

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Олександр КАЧУЄНКО

**Науковий керівник,
к.держ.упр, доцент**

Наталя ШПОРТЮК

Дніпро – 2023

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

**на підготовку кваліфікаційної роботи
Качуєнко Олександр Сергійовичу**

1. **Тема роботи:** «Удосконалення стратегії інноваційної діяльності підприємства»,

Науковий керівник: Шпортюк Наталя Леонідівна, к.держ.упр, доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2023 р. № _____.

2. **Термін подання здобувачем роботи** – _____ 2023 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти товариства з обмеженою відповідальністю Фірма «Дніпро-Контракт» за 2020-2022 рр., виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська та статистична звітність, літературні джерела за темою дослідження.

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).

1. Теоретичні підходи до формування стратегії інноваційної діяльності підприємств
2. Дослідження рівня інноваційності ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»
3. Удосконалення інноваційної діяльності ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» на стратегічному рівні
4. Висновки та пропозиції.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 1. Схема вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства
 2. Основні показники господарювання ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»
 3. Схема інноваційного потенціалу ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»
 4. Схема процесу інноваційного стратегічного управління ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»
 5. Вектори розвитку інноваційної діяльності ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»
 6. Етапи формування інноваційної стратегії ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»
 7. Методи управління ризиками інноваційної діяльності
 8. Прогнозований рівень ефективності впровадження інноваційних стратегій

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «18» листопада 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2022	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2022	
3.	Теоретичні підходи до формування стратегії інноваційної діяльності підприємств	грудень 2022 квітень 2023	
4.	Дослідження рівня інноваційності ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»	травень-липень 2023	
5.	Удосконалення інноваційної діяльності ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» на стратегічному рівні	липень-вересень 2023	
6.	Написання висновків та пропозицій	жовтень 2023	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2023	

Здобувач _____ Олександр КАЧУЄНКО _____
(підпис) (ім'я, прізвище)

Керівник роботи _____ Наталя ШПОРТЮК _____
(підпис) (ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення стратегії інноваційної діяльності підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 80 с., 14 рис., 11 табл., 60 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: стратегічні аспекти інноваційної діяльності підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні та науково-методичні аспекти, прикладні рекомендації щодо удосконалення стратегії інноваційної діяльності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка і обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії інноваційної діяльності підприємства.

Методи дослідження, що були використані в кваліфікаційній роботі: теоретичні та емпіричні методи дослідження, засновані на аналізі офіційних даних реальних матеріалів і статистичних показників. Використовувалися загальнонаукові методи: методи аналізу та синтезу, методи статистичної обробки даних (порівняння, структури, динаміки), табличні та графічні методи.

В роботі розроблена інноваційна стратегія, яка ґрунтується на визначенні таких складових як інноваційна інтенсивність підприємства, потенціал стратегічного розвитку, ризику інноваційної діяльності, вартість технічного забезпечення підприємства. В межах даної стратегії запропонована система якісного управління інноваційними ризиками, яка полягає не в повному їх виключенні, а у визначенні допустимих меж, що дозволить мінімізувати негативні наслідки настання ризикової події.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

СТРАТЕГІЯ, ІННОВАЦІЇ, ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ, ПОТЕНЦІАЛ, ІННОВАЦІЙНІ РИЗИКИ

KEY WORDS

STRATEGY, INNOVATION, INNOVATION ACTIVITY, INNOVATION STRATEGY, POTENTIAL, INNOVATION RISKS

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Сутність та специфіка інноваційної діяльності підприємств	8
1.2. Характеристика процесу управління інноваційною діяльністю підприємства	19
1.3. Значимість інноваційної стратегії в економічному розвитку підприємства	22
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ ТОВ ФІРМА «ДНІПРО-КОНТРАКТ»	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»	32
2.2. Визначення сприятливості підприємства до інноваційної діяльності	40
2.3. Стратегічні підходи до управління інноваційною діяльністю ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»	45
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ФІРМА «ДНІПРО-КОНТРАКТ» НА СТРАТЕГІЧНОМУ РІВНІ	61
3.1. Формування та реалізація інноваційної стратегії в умовах ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»	61
3.2. Розробка та впровадження системи якісного управління ризиковістю інноваційної діяльності	68
Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасна економіка характеризується різноманітним загостренням конкуренції між виробниками сировини, спричиненим процесом глобалізації, вільним переміщенням капіталу та трудових ресурсів, дедалі більшою диверсифікацією потреб споживачів, скороченням життєвих циклів тощо. У забезпеченні економічного зростання окремих компаній і всього народного господарства багато в чому посилюється роль елементів науково-технічного прогресу.

За цих умов ринкового успіху досягають насамперед компанії, які здатні швидко й ефективно координувати внутрішні та зовнішні можливості розвитку. Це передбачає оцінку внутрішніх можливостей компанії та порівняння їх із зовнішніми можливостями та загрозами, які визначають умови ведення бізнесу на конкретному ринку. Як показує світовий досвід, інновації є найважливішим способом отримати значну відповідальність за внутрішні можливості через зовнішній розвиток. Це можливості змінити бізнес-середовище та створити умови для довгострокового виживання та розвитку на ринку.

Ступінь розробки наукової проблеми. Питанням дослідження стратегії інноваційної діяльності приділяють увагу значна кількість науковців та дослідників. Зокрема дана проблема досліджена у роботах таких науковців як: Бандура З., Булах Т.М., Волосюк М.В., Глушенкова А.А., Горященко Ю.Г., Джеджула В. В., Івченкова О.Ю., Ілляшенко С. М., Компанець К.А., Кравчук І.І., Мазур І.І., Микитюк П. П., Олексенко Л.В., Савченко В.М., Сафронська І.М., Тацій І.В., Христенко О.В. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка і обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії інноваційної діяльності підприємства.

Згідно визначеної мети, в кваліфікаційній роботі були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- визначити сутність та специфіка інноваційної діяльності підприємств;
- охарактеризувати процес управління інноваційною діяльністю підприємства;
- виявити значимість інноваційної стратегії в економічному розвитку підприємства;
- провести аналіз діяльності ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»;
- визначити сприятливість підприємства до інноваційної діяльності;
- дослідити стратегічні підходи до управління інноваційною діяльністю ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»;
- розробити та впровадити інноваційну стратегію в умовах ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»;
- розробити систему якісного управління ризиковістю інноваційної діяльності.

Об'єкт дослідження: стратегічні аспекти інноваційної діяльності підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні та науково-методичні аспекти, прикладні рекомендації щодо удосконалення стратегії інноваційної діяльності підприємства.

Теоретичною і методичною основою кваліфікаційної роботи є системний підхід до вивчення економічних процесів і явищ. Методологічною основою даного дослідження є узагальнення результатів фундаментальних і прикладних досліджень з питань розвитку інноваційного підприємництва. У дослідженні використовуються теоретичні та емпіричні методи дослідження, засновані на аналізі офіційних даних реальних матеріалів і статистичних показників. Використовувалися загальнонаукові методи: методи аналізу та синтезу, методи статистичної обробки даних (порівняння, структури, динаміки), табличні та графічні методи.

Наукова новизна одержаних результатів. Дослідження, проведене у кваліфікаційній роботі, дало змогу охарактеризувати та дозволило розробити пропозиції щодо вдосконалення стратегії інноваційної діяльності підприємства. Новизна дослідження полягає у тому, що автором розроблена інноваційна стратегія, яка ґрунтується на визначенні таких складових як інноваційна інтенсивність підприємства, потенціал стратегічного розвитку, ризики інноваційної діяльності, вартість технічного забезпечення підприємства. В межах даної стратегії запропонована система якісного управління інноваційними ризиками, яка полягає не в повному їх виключенні, а у визначенні допустимих меж, що дозволить мінімізувати негативні наслідки настання ризикової події.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення стратегії інноваційної діяльності підприємства та в розробці конкретних рекомендацій для ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт».

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи були представлені на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.).

Кваліфікаційна робота містить наступні складові: вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки та список літератури. Кваліфікаційна робота представлена на 80 сторінках комп'ютерного тексту, та містить 11 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел включає 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та специфіка інноваційної діяльності підприємств

Беззаперечною запорукою успіху будь-якої компанії є здатність до інноваційної діяльності. Водночас коло компаній, які можуть повноцінно реалізувати програми інноваційного розвитку, дуже обмежене, враховуючи значний ризик, пов'язаний з інноваційною діяльністю, та необхідність значних фінансових витрат.

Істотними характеристиками інновацій є науково-технічна новизна та можливість практичного застосування у виробництві. Потенціал комерційної реалізації ідеї є потенційним активом, і його реалізація вимагає певних зусиль і часу. В умовах ринкової економіки інновації є основним елементом інноваційної діяльності [23, с. 8].

Інновація – це інвестиція в економіку, яка збільшує наукову продуктивність, новизну та ноу-хау. Після впровадження його буде пов'язано з такими концепціями, як інноваційний інвестиційний процес. Життєвий цикл інновації визначається як період від створення ідеї до кінця терміну корисного використання інновації (інновації), тобто процес інновації в ряді завдань.

Інноваційний процес – це процес кроків, етапів і дій, пов'язаних із впровадженням, розробкою та виробництвом продуктів і технологій з новими характеристиками, які більш ефективно задовольняють існуючі потреби та потреби, які вже існують або можуть виникнути. Це складний процес. Інноваційна діяльність є складовою інноваційного процесу, що поєднує науку, техніку, підприємництво тощо.

Інноваційна діяльність – це сукупність практичної діяльності, спрямованої на використання результатів науки і техніки для придбання нових продуктів, технологій, методів господарювання тощо [55, с. 104].

Загальновідомо, що інвестиції в науку приносять найбільшу віддачу, коли результати досліджень втілюються у виробництво. З цього можна зробити висновок, що саме інноваційна діяльність та її активізація забезпечують швидкий вихід економіки країни з кризової ситуації. Проблема підвищення ефективності діяльності державних підприємств і комерційного сектору для забезпечення високого економічного розвитку набула особливої актуальності в сучасній ситуації економічного розвитку країни, яка перебуває у критичному стані після світової пандемії КОВІД-19 та повномасштабної війни. Таке економічне зростання можна забезпечити шляхом посилення інноваційної діяльності в усіх секторах економіки. Водночас розробка та впровадження інновацій у виробництво є витратними та пов'язаними з певним високим рівнем ризику, що значно підвищило потребу в науково обґрунтованих методах оцінки економічної доцільності інноваційної діяльності [35, с. 205].

Методологія розрахунку рентабельності інноваційної діяльності має ґрунтуватися на конкретних теоретичних концепціях і організована відповідною організаційною структурою. Економічна оцінка ефективності інноваційної діяльності потребує вирішення низки проблем, таких як: вибір та обґрунтування стратегічних напрямків досліджень; визначення нормативів і показників економічної ефективності; оцінка впливу на ефективність діяльності компанії та вибір ефективних методів її реалізації. Оскільки витрати на інноваційну діяльність дуже високі, а ризики високі, важливо розробити методи, які дають змогу приймати ранні рішення щодо доцільності інноваційної діяльності.

Наше дослідження показало, що не існує єдиного визначення поняття «інноваційна діяльність» ні в усьому світі, ні в національному масштабі.

Матеріали табл. 1.1 демонструють основні підходи до трактування терміну «інноваційна діяльність».

Таблиця 1.1

Визначення категорії «інноваційна діяльність» в наукових джерелах

Джерело визначення	Інноваційна діяльність - це
Господарський Кодекс України	Діяльність учасників господарських відносин. Це базуватиметься на здійсненні інвестицій у реалізацію довгострокових науково-технічних програм з тривалим терміном окупності та впровадження нових досягнень науки і техніки у виробництво та інші сфери.
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Діяльність, спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок і веде до виведення на ринок нових конкурентоспроможних продуктів і послуг.
Організація економічного співробітництва та розвитку	Усі науково-технічні, організаційні, фінансові та комерційні заходи, які фактично призводять до реалізації інновації або спрямовані на цю мету.
Джеджула В. В., Спіфанова І. Ю., Цвик О. Г.	Комплекс економічних, технічних, правових і соціальних заходів, пов'язаних з розробкою, впровадженням і використанням інновацій, спрямованих на досягнення певного економічного та/або соціального впливу
Ілляшенко С. М.	Процес створення, впровадження та поширення інновацій
Тарасова О. В.	Сукупність практичних дій, спрямованих на використання науково-технічних результатів для отримання або вдосконалення нової продукції, технологій і методів управління
Шпикуляк О. Г., Мазур Г. Ф.	форма діяльності, яка гарантує створення принципово нових продуктів і нових послуг за результатами наукових досліджень, створюючи те, чого раніше не існувало.

Як свідчать результати аналізу різних підходів до трактування поняття «інноваційна діяльність», єдиної думки з цього приводу не сформовано. Це пов'язано з тим, що науковці та практики розглядають це поняття з різних сторін і наголошують на різних моментах щодо інноваційної діяльності. На нашу думку, інноваційна діяльність підприємства – це прагнення керівництва та всіх співробітників щодо формування та впровадження в діяльність підприємства різноманітних інноваційних проектів, спрямованих на вдосконалення бізнес-процесів [12, с. 49].

Якщо розглянути вітчизняне законодавство, то виявимо, що суть цього поняття визначена двома нормативними документами: Законом України «Про інноваційну діяльність» та Законом України «Про інвестиційну діяльність».

При цьому останнє лише визначає мету інноваційної діяльності, яка полягає у впровадженні результатів науково-технічного прогресу у виробничу та соціальну сферу. Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» під ним слід розуміти діяльність, спрямовану на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок, що може призвести до виведення на ринок нових продуктів та конкурентоспроможної послуги.

Можна зробити висновок, що національному законодавству також бракує послідовності та одноманітності щодо визначення аналізованих понять. Слід зазначити, що у світовій практиці, на відміну від передбаченого українським законодавством поняття «інноваційна діяльність», визначене поняття прийнято тлумачити ширше. Під діяльністю розуміється використання та комерціалізація результатів досліджень і наукових розробок з метою розширення та відновлення найменування, підвищення якості виробленої продукції (товарів, послуг) та вдосконалення технології виробництва з метою подальшого впровадження та ефективної реалізації на внутрішньому чи зовнішньому ринках. Тобто, згідно зі світовою практикою, інноваційна діяльність спрямована не лише на створення та маркетинг інноваційної продукції (послуг), а й на вдосконалення технології її виробництва [47, с. 51]. На нашу думку, такий підхід більш повно відображає зміст інноваційної діяльності.

Як відомо, розробка та впровадження інноваційних проектів потребує від компаній значних ресурсів, насамперед фінансових. У зв'язку з цим перед початком будь-якого інноваційного проекту необхідно ретельно проаналізувати внутрішнє середовище компанії. Це необхідно для того, щоб знати сильні та слабкі сторони компанії та, загалом, її здатність до подальшого розвитку та реалізації тих чи інших інноваційних проектів. Фінансова спроможність компанії підлягає детальному

аналізу. Необхідно забезпечити техніко-економічне обґрунтування розробки та впровадження інновацій. Крім того, паралельно слід проводити аналіз зовнішнього середовища для виявлення потенційних загроз і можливостей, доступних для розробки та реалізації цього проекту [17, с. 135].

Розглянемо п'ять основних правил, яких необхідно дотримуватися, щоб ефективно розвивати та впроваджувати інноваційні проекти у своїй компанії.

Правило 1. До інноваційної діяльності необхідно ставитися як до дисципліни. Це означає, що співробітники розуміють, як генерувати ідеї та висвітлювати ідеї, які досягають цілей. Як захищати та просувати свої ідеї, знайти необхідні ресурси.

Правило 2. Інноваційні проекти потрібно розглядати глобально. Інноваційні проекти повинні охоплювати всю діяльність організації, включаючи нові продукти, послуги, процеси, плани розвитку, бізнес-моделі, канали розподілу та ринки.

Правило 3. Інноваційна діяльність передбачає систематичне й організоване дослідження нових можливостей. Іншими словами, інноваційна діяльність здійснюється компаніями систематично і спрямована на пошук творчих ідей, реалізація яких дає можливість реалізувати ті чи інші інновації.

Правило 4. Всі співробітники компанії повинні брати участь в інноваційній діяльності. Тому розуміння необхідності та серйозності розробки та впровадження інноваційних проектів підвищує шанси на успіх. Вибір інноваційного шляху для кожної бізнес-одиниці забезпечує адаптацію до динамічного зовнішнього середовища.

Правило 5. При розробці та реалізації інноваційних проектів у центрі уваги має бути споживач. Необхідно заохочувати споживачів висловлювати свої думки та ідеї, і це необхідно враховувати при розробці та впровадженні нових концепцій, які забезпечать майбутнє зростання компанії.

У результаті інноваційна діяльність може принести компаніям такі переваги:

- нові конкурентні переваги;
- раціональне використання ресурсів;

- краще задоволення потреб клієнтів;
- підвищення іміджу компанії;
- підвищення прибутковості тощо.

Підсумовуючи, інноваційна діяльність - це сукупність взаємопов'язаних фінансових, виробничих, технічних, наукових, організаційних і комерційних дій, які разом призводять до інновацій у формі нових або вдосконалених продуктів або їх виробництва.

Суб'єктами інноваційної діяльності є українські та іноземні фізичні та юридичні особи, особи без громадянства та об'єднання цих осіб, які «безпосередньо здійснюють інноваційну діяльність в Україні або інвестують кошти у реалізацію інноваційних проектів на своїй території». Предметом аналізу інноваційної діяльності є інноваційний продукт або проект його розробки та впровадження. Для інноваційних компаній об'єктом аналізу є господарська діяльність [15, с. 7].

Проблеми, з якими стикаються компанії при здійсненні інноваційної діяльності, та результати, яких необхідно досягти, представлені в таблиці. 1.2.

Таблиця 1.2

Елементи інноваційної діяльності виробничого підприємства

Проблематика інноваційної діяльності	Результати інноваційної діяльності
Розробка систем протидії для прискорення розвитку НТП та підвищення її соціально-економічної ефективності.	Зміцнення позицій окремих агентів інновацій шляхом відновлення потенціалу продажів і максимізації прибутку
Технологічний процес, що підвищує здатність задовольняти потреби суспільства шляхом наукових досліджень	Створення нових продуктів, удосконалення обладнання та відновлення продуктової лінії
Удосконалити економічні засоби та стимули для впровадження інноваційної діяльності.	Сприяти перерозподілу капіталу шляхом збільшення форм інвестування в найбільш перспективні види виробництва
Планування та фінансове забезпечення досліджень	Зростання конкуренції за всіма напрямками економіки

Інструменти та методи оцінки ефективності інноваційної діяльності детально описані в економічній літературі. Майже всі вони базуються на співвідношенні ефект-витрати (коефіцієнт економічної ефективності або його зворотна величина, час окупності додаткових витрат) з наступним порівнянням з еталонним значенням. Але оскільки кінцевий результат може бути досягнутий різними способами, це важливо враховувати при комплексній оцінці інноваційної діяльності підприємства. Кількість і набір показників, придатних для загальної оцінки інноваційної діяльності, визначаються, насамперед, випуском продукції структури підприємства. На цьому фоні керівництво компанії стикається з багатьма проблемами, які необхідно вирішити, щоб оцінити інноваційну діяльність. Тому керівникам при виборі перспективних напрямків діяльності компанії необхідно оцінювати інноваційні процеси. Це надзвичайно складне завдання, яке потребує багатоаспектної оцінки. При цьому слід окремо розглядати кілька взаємопов'язаних аспектів. Це, з одного боку, оцінка науково-інформаційного статусу підприємства, а з іншого – оцінка технологічного стану підприємства. Третє: оцінка техніко-економічної ефективності інноваційних проектів (рис. 1.1). Позитивні висновки за першими двома аспектами є важливою основою для досягнення високих кінцевих результатів [2, с. 139].

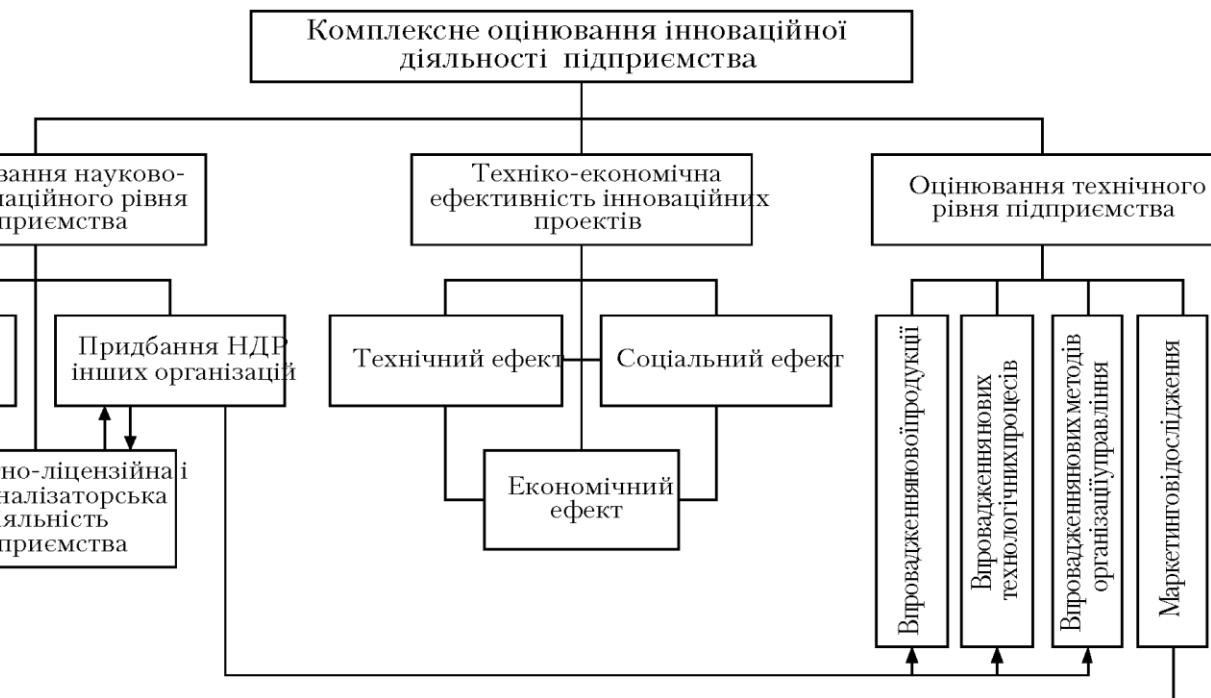


Рис. 1.1. Комплексне оцінювання інноваційної діяльності підприємства

Перший аспект полягає в оцінці наукового та розвідувального рівня безпеки організації. Критерії оцінки інноваційної діяльності, тобто характеристики, які найбільш сильно впливають на її ефективність, включають водночас науковий

рівень компанії, ступінь інформаційного забезпечення та конкурентоспроможність її розвитку, які, здається, гарантують її потенціал.

У зв'язку із загостренням серйозних проблем, пов'язаних із національною науково-технічною безпекою, постає нагальна потреба якнайшвидшого виконання ряду першочергових заходів, спрямованих на усунення системних недоліків у функціонуванні науково-технічного комплексу та забезпечення безпеки.

Інноваційна діяльність - це складний процес перетворення нових ідей в об'єкти економічних відносин. Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає інновацію як «новостворені (застосовані) та/або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукти, послуги та суттєво вдосконалені виробничі, адміністративні, комерційні чи інші організаційно-технічні рішення такого роду» [43].

Під інноваційною діяльністю розуміється комерціалізація результатів завершених наукових досліджень у нові або модернізовані продукти, що впроваджуються, нові або вдосконалені технологічні процеси, які використовуються у виробництві, а також відповідні наукові дослідження та розробки. Інноваційна діяльність – це ланцюги, які включають інноваційні процеси від появи наукових і технологічних ідей до комерціалізації продукції (рис. 1.2).

Світова практика інноваційної діяльності має декілька основних моделей, кожна з яких визначає свої інструменти та прийоми управління (табл. 1.3).

Вибір базової моделі інноваційної діяльності значною мірою визначається історично сформованою інституційною системою. Наприклад, лінійна інноваційна модель, яка передбачає прямий перехід від фундаментальних досліджень до прикладних досліджень, до адаптивних досліджень, трансферу технологій та впровадження та поширення інновацій, давно вважається застарілою. Це пояснюється тим, що цей підхід став «інституціоналізованим» у дослідницьких сферах багатьох країн, з окремими установами для фундаментальних і прикладних досліджень.

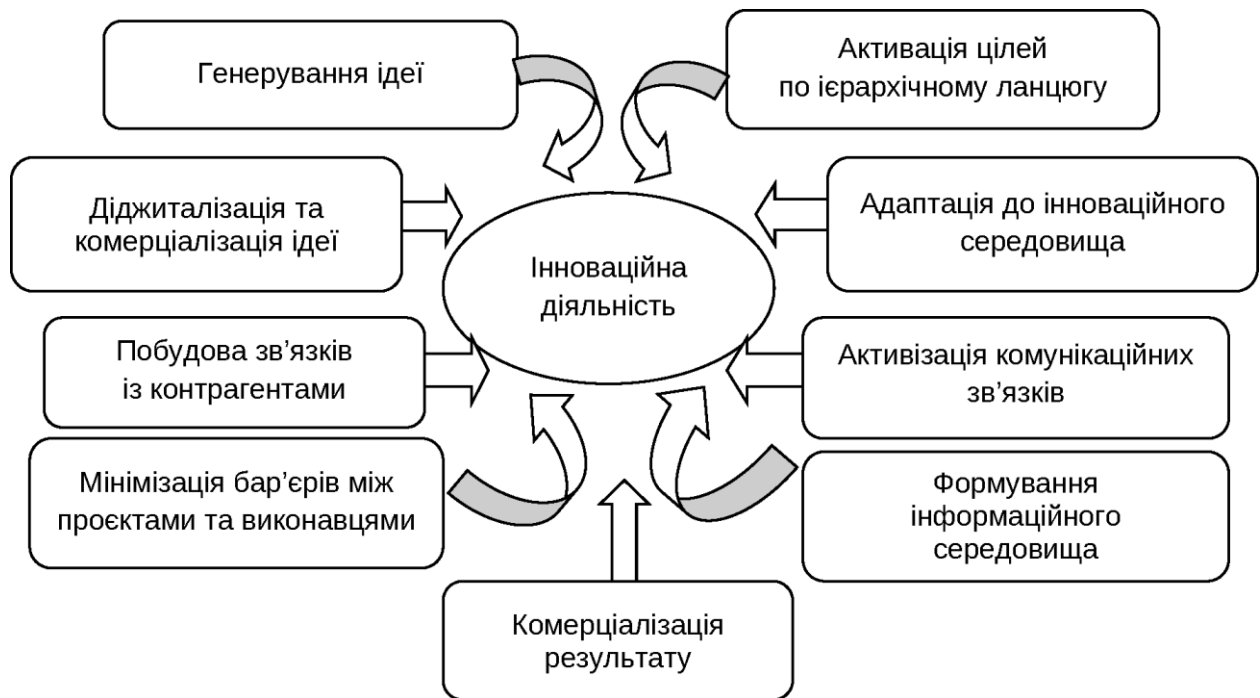


Рис. 1.2. Послідовність здійснення процесу інноваційної діяльності

Інноваційне підприємництво фокусується на застосуванні нових підходів у виборі ідей, сировини, технологій і продуктів для задоволення споживчого попиту та конкурентоспроможності бізнесу в рамках системи управління якістю. Інноваційне підприємництво включає в свою діяльність усі етапи інноваційного циклу, від пропозиції концепції до отримання кінцевих показників комерціалізації на ринку.

Виділяють три моделі інноваційних компаній.

1) Інноваційна компанія, заснована на внутрішній організації. Інновації створюються та освоюються спеціалізованими підрозділами всередині компанії шляхом планування, моніторингу та взаємодії в інноваційних проєктах.

2) Інноваційні компанії, які покладаються на зовнішні організації через контракти, де контракти на створення та розробку інновацій передаються між сторонніми організаціями.

3) Інноваційні компанії на основі зовнішніх організацій, підтримуваних компанією, коли компанія організовує допоміжні бізнес-структури, які залучають

додаткові фінансові, виробничі та інші ресурси для реалізації інноваційних проєктів [6, с. 71].

Таблиця 1.3

Характеристика моделей інноваційної діяльності

Модель	Метод управління	Концепція
Просування технологій (лінійний, технологічне прискорення)	Розвиток та підтримка інноваційної інфраструктури (технопарки, ЦТТ, стартапи)	Виробництво та продаж. Маркетинг (як просування) науково-технічної та інноваційної продукції, вирішення проблем захисту інтелектуальної власності
Виклики ринку	Розвиток ДПП, маркетинг податкових стимулів	Маркетингове дослідження потреб ринку, замовлення пропозиції
Зв'язність (різноманітність джерел інновацій)	Зміни в нормативно-правовій сфері для забезпечення легітимності нових форм діяльності в науково-дослідних сферах	Маркетинг. Відстежуйте потреби та можливості ринку та промисловості в дослідницьких сферах
Комплексна	Створити умови для інтенсивного маркетингового діалогу	Повторюваний маркетинг

Відродження та подальший розвиток інноваційної політики є актуальним завданням для України, про що свідчать показники наукової потужності основних галузей вітчизняної промисловості. На жаль, незважаючи на високу наукову потужність, вона значно нижча, ніж у ЄС та США.

Основними проблемами розвитку інноваційного підприємництва є:

Етап створення інновацій – низьке фінансування, переважно з боку держави, відсутність комунікації між науковцями та представниками компаній, надто повільне поширення ідей та інформації про розвиток інноваційних процесів.

Фаза передачі інновацій – брак коштів у разі непередбачених майбутніх результатів, обмеження всіх видів ресурсів для побудови відповідної інноваційної інфраструктури, для управління інноваціями, управління інтелектуальною власністю, розвитку маркетингу, корпоративних комунікацій, таких як процеси нестачі талантів.

Фаза впровадження інновацій – надто низька зацікавленість суб'єктів господарювання у впровадженні результатів вітчизняних інноваційних розробок, недостатнє усвідомлення реального потенціалу корпоративних структур у використанні інновацій, значно високі трансакційні витрати, низька трансакційна обізнаність розробників інновацій у напрям правової охорони та захисту інтелектуальної власності [1, с. 144].

В Україні немає чітко визначених цілей стратегії розвитку, завдань щодо напрямків інноваційного розвитку, прогнозів і планів соціально-економічного та інноваційного розвитку. Залишається поза увагою питання фінансування науки та інновацій. На зазначені недоліки впливає відсутність законодавчої бази, яка за останні роки суттєво змінилася, що призводить до втрати стимулюючих факторів для розвитку науки, зниження рівня науки. Зменшення внутрішньодержавних і міждержавних комерційних зв'язків і чисельності населення значно скоротило інновації в бізнесі.

Стратегічними аспектами розвитку інноваційного підприємництва є: створення законодавчої бази, яка сприяє підприємству та працює в напрямку реалізації та впровадження інноваційної діяльності; розбудова відповідної інноваційної інфраструктури, консультаційна підтримка та інтеграція вітчизняних науковців та винахідників в іноземні компанії; інформаційно-просвітницька діяльність через просвітницьку діяльність та формування інноваційної культури з метою забезпечення успішної кар'єри молодих спеціалістів після закінчення університету.

Підсумовуючи сучасний стан інноваційного підприємництва в Україні: його розвиток за часів незалежності в нашій державі був абсолютно безсистемним і хаотичним, головним чином для задоволення вимог ринку, забезпечення конкурентоспроможності та розвитку на ринку.

1.2. Характеристика процесу управління інноваційною діяльністю підприємства

Більшість дослідників розглядають управління інноваційною діяльністю без чіткого визначення його сутності, мети, предмета та функцій.

При цьому будь-який процес управління полягає у впливі конкретного об'єкта управління на конкретний об'єкт управління або контролю та регулюванні його діяльності за допомогою певних методів контролю.

У цьому контексті предметом управління інноваційною діяльністю є відносини, які виникають у процесі інноваційної діяльності, прийняття управлінських рішень, планування, прогнозування, стимулювання, основні та оборотні засоби, результати інтелектуальної діяльності, проекти. і програми. В управлінні інноваційною діяльністю виникають, інновації та пов'язані з ними інвестиції, а також відносини, що виникають у процесі їх реалізації та взаємодії [14, с. 55].

На нашу думку, це органи управління відповідних установ та органів різних рівнів системи управління, інноватори, інвестори та інші організації, які займаються інноваційною діяльністю (держава, банки, науково-дослідні та проектні організації, страхові компанії). Суб'єктом управління інноваційною діяльністю є особа або група фахівців, які організують функції відповідного управління, використовуючи різні прийоми і методи впливу на управління.

Управлінський зміст інноваційної діяльності підприємства ми розглядаємо з точки зору основних функцій управління, завдяки взаємодії суб'єктів та об'єктів управління, включаючи такі функції, як планування, організація та контроль, мотивація, координація, облік, контроль, оцінка, аналіз, прогнозування, розробка стратегії та прийняття управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності та інвестицій [20, с. 145].

Основними завданнями та методами контролю інноваційної діяльності підприємства є:

- формування інноваційних, науково обґрунтованих рішень та розробка процесів управління інвестиціями;
- дослідження інноваційних та інвестиційних ризиків, їх оцінка та вибір заходів запобігання або пом'якшення;
- вибір найбільш вигідних і надійних джерел інвестування для фінансування інноваційної діяльності;
- створення оптимального портфеля інноваційних інвестицій;
- розробка та застосування методів економічного обґрунтування інноваційних інвестицій;
- планування інноваційних інвестицій тощо [32].

Схема управління інноваційною діяльністю підприємства представлена на рисунку 1.3.

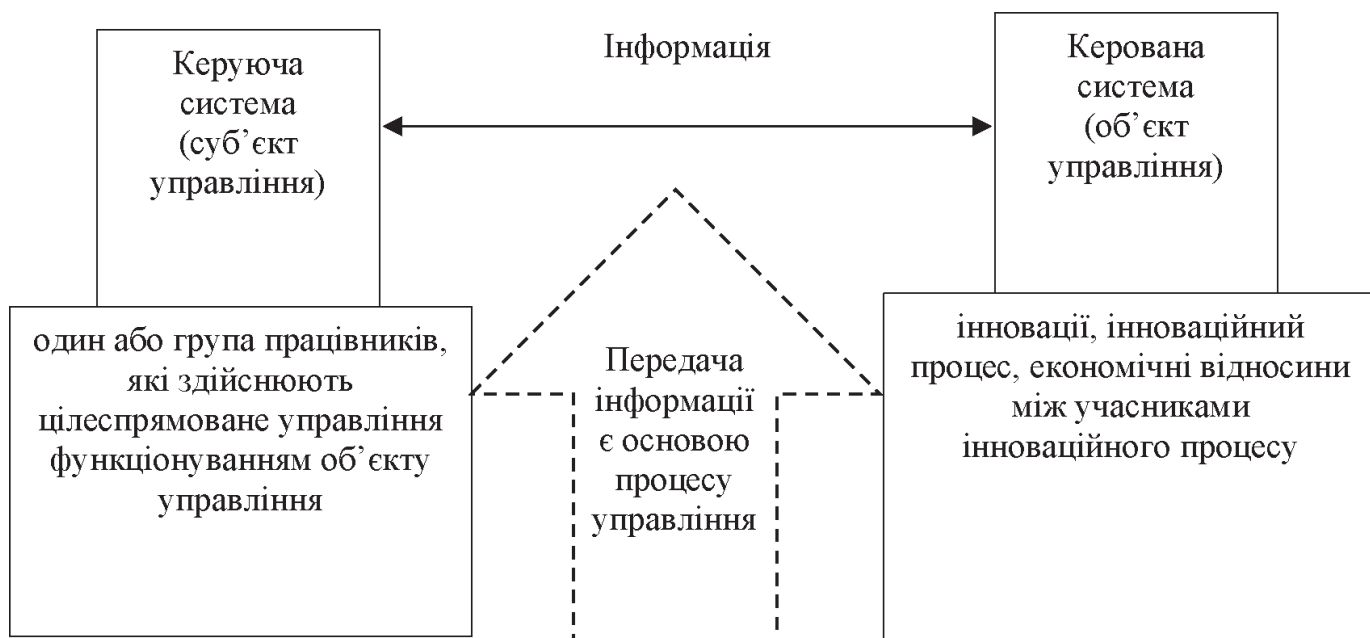


Рис. 1.3. Учасники процесу управління інноваційною діяльністю підприємства

Отже, цільовою групою є топ-менеджмент компанії, середній менеджмент і спеціалісти галузі, які беруть участь у розробці, впровадженні та застосуванні внутрішніх інновацій. Метою є діяльність працівників підприємства з розробки та реалізації інноваційних проектів, економічні відносини між учасниками інноваційного процесу тощо.

Позитивний досвід сучасного бізнесу показує, що інструментарій виконання завдань інноваційних проектів має включати використання всіх методів управління: адміністративних, економічних, соціально-психологічних. На нашу думку, перевагу надають економічним методам. Як правило, адміністративні заходи можуть передбачати підвищення стандартів споживання ресурсів підприємствами, адміністративні санкції за невиконання інноваційних планів протидії, надмірні матеріальні витрати тощо. Тобто їх використання пов'язане зі створенням негативної мотивації у підлеглих. Це менш ефективно, ніж стимул, який поєднує як позитивні, так і негативні стимули [4, с. 60].

Крім того, важливою є роль консультантів як керівників проектів в управлінні інноваційною діяльністю сучасних компаній. Перш за все, йдеться про вибір стилю керівництва, вміння викладати ідеї, здатність оцінювати та контролювати проміжні результати, мотивацію досягнення поставлених завдань, вміння налагоджувати різні форми спілкування тощо. цим показником є готовність всієї робочої сили брати участь в інноваційній діяльності. У цьому контексті дуже важливо надати співробітникам необхідні навички та компетенції.

У той же час керівники повинні займати активну позицію щодо інновацій співробітників. Це пояснюється тим, що в процесі розробки та впровадження інноваційних проектів можуть виникнути певні труднощі щодо нових організацій роботи, необхідності постійного навчання тощо.

Як показує досвід великих компаній, якісна робота менеджерів з навчання співробітників розробці та реалізації інноваційних проектів є запорукою прискорення і без того досить тривалого інноваційного процесу [3, с. 38].

Тому дуже важливим моментом для керівників і співробітників компанії є усвідомлення неминучості змін і визначення цілей розробки та реалізації інноваційних проектів. Цей етап управління інноваційною діяльністю сучасних компаній вимагає від усіх учасників інноваційного процесу чіткого розуміння ринкової ситуації та усвідомлення необхідності змін у різних сферах діяльності компанії [39, с. 100].

Загалом, фактичний робочий стан підприємства повинен відповідати розвитку суспільства, прогресу науки і техніки та новим тенденціям, щоб відповідати очікуванням відповідно до потреб та інтересів клієнтів.

Тому сучасні компанії працюють у надзвичайно складних умовах. Коли в лютому 2022 року в Україні почалася повномасштабна війна, Україна ще не вийшла з карантинних обмежень, запроваджених пандемією коронавірусу. Вітчизняні компанії мають забезпечити функціонування національної економіки, а це надзвичайно важливе завдання у воєнний час. Встановлено, що впровадження інновацій є найважливішим способом забезпечення належної конкурентоспроможності сучасних підприємств та підтримки темпів розвитку та прибутковості. На нашу думку, інноваційна діяльність підприємства – це прагнення керівництва та всіх працівників формувати та впроваджувати різноманітні інноваційні проекти в діяльність підприємства з метою вдосконалення бізнес-процесів. Результатом інноваційної діяльності є інновація. Визнаються лише інновації, які сприяють розвитку компанії, створюють конкурентну перевагу тощо. Системне впровадження інноваційної діяльності також забезпечує довгострокову перспективу розвитку компанії.

1.3. Значимість інноваційної стратегії в економічному розвитку підприємства

Практично всі підприємства, установи чи організації так чи інакше впроваджують інновації для досягнення різних цілей. Основна причина, чому більшість компаній не вдається впровадити інновації, полягає в тому, що вони не мають чіткої інноваційної стратегії.

Однак реалізація ефективної інноваційної стратегії є критичною проблемою, зокрема з таких причин: інноваційні стратегії ведуть до чіткого бачення та напрямку; інноваційні стратегії допомагають компаніям створювати надійні системи, які відповідають вимогам конкуренції; це дозволяє знаходити компроміси в роботі всіх елементів інноваційної системи компанії; без чіткої інноваційної стратегії різні частини організації можуть легко від'єднатися, що призведе до суперечливих пріоритетів; ефективна інноваційна стратегія робить процес інновацій вимірним; інноваційні стратегії сприяють розвитку культури інновацій [16, с. 40].

Інноваційна стратегія – це детальний план і спільна інноваційна місія, спрямована на створення нових цінностей, продуктів і послуг, за які потенційні клієнти готові платити. Він складається з політики та основних цінностей для досягнення майбутнього організаційного зростання. Щоб інноваційна стратегія була ефективною, вона має базуватися на чіткому баченні та місії.

Ефективна інноваційна стратегія дозволяє:

- визначити цілі та пріоритети: ефективна інноваційна стратегія описує інноваційні цілі та пріоритети організації та допомагає зосередити ресурси та енергію на досягненні цих цілей;
- сприяє координації: ефективна інноваційна стратегія допомагає різним відділам в організації досягати спільних цілей, а не переслідувати окремі цілі та пріоритети;
- забезпечує систематичне просування вперед: навіть компанії, які починали як новатори, повинні бути стратегічними та впроваджувати інновації, щоб зберегти свою присутність у своїй галузі;

- довгостроковий успіх: без ефективної інноваційної стратегії компанії не можуть утримувати конкурентні переваги та залучати клієнтів у довгостроковій перспективі [9, с. 254].

Без інноваційної стратегії різні сфери компанії можуть легко переслідувати суперечливі цілі, незважаючи на чітку бізнес-стратегію. Про нагальні потреби великих клієнтів продавці чують щодня. Відділи маркетингу можуть знайти способи посилити свій бренд за допомогою додаткових продуктів або збільшити частку ринку за допомогою нових каналів розподілу. Керівники підрозділів зосереджуються на цільових ринках і їхніх конкретних прибутках і збитках. Вчені та інженери, які займаються дослідженнями та розробками, зазвичай бачать можливості в нових технологіях. Різноманітність поглядів має важливе значення для успішних інновацій. Але без стратегії інтеграції та узгодження цих поглядів із спільними пріоритетами сила різноманітності буде розведена або, що ще гірше, зруйнована [30, с. 136].

У процесі розробки інноваційної стратегії компанії можна виділити наступні етапи:

Розробка визначеної цілі з дотриманням принципів стратегічного підходу.

Першочерговим при розробці ефективної інноваційної стратегії є визначення інноваційних цілей компанії та стратегій підтримки. Загалом інноваційна стратегія має сприяти досягненню загальних бізнес-цілей компанії. Оцінка та аналіз цільової аудиторії та основних ринкових конкурентів.

Наступним кроком у розробці інноваційної та ефективної бізнес-стратегії є визначення цільового ринку для нового продукту чи послуги. Неможливо досягти результату, навіть якщо всі підтримують продукти та послуги компанії. Тому компанії повинні знати, хто є їхніми потенційними клієнтами, і розробити стратегію, як зацікавити їх. Для цього потрібно розуміти своїх клієнтів та їхні потреби. Інновації та задоволення потреб клієнтів вимагають навчання, слухання та розуміння того, чого клієнти дійсно хочуть [11, с. 43].

Визначте свою ціннісну пропозицію.

Коли ви маєте на увазі чітку мету та стратегічний підхід і знаєте свою цільову аудиторію, наступним кроком стане визначення вашої ціннісної пропозиції. На нашу думку, це один із найважливіших кроків у розробці ефективної інноваційної стратегії. Визначення ціннісної пропозиції компанії включає такі стратегічні питання, як: «Як компанії виграють?» Які переваги дає ця пропозиція перед конкурентами? Які інноваційні стратегії дотримуються компанії, щоб досягти якомога більшої конкурентної переваги?

Тому слід зосередитися на додаванні вартості, яка змусить клієнтів компанії витратити менше грошей і бути готовими платити більше за продукти та послуги вашої компанії.

Оцініть і визначить ключові переваги.

Переходячи до ключових сильних сторін компанії, ми повинні розглянути такі сфери, як навички, цінності, поведінка, організаційна культура, дослідження та розробки та знання. Здатність компанії розвивати ці можливості в поєднанні має вирішальне значення для розробки ефективної інноваційної стратегії.

Створення інноваційних систем і методів.

Розробка ефективної інноваційної стратегії вимагає визначення стратегічних бізнес-інноваційних систем і методів, які будуть впроваджені в компанії. Вам необхідно визначити, які інноваційні системи потрібні для з'єднання елементів інноваційної інфраструктури вашої компанії.

Ми можемо розрізняти різні типи інноваційних стратегій, які використовують компанії. Виходячи з їх впливу на існуючі ринки, можна виділити наступні інноваційні стратегії [45, с. 79].

Інкрементні інновації - це поетапний розвиток концепції, продукту чи послуги на існуючому ринку. Цей тип інновацій дозволяє новим продуктам бути трохи кращими, ніж попередні версії, і потребує лише незначних змін у поточних рецептурах продуктів або методах надання послуг. Завдяки безперервному розвитку компанії вдається зробити свою продукцію більш компактною, зручною,

привабливою та ефективною без шкоди для важливих властивостей продукції. Наприклад, компанії можуть постійно вдосконалювати свої продукти, додаючи нові функції, гарантійне покриття, технічну підтримку тощо.

Підривні інновації – це теорія концепцій, продуктів і послуг, які порушують існуючі ланцюжки створення вартості або створюють абсолютно нові ланцюжки створення вартості. Хоча проривні інновації спочатку можуть здатися неефективними, якщо їх виміряти традиційними мірами вартості, вони мають певні характеристики, які роблять їх цінними для невеликих сегментів ринку. Такі інновації часто допомагають залучити нових клієнтів, але не завжди відповідають їхнім основним потребам і перевагам. Наприклад, електрика, телебачення та мобільний зв'язок колись були революційними технологіями [27, с. 93].

Стійкі інновації є протилежністю руйнівним інноваціям. Замість того, щоб створювати нову цінність, вдосконалюйте та розширюйте існуючу цінність для задоволення потреб клієнтів. Подібно до поступових інновацій, продуктивність інноваційних продуктів трохи покращується з кожною ітерацією, мінімізуючи помилки. Нещодавно оновлені продукти можуть бути дорожчими, ніж раніше, і приносити більший прибуток, якщо вони привабливі для більш вимогливих клієнтів високого класу та пропонують кращу продуктивність. Наприклад, виробники стільникових телефонів щороку випускають вдосконалені та оновлені моделі, щоб задовольнити попит споживачів і впровадити нові технології.

Радикальні інновації дуже рідкісні, оскільки вони мають спільні характеристики з руйнівними інноваціями, але характеризуються одночасним використанням інноваційних технологій і нових бізнес-моделей. Вони навіть пропонують вирішення проблем, про існування яких люди не підозрюють, трансформуючи ринки та цілі економіки. Технологічні досягнення, такі як персональні комп'ютери та Інтернет, є прикладами фундаментальних досягнень, які змінили те, як світ працює та спілкується [24, с. 84].

Залежно від теми інновацій можна виділити наступні стратегії:

Продуктові інновації належать до найпоширеніших типів інновацій, оскільки вони покращують властивості та якість продукту. Коли компанії беруть участь у цьому типі інновацій, вони можуть використовувати інші компоненти вже виготовлених продуктів.

Сервісні інновації. Інновації в сфері послуг – це процес значного вдосконалення концепції послуг, продукту або процесу на новому чи існуючому ринку. Це можуть бути нові канали залучення клієнтів або збуту, вдосконалена технологія передачі або нові рішення для інтерфейсу клієнта.

Процес інновації. Цей процес об'єднує навички, технології та організаційні структури, необхідні для виробництва або надання продукту чи послуги. Компанії описують впровадження нових виробничих або транспортних процесів як інновацію процесу. Це також стосується непрямих продуктів і послуг компанії. Процесні інновації виникають, коли компанія впроваджує нові технології або вдосконалює процеси, щоб заощадити час і гроші або краще обслуговувати клієнтів [34, с. 36].

Компанії розглядають технології як джерело інновацій і ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності на ринку. Інновація – це розробка нових або вдосконалених технологій, таких як нові типи машин або зміни продуктів, процесів чи послуг. Наприклад, інтеграція технології у виробничі процеси забезпечує автоматизацію, яка підвищує рівень виробництва, знижує витрати на одиницю продукції та забезпечує більш ефективне використання матеріалів, що призводить до меншої кількості варіацій і стабільнішої якості продукції.

Інновації бізнес-моделі стосуються серйозних змін у тому, як компанія надає цінність споживачам і відрізняє себе від конкурентів. Компанії можуть досягти цього шляхом створення нових механізмів ціноутворення, потоків доходів або каналів розподілу.

Маркетингові інновації. Основною метою маркетингових інновацій є створення нових ринків або збільшення частки існуючих ринків. Компанії вважають

маркетинговою інновацією будь-яку інновацію, яка суттєво змінює традиційну маркетинговий мікс, наприклад ціну, продукт або рекламу.

Архітектурні інновації – це реконфігурація поточної технології продукту, яка змінює спосіб з'єднання компонентів, деякі з яких не обов'язково є революційними. Приклади архітектурних інновацій включають комп'ютерні мережеві системи та гнучкі виробничі системи. У цих системах основні властивості продукту залишаються незмінними, але змінюються співвідношення між цими компонентами.

Розвиток інноваційного потенціалу підприємства залежить насамперед від наявних ресурсів (технічних, фінансових, організаційних, кадрових та інших), а також інноваційної діяльності з використанням наявних ресурсів. залежить від здатності та бажання компанії це зробити [19, с. 93].

Як перевага, кожна компанія має власний інноваційний потенціал, розташований у різних регіонах. Компанії з потужним потенціалом ведуть активну інноваційну діяльність і займають лідируючі позиції на ринку. Добре розвинений інноваційний потенціал дозволяє компаніям утримувати свої позиції на ринку, своєчасно змінюючи та оновлюючи свою продукцію та впроваджуючи нові вдосконалені підходи до розвитку та управління. Компанії з недостатньо розвинутим інноваційним потенціалом не здатні адаптуватися до змін зовнішнього середовища через відсутність цільової орієнтації, несправності виробничих факторів і систем, достатнього ресурсного забезпечення. Тому реалізація різних напрямів інноваційної діяльності підприємства залежить від достатнього інноваційного потенціалу.

Розвиток інноваційного виробництва на промислових підприємствах залежить від рівня інноваційного потенціалу та ефективного використання цього потенціалу з метою підтримки інноваційної діяльності на належному рівні та досягнення комерційних результатів від інновацій. Визначається правильним господарюванням. Залежно від рівня інноваційного розвитку організації пропонується відповідна модель стратегічної поведінки. На рис. 1.4 проілюстровано технологію вибору інноваційних стратегій подальшого розвитку інноваційної діяльності підприємства.

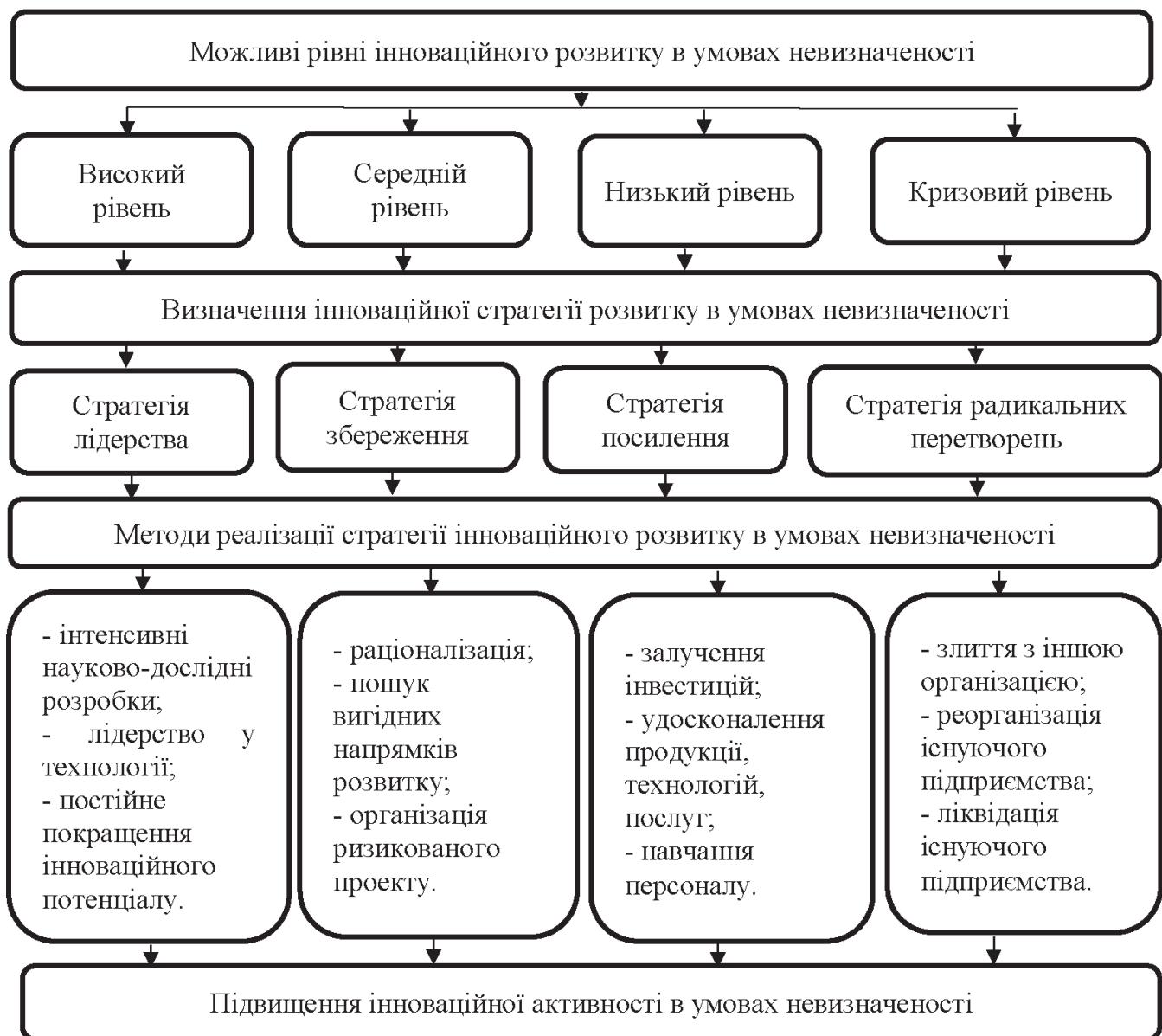


Рис. 1.4. Схема вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства

Як показано на рисунку, технологія вибору інноваційної стратегії підприємства – це оптимальне співвідношення між комплексом заходів щодо оновлення технології виробництва та системою управління, яка постійно контролює заплановані заходи, та при потребі їх корегує.

На додаток до врахування цієї залежності та умов макро- та мікросередовища, компанії також можуть застосовувати різні типи інноваційних стратегій, таких як адаптивна, оборонна та наступальна. Інноваційні стратегії вимагають повної або часткової реструктуризації. Це пояснюється тим, що зміни в одному компоненті неминуче призводять до змін у стані інших компонентів. Цей потік стратегічних змін впливає на існуючі виробничі процеси.

Для досягнення лідируючої позиції на ринку компанія має кілька підходів: впровадження нових інноваційних рішень у виробництво або використання вже набутих технологій. Як уже зазначалося, обрана стратегія інноваційного розвитку впливає на успіх чи невдачу інноваційної діяльності підприємства. Інноваційний стратегічний план розвитку компанії повинен відповідати її фінансовим і виробничим можливостям. Будь-яка інновація потребує значних капіталовкладень, і чим вона технічно складніша, тим дорожче її створення та впровадження. Тому доцільніше говорити про бізнес-стратегію компанії на інноваційній основі з урахуванням інвестиційних факторів [24, с. 110].

Тому кожна компанія, яка хоче зміцнити свої позиції на ринку та стабільно розвиватися, повинна розробити власну інвестиційну та інноваційну стратегію та впровадити її у виробництво. Це забезпечує реалізацію інноваційних цілей, повне використання внутрішнього потенціалу, ефективне управління інвестиційними ресурсами для розвитку інноваційної діяльності, оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

В умовах невизначеності існує багато ефективних засобів і методів формування стратегії розвитку (аналітичні, дослідно-експериментальні, прогнозні, економічні, соціально-психологічні, управлінські методи тощо). Найбільш перспективними методами є методи портфоліо (засновані на матричній побудові), інтуїтивні методи (особливо актуальні для ситуацій з низьким вмістом інформації), методи цільового програмування та методи математичного моделювання.

Оцінка результатів реалізації вашої стратегії дозволяє порівняти досягнуті результати з цілями, які ви поставили, і внести майбутні корективи, якщо це необхідно.

Висновки до розділу 1

1. Визначено, що інноваційний процес – це процес кроків, етапів і дій, пов'язаних із впровадженням, розробкою та виробництвом продуктів і технологій з новими характеристиками, які більш ефективно задовольняють існуючі потреби та потреби, які вже існують або можуть виникнути. Інноваційна діяльність є складовою інноваційного процесу, що поєднує науку, техніку, підприємництво тощо. Інноваційна діяльність – це сукупність практичної діяльності, спрямованої на використання результатів науки і техніки для придбання нових продуктів, технологій, методів господарювання тощо.

2. Управлінський зміст інноваційної діяльності підприємства ми розглядаємо з точки зору основних функцій управління, завдяки взаємодії суб'єктів та об'єктів управління, включаючи такі функції, як планування, організація та контроль, мотивація, координація, облік, контроль, оцінка, аналіз, прогнозування, розробка стратегії та прийняття управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності та інвестицій.

3. Для досягнення лідируючої позиції на ринку компанія має кілька підходів: впровадження нових інноваційних рішень у виробництво або використання вже набутих технологій. Як уже зазначалося, обрана стратегія інноваційного розвитку впливає на успіх чи невдачу інноваційної діяльності підприємства. Інноваційний стратегічний план розвитку компанії повинен відповідати її фінансовим і виробничим можливостям. Будь-яка інновація потребує значних капіталовкладень, і чим вона технічно складніша, тим дорожче її створення та впровадження. Тому доцільніше говорити про бізнес-стратегію компанії на інноваційній основі з урахуванням інвестиційних факторів. Тому інноваційна стратегія полягає в

правильному виборі серед кількох альтернатив і стратегій. Щоб успішно розробити оптимальну інноваційну стратегію, компанії повинні визначити найбільш прийнятні інноваційні інструменти та розвинути інноваційну інфраструктуру.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ ТОВ ФІРМА «ДНІПРО- КОНТРАКТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»

ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» це машинобудівна компанія, яка здійснює ремонт та відновлення електротехнічного та механічного обладнання для гірничо-металургійного, гірничо-збагачувального, паливно-енергетичного та транспортного комплексів.

ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» пропонує виробництво наступної продукції:

- Вибухозахищений електродвигун повітряного охолодження потужністю від 55 кВт до 315 кВт при максимальній напрузі 1140 В, водяного охолодження потужністю від 110 кВт до 250 кВт.
- Ролоопори РКМ-80, 100, 120 і ролики будь-якої конструкції і розміру, аксесуари для стрічкових конвеєрів.
- Кріплення SVP та їх з'єднання з компонентами.

Також значну частину валової продукції становлять грошові надходження від проведення капітальних ремонтів та діагностики електродвигунів низької та високої напруги, у тому числі вибухозахищених та загальнопромислових; кранові електродвигуни серії МТН, МТК; електродвигуни постійного струму, генератори; електродвигуни тягові типу ДРТ, ДТН, ЕТ для залізничного транспорту та гірничої промисловості; ремонт завантажувальних пристроїв типу РVI; ремонт підземних транспортних засобів, електровозів та приладдя до них; ремонт гідравлічних допоміжних пристроїв, вузлів і систем об'ємного гідроприводу мобільних і стаціонарних машин в різних галузях промисловості.

Успіх компанії базується на виваженій політиці в управлінні та розвитку її активів, спрямованій на постійне вдосконалення та збільшення прибутку. Окрім технологічної модернізації, компанія також приділяє увагу фундаментальній науково-проектній роботі, що гарантує бездоганний ремонт і дозволяє випускати власну продукцію, яка користується попитом у галузі.

Основні принципи роботи:

Взаємовигідне та щире партнерство: більшість компаній співпрацюють з ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» на довгостроковій основі.

Повага до репутації: Імідж компанії та позиція на ринку є результатом багаторічної сумлінної праці та гарантують підтримку високого рівня якості. Максимальні цілі для максимального результату: виконуючи ремонтні роботи, ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» орієнтується не тільки на усунення дефектів, а й на максимізацію терміну служби обладнання.

Конкурентними перевагами ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» можна визначити:

- професійна команда працівників та сучасна високотехнологічна виробнича база;
- у виробництві та ремонті матеріалів використовуються запасні частини та деталі провідних світових виробників;
- виконання нестандартних робіт: ремонт невідновлюваних роторів електричних машин; повний комплект електрообладнання після ремонту (можлива доставка комплектуючих); ремонт і повна заміна неробочих частин електродвигуна;
- мобільність та орієнтація на інтереси замовника: ремонт виконується не тільки в заводських умовах, а й на території замовника, якщо цього вимагають виробничі характеристики.

Серед партнерів компанії понад 25 промислових підприємств України та Казахстану, які довіряють експлуатацію свого обладнання ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт», а репутація ремонтної команди гарантує, що цей перелік буде поповнюватися.

Однією з головних переваг ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» є команда професіоналів, всі з яких, від робітників до керівників, мають високу кваліфікацію та великий виробничий досвід, що забезпечує високу якість роботи компанії на всіх етапах, починаючи з укладення договору до гарантійного обслуговування.

Зберегти команду в ринкових умовах – важливе і складне завдання, яке ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» успішно вирішило. Конкурентоспроможна заробітна плата, постійне покращення умов праці, інвестиції в сучасне обладнання та технології, цікаві виробничі завдання та комплексність – завдяки чому компанія залишається привабливою для висококваліфікованих спеціалістів.

В табл. 2.1 наведені показники, які характеризують рівень та ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

Таблиця 2.1

Динаміка показників використання трудових ресурсів ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»

Показник	2020	2021	2022	Зміна 2022 проти 2020	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна чисельність працівників, осіб.	96	102	54	-42	-43,75
Відпрацьовано всього за рік, люд.-год.	154682	175241	68241	-86441,0	-55,88
Фонд заробітної плати всього, тис. грн.	11343	12440,0	6215	-5128,0	-45,21
Отримано валового доходу в розрахунку на: одного середньорічного працівника, тис. грн.	1246,3	876,8	1279,1	32,8	2,63
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	773,5	510,4	1012,2	238,7	30,86
Отримано прибутку в розрахунку на: одного середньорічного працівника, тис. грн.	3,6	-10,5	-11,1	-14,8	-404,76
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	2,3	-6,1	-8,8	-11,1	-488,58
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	9846,4	10163,4	9591,0	-255,3	-2,59
Середньогодинна оплата праці, грн/люд.-год.	73,3	71,0	91,1	17,7	24,20

Негативним фактором є значне зменшення чисельності працівників в 2022 році. Зменшення чисельності склало 43,75 % або 42 особи проти рівня 2020 року.

Значне зниження чисельності обумовлено війною в Україні. Частина працівників захищає країну на фронті, частина мігрували до більш безпечних місць. Виробничі потужності ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» розміщені у м. Павлоград, Дніпропетровської області, а ця територія близько розташована від лінії фронту. Тому підприємство зменшило свої потужності. Величина валового доходу в розрахунку на одного працівника практично не змінилася, що вказує на пропорційне зменшення виробництва продукції відповідно до чисельності працюючих. На рис. 2.1 динаміка продуктивності праці представлена більш наочно.

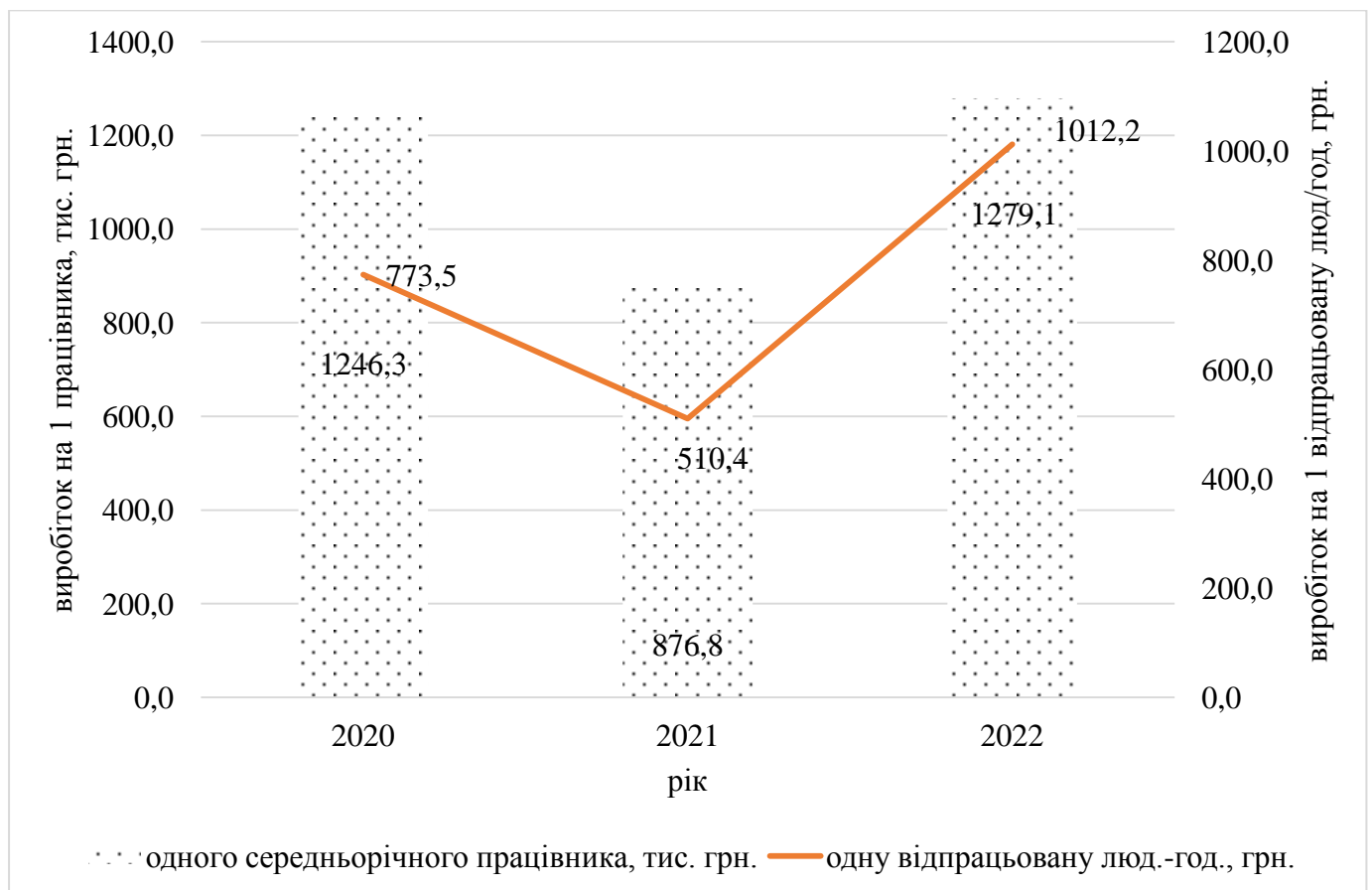


Рис. 2.1. Динаміка показників продуктивності праці в ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»

ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» відноситься до тієї категорії компаній, де відбувається зміна поколінь і де знаходять можливості справжні професіонали, адже тут змагаються за роботу як досвідчені, так і молоді та перспективні фахівці.

Здатність надавати послуги «під ключ» і випускати конкурентоспроможну продукцію багато в чому залежить від техніко-технологічних засад, на яких працює компанія ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт». Технічне оснащення є одним із пріоритетів розвитку та інвестицій ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт».

На промисловому майданчику підприємства є велика кількість монтажних колекторів, моталок, утеплювачів, перколяторів, газоелектрозварювачів, токарів, пресувальників, трансформаторів, карусельників, електриків та інших спеціалістів висококваліфікованих працівників. Інженерно-технічні працівники ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» мають багаторічний успішний досвід роботи в галузі машинобудування.

Виробництво компанії оснащено парком високотехнологічного обладнання, яке обслуговують висококваліфіковані працівники. Гаслом ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» є, що найсучасніше обладнання та інноваційні технології значно прискорять розвиток наших людських ресурсів і забезпечать точність і якість наших результатів.

Виробниче обладнання також визначає ефективність роботи. ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» побудувала та постійно вдосконалює власні виробничі потужності, що дозволяє здійснювати всю діяльність самостійно, не покладаючись на послуги субпідрядників. як в розрізі ремонту, так і виробництва. Замовники отримують надійні гарантії від виконавців, які несуть повну відповідальність за терміни та якість своєї роботи.

Також спеціальні бригади оснащені необхідним інструментом, пристроями та мобільними виробничими комплексами для проведення робіт на території замовника в ситуаціях, коли неможливо транспортувати пошкоджене обладнання або встановити нові агрегати.

Технологія та обладнання: балансир МБ-3000; машина, яка розтягує жорсткі частини обмоток статора; машина для ремонту якоря з функціями зварювання, струмоприймача та в'язки якоря; машина, яка піднімає човни; радіально-бурова

група; група карусельних машин; група токарно-знімачів; фрезерна група; група розточувальних верстатів; група шліфувальних машин; група дубильних машин; лазер для різання електротехнічної сталі; плазмовий різак.

В таблиці 2.2 наведено показники стану та рівня використання основних засобів підприємства.

Таблиця 2.2

Показники рівня використання матеріально-технічних ресурсів в ТОВ

Фірма «Дніпро-Контракт»

Показник	2020	2021	2022	Зміна 2022 проти 2020	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	8925	8454	6744	-2181	-24,44
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	75695	86876	93884	18189	24,03
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн./особу	93,0	82,9	124,9	31,9	34,33
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн./грн.	13,407	10,579	10,243	-3,2	-23,60
Фондомісткість 1 грн валового доходу, грн./грн.	0,075	0,095	0,098	0,0	30,89
Оборотність оборотних засобів, коеф.	1,58	1,03	0,74	-0,8	-53,45
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	231	355	496	265,2	114,84
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних засобів, грн./грн.	8,482	10,276	13,922	5,4	64,14
Норма прибутку, %	0,83	-2,26	-1,19	-2,02 в.п.	

Матеріали таблиці демонструють, що середньорічна вартість основних засобів ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» в 2022 році зменшилася на 24,44 % проти рівня 2020 року. Зниження вартості основних засобів зумовлено їх переоцінкою та частковою втратою від воєнних дій. Величина оборотних засобів зросла на 24,03 через збільшення залишків готової продукції та формуванням більшого запасу матеріальних ресурсів, що пов'язано із проблемами логістики.

Перевищення темпів зменшення чисельності працівників над зменшенням вартості основних засобів призвело до зростанні рівня фондоозброєності на 34,33 %. Показник фондovіддачі на підприємстві достатньо високий, але має тенденцію до зниження – 23,6 % проти рівня 2020 року. На рис. 2.2 динаміка даного показника наведена більш наочно.

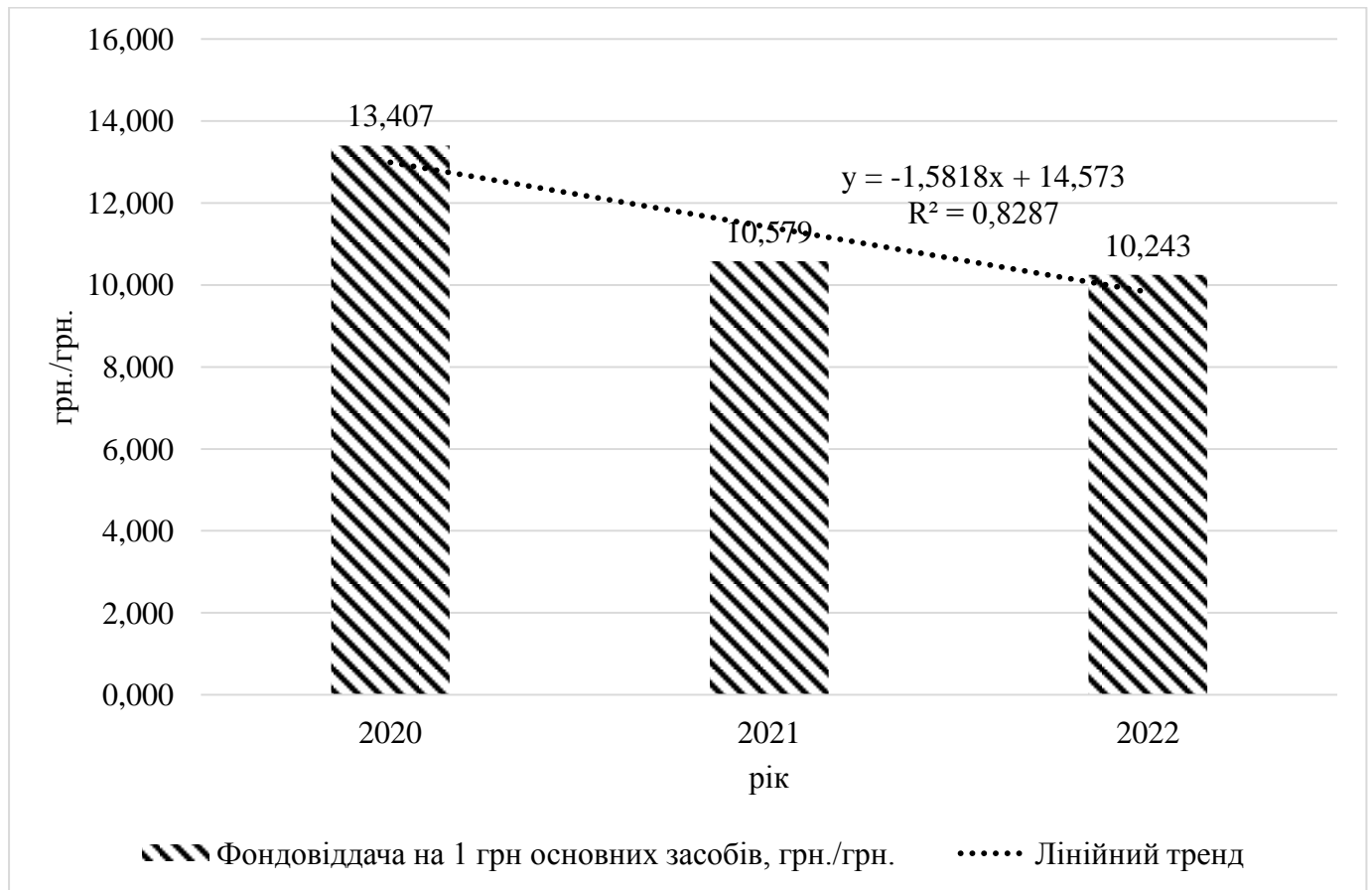


Рис. 2.2 Аналітичне вирівнювання фондovіддачі на 1 грн основних засобів в ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт», грн./грн.

Проведене аналітичне вирівнювання показника фондovіддачі демонструє, що даний показник має тенденцію до зниження, зі щорічним зменшенням на 1,58 грн./грн. Дана тенденція виникає занепокоєння, так як зменшення показника відбувається швидкими темпами.

Загалом ефективність використання матеріально-технічних ресурсів має тенденцію до зменшення, про що свідчить зменшення норми прибутку на 2,02

відсоткові пункти. Зниження показника обумовлено отриманням збитків від господарської діяльності.

В таблиці 2.3 наведено основні показники діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.3

Основні показники господарювання ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»

Показник	2020	2021	2022	Зміна 2022 проти 2020	
				абсолютне	відносне, %
Чистий дохід, тис. грн.	119647	89435	69073	-50574	-42,27
Загальна сума витрат, тис. грн.	119297	90510	69673	-49624	-41,60
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	350	-1075	-600	-950	-271,43
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	96	102	54	-42	-43,75
Фонд оплати праці, тис. грн.	11343	12440	6215	-5128	-45,21
Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн./особу	1246,32	876,81	1279,13	32,81	2,63
Річний обсяг виплат заробітної плати на 1 працівника, тис. грн./особу	118,16	121,96	115,09	-3,06	-2,59
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	8925	8454	6744	-2181	-24,44
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	93,0	82,9	124,9	31,9	34,33
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	13,41	10,58	10,24	-3,16	-23,60
Рентабельність активів, %	0,83	-2,26	-1,19	-2,02 в.п.	
Рентабельність діяльності, %	0,29	-1,19	-0,86	-1,15 в.п.	

ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» за період дослідження 2020-2022 рр. знизилася свою ефективність. Зокрема величина чистого доходу зменшилася майже вдвічі (-42,24 %), а сума поточних виробничих витрат – на 41,60 %. Вказані результати свідчать, що підприємство значно скоротило об'єми діяльності. Перевищення темпів зниження вартості чистого доходу над приростом витрат обумовив отримання збитків від господарської діяльності. Збитковість виробництва доводить і від'ємне значення рівня рентабельності. Даний показник зменшився про рівня 2020 року на 1,15 відсоткові пункти. Загалом діяльність ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» можна

вважати задовільною. Не зважаючи на близькість лінії фронту підприємство продовжує працювати, забезпечувати роботою населення та задовольняти потреби своїх замовників.

2.2. Визначення сприятливості підприємства до інноваційної діяльності

Діяльність і розвиток ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» спрямовані на збереження і зміцнення її позицій на ринку. В умовах жорсткої конкуренції це можливо лише для компаній, які орієнтуються на високі стандарти діяльності та завжди приділяють увагу інтеграції різноманітних інновацій для забезпечення конкурентної переваги. Ринкові тенденції вимагають підвищеної уваги до інноваційного процесу та зосередженості на багатьох інноваціях, які приносять користь компанії. Інноваційний розвиток характеризується різними напрямками та видами робіт.

Інноваційний розвиток – це бізнес-процес, заснований на дослідженні та використанні нових методів і сфер для реалізації потенціалу компанії в мінливих умовах зовнішнього середовища в рамках прийняття обраної місії та мотивів. слід вважати таким. Це призводить до зміни існуючих ринків збуту та формування нових ринків збуту.

Процес інноваційного розвитку необхідно розглядати з точки зору конкретних економічних суб'єктів, тобто конкретних компаній, які здійснюють господарську діяльність (виробництво та збут) у взаємодії з постачальниками сировини та матеріалів, конкурентами, комерційними та розподільними посередниками та споживачами за певних економічних, посередницьких, екологічних, правових та інших умов.

Оцінка ефективності діяльності ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» в умовах інноваційного розвитку характеризується такими показниками:

– Підвищення конкурентоспроможності підприємств, збільшення конкурентних переваг підприємств за показниками якості продукції та ефективності виробництва та досягнення балансу між стабільністю та зусиллями щодо впровадження нових технологій.

– Розвиток ефективності в своєчасному розпізнаванні змін, адаптаційних заходів поєднується з безперервним управлінням процесами технологічних інновацій.

– Організація взаємодії внутрішніх і зовнішніх елементів системи розробки. Його елементами є система інформації на ринку інновацій та відбір проектів з урахуванням інтересів усіх учасників.

– Ефективність використання сучасних інформаційних комплексів.

– Інноваційний розвиток є комплексною категорією, яка відображає інтеграцію інноваційного потенціалу та інноваційних процесів.

Розвиток інноваційного потенціалу уможливорює стратегічний корпоративний розвиток, оскільки розглядається як відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Рівень інноваційного потенціалу визначає здатність ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» реалізовувати інноваційну стратегію та підлягає обов'язковій оцінці в рамках формування стратегії інноваційного розвитку.

Інноваційний потенціал ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» можна розглядати як сукупність внутрішніх можливостей і ресурсів, задіяних у процесі реалізації інноваційної політики компанії (рис. 2.3).

Інноваційний потенціал можна розглядати як складну та динамічну систему, що генерує, накопичує та трансформує наукові ідеї та науково-технічні результати в інноваційні продукти та процеси.

На інноваційний потенціал також впливають внутрішні фактори, оскільки процес управління інноваційною діяльністю залежить від інноваційної культури конкурентної організації. Інноваційна культура - це міра схильності компанії до інновацій, її досвід реалізації нових проектів, її управлінська політика в області

інновацій і ставлення її співробітників до інновацій. Залучаючи культуру інновацій, можна реально прискорити впровадження нових технологій і винаходів та підвищити ефективність, ефективно протидіяти бюрократичним тенденціям і сприяти розкриттю інноваційного потенціалу «індивіда».

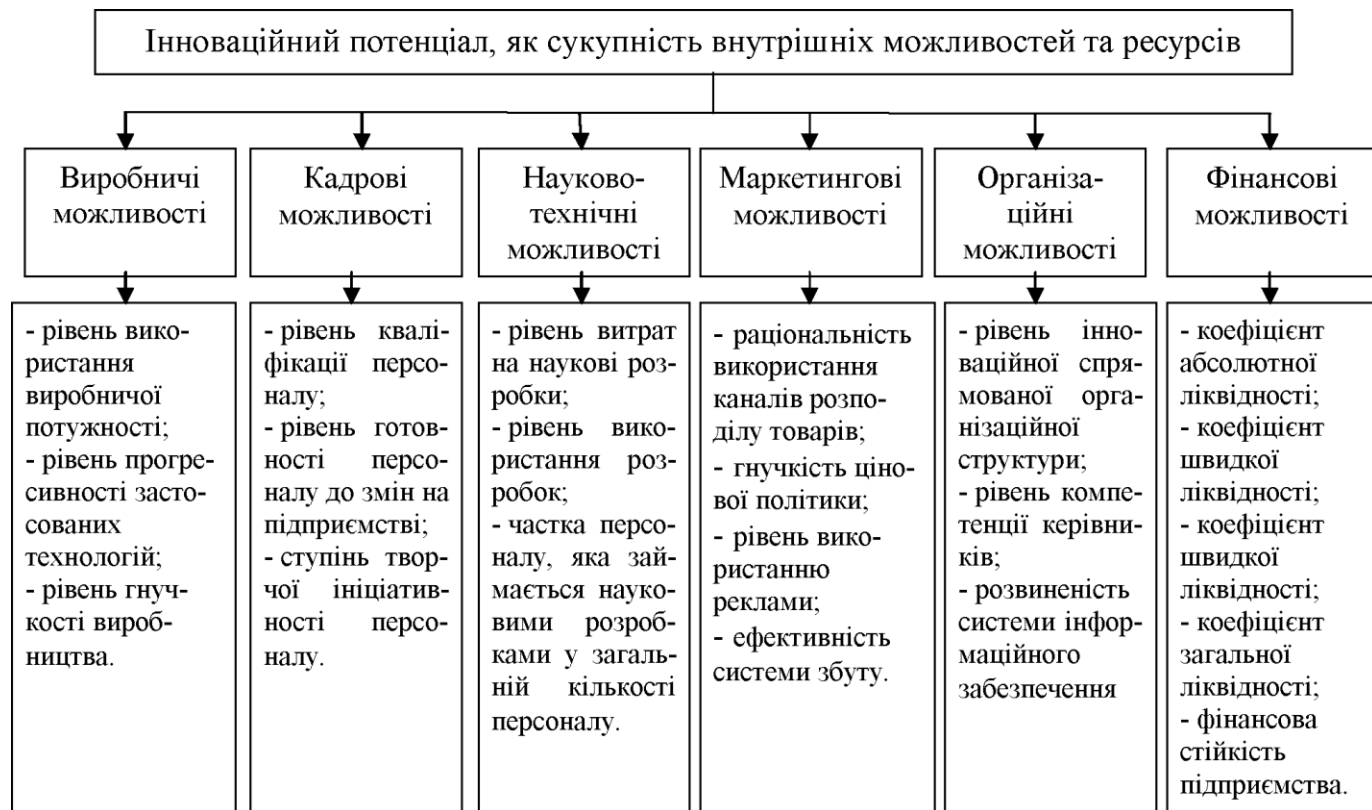


Рис. 2.3. Схема інноваційного потенціалу ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» в процесі здійснення інноваційної політики

Критерієм ефективності розвитку та використання інноваційного потенціалу є інноваційна активність ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт», міра заходів підприємства щодо розробки та впровадження нових технологій, продуктів, методів або їх удосконалення під час впровадження. Економічна активність покращується, що призводить до покращення показників ефективності.

Інноваційний потенціал – це інноваційний процес, який відображає впровадження нової чи вдосконаленої продукції, участь в інших видах інноваційної

діяльності через технологічні процеси, науково-дослідні розробки, отримання патентних і непатентних ліцензій, дослідження ринку тощо. Це досягається шляхом.

Сукупність ділової волі та інновацій являє собою інноваційний потенціал.

Готовність ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» до інновацій відображає здатність його виробничо-господарської системи запроваджувати та використовувати у своїй діяльності різноманітні види інновацій, поєднуючи: сукупність визначальних характеристик інноваційної діяльності; прогрес науки і техніки у виробничій і соціальній сферах, підприємства, які здійснюють наукові дослідження, дослідно-конструкторські роботи та технологічні розробки, виробляють і впроваджують інноваційну продукцію, з користю використовують вплив динамічного зовнішнього середовища та наявні в ньому можливості.

Оскільки сприяння інноваціям стосується різних рівнів і напрямків, цю категорію можна розглядати відносно:

– Розвитку технічної та технічної підтримки, що використовується у виробничій системі. Це характеризує адаптивність даної системи до пропозицій розробника щодо нових видів технічного, технічного, інформаційного, організаційного та адміністративного забезпечення.

– Асортименту і якості продукції, що випускається і реалізується компанією, відображають адаптованість цієї системи до вимог ринку.

Основами інноваційної сприйнятливості ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» є:

- 1) підготовка до корпоративних інновацій;
- 2) організаційно-структурні зв'язки;
- 3) організаційні та культурні відносини компанії;

Здатність ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» до інновацій характеризує її потенціал для втілення наукових розробок не лише в інновації, а й у впровадження.

Трансформація інновації в інновацію є процесом з такими характеристиками:

- 1) Фактична покупка інновації потенційними користувачами.
- 2) Впровадження набутих інновацій у практику.

3) Позитивна динаміка показників, що характеризують цільові результати діяльності користувачів інновацій, оскільки інновації, які не приносять очікуваних результатів, не змінюють значення інноваційного потенціалу виробничо-економічної системи;

Інструментом формування та використання інноваційного потенціалу ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» є інноваційна стратегія, яка є унікальною для компаній, підприємств і споживачів своєю новизною порівняно з іншими засобами та є одним із засобів досягнення цілей компанії. Під інноваційною стратегією розуміють комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення умов для довгострокового виживання та розвитку компанії на ринку, виходячи з її основного завдання: створення та впровадження інновацій.

Для забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємства система управління інноваційним потенціалом повинна:

- Сприяти забезпеченню стабільної позиції на ринку шляхом балансу між традиційними продуктами (послугами) та впровадженням перспективних інновацій.
- Створювати умови для найбільш повного задоволення потреб клієнтів у нових продуктах і послугах.
- Сприяти забезпеченню взаємодії внутрішніх і зовнішніх елементів у системі управління інноваційним потенціалом.
- Контролювати раціональне та цільове використання інноваційних ресурсів.

Тому ми пропонуємо здійснювати розрахунок здатності компаній здійснювати трансформаційні процеси для впровадження інновацій у вибраних сферах життя. Ця методологія дозволяє ввести кількісні параметри в систему управління стратегічним розвитком вашої компанії та зорієнтувати її на застосування принципів постійного вдосконалення. Водночас процедура стандартизації якісних показників інноваційної готовності та методика визначення базових і граничних значень цих показників потребують подальших досліджень.

2.3. Стратегічні підходи до управління інноваційною діяльністю ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»

У минулому ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» могли успішно працювати, зосереджуючись насамперед на повсякденній діяльності та внутрішніх питаннях, пов'язаних із підвищенням ефективності використання ресурсів у повсякденній діяльності. Зараз, після пандемії та під час війни, залишається актуальним виклик раціонального використання можливостей поточної діяльності, але велике значення має впровадження таких стратегій, які забезпечують адаптацію компаній до мінливого середовища.

Пандемія та війна серйозно вплинули на глобальне споживання, змусивши людей відмовлятися від старих звичок і приймати нові. Компанії, які хочуть вийти з кризи сильнішими, повинні систематично розуміти зміни звичок. Для багатьох компаній це вимагає нових процесів для ідентифікації та оцінки змін, перш ніж вони стануть видимими для всіх. Перший крок полягає в тому, щоб скласти карту потенційного впливу поведінкових тенденцій, щоб визначити конкретні продукти або бізнес-можливості, які, швидше за все, зростуть або занепадають у результаті.

Сучасна ситуація принесла компаніям справжню кризову ситуацію, тому розробка стратегії управління ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» є важливою необхідністю і має безперечне практичне значення. Однак не можна ігнорувати, наскільки складно вибрати оптимальну стратегію серед різноманітних стратегій, якщо врахувати всі важливі аспекти. Тому сформулювати бізнес-стратегію та визначити стратегічний потенціал бізнес-одиниці необхідно вже сьогодні. Це інноваційний спосіб мислення, який є перспективним рішенням для формування стратегічного управління під час карантину. Стратегічне управління можна розглядати як серію з п'яти взаємопов'язаних процесів управління та пов'язаних із ними типових дій, як показано в таблиці нижче.

Таблиця 2.4

Стадії здійснення управлінських процесів ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»

Процес	Типові дії
Оцініть бізнес-середовище компанії	Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища Поточний стратегічний аналіз компанії.
Визначити та встановити місію та цілі	Розробка стратегії та стратегічних цілей компанії. Розробка концепцій бізнес-стратегії та програм дій
Розробити методи реалізації та вибрати пріоритети	Визначення технології та ресурсів реалізації стратегії. Формування збалансованої стратегії для кожного виду діяльності. Перевірити доцільність реалізації стратегії
Реалізувати стратегії	Управління активами. Впровадити ефективну реалізацію стратегії. Розробити систему мотивації вищого керівництва на досягнення стратегічних цілей компанії
5. Оцінка та моніторинг виконання	Впровадження системи контролю

Досліджуючи елементи процесу управління ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт», вдалося узагальнити представлену на рис.2.4 інноваційну модель стратегічного управління.

Основою запропонованої моделі є детальний аналіз діяльності підприємства, тобто потенціал підприємства на компонентному рівні, стратегічний аналіз. Обов'язковим є врахування факторів зовнішнього середовища, які мають мінливий і нестабільний вплив на діяльність підприємства. Вибір і оцінка показників корпоративного розвитку має велике значення. Їх прогнози дозволяють осмислено вибрати стратегію розвитку компанії. Набір корпоративних стратегій розвитку утворює «набір стратегій» - систему різних типів стратегій, які відображають деталі функціонування та розвитку компанії, а також рівень її конкурентоспроможності на ринку. На нашу думку, «набір стратегій» компанії включає: По-перше, стратегії, пов'язані з ключовими підсистемами компанії. По-друге, стратегії для конкретних видів діяльності і на кінець - ряд методів управління змінами.



Рис. 2.4. Схема процесу інноваційного стратегічного управління ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»

Сучасна ситуація вимагає впровадження та впровадження інноваційних стратегічних заходів. По-перше, це мінімізація витрат виробництва, розвиток і спеціалізація транспортних послуг, що надаються, перехід до диверсифікації та закріплення окремих сегментів ринку, а також концентрація корпоративних зусиль на окремих сегментах ринку.

У зв'язку з тим, що планова економіка змагалася за одне з перших місць у світі за рівнем спеціалізації виробництва і створювала величезний єдиний продукт, актуальним є пошук стратегій, необхідних вітчизняним підприємствам машинобудування. В галузі машинобудування цими цілями є насамперед компанії, які явно не здатні ефективно функціонувати в сучасних ринкових умовах. Необхідність пристосування до нових економічних умов означає пошук нових шляхів використання існуючого виробничого потенціалу.

Ви можете зосередитися на реалізації інноваційних бізнес-стратегій найкращим чином. Це стратегія, спрямована на розвиток виробничо-технологічної бази, що веде до надання послуг, що забезпечують функціональність транспортного засобу. Кожна з наведених вище стратегій включає багато різних варіантів із загальними характеристиками. Це означає, що при виборі ви можете використовувати ті самі економічні формули та залежності для визначення прибутку.

ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» можуть використовувати імітаційні моделі для вибору стратегії розвитку. Імітаційне моделювання передбачає відтворення подій, які відбуваються в моделі одночасно або послідовно протягом певного часу. Основним завданням при розробці імітаційної моделі вибору оптимальної стратегії розвитку автотранспортного підприємства є визначення максимального прибутку, очікуваного від реалізації стратегії при обмежених інвестиціях.

У сучасних умовах ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» стикаються з проблемою ефективності використання наявних ресурсів, насамперед основних засобів. Надлишкові резерви в компаніях досягли критичного рівня, і ТОВ Фірма «Дніпро-

Контракт» шукають потенційні варіанти використання наявних засобів, виробничої та технологічної бази, щоб допомогти компаніям досягти поставлених цілей, перш за все з метою отримання прибутку. Ці бізнес-проблеми можна вирішити, використовуючи інноваційні рішення та вибираючи правильну стратегію управління. Розглядаючи стратегії управління підприємницькою діяльністю, важливо враховувати, що всі елементи, які складають успішну формулу підприємницької діяльності, повинні бути узгоджені та спрямовані на досягнення спільних цілей, таким чином створюючи спільне середовище співпраці для цього.

Отже, враховуючи все вищесказане, можна стверджувати, що розробка стратегії розвитку ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» має бути основною метою діяльності компанії на сучасному ринку.

У сучасній ситуації світового економічного розвитку ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» необхідно включити інноваційний розвиток (впровадження інновацій) в головний і загальний напрямок загальної стратегії розвитку. Оскільки стратегія базується на різноманітних інноваціях та їх комплексному застосуванні. Соціально-економічні сфери, управління, інженерія, технологічні сфери тощо. Інноваційний розвиток має бути головною стратегічною метою організації, а не просто напрямком чи функціональним завданням.

Необхідно враховувати наступні особливі властивості

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємств спрямоване на вирішення питань планування та реалізації інноваційних інвестиційних проектів, займається процесом передбачення змін в економічній діяльності організацій, дослідженням забезпечення виживання та стійкості та впровадженням масштабних стратегічних рішень. Події, які підривають визначені майбутні фактори успіху. Для досягнення ефективних результатів у впровадженні інноваційних розробок необхідно запровадити певні управлінські заходи та інструменти зі спектру стратегічного чи інноваційного менеджменту залежно від посади.

Основними принципами стратегічного управління інноваційним розвитком ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» є: постійне передбачення кон'юнктури на ринках капіталу, товарів і послуг, планування дій та передбачення кризових ситуацій; запобігання технологічним затримкам; системне впровадження інновацій у всіх сферах діяльності, особливо в мережевих підрозділах; постійні інвестиції в людський капітал та інновації; конкурентна перевага.

Отже, під стратегічним управлінням інноваційним розвитком ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» розуміється система управління основними напрямками діяльності підприємств, спрямована на досягнення цілей стратегічного розвитку та інноваційної діяльності, а також підвищення конкурентоспроможності та конкурентної позиції. Це процес впровадження на інноваційній основі стратегії, які враховують зміни в навколишньому середовищі.

Системи управління компаніями з інноваційними функціональними підходами та підходами до розвитку покликані вирішувати багато завдань, іноді навіть взаємовиключних: систематично оновлюйте асортимент продукції та послуг; забезпечте поєднання гнучкості та адаптивності дрібносерійного виробництва з високою ефективністю, низькою вартістю та високою продуктивністю масового виробництва; підвищуйте ефективність виробничо-збутової діяльності за рахунок підвищення продуктивності ваших співробітників і скорочення всіх видів витрат; розробляти та впроваджувати стратегії та тактики боротьби за лідерство, концентруючи зусилля та ресурси на найбільш перспективних напрямках технологічного розвитку; сприяння розвитку компаній в конкурентних умовах.

Виходячи з цих міркувань, слід зазначити, що сьогодні всі стратегічні дії організацій вимагають перевірки нових ідей і тому мають інноваційний характер. Управління в усіх сферах господарської діяльності та на всіх рівнях так чи інакше вимагає нових (інноваційних) рішень. Інноваційна бізнес-стратегія спрямована на досягнення бажаних цілей розвитку шляхом впровадження інновацій у базових

(традиційних) і нових (структурні підрозділи, підрозділи) сферах діяльності організації. Необхідно посилити інноваційні стратегії розвитку.

Інноваційні стратегії мають певні характеристики та стратегічні детермінанти.

Стратегічне управління інноваційним розвитком ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» – це система управління інноваційною діяльністю та процесами, особливо факторами та умовами забезпечення здатності до інновацій, а інновації виступають орієнтиром функціонування та зростання підприємств.

Отже, інноваційна стратегія підприємства (стратегія інноваційного розвитку, стратегія інноваційного розвитку) полягає в досягненні встановлених стратегічних інноваційних цілей і цілей діяльності (майбутній сталий та інноваційний розвиток, зростання попиту, конкурентоспроможність). Новий інструмент або спосіб досягнення цього, спрямований на постійний розвиток компаній, впровадження інновацій у різні форми та сфери діяльності. Чітко визначена та реалізована інноваційна стратегія може значно підвищити ринкову вартість компанії.

Розробка, планування та організація інноваційної стратегії можуть відбуватися одночасно або послідовно на кількох рівнях стратегічного управління. По суті, цей процес відбувається на рівні корпорації, бізнес-одиниці та відділу (рис. 2.5).

Інноваційні стратегії мають дифузний характер і інтегровані в усі корпоративні стратегії через стратегії, від корпоративних до операційних стратегій. Інноваційна стратегія включає цілеспрямовану діяльність щодо визначення інноваційного стратегічного розвитку організації та пріоритетів його досягнення і, відповідно, забезпечення нових управлінських і виробничих якостей. Проте, оскільки ця діяльність має інноваційний потенціал, існують певні обмеження у досягненні пріоритетів. Реалізація цієї стратегії здійснюється шляхом прийняття нетипових, орієнтованих на майбутнє та обґрунтованих рішень, що приймаються з урахуванням специфіки діяльності компанії. Зміст інноваційної стратегії залежить від деталей інноваційної діяльності компанії, її функціональної стратегії та зв'язку між її інноваційною бізнес-стратегією та бізнес-стратегією.

Якість зв'язків між професійними службами та сила цієї взаємодії мають значний вплив на зміст та результати інноваційних стратегій. Відповідальність за реалізацію стратегії та розвиток організації лежить на менеджерах, завдання яких полягає в тому, щоб стежити за оперативним станом і прогресом ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт», регулярно вдосконалювати управлінські навички, формулювати цілі, встановлювати цілі та виявляти управлінські навички.



Рис. 2.5. Стратегічне інноваційне управління на рівнях стратегій ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»

Інновації необхідно впроваджувати на кожному етапі життєвого циклу ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт». Фаза зростання та стабілізації, фаза виживання або скорочення активності з метою конкурувати, захоплення та утримання ринкової ніші

вимагає впровадження інноваційних підходів. Необхідно подолати кризову ситуацію, продовжити життєвий цикл компанії та обрати інші напрямки дій для стабілізації її подальшого зростання та розвитку.

До важливих завдань ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» належать розвиток його організації, рівня та характеру інноваційного розвитку, формування цілей, його поведінки та позиції на ринку, формулювання інноваційних стратегій та їх вибір у фінансово-економічному плані.

Історичний досвід розвитку технологічних систем (прогрес конкретних технологій) свідчить про необхідність радикальних інновацій як рушійної сили інноваційної діяльності та діяльності. Основу інтелектуального капіталу компанії становлять глибокі інновації на різних рівнях (глобальний, галузевий тощо). У ситуаціях зростаючої невизначеності краще розробляти проривні інновації, які допомагають генерувати інновації підтримки та локальні інновації, коли ринок поступово стабілізується (рис. 2.6).

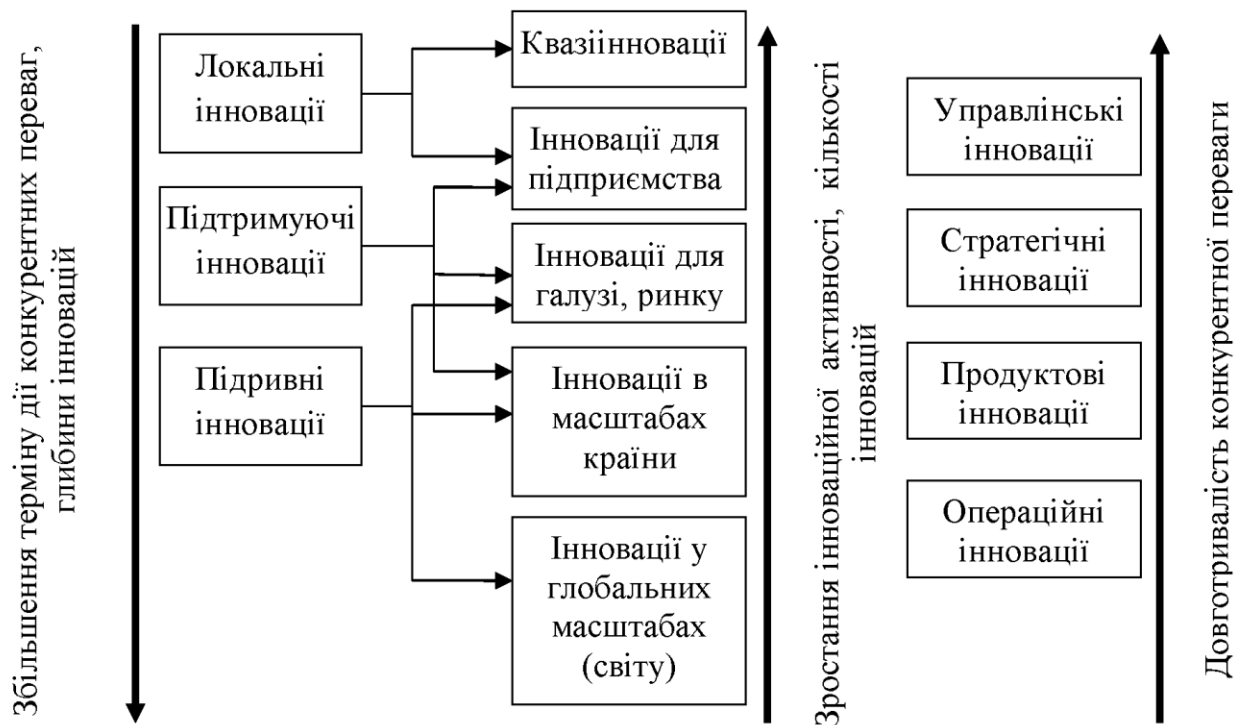


Рис. 2.6. Вектори розвитку інноваційної діяльності ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»

Інновації, які забезпечують довгострокову конкурентну перевагу, є базою, яка підтримує підпорядковану інноваційну діяльність.

Вибір типу інновації в ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» характеризує вищий рівень формування вартості та сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Необхідно розробити комплексний підхід до осмислення та координації інноваційної діяльності ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт», процесів, що породжують окремі інновації в рамках організації стратегічного управління інноваційним розвитком бізнесу. Такий підхід дозволяє знайти баланс між розвитком глибинних інновацій перспективного та ресурсомісткого характеру та системою локальних інновацій та підтримки оперативного-тактичного характеру.

За результатами дослідження визначено та систематизовано основні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт», з урахуванням спрямованості на інноваційний розвиток та інноваційну діяльність (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Забезпечення конкурентоспроможності за рахунок стратегічного управління інноваційною діяльністю ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»

Ознака	Дія чинника
Формування оптимальної структури управління	Організація інноваційних високотехнологічних стартапів на базі компаній, що втілюють інноваційну діяльність, ефективність якої залежить від кількості впроваджених інновацій.
Підвищення ефективності системи менеджменту	Формування системи управління інноваційною діяльністю на основі обґрунтування пріоритетного напрямку організаційного розвитку та забезпечення підтримки корпоративних ресурсів для розробки та впровадження проектів.

Втілення інновацій у виробничі процеси	Інноваційний розвиток на основі впровадження вдосконалених інновацій. Загальна вартість впровадження дещо нижча, ніж інші види інновацій, а їх економічний ефект вищий.
--	---

Багаторічна практика провідних підприємств і організацій розвинених країн показує, що вони успішно розробляють комплексні системи управління інноваційною діяльністю. Велике значення має інноваційна структура управління (децентралізація управління творчою діяльністю), в якій напрямок технологічного розвитку інтегровано в загальний стратегічний план, а політика зростання пов'язана з винаходом перспективних продуктів і розповсюдженням нових продуктів. Пошук ефективної форми організаційного менеджменту здійснюється за такими напрямками: виділення та відокремлення структурних областей, які генерують інновації та вирішують довгострокові проблеми організаційного розвитку; створення механізмів інтеграції та координації діяльності структурних підрозділів, взаємодії між службами в процесі розробки та впровадження інновацій.

Пропонуємо реалізувати класичну схему процесів стратегічного управління для інноваційного стратегічного управління розвитком ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт». Це включає: основні принципи концепції розвитку інноваційного бізнесу; вибір напрямку руху на основі принципів інноваційного розвитку підприємства та екологічного аналізу; навчання та вибір інноваційних стратегій розвитку бізнесу, реалізація інноваційних стратегій та їх оцінка.

Основна перевага для ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» полягає в тому, що, маючи інноваційну стратегію як основний інструмент стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств, цілі їх досягнення в рамках забезпечення виживання та пожвавлення інноваційних підприємств у довгостроковій перспективі мають змогу визначити мету і напрямок. Розвиток бізнесу орієнтований на основні принципи стратегічного та інноваційного розвитку. Бізнес-процеси можна постійно вдосконалювати, пристосовуючи до мінливого середовища, постійних вимог і запроваджуючи інновації. Він є основою для розробки інноваційних стратегічних

планів, програм і проектів і виступає як системний елемент інноваційного шляху розвитку компанії в майбутньому. На основі винаходу та впровадження інновацій може розвиватися стимулювання, організація, планування та контроль нових форм господарської діяльності підприємств.

Сучасна концепція стратегічного управління інноваційним розвитком спрямована на досягнення стратегічних та інноваційних цілей підприємств на основі організаційного підходу та шляхом впровадження інновацій у різні форми та сфери діяльності підприємства. Метою має бути забезпечення інноваційного розвитку бізнесу. Це дозволяє швидко реагувати на зміни у вашому оточенні, моделювати варіанти розвитку бізнесу, прогнозувати результати та вибирати найкращий варіант. Питання стратегічного управління інноваційним розвитком доцільно розглядати відповідно до концепції формування інноваційної економіки, яка визначає визначення цілей розвитку бізнесу в контексті новітніх соціально-економічних і культурних цінностей суспільства.

Основою раціонального стратегічного управління розвитком та інноваційною діяльністю підприємств є інноваційний цикл - інноваційна стратегія - інновація, структура якого включає основні функції (етапи) стратегічного управління ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт», що дають змогу виділити значні напрямкові діапазони. Заходи щодо підтримки розробки та реалізації інноваційних стратегій наведено в табл. 2.6.

При дотриманні рекомендацій інноваційна політика ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» набуває рушійних характеристик, які вимагають послідовної, цілеспрямованої та комплексної спрямованості на інноваційні розробки та зміни в усіх сферах корпоративної діяльності.

Функціональною метою інноваційної політики є досягнення та підтримка економічної стабільності всієї системи підприємства. Досягнення поставлених цілей можна досягти шляхом: збільшення інноваційної діяльності; адаптивності

інноваційної діяльності та раціональне використання інноваційного потенціалу; диверсифікація ризику.

Завдяки належному функціонуванню підприємства інноваційний розвиток дозволяє максимально використовувати інтелектуальні ресурси, розвивати передові методи управління та підвищувати конкурентоспроможність підприємства (рис. 2.7).

Таблиця 2.6

Рекомендації щодо проектування та реалізації інноваційної стратегії в ТОВ

Фірма «Дніпро-Контракт»

Дії	Підхід до проектування та впровадження інноваційних стратегій
Аналізування	формування корпоративних стратегічних інноваційних цілей, стратегій інноваційного розвитку та цілей корпоративної діяльності; вивчення потенційних ризиків інноваційної діяльності; вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища; аналіз інноваційного потенціалу підприємства та можливості залучення додаткових ресурсів; аналіз інноваційної діяльності підприємств, особливості інтенсивності інноваційної діяльності; аналіз частки нематеріальних активів і частки матеріальних активів у великих виробничих потужностях;
Планування	встановити пріоритети довгострокового інноваційного розвитку компанії, виходячи з цілей діяльності та накопиченого інноваційного потенціалу; спланувати напрямок інноваційного розвитку на основі сформованих інноваційних стратегічних цілей; планувати оптимальний шлях довгострокового інноваційного розвитку та координувати роботу різних структурних підрозділів компанії;
Організування	організація заходів щодо забезпечення безперервності процесу впровадження інновацій у всіх сферах діяльності підприємства; організація заходів щодо реалізації етапів інноваційної стратегії відповідно до сформованих стратегічних інноваційних цілей;
Контролювання	встановлення зв'язків в організаційних системах протягом життєвого циклу інновації; моніторинг за змінами інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища; контролювання та коригувати інноваційні цілі компанії за результатами інноваційної діяльності та розробок;

Ефективна інноваційна політика має відповідати певним критеріям, зокрема: узгодженість між інноваційною політикою та стратегією інноваційного розвитку; баланс інноваційної політики, взаємоузгодженість обраного напрямку інноваційної політики, усі мандати інноваційної політики побудовані таким чином, що «реалізація одного з них породжує ефективну реалізацію наступної політики»; очікуваний розвиток соціально-економічної системи, відповідність інноваційної політики елементам інноваційного розвитку країни; реалізація інноваційної політики з урахуванням наявного інноваційного потенціалу (відповідність між (потенційною) здатністю підприємства відтворювати власні ресурси та можливістю залучення зовнішніх ресурсів для реалізації інноваційної політики); прийняття рівня ризику, пов'язаного з інноваційною політикою (відповідність очікуваного рівня ризику впливу внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку).



Рис. 2.7. Інноваційна корпоративна політика ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» як складова посилення конкурентоспроможності

Сучасна концепція стратегічного управління інноваційним розвитком ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» базується на системному підході до досягнення стратегічних та інноваційних цілей підприємств та впровадження інновацій у різні форми та сфери діяльності організації. Метою має бути забезпечення інноваційного розвитку ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт». Це дозволяє швидко реагувати на зміни у оточенні, моделювати варіанти розвитку бізнесу, прогнозувати результати та вибирати найкращий варіант. Питання стратегічного управління інноваційним розвитком доцільно розглядати відповідно до концепції формування інноваційної економіки, яка визначає визначення цілей розвитку бізнесу в контексті новітніх соціально-економічних і культурних цінностей суспільства.

За таких обставин корпоративні інноваційні стратегії та інноваційна політика ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» набувають якості рушійної сили, яка забезпечує послідовну, цілеспрямовану та комплексну спрямованість на інноваційні розробки та зміни в усіх сферах корпоративної діяльності.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» це машинобудівна компанія, яка здійснює ремонт та відновлення електротехнічного та механічного обладнання для гірничо-металургійного, гірничо-збагачувального, паливно-енергетичного та транспортного комплексів. ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» за період дослідження 2020-2022 рр. знизилася свою ефективність. Зокрема величина чистого доходу зменшилася майже вдвічі (-42,24 %), а сума поточних виробничих витрат – на 41,60 %. Вказані результати свідчать, що підприємство значно скоротило об'єми діяльності. Перевищення темпів зниження вартості чистого доходу над приростом витрат обумовив отримання збитків від господарської діяльності. Збитковість виробництва доводить і від'ємне значення рівня рентабельності. Даний показник зменшився про рівня 2020 року на 1,15 відсоткові пункти. Загалом діяльність ТОВ Фірма «Дніпро-

Контракт» можна вважати задовільною. Не зважаючи на близькість лінії фронту підприємство продовжує працювати, забезпечувати роботою населення та задовольняти потреби своїх замовників.

2. Отже, під стратегічним управлінням інноваційним розвитком ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» розуміється система управління основними напрямками діяльності підприємств, спрямована на досягнення цілей стратегічного розвитку та інноваційної діяльності, а також підвищення конкурентоспроможності та конкурентної позиції. Це процес впровадження на інноваційній основі стратегії, які враховують зміни в навколишньому середовищі. Стратегічне управління інноваційним розвитком ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» – це система управління інноваційною діяльністю та процесами, особливо факторами та умовами забезпечення здатності до інновацій, а інновації виступають орієнтиром функціонування та зростання підприємств.

3. Сучасна концепція стратегічного управління інноваційним розвитком ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» базується на системному підході до досягнення стратегічних та інноваційних цілей підприємств та впровадження інновацій у різні форми та сфери діяльності організації. Метою є забезпечення інноваційного розвитку ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт». Це дозволяє швидко реагувати на зміни у оточенні, моделювати варіанти розвитку бізнесу, прогнозувати результати та вибирати найкращий варіант. Питання стратегічного управління інноваційним розвитком доцільно розглядати відповідно до концепції формування інноваційної економіки, яка визначає визначення цілей розвитку бізнесу в контексті новітніх соціально-економічних і культурних цінностей суспільства. За таких обставин корпоративні інноваційні стратегії та інноваційна політика ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» набувають якості рушійної сили, яка забезпечує послідовну, цілеспрямовану та комплексну спрямованість на інноваційні розробки та зміни в усіх сферах корпоративної діяльності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ФІРМА «ДНІПРО-КОНТРАКТ» НА СТРАТЕГІЧНОМУ РІВНІ

3.1. Формування та реалізація інноваційної стратегії в умовах ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»

Оскільки сучасна ситуація призвела до справжньої кризи економічних агентів, формування бізнес-стратегій є важливою необхідністю для всіх підприємств і має беззаперечну практичну цінність. Однак ми не можемо ігнорувати, наскільки важко вибрати найкращу стратегію серед різних стратегій, коли враховуються всі важливі аспекти. Тому розробку вашої бізнес-стратегії та визначення стратегічного потенціалу ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» варто розпочати найближчим часом.

Умови сучасної ринкової економіки визначили необхідність виконання підприємствами функцій, пов'язаних із встановленням збалансованого шляху виживання та незалежного розвитку, а менеджмент організацій був змушений розробляти стратегічні стратегії на інноваційній основі. Опанувати принципи менеджменту. Серед заходів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств, особливе місце має посісти визначення напряму оптимального вибору інноваційних стратегій, що визначають виробництво та реалізацію конкурентоспроможної продукції.

Однак, незважаючи на широкі та продуктивні дослідження, проведені з метою пошуку оптимального вибору інноваційних стратегій шляхом використання методів математичної логіки, інформації, економічної математики та статистичного моделювання, програмування дій - в алгоритмі існують певні труднощі в ідентифікації елементів і компонентів. Ці проблеми зумовлені не тільки особливостями природи інноваційної діяльності, а й, зрештою, недоліками

«лінійного характеру» з точки зору формалізації при формуванні різних типів моделей.

Дослідження змісту чинників інноваційного розвитку підприємств призвело до створення структурно-логічної моделі формування інноваційної стратегії підприємств, представленої на рис. 3.1.

Перший етап визначає місію та цілі компанії в частині інноваційного розвитку. На цьому етапі оцінюються коротко-, середньо- та довгострокові пріоритети розвитку, визначаються цілі та завдання інноваційної діяльності підприємства, а також здійснюється попередня оцінка цілей та завдань інноваційного розвитку.

На другому та третьому етапах здійснюється моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що включає аналіз та оцінку поточної ситуації та можливих змін не лише внутрішніх факторів, а й факторів зовнішніх факторів, які мають прямий та опосередкований вплив. Інноваційна інтенсивність, інноваційний потенціал, вартість технологічного капіталу та ризик інноваційної діяльності компанії розглядаються в контексті її сформульованих завдань, цілей, місії, культури та її зацікавлених сторін, її структури та технології.

Слід зазначити, що розробка стратегії не обмежується побудовою та реалізацією ланцюжка причин і наслідків від початкових ринкових факторів і наявних можливостей до відповідної позиції на ринку. Це передбачає постійне, циклічне прийняття рішень і ризику, властиві процесу визначення та створення інноваційних стратегій.

Аналіз і оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» буде успішним, якщо керівництву компанії вдасться визначити можливості: «Де грати, на яких ринках і як вигравати». В іншому випадку стратегічний аналіз буде зосереджений лише на визначенні бар'єрів і перешкод.

Наступний етап передбачає формування альтернативних типів інноваційних стратегій підприємства, накопичення інноваційних ідей, тобто найбільш придатних і реальних типів інновацій для впровадження в конкретному бізнесі. Нові ідеї

(інновації) вимагають змін (доповнень) у міру того, як стають очевидними результати аналізу бізнес-середовища.

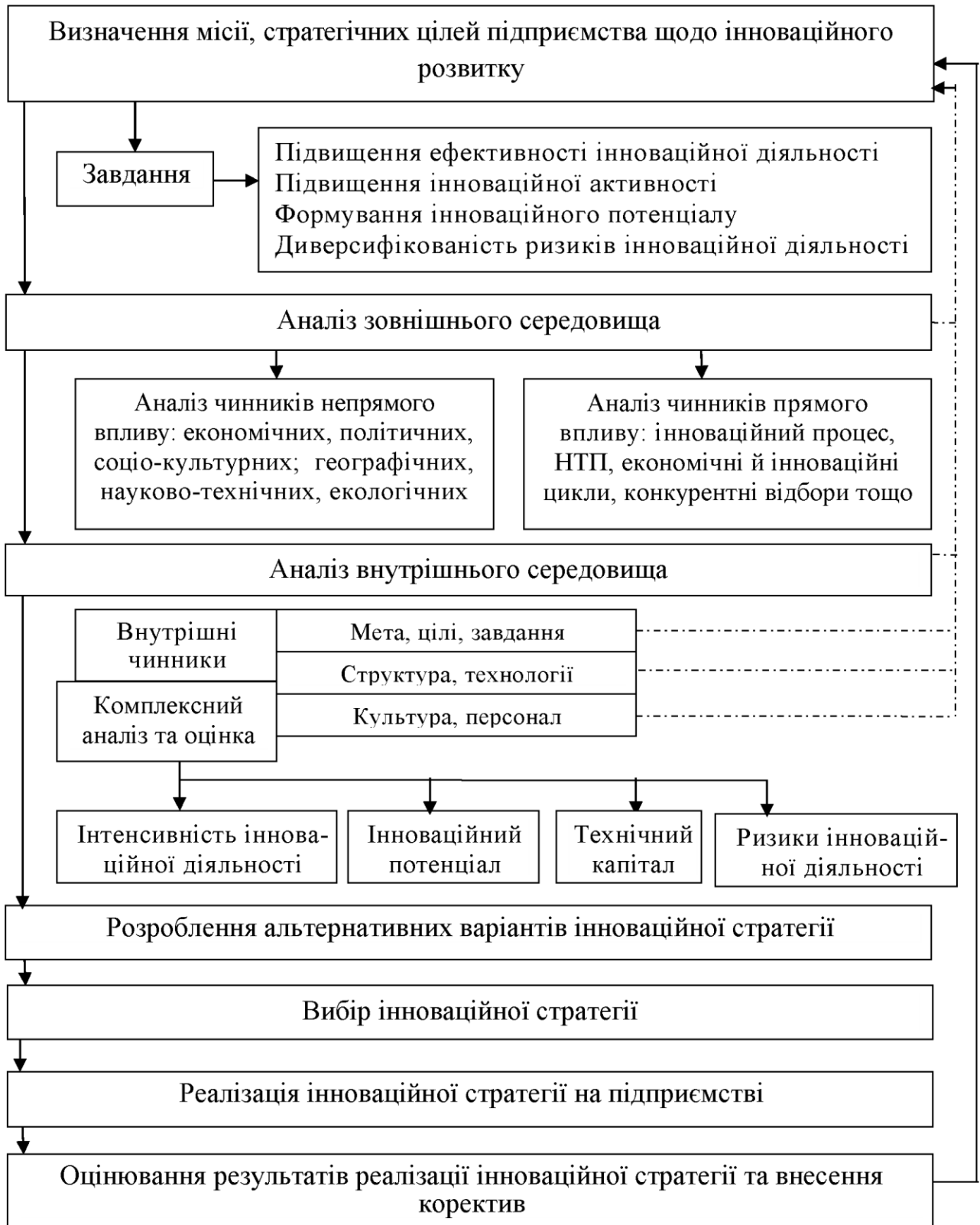


Рис. 3.1. Етапи формування інноваційної стратегії ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»

Стратегічні альтернативи – це спроба візуалізувати перспективи розвитку компанії за допомогою кількох варіантів з урахуванням планових показників фінансово-економічної та інноваційної діяльності організації. Це, так би мовити, модель комерційно-економічної поведінки компаній, спрямована на майбутнє зростання організації, отримання прибутку та подовження її життєвого циклу: вибір інноваційної стратегії компанії; вибір ідей, які представляють найкращий шлях до досягнення стратегічних інноваційних цілей організації; розробка відповідних інноваційних проектів; визначення типів інновацій, придатних для реалізації, коли: вибрати найкращу інноваційну стратегію, відкинути морально застарілі інновації; На цьому етапі особлива увага приділяється створенню загальної корпоративної стратегії, створенню детальних планів дій та створенню програм впровадження інноваційних стратегій з урахуванням усіх можливих планів цього процесу.

Коли компанії звертаються до розвитку інноваційних видів, їм необхідно обирати різні типи інноваційних стратегій щодо стратегічних суб'єктів господарювання, видів діяльності тощо. включення існуючих і потенційних видів діяльності.

Якщо обрана інноваційна стратегія не відповідає стратегічному напрямку та інноваційним цілям вищого керівництва, процес вибору інноваційної стратегії можна повернути назад шляхом коригування типу стратегії, очікуваного відповідно до існуючих і передбачуваних умов ведення бізнесу.

Загальний процес підготовки вихідних даних та інформації для прийняття рішень щодо створення та реалізації інноваційних стратегій включає наступні етапи: розробка класифікації та дисциплінарних етапів; дослідження джерел; аналіз досягнутих результатів; вибір осіб, які приймають рішення, щодо впровадження інноваційної стратегії вашої компанії.

Для успішної реалізації стратегії ми пропонуємо низку інноваційних проектів і отримуємо послуги за різними критеріями, такими як оптимізація величини чистого прибутку, індекс рентабельності, індекс прибутковості, внутрішня норма прибутку, термін окупності, оптимальний ризик тощо. Ефективність інноваційної програми можна оцінити за її прибутковістю, ліквідністю та рівнем ризику. На наступному етапі оцінюються результати впровадження інноваційної стратегії та вносяться корективи.

Проведений аналіз є універсальною основою для ефективного вибору типів інноваційних стратегій розвитку бізнесу в конкретній внутрішній та зовнішній ситуації, масштабів інноваційної діяльності та факторів, що впливають на їх розвиток. Ідеальної методики досі немає. Кожен метод охоплює та враховує обмежене коло факторів, які впливають на розвиток компанії та визначають її робочий стан. Використання кількох технологій також ускладнює етапи отримання результатів і прийняття рішень.

Таким чином, відповідно до методу легітимної стратегії, необхідний підхід, заснований на аналізі та оцінці таких факторів, як інтенсивність інноваційного потенціалу компанії, потенціал для стратегічних інновацій, ризик інноваційної діяльності та вибір технологічного капіталу компанії. Ці елементи максимально повно охоплюють усі аспекти діяльності ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт», спрямованої на шлях інноваційного розвитку, та розкривають можливі перспективи розвитку компаній за кількома варіантами.

Інтенсивність інноваційної діяльності (процесів) ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» - це ступінь використання ресурсів, пов'язаних з інноваційною діяльністю (процесами) компанії. Складовою інноваційної діяльності компанії є інтенсивність інноваційної діяльності. Тобто це діяльність, спрямована на придбання, створення, розробку та впровадження інновацій в окремих сферах діяльності компанії, що впливає з функцій реалізації, що відрізняються за своїм управлінським впливом та ефективністю. При цьому ефективність інноваційної діяльності (процесів)

підприємства – це ступінь досягнення ним запланованого рівня інноваційного розвитку конкретної сфери діяльності компанії чи підприємства відповідно до поставлених цілей та проявляється на підприємстві через підвищення інноваційного потенціалу.

Саме ступінь інтенсивності інноваційної діяльності підприємств є основною характеристикою ступеня інноваційної діяльності організацій.

Інноваційна діяльність підприємств може одночасно охоплювати окремі напрями, переважно технологічні, продуктові, маркетингові, організаційні та бізнес-моделі інновацій, які поділяються на групи. Вивчаючи взаємопов'язані інноваційні процеси (інноваційні комплекси) всередині групи, ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» можуть підтримувати баланс у розвитку інноваційної діяльності в різних сферах і підтримувати один із основних напрямів діяльності компанії. Ви можете зосередити свою увагу на швидкому прогресі. Організація для досягнення синергії шляхом паралельного руху всього інноваційного комплексу. Це також дає змогу врахувати взаємозамінну та залежну координацію пріоритетів розвитку напрямів діяльності як за їх інтенсивністю, так і за глибиною, а також відносно сформовані умови функціональної взаємодії в інноваційному комплексі.

Пропонується оцінювати ступінь інтенсивності інноваційної діяльності підприємств шляхом розрахунку показників ступеня інтенсивності інноваційної діяльності підприємств за такими групами: показники витрат на впровадження інноваційної діяльності, інноваційні показники результатів інноваційної діяльності, показники темпів впровадження інноваційної діяльності.

Дане дослідження можна провести експертним методом. Його застосування включає створення карток-індикаторів для кожної групи (з методикою розрахунку) та ранжування важливості окремих видів показників для визначення рівня.

Прийняття бізнес-рішень і розробка інноваційних стратегій у системі стратегічного управління організовано відповідно до визначених вимог і досягає конкретних цілей інноваційного стратегічного розвитку за допомогою методів і

відповідних форм управління. Це діяльність управлінської організації, спрямована на її досягнення.

Виходячи з розкритої сутності та необхідності прийняття рішень у пошуку нових шляхів управління компанією, етапами процесу прийняття рішень щодо формування оптимальної стратегії виробництва інноваційної продукції на підприємстві є (рис. 3.2):



Рис. 3.2. Етапи прийняття управлінського рішення щодо формування оптимальної інноваційної стратегії ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»

Серед заходів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт», особливе місце має посісти визначення напрямку оптимального вибору інноваційних стратегій, що визначають виробництво та реалізацію

конкурентоспроможної продукції. У роботі запропоновано підхід, заснований на аналізі та оцінці таких факторів, як інноваційна інтенсивність компанії, потенціал стратегічних інновацій, ризик інноваційної діяльності та технологічний капітал компанії. Ці елементи максимально повно охоплюють усі аспекти діяльності підприємства, спрямованої на інноваційний шлях розвитку, і представляють можливі перспективи розвитку компанії з кількома варіантами. Для підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно організувати процеси управління ризиками, технологічним капіталом та інноваційним потенціалом, розробити та розвивати ефективні заходи та методи управління, спрямовані на підвищення інноваційної активності компаній.

3.2. Розробка та впровадження системи якісного управління ризиковістю інноваційної діяльності

ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» має високий потенціал для застосування інноваційних технологій. Впровадження інноваційних технологій породжує певні проблеми, а саме: високі фінансові витрати, тривалі терміни окупності та складність впровадження, але через ситуацію глобалізації та зобов'язання України в рамках співпраці з Європейським Союзом розвиток цифрових технологій майже завершено. Тільки так можна зберегти конкурентоспроможність вітчизняних промислових підприємств. Важливу роль у розвитку інноваційних процесів у галузі відіграє також держава як постачальник інвестицій і фінансових гарантій, законодавець необхідних нормативно-правових актів. Це також слід мати на увазі. Основною метою ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» є досягнення необхідного балансу між інвестиційним ризиком і прибутковістю шляхом зменшення втрат, які можуть виникнути внаслідок впливу інвестицій, і збільшення можливостей зростання. Досягнення цієї мети підвищить ефективність інвестицій і загальну вартість бізнесу.

Наразі практично не існує загальної класифікації ризиків інноваційних проектів, що ускладнює продовження діяльності компаній. Управління ризиками проекту включає процес планування управління ризиками, ідентифікацію ризиків, аналіз ризиків, реагування на ризики, а також моніторинг і контроль ризиків під час реалізації проекту. Метою управління ризиками проекту є збільшення ймовірності позитивних подій для цілей проекту та зменшення небажаних подій.

На кожному етапі життєвого циклу інноваційного проекту ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» піддаються різним ризикам. Ці ризики відрізняються один від одного з точки зору місця і часу їх виникнення, а також зовнішніх і внутрішніх факторів. З цієї причини потрібні аналітичні та описові методи. Усі ці ризики негативно впливають на бізнес-операції та ускладнюють оптимізацію та прийняття рішень про те, де виникають ризики та як їм запобігти. Сьогодні системи контролю та управління ризиками в проектах загалом та інноваційних проектах зокрема є слабо розробленими та базуються на пострадянських принципах. Ідея полягає в тому, щоб починати вирішувати проблему лише після того, як про неї всі знають протягом багатьох років. Основною метою управління ризиками є мінімізація ймовірності виникнення ризику та передбачення виникнення проблем з метою запобігання збиткам. Небагато українських компаній, особливо ІТ-компаній, розуміють необхідність управління ризиками інноваційних проектів. Аналіз міжнародної практики, стандартів і довідкових посібників визначає шість основних практик, яких рекомендується дотримуватися при управлінні ризиками в інноваційних проектах.

- Ідентифікація – визначення ризиків, які можуть вплинути на цілі проекту.
- Аналіз – визначає, які з ідентифікованих ризиків є найбільш небезпечними.
- Планування – визначає найнебезпечніші ризики та способи їх пом'якшення.
- Нейтралізація факторів ризику.
- Застосування методів і засобів зниження ризиків і наслідків ризикових подій.

- Моніторинг і контроль майбутніх подій ризику (тобто безперервне спостереження та усунення причин, якщо необхідно) і контроль використання методів і засобів для зменшення впливу ризиків протягом усього проекту.

Управління ризиками в інноваційній діяльності вимагає активного управління ризиками, які можуть загрожувати компанії. Це дозволяє знизити збитки від різноманітних ризиків, зменшити можливість катастрофічних збитків, підвищити рівень реалізації проекту та зменшити витрати на досягнення інноваційних цілей. Інноваційний проект можна визначити як комплекс дій (дослідно-конструкторських робіт, виробничої, організаційної та комерційної діяльності), пов'язаних із створенням і впровадженням інноваційного продукту.

Сьогодні створюється науково-методичне підґрунтя теми механізмів управління ризиками інноваційних проектів. Ключовим елементом процесу управління ризиками, пов'язаного з інноваційною діяльністю ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт», є визначення того, як реагувати на виявлені та оцінені ризики. У теорії та на практиці уникнення ризику, локалізація ризику, визначення ризику та компенсація є найпоширенішими методами реагування на ризики (рис. 3.3).

Ці методи зазвичай використовуються на етапі розробки проекту. Слід також зазначити, що так звані ризики мікросередовища можуть мати значний вплив на інноваційні проекти компаній. Серед них можна виділити: маркетинговий ризик (неефективний вибір відповідних маркетингових стратегій просування та впровадження інновацій); продуктовий ризик (неефективний вибір відповідної технології, постачальників ресурсів, субпідрядників тощо); фінансові ризики (нестача коштів для реалізації інноваційних проектів, погіршення фінансового стану підприємства тощо); ризики, пов'язані з управлінням персоналом (наприклад, нездатність штатних працівників компанії самостійно здійснювати інноваційні проекти).

Табл. 3.1 показує ряд позитивних і негативних характеристик інноваційного ризику для ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт». На основі інформації, поданої у таблиці.

3.1, реалізація інноваційних проєктів є необхідністю для ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт», щоб стабільно працювати, підтримувати конкурентні позиції, розширювати ринок збуту своїх товарів/послуг у майбутньому та випереджати конкурентів.



Рис. 3.3. Методи управління ризиками інноваційної діяльності ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»

Необхідним етапом розробки та створення інноваційної стратегії є оцінка ризиків інноваційної діяльності підприємства.

Ризики охоплюють усі сфери та напрями діяльності ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» та тісно пов'язані з невизначеністю. За наявності значної кількості учасників ринку неможливо уявити об'єктивні умови, які б дозволили оцінити ймовірність настання ризику через дію будь якого учасника через відсутність методів оцінки. Вирішальний вплив на критерії прийняття рішень має здатність,

суб'єктивність і оцінка керівника, який приймає рішення. Завдання менеджера одночасно спрямоване на зниження рівня невизначеності та зведення невизначеності до умови оцінки ризику.

Таблиця 3.1

Позитивні та негативні риси інноваційного ризику ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»

Блокуючі фактори (негативні аспекти)	Шанси на успіх (стимулюючі аспекти)
<p>Прямий фінансовий збиток через неприйняття новинки ринком.</p> <p>Втрата можливостей через концентрацію зусиль у безперспективних напрямках.</p> <p>Реструктуризація налагоджених систем взаємодії з економічними торговими партнерами.</p> <p>Труднощі у фінансуванні інноваційної діяльності з невизначеними результатами.</p> <p>Реструктуризація традиційних систем управління бізнесом.</p> <p>Високі витрати на залучення висококваліфікованих спеціалістів з інших установ.</p> <p>Втрата іміджу через відсутність інновацій.</p>	<p>Перевершіть своїх конкурентів.</p> <p>Можливість скористатися перевагами першопрохідців, зокрема ціновою стратегією «зняття вершків»;</p> <p>Розширення здатності інноваційних компаній адаптуватися до мінливих умов ринку.</p> <p>Підтримуйте інтерес споживачів, пропонуючи більш просунуті види продукції.</p> <p>Підвищення іміджу інноваційних компаній.</p> <p>Розширення на нові економічно найбільш привабливі сфери діяльності.</p> <p>Використовуйте творчий потенціал співробітників і менеджерів в інноваційних компаніях.</p> <p>Удосконалення системи управління організацією.</p> <p>покращити фінансові результати</p>

Ризик - це можливість втрати, відхилення від мети або очікуваного результату. Відсутність позитивних результатів і наявність невикористаних можливостей.

Ризики виникають, коли відсутня реальна можливість оцінити результати інноваційної діяльності та прийняти ефективні управлінські рішення. Основним проявом ризику є ринