сильні сторони бізнесу, а також виявити потенційні можливості та загрози для його інноваційного розвитку. Шляхом порівняння груп факторів розробляються можливі заходи для збалансування шкідливих факторів і збільшення інноваційної діяльності шляхом використання нових можливостей і переваг. Виявилось, що підприємство має суттєву перевагу в розвитку інноваційного напрямку та виведенні інноваційної діяльності на рівень, вищий, ніж у конкурентів. Водночас не можна ігнорувати, що слабкі сторони компанії в поєднанні з можливими загрозами можуть мати значний негативний вплив на діяльність компанії.

Оцінка інноваційної діяльності підприємства здійснюється на основі аналізу загальної суми показників інноваційної діяльності та визначення можливості інноваційної діяльності. Отже, оцінюється рівень інноваційного потенціалу організації. Це дозволяє планувати виключно інновації та заходи, ставити цілі та розвивати свій бізнес в інноваційних напрямках. Зважаючи на те, що деякі показники неможливо оцінити кількісно, для аналізу стану складових елементів інноваційного потенціалу використовується їх бальна оцінка. Здійснюється на основі шкали розвитку балів і коефіцієнтів, які визначають значимість кожного елемента дослідження для рівня інноваційного потенціалу [33]. Відповідно до цього методу кожному елементу присвоюється відповідний бал:

0 балів – взагалі не використовується потенціал елемента;

1 бал – низький рівень ;

2 бали – середній рівень ;

3 бали – високий рівень використання потенціалу.

Ці показники згруповані за ознаками, і кожній групі присвоєно значення вагового коефіцієнта, визначеного експертами. Сума коефіцієнтів за 6 групами показників не повинна перевищувати 1.

Експертами в цьому дослідженні були керівник конструкторського бюро, маркетолог, генеральний директор і науковий співробітник відділу розробки та досліджень.

Відповідно до експертних оцінок, середньозважені значення експертних оцінок розраховувалися за формулою:

$$x_i \beta_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n x_{ij} \beta_{ij}, \quad (2.1)$$

де x_{ij} – бал, виставлений j-м експертом за i-м показником;

β_{ij} – коефіцієнт вагомості, виставлений j-м експертом за i-м показником;

N – кількість експертів.

Інтегральна оцінка для кожного блоку інноваційного потенціалу визначається як сума середньозважених оцінок експертів. Дисперсія індивідуальних балів визначається за формулою (2.2):

$$\sigma^2(x_i \beta_i) = \frac{1}{n-1} \sum (x_{ij} \beta_{ij} - x_i \beta_i)^2 \quad (2.2)$$

Для визначення узгодженості експертних оцінок використовується коефіцієнт варіації, який розраховується за формулою (2.3):

$$V_i = \frac{\sigma(x_i \beta_i)}{x_i \beta_i} \quad (2.3)$$

Розрахований коефіцієнт варіації в багатьох компонентах дорівнює нулю і, як правило, становить менше 10%, що означає високий ступінь консенсусу експертів [28; 32].

На основі отриманих даних побудуємо радіальну діаграму інноваційного потенціалу аналізованого підприємства (рис. 2.2)

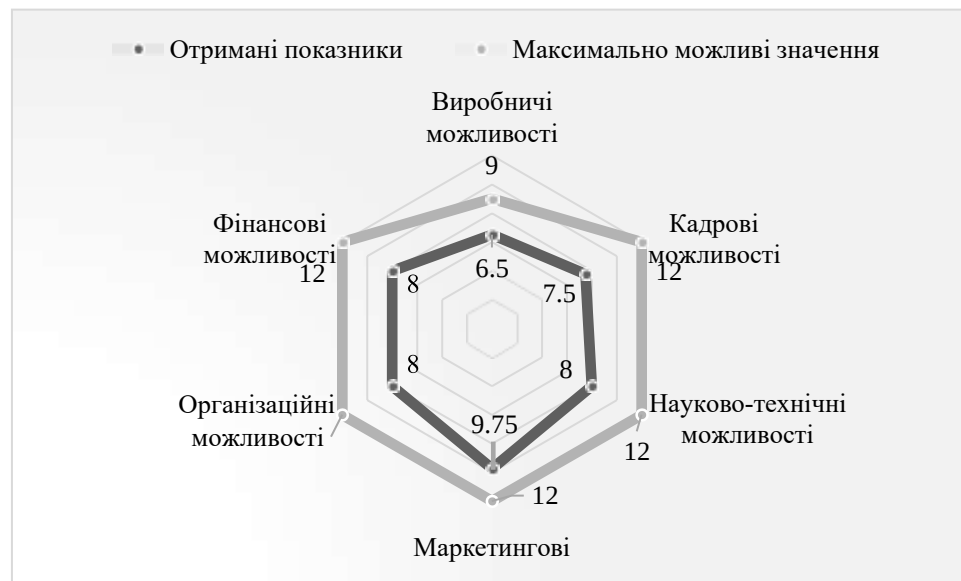


Рис. 2.2 Радіальна діаграма аналізу складових інноваційного потенціалу підприємства

Аналіз інноваційного потенціалу оцінює здатність організації генерувати, сприймати та впроваджувати інноваційні ідеї для технологічного, організаційного та управлінського оновлення фірми. За отриманими результатами елементів

інноваційного потенціалу можна визначити інноваційну спроможність підприємства.

Отже, ми бачимо, що значення всіх показників нижче максимально можливого значення. Водночас їх значення досить високе, тому, якщо говорити про стан інноваційної діяльності підприємства, то його можна розцінити як задовільний.

Зокрема, недостатніми показниками виявилися такі складові: людські, технологічні, організаційні та фінансові можливості. Тому необхідно приділяти їм максимум уваги та вживати заходів для їх вдосконалення. Зокрема, вони можуть включати реформування кадрової політики, виховання та утримання висококваліфікованого персоналу, здатного генерувати інноваційні ідеї, зміну корпоративної культури на орієнтацію на інновації, перегляд організаційних підрозділів, відповідальних за інновації, зміну структур розподілу, фінансів тощо.

Заключним етапом оцінки інноваційного потенціалу є визначення рівня інноваційної життєздатності підприємства, який розраховується за допомогою загальноприйнятого показника — коефіцієнта інноваційної життєздатності підприємства. Розрахунок зробимо за результатами експертизи та формулою (2.4):

$$P_{\text{ін.акт.}} = \sum P_i * W_i, \quad (2.4)$$

де $P_{\text{ін.акт.}}$ — рівень інноваційної активності підприємства;

P_i - експертна оцінка використання i -го елемента інноваційного потенціалу;

W_i — коефіцієнт вагомості i -го елемента інноваційного потенціалу.

$$P_{\text{ін.акт.}} = 0,96 + 1,43 + 1,78 + 1,4 + 1,20 + 1,2 = 7,97$$

Для оцінки рівня інноваційної активності використовують спеціальну шкалу, за якою: від 0 до 4,0 — низький рівень, від 4,1 до 8,0 — середній рівень, від 8,1 до 11,55 — високий рівень. Таким чином, за результатами аналізу можемо сказати, що ТОВ «Агрікон» має середній рівень інноваційної активності.

2.2. Оцінка результативності інноваційної діяльності досліджуваного підприємства

Розглядаючи зв'язок між інноваційними показниками корпоративної діяльності та здатністю підтримувати сталий розвиток протягом усього циклу діяльності, необхідно проаналізувати інноваційні складові ТОВ «Агрікон».

Використовуючи звітні дані підприємства та основні показники господарської діяльності, розрахувати показники інноваційної діяльності та показники інноваційної діяльності.

Показники інноваційної активності ТОВ «Агрікон»:

1. Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю.

Цей показник показує співвідношення між інтелектуальною власністю фірми та іншими неліквідними активами, що дає можливість оцінити кількісні складові інноваційного потенціалу фірми, а також частку інтелектуальної власності, яка зараз задіяна в інноваційній діяльності фірми [13].

Розраховуємо за формулою:

$$K_{ic} = \frac{B_i}{A_{na}}, \quad (2.5)$$

де B_i — інтелектуальна власність, грн.; A_{na} — інші позаоборотні активи, грн.
Отже, для 2020 року: $K_{ic} = 24,6/3144,6 = 0,0078$

Аналогічно розраховуємо показник для 2021 ($K_{ic}=0,010$) та 2022 років ($K_{ic}=0,017$)

2. Коефіцієнт персоналу зайнятого в НДДКР.

За цим показником можна оцінити, скільки трудових ресурсів задіяно в інноваційній діяльності підприємства. Використовуючи цей показник, можна встановити зв'язок між існуючою організаційною структурою фірми та її інноваційною діяльністю, щоб зрозуміти, наскільки ефективно трудовий потенціал фірми відображається в її інноваційних компонентах.

Розраховуємо за формулою:

$$K_{np} = \frac{П_n}{Ч_n}, \quad (2.6)$$

де $П_n$ – число зайнятих в сфері НДДКР, осіб; $Ч_n$ – середня чисельність працівників підприємства, осіб.

Отже, для 2020 року: $K_{np}=52/279=0,188$

Аналогічно розраховуємо показник для 2021 ($K_{np}=0,152$) та 2022 років ($K_{np}=0,163$).

3. Коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР.

Порівняно з першим показником частка майна, що використовується для досліджень і розробок, у загальній власності підприємства відображає інноваційну діяльність підприємства у виробничій сфері на етапі розробки інноваційних ідей. Цей показник особливо важливий для подальшого інноваційного продукту та ілюструє потенціал бізнесу у створенні та реалізації нових ідей. Ця практика є надзвичайно важливою для підтримки сталого розвитку на кожному рівні бізнесу [14].

Розраховуємо за формулою:

$$K_{nv} = \frac{O_{дп}}{O_{вп}}, \quad (2.7)$$

де $O_{дп}$ – вартість дослідно-приборного обладнання, грн.

$O_{вп}$ – вартість виробничого обладнання, грн.

Отже, для 2020 року: $K_{nv}=85,2/241,88=0,353$

Аналогічно розраховуємо показник для 2021 ($K_{nv}=0,312$) та 2022 років ($K_{nv}=0,314$).

4. Коефіцієнт освоєння нової техніки.

Технологічний показник освоєння нових засобів на підприємстві багато в чому залежить від фінансових ресурсів підприємства, які безпосередньо впливають на впровадження нової техніки, але він важливий для розуміння ступеня адаптації інноваційної сторони підприємства до нових ринкових умов та можливості.

Розраховуємо за формулою:

$$K_{от} = \frac{ОФ_{н}}{ОФ_{ср}}, \quad (2.7)$$

де $ОФ_{н}$ – вартість нових введених основних фондів, грн. $ОФ_{ср}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів, грн.

Отже, для 2020 року: $K_{от} = 72,8/413,8 = 0,179$.

Аналогічно розраховуємо показник для 2021 ($K_{от} = 0,220$) та 2022 років ($K_{от} = 0,215$).

5. Коефіцієнт впровадження нової продукції

Надає можливість побачити, наскільки успішними були попередні інноваційні проекти компанії, і оцінити вплив нового продукту чи послуги, випущених на ринок, на загальну діяльність компанії.

Розраховуємо за формулою:

$$K_{вп} = \frac{ВР_{нп}}{ВР_{заг}}, \quad (2.8)$$

де $ВР_{нп}$ – виручка від продажу нової, удосконаленої або виготовленої за новою технологією продукції, грн.; $ВР_{заг}$ – загальна виручка від продажу всієї продукції, грн.

Отже, для 2020 року: $K_{вп} = 355,78/6258,8 = 0,058$.

Аналогічно розраховуємо показник для 2021 ($K_{вп} = 0,081$) та 2022 років ($K_{вп} = 0,068$).

6. Коефіцієнт інноваційного зростання.

Це дуже важливий показник з точки зору підтримки сталого інноваційного розвитку, оскільки він містить інформацію про готовність бізнесу до подальшої інноваційної діяльності та здатність фінансувати майбутні інноваційні проекти для забезпечення сталого розвитку.

Розраховуємо за формулою:

$$K_{із} = \frac{I_{дн}}{I_{заг}}, \quad (2.9)$$

де $I_{\text{дп}}$ – вартість науково-дослідницьких та навчальних інвестиційних проектів, грн.;

$I_{\text{заг}}$ – загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн.

Отже, для 2020 року: $K_{\text{із}} = 63,4/111,8 = 0,562$.

Аналогічно розраховуємо показник для 2021 ($K_{\text{із}} = 0,451$) та 2022 років ($K_{\text{із}} = 0,582$).

7. Коефіцієнт екологізації інноваційних проектів.

Показник, безпосередньо пов'язаний з одним із компонентів сталого розвитку. Витрати на «екологізацію» нових продуктів відображають рівень екологічності компанії та інформованості населення на момент інновації.

Розраховуємо за формулою:

$$K_{\text{ек}} = \frac{\Pi_{\text{ек}}}{\Pi_{\text{заг}}}, \quad (2.10)$$

де $\Pi_{\text{ек}}$ – витрати на екологічні складові інноваційних проектів,

$\Pi_{\text{заг}}$ – загальні витрати на інноваційні проектно-конструкторські роботи.

Отже, для 2020 року: $K_{\text{ек}} = 12,4/42,7 = 0,291$.

Аналогічно розраховуємо показник для 2021 ($K_{\text{із}} = 0,192$) та 2022 років ($K_{\text{із}} = 0,208$).

Відобразимо отримані результати інноваційної активності в вигляді таблиці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники інноваційної активності ТОВ «Агрікон»

Показник	Роки			Абсол. Приріст (+/-)		Темп росту		Темп приросту	
	2020	2021	2022	2022/2020	2022/2021	2022/2020	2022/2021	2022/2020	2022/2021
Кіс	0.008	0.010	0.017	0,002	0,007	1,250	1,700	0,250	0,700
Кпр	0.188	0.152	0.163	-0,036	0,011	0,809	1,072	-0,191	0,072
Кнв	0.353	0.312	0.314	-0,041	0,002	0,884	1,006	-0,116	0,006
Кот	0.179	0.220	0.215	0,041	-0,005	1,229	0,977	0,229	-0,023
Квп	0.058	0.081	0.068	0,023	-0,013	1,397	0,840	0,397	-0,160
Кіз	0.562	0.451	0.582	-0,111	0,131	0,802	1,290	-0,198	0,290
Кек	0.291	0.192	0.208	-0,099	0,016	0,660	1,083	-0,340	0,083

Отже, як видно з табл. 2.7 ТОВ «Агрікон» займає впевнені позиції за власністю призначеною для НДДКР та інноваційного зростання.

Це свідчить про великий потенціал інноваційного розвитку підприємства та сировинної бази для реалізації інноваційних проектів. Однак низькі значення решти показників дозволяють зробити висновок про наявність проблем в управлінні та організації цих проектів. Найменшим показником є коефіцієнт впровадження нового продукту, який являє собою велику кількість інноваційних проектів, які є невдалими або тривалий час не запускалися.

Якщо розглядати показники з точки зору сталого розвитку, то позитивною є тенденція до зростання показника інноваційного зростання на 28% у 2022 році. Таке зростання може закласти основу для сталого зростання, зосереджуючись на економічних, соціальних та екологічних аспектах. Крім того, компанія має корпоративну екологізацію, хоча цей показник у 2022 році становить лише 0,208.

Найбільш стабільний розвиток спостерігається за показником інноваційної властивості, оскільки він динамічно зростає як у 2021, так і в 2022 роках. Найгіршим показником сталого інноваційного розвитку є впровадження нової продукції. Зважаючи на це, слід сказати, що компанії повинні перенести частину своїх зусиль, спрямованих на збільшення своєї інноваційної бази, на розробку та впровадження продуктів, які мають довгостроковий соціальний та екологічний вплив. Цей вплив неминуче матиме мультиплікативний ефект, забезпечуючи продовження зростання показників, що є необхідною умовою сталого розвитку.

Навіть висока питома вага інноваційного обладнання на підприємстві та наявність численних розробок у конструкторському бюро з неефективним використанням основних виробничих фондів не призводять до сталого інноваційного зростання та його впливу на економічний результат діяльності. Це можна побачити в темпах впровадження нових продуктів і розвитку нових технологій [16].

Економічна складова інноваційного потенціалу дозволяє визначити здатність

підприємства впроваджувати інноваційні технології. Так, лише після визначення розміру необхідних фінансових ресурсів у компанії можна буде прийняти рішення про впровадження інновацій.

Таким чином, оцінюючи фінансові ресурси, керівництво підприємства зможе визначити доцільність і необхідність впровадження інновацій. На підставі отриманої інформації також можна зробити висновки про потреби у фінансуванні.

Оскільки позитивна роль сталого інноваційного розвитку може бути повністю реалізована лише тоді, коли екологічні, економічні та соціальні компоненти працюють синергетично, заходи, спрямовані на вирішення проблем організаційної стійкості, повинні вживатися одночасно в цих сферах, відповідно до очікувань довгострокових результатів.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АГРІКОН»

Основною метою інноваційного процесу в Україні є інноваційний розвиток підприємств, реалізація якого має базуватися на структурній трансформації перспективних галузей виробництва, оновленні технологічних процесів за рахунок використання сучасних інноваційних технологій.

Будь-яка внутрішня економічна зміна, яка веде до комерційного успіху фірми, може слугувати інновацією фірми. Це виробництво нових видів продукції чи послуг, впровадження нових або вдосконалених організаційних форм, використання нових методів маркетингу.

Зокрема, цілі та фінансові ресурси фірми, пріоритети та потреби менеджерів, досвід здійснення інноваційної діяльності, показники ризику та часу мають великий вплив на фірми на етапі формування інноваційної стратегії. При цьому важливий також розмір і структура підприємства.

При формуванні інноваційної стратегії, орієнтованої на зовнішнє середовище, необхідно максимізувати сильні сторони та конкурентні переваги ТОВ «Агрікон». У разі вибору стратегії, спрямованої на роботу у внутрішньому середовищі, необхідно використовувати внутрішні резерви ТОВ «Агрікон», які допоможуть усунути недоліки та досягти поставлених цілей.

Ефективне функціонування процесу управління інноваційним розвитком починається з визначення кінцевої точки розвитку бізнесу та позиції на ринку, яку ТОВ «Агрікон» бажає зайняти в результаті впровадження інновації.

Після вивчення основних проблем у бізнесі визначено шляхи їх подолання, які спрямовані на реорганізацію структури управління інноваційною діяльністю та створення проектного відділу.

На сьогоднішній день в діяльності підприємства виникає необхідність

організації сукупностей елементів і підсистем, які могли б повно і ефективно задовольнити діяльність підприємства.

У зв'язку з цим необхідно розглянути реорганізацію структури управління інноваційним розвитком на підприємстві ТОВ «Агрікон», яка буде реалізовуватися в результаті відповідності структурних елементів і процесів певним вимогам і правилам, зокрема таким:

- реалізувати активну інноваційну стратегію компанії, щоб швидко реагувати на зміни та вимоги ринку;
- створити належні умови для активного впровадження інновацій у підприємницьку діяльність;
- визначити стимули та поведінку працівників, спрямовані на задоволення потреб працівників;
- створити привабливі умови для прийняття менеджерами стратегічних рішень;
- оптимізувати функціональність підприємства [20].

Ефективним інструментом забезпечення ефективної інноваційної діяльності компанії є створення нової організаційної структури. Оптимальна організаційна структура ТОВ «Агрікон» зможе скорегувати управління та виробничі підрозділи підприємства відповідно до змін ринкового середовища та появи нових конкурентів.

Наступним етапом формування структури управління ТОВ «Агрікон» у сфері управління інноваційним розвитком є створення та запуск інвестиційно-діагностичних підрозділів, які аналізуватимуть та оцінюватимуть інноваційний клімат, встановлюватимуть початкові інноваційні параметри відповідно до потреб та ресурсів споживача, а також проводити техніко-економічні дослідження.

Цей підрозділ має бути децентралізованим, щоб забезпечити можливість самостійного прийняття рішень щодо їх бажаності та мотивації працівників на етапі їх виконання.

Таким чином, запропонована вище організаційна структура ТОВ «Агрікон» зможе раціоналізувати процес впровадження інновацій у діяльність підприємства.

З метою вдосконалення інноваційної діяльності підприємства і для прискорення темпів впровадження інновацій на підприємстві доцільно було б запровадити проектний підрозділ [11].

Даний відділ ТОВ «Агрікон» відповідатиме за виконання деяких інноваційних завдань, які схематично представлені на рис. 3.1.

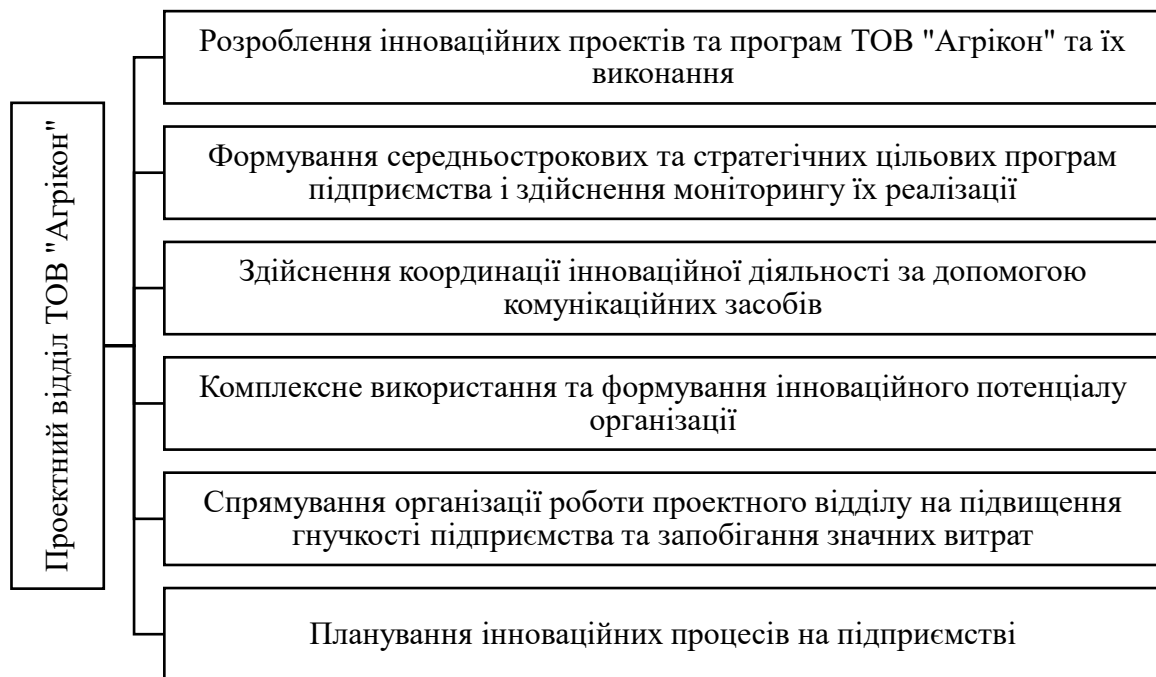


Рис. 3.1 Інноваційні завдання плану проектного підрозділу ТОВ «Агрікон»

Для формування ефективного проектного підрозділу необхідно залучати висококваліфікованих та відповідальних спеціалістів, які володіють креативністю, творчим потенціалом та здатністю до розробки інноваційних продуктів.

Вагомою перевагою впровадження цього підрозділу в діяльність ТОВ «Агрікон» є можливість інтеграції науки та бізнесу, що максимально задовольнить потреби споживачів. Крім того, проектний відділ допоможе спростити процес прийняття інноваційних рішень на підприємстві та прискорити виведення нових продуктів.

У своїй структурі проектний підрозділ повинен включати персонал, який займається інноваційним розвитком підприємства. З економічної точки зору, щоб уникнути значних витрат на створення та функціонування відділу, до його складу на початковому етапі повинні входити керівники відділів та спеціалісти з корпоративного інноваційного розвитку.

Оскільки планується, що проектний підрозділ буде самостійною структурною ланкою, на його керівника будуть покладені певні обов'язки, зокрема:

- створення інноваційних програм і проектів;
- формувати маркетингову стратегію, що відповідає потребам споживачів і якісним характеристикам інноваційної продукції;
- визначити напрямок мінімізації витрат підприємства;
- керівництво співробітниками функціональних відділів;
- участь співробітників підрозділу у визначенні тактичних і стратегічних планів впровадження інноваційної продукції;
- розробка підготовчого плану покращення конкурентних показників інноваційної діяльності;
- керувати процесом дослідження та оцінки основних показників попиту та пропозиції на інноваційну продукцію;
- своєчасно усувати проблеми та недоліки в процесі управління інноваційною діяльністю та розвитком підприємств [18].

Ще однією проблемою, яка спостерігається в діяльності ТОВ «Агрікон», є низька плинність кадрів, зокрема виробничого.

Для усунення цієї проблеми підприємству необхідно удосконалити мотиваційні важелі стимулювання персоналу та вдосконалити систему управління розвитком співробітників, оскільки сам персонал є важливим напрямком у системі управління подальшим інноваційним розвитком.

Плинність кадрів негативно впливає на розвиток персоналу і компанії в цілому, тому що людина, яка має намір піти, не зацікавлена розвиватися в даній

компанії і проходити професійне навчання.

Тому, щоб зменшити плинність кадрів, необхідно створити якісну систему підбору персоналу, щоб працівники, які приймаються на роботу, відповідали існуючій корпоративній культурі ТОВ «Агрікон» та цінностям компанії.

Для покращення роботи інноваційної складової необхідно запровадити мотивацію працівників, які мають інноваційні та креативні ідеї або втілюють їх у життя. Тобто виділяти надбавку до оплати праці працівникам, які пропонують ефективне та цілеспрямоване інноваційне впровадження. Однак слід пам'ятати, що будь-які нововведення є суперечливими, оскільки вони не мають абсолютного обґрунтування своєї економічної доцільності.

Тому процес впровадження інновацій на підприємстві досить часто породжує конфліктні ситуації, вирішення яких належить керівнику підприємства. Таким чином, запропоновані заходи допоможуть підприємству вдосконалити систему управління інноваційним розвитком та зменшити плинність кадрів на підприємстві.

Оскільки підприємство характеризується високим технологічним рівнем виробництва та досить низьким рівнем оволодіння новітніми технологіями, то в якості стратегії інноваційного розвитку слід обрати стратегію, спрямовану на вдосконалення технології шляхом розширення наявних виробничих потужностей та автоматизації окремих процесів [21].

Таким чином, для проведення науково-дослідних робіт з розробки та впровадження інновацій на ТОВ «Агрікон» необхідно залучити весь вільний кваліфікований персонал, чому сприятиме запропонована організаційна структура.

Подальша стратегія управління інноваційним розвитком підприємства буде орієнтована на формування зовнішніх конкурентних переваг підприємства на основі впроваджених інновацій та маркетингових досліджень, а також на формування внутрішніх конкурентних переваг відповідно до інноваційних, виробничих, організаційних та управлінських потенціал компанії. Для формування

стратегії розвитку можна скористатися алгоритмом на рис. 3.2.

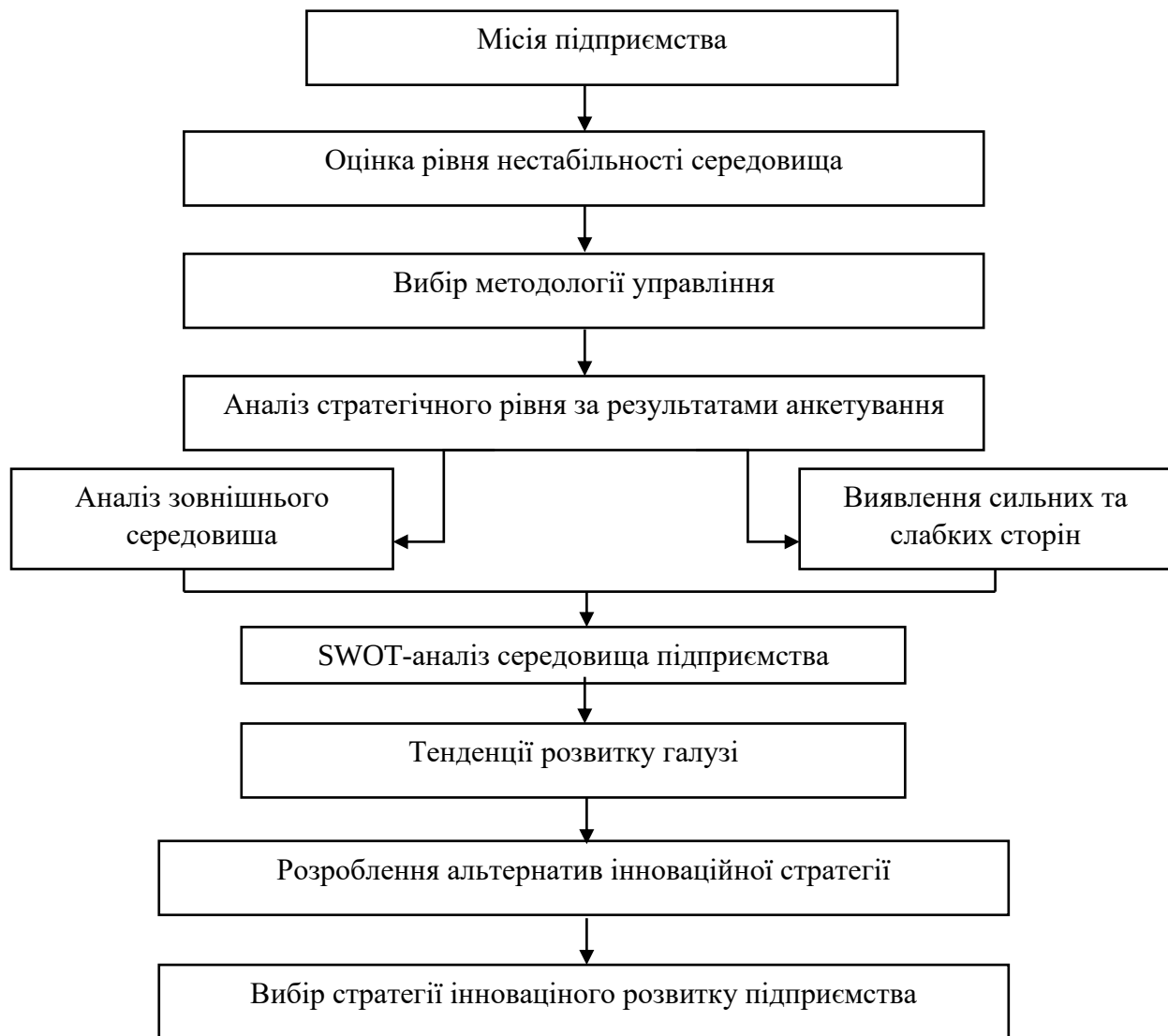


Рис. 3.2 Формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Агрікон»

Стратегія управління інноваційним розвитком ТОВ «Агрікон» спрямована на надання компанії зовнішньої конкурентної переваги, зокрема на прискорення сталого розвитку компанії в сучасних ринкових умовах, на забезпечення конкурентної переваги на основі ефективної технології виробництва та якості продукції, на встановлення лідерства та стабільності всередині ринкова позиція галузі, створення привабливих та оптимальних цінових рівнів, створення можливостей для суспільного визнання бізнесу.

Оскільки на підприємстві ТОВ «Агрікон» потрібно підвищити ефективність впровадження інновацій постає потреба в удосконаленні діючого механізму управління інноваційною діяльністю. Модернізована система розробки та впровадження інновацій матиме вигляд як на рис. 3.3

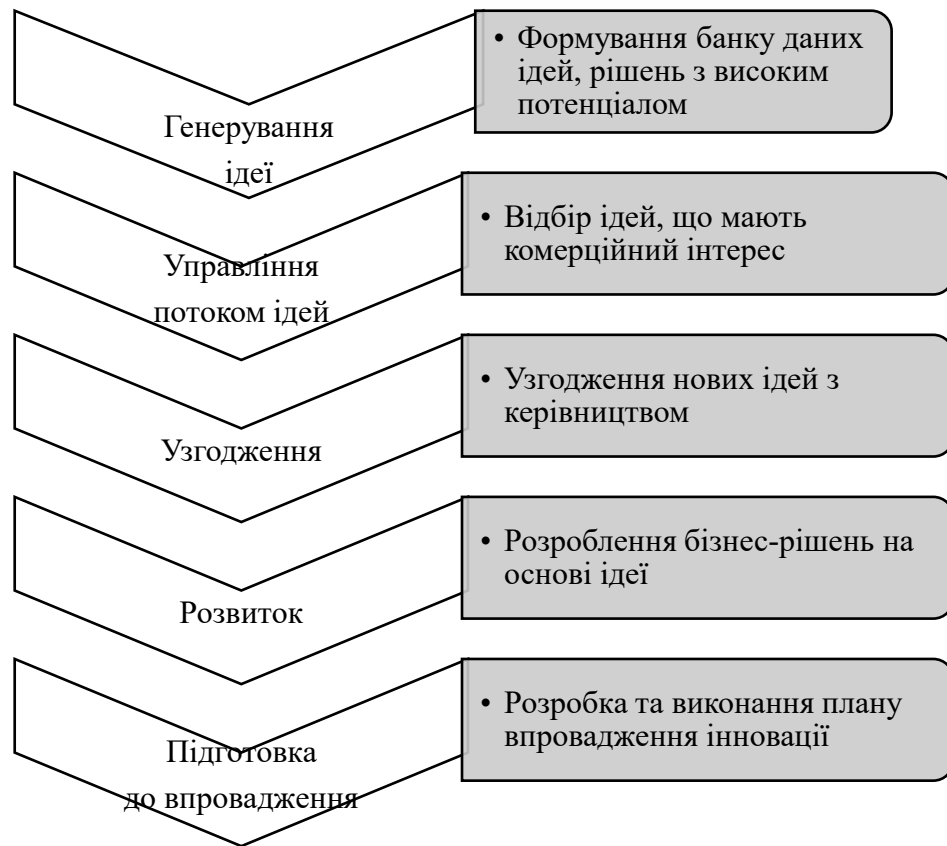


Рис. 3.3 Механізм управління інноваційною політикою в ТОВ «Агрікон»

На основі описаного вище механізму можна визначити основні КРІ, якими є показники фінансування та ефективності НДДКР, показники технологічного лідерства, показники ефективності інноваційної діяльності, показники ефективності взаємодії із зовнішніми джерелами інновацій та розвитку. .

Загалом компанія не проводить науково-дослідні роботи в інноваційній сфері, а реалізує готові інноваційні проекти та вдосконалює рішення на власних потужностях.

Тому для ТОВ «Агрікон» пропонується впровадження програмного забезпечення для обміну знаннями та інформацією відповідно до потреб

підприємства, що перевіряється.

Після цього мають бути сформовані основні етапи реалізації механізму управління інноваційним розвитком підприємства відповідно до визначених напрямів та KPI (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями впровадження механізму управління інноваційним розвитком ТОВ «Агрікон»

Напрямок розвитку	Основні заходи
Формування системи управління інноваційним розвитком	- розробка нової системи управління ТОВ «Агрікон»; - розробити організовану інформаційну базу; - впровадження інноваційних механізмів захисту; - організаційний контроль за ефективністю впровадження інновацій.
Інновації в бізнес процесах	- розвиток системи управління знаннями підприємства; - розробка системи управління інноваційною діяльністю; - формування інноваційної системи планування.

Аналізуючи дані таблиці 3.1 можна зробити висновки, що удосконалення механізму управління інноваційним розвитком потребує залучення певних фінансових та кадрових ресурсів. В середньому терміни реалізації запропонованих напрямків складають 10 років та плановій окупності через 2 роки, що в подальшому буде приносити прибутки для ТОВ «Агрікон».

Створення проектного підрозділу на підприємстві передбачає залучення певних фінансових ресурсів. У таблиці 3.2 наведено обсяг річних витрат необхідних для утримання працівників даного відділу.

Таблиця 3.2

Витрати на заробітну плату проектного відділу ТОВ «Агрікон»

Посада	Кількість осіб	Місячна заробітна плата, грн.	Річна заробітна плата, грн.
Керівник проектного відділу, осіб	1	15000	180000
Фахівець у сфері розробки та впровадження інновацій, осіб	1	9500	114000
Всього			294000

Аналізуючи дані таблиці 3.2 можна зробити висновок про те, що сумарні

витрати на оплату праці працівників проектного підрозділу ТОВ «Агрікон» становлять 294000 грн., що становлять 8% від минулорічного загального фонду оплати праці.

Крім того, для ефективної діяльності даного підрозділу необхідно забезпечити його належною матеріально-технічною базою, яка потребує незначних витрат, які наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на матеріально-технічне забезпечення проектного підрозділу

Матеріально-технологічне забезпечення	Кількість, од.	Витрати на одиницю, грн.	Всього витрат, грн.
Меблі:	2	2900,00	5800,00
стіл;	4	900,00	3600,00
стілець;	1	2800,00	2800,00
шафа.			
Оргтехніка:	2	15000,00	30000,00
комп'ютер;принтер.	1	10000,00	10000,00
Зв'язок: телефон;	1	7000,00	7000,00
інтернет.	1	380,00	380,00
Всього:			59580,00

Аналізуючи дані таблиці 3.3 можна зробити висновок про те, що загальні витрати на матеріально-технічне забезпечення проектного підрозділу ТОВ «Агрікон» складатимуть 59580 грн. Таким чином, сумарні витрати на впровадження проектного підрозділу складатимуть 353580 грн.

Внаслідок впровадження на підприємстві проектного відділу плануються певні обсяги віддачі щодо впровадження інновацій у діяльності підприємства.

У перший рік роботи очікується розробка щонайменше 10 пропозицій від проектного підрозділу, які матимуть економічний ефект у розмірі 15000 грн./міс від економії витрат на утримання відділу.

У такому випадку протягом року сумарне зниження витрат становитиме 150000 грн. Протягом другого року діяльності проектного відділу ТОВ «Агрікон»

планується розробка щонайменше 15 пропозицій, економічний ефект яких складатиме 225000грн. Протягом третього року очікується напрацювання 20 пропозицій, які матимуть достатній економічний ефект та зменшать сумарні витрати на 300000грн./рік.

Отже, при оптимальному сценарії розвитку та діяльності проектного підрозділу на підприємстві ТОВ «Агрікон» очікується чималі обсяги отримання прибутку від впровадження інновацій.

Крім того, впровадження проектного розподілу праці в діяльності скорочує фінансові витрати та час на підготовку перспективних пропозицій та обробку інформації, зменшує ризик прийняття помилкових рішень за рахунок залучення висококваліфікованих спеціалістів, підвищує мобільність персоналу пропозицій, відрізняється на підприємствах. Обмін знаннями між співробітниками відділу.

Таким чином, основними напрямками удосконалення технології управління інноваційним розвитком підприємства є:

- покращення показників управління інноваційним розвитком підприємства шляхом створення проектного підрозділу на підприємстві, що призведе до підвищення рівня інноваційної активності підприємства, спрощення процесу прийняття інноваційних рішень, прискорення розробки та впровадження нових технологій;

- удосконалення структури підприємства та зниження плинності кадрів шляхом вдосконалення стимулів мотивації працівників, що сприятиме зменшенню плинності кадрів та підвищенню ефективності праці.

Отже, за рахунок усунення виявлених проблем у діяльності ТОВ «Агрікон» та реалізації запропонованих напрямків удосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємство зможе забезпечити високі показники прибутковості та сталий розвиток підприємства в цілому в майбутньому.

ВИСНОВКИ

Під час виконання цієї роботи було досліджено наукові основи стійкого інноваційного розвитку на підприємстві та його вплив на економічну діяльність та конкурентну позицію організації. Була визначена методологічна основа для оцінки рівня стійкого інноваційного розвитку вітчизняних підприємств у ринкових умовах на основі результатів дослідження діяльності ТОВ «Агрікон». Рекомендації щодо впровадження проекту забезпечення стійкого інноваційного розвитку були розроблені на основі оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, рівня інноваційної діяльності підприємства та стійкого інноваційного розвитку.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено економічну природу інновацій та інноваційної діяльності, основні особливості управління інноваційним розвитком підприємств. На основі вивчення наукової літератури визначено, що ефективне управління та використання інноваційних можливостей фірми сприяє цілеспрямованому та бажаному розвитку інновацій, який формується відповідно до цілей та потреб фірми.

Методи управління інноваційним розвитком на підприємствах показують, що економічні методи відіграють провідну роль у процесі управління інноваційним розвитком, оскільки можуть мати прямий і опосередкований вплив на діяльність компаній.

Сфера сталого інноваційного розвитку та основні концепції, необхідні для його вивчення, тісно пов'язані із загальною інноваційною діяльністю та потенціалом підприємств і втілюються в соціальному, екологічному та економічному вимірах відповідно до тристоронньої концепції сталого розвитку. Вивчення рівня сталого інноваційного розвитку та реалізація проектів підвищення рівня сталого інноваційного розвитку тісно пов'язані з будь-яким підприємством, оскільки існує кореляція між стійкою інноваційною діяльністю підприємства та економічними результатами.

Загальні принципи методології оцінки сталого інноваційного розвитку визначають прозорий та системний підхід. Для вітчизняних підприємств найбільш ефективним є метод оцінки за загальними показниками, який враховує велику кількість показників у мікро- та макросередовищі, в якому працює підприємство, і може проводити кількісні та якісні оцінки за кожним окремим виміром, а також об'єднати їх у єдиний стійкий інноваційний рівень розвитку.

Аналізуючи запропонований механізм, було визначено ключові інструменти та показники, які дозволяють оцінити організаційно-економічне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. В результаті проведених досліджень було встановлено, що використання цих інструментів та показників може допомогти вчасно вдосконалювати стратегію інноваційного розвитку, оцінювати інноваційний потенціал та встановлювати можливості та ресурси підприємства під час впровадження інновацій.

У другому розділі роботи було проведено дослідження процесу управління інноваційним розвитком на промисловому підприємстві ТОВ «Агрікон», яке спеціалізується на вентиляційного та аспіраційного обладнання. Для того, щоб скласти план дій щодо впровадження інноваційного проекту, було проведено комплексний аналіз середовища організації, включаючи оцінку її організаційної структури, кадрових, маркетингових, фінансових, стратегічних та виробничих складових. В результаті аналізу було виявлено проблемні сегменти підприємства, зокрема, проблеми у структурних зв'язках та надмірній орієнтації на прибуток у стратегічному вимірі.

Оскільки у другій частині передбачено оцінку інноваційного потенціалу підприємства, інноваційні можливості підприємства були оцінені за допомогою методів SWOT-аналізу, що дало змогу визначити подальшу стратегію та перспективи ТОВ «Агрікон». Проведена оцінка показала, що підприємство має реальні можливості для створення та впровадження інновацій у корпоративну діяльність.

Тому для подальшої успішної роботи підприємства необхідно впроваджувати інновації та освоювати нові технології виробництва з метою виробництва нових видів продукції з більш високою якістю з найменшими витратами.

Третій розділ дипломної роботи присвячений формуванню економічного механізму організації, що включає комплекс цілей і ресурсів підприємства, економічні показники та інформаційне забезпечення оцінки ефективності механізму.

Слід зазначити, що критерії ефективності механізму управління інноваційно-розвитком підприємства мають бути виділені кожному управлінському блоку, а показники ділової активності підприємства будуть використовуватися як еталон ефективності організаційного блоку управління, норматив для галузі економіки – індекс платоспроможності, а норматив для сфери виробництва – показники конкурентоспроможності. На цій основі необхідно створити концепцію механізму управління інноваційною діяльністю та розвитком підприємств.

Після проведення аналізу фінансових показників та ідентифікації проблем в діяльності підприємства були визначені конкретні напрямки для поліпшення управління інноваційним розвитком. Серед запропонованих заходів можна виділити такі, як оптимізація та перебудова структури підприємства, впровадження мотиваційних заходів для зменшення текучості кадрів, створення проектного підрозділу на базі підприємства для розробки та впровадження інновацій, розроблення оновленої стратегії управління інноваційним розвитком та встановлення ефективного механізму управління інноваційною діяльністю.

Отже, якщо ТОВ «Агрікон» усуне визначені проблеми в своїй діяльності та реалізує запропоновані напрями удосконалення процесу управління інноваційним розвитком, компанія зможе забезпечити собі сталий розвиток та високі показники прибутковості у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки / М. М. Шкільняк, А. Ф. Мельник, П. П. Микитюк [та ін.]. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. Вип. 2. С. 163-174.
2. Августин Р. Р. Управління інформаційними зв'язками: навч. посіб. / Р. Р. Августин, Ю. А. Богач. Тернопіль : ТНЕУ, 2013. 241 с.
3. Богатирьова І. Ю. Механізми формування інноваційної політики підприємств в умовах глобалізації. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2019 Вип. 2(1). С. 5-14.
4. Британ О. А. Інноваційний розвиток підприємств: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 264 с.
5. Бурлака А. І., Мохорт А. А. Механізми формування інноваційної політики на підприємстві. *Економічні інновації: збірник наукових праць*. 2021. Вип. 2(1). С. 49-57.
6. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65-72.
7. Гончар О. І. Управління витратами операційної діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 4. С. 154-157.
8. Готра В.В., Синявська Я.М. Організаційно-економічні аспекти формування інтегрованого інноваційного підприємництва в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2019. № 5 (139). С. 59-66.
9. Гресько А. А. Оцінка ефективності SWOT-аналізу в управлінні підприємством. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 106-114.

10. Гречаник М. Ю., Решетняк О. В. Формування інноваційної політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2019. Вип. 3(2). С.16-22.
11. Грідчіна М.В. Шляхи підвищення інноваційної активності вітчизняних підприємств. *Наукові праці МАУП*. 2015. №44. С. 176-179
12. Данильченко О. В. Формування інноваційної політики підприємств у контексті європейської інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. Вип. 4(83). С. 46-50.
13. Дейнека О. І. Стратегічний аналіз підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 336 с.
14. Дерев'янка І. В. Методика формування інноваційної стратегії підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2018. Вип. 2 (198). С. 21-24.
15. Довбуш В.І., Щур Т.В., Удосконалення управління економічною стійкістю малих підприємств на ринку інновацій: Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи», КНУТД, 2018. С.303- 306
16. Дорошенко І. М., Ковальова О. І. Механізми формування інноваційної політики підприємства: навчальний посібник. Київ: Кондор. Київ: Кондор, 2018. 215 с.
17. Жук І. О. Основи економіки: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 372 с.
18. Завідна Л. Д. Стратегічний аналіз та його роль в системі управління підприємством. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 3. С. 60-64.
19. Інноваційний менеджмент: підручник / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, М. М. Шкільняк, Ю. І. Микитюк ; за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
20. Колесник Н. М., Перун І. І. Формування інноваційної політики підприємства на основі аналізу зовнішнього середовища. *Наукові записки*

Національного університету Острозька академія. Серія Економіка. 2021. № 30. С. 56-61.

21. Коломієць І. В., Гулькіна О. В. Механізми формування інноваційної політики на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка. 2020. Вип. 2(56). С. 24-30.

22. Колот А. М. Стратегічне управління підприємством: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 352 с.

23. Кравець В. О. Інноваційна політика в умовах економічної трансформації: підручник. Харків: Фоліант, 2019. 192 с.

24. Крупська Л. В., Михайленко О. В. Механізми формування інноваційної політики підприємства: підручник. Київ: НІСД, 2020. 304 с.

25. Кучинський В.А., Гайдукова А.Д. Оцінка і розвиток інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 65. С. 137-145.

26. Лагутіна О. О. PEST-аналіз як засіб зовнішнього аналізу діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. С. 238-241.

27. Латушко А. В. Інноваційна політика як складова стратегії економічного розвитку України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 5. С. 136-142.

28. Литвиненко В. В. Формування інноваційної політики підприємства в умовах цифрової економіки. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки та практики. 2019. Вип. 1(9). С. 38-44.

29. Ляшок В. І., Бойко І. В. Інноваційна політика підприємства: концептуальні засади формування та реалізації. *Вісник економічної науки України*. 2019. Вип. 1(37). С. 149-154.

30. Мартиненко М. В. Управління розвитком підприємства в умовах інноваційної знання-орієнтованої економіки. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Економічна*. 2018. Вип. 94. С. 36-46.

31. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Система оцінки показників інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Електронне наукове фахове видання*

<http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=298>.

32. Михайленко О. В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 3-2. С. 34-39.

33. Орлова Н. В., Гуляєва І. М. Інноваційність як ключовий фактор конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Економіка*. Вип. 1(16). С. 96-100.

34. Осетрова Л. Л., Маслова О. О. Формування інноваційної стратегії підприємства на основі SWOT-аналізу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Технічні науки*. 2018. № 30. С.98-104.

35. Пілявоз Т.М., Глущенко Л.Д. Організаційно-економічні аспекти системи управління інноваційним розвитком промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.18. С. 523-530.

36. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 5 грудня 2012 року № 3715-VI. *ВВРУ*. 2012. № 19-20. С. 166.

37. Рожкова Н. В. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. Вип. 2. С. 103-105.

38. Сабліна О. О. SWOT-аналіз як інструмент оцінки ефективності стратегії підприємства. *Наукові праці Державного університету інфраструктури та технологій*. 2019. №. 39. С. 108-112.

39. Стадник І. В. Механізми формування інноваційної політики підприємства на основі аналізу зарубіжного досвіду. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 1(293). С. 145-152.

40. Стратегічне управління прибутком як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. Р. Августин, І. Демків. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Т. 1. Вип. 5. С. 112-131

41. Татарчук Л. І. (2021). Формування інноваційної політики підприємства: теорія та практика. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2021. Вип. (3). С. 71-75.

42. Твердохліб І. В. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища для формування інноваційної політики підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 3. С. 92-100.

43. Федоренко В.Г. Управління інноваційним розвитком підприємства: монографія./ за заг ред. Федоренко В.Г., Федулової Л.І. К.: ТОВ «ДКС центр», 2014. 346с.

44. Хмизова О. В., Сисан О. М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. № 273. С. 83-88.

45. Чернюк О. А. Формування інноваційної політики підприємства в умовах глобалізації економіки. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2020. № 56. С. 22-27.

46. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.

47. Шматкова Т. І., Шматков Ю. Ю. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 128 с.

48. Шпикуляк О.Г., Грицаєнко М.І. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність: Монографія. Херсон: ОЛДІПЛЮС, 2016. 424 с

49. Шульга О. В., Романчук, О. В. Механізми формування інноваційної політики підприємства в умовах розвитку цифрової економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 34(1) . С. 135-141.

50. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.

51. Юрчук Н. П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концентрації сталого розвитку економіки України. *Агросвіт*. 2019. №3. С. 53-61.

52. Якушева О. В. Механізми формування інноваційної політики підприємства в умовах глобалізації економіки. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2020. Вип. 1. С. 84-90.

53. Mathematical models of websites attendance and methods of its improvement. Pasichnyk R., Susla M., Honchar L., Avhustyn, R. 14th International Conference The Experience of Designing and Application of CAD Systems in Microelectronics, CADSM 2017 Proceedings, 2017, pp. 375-377.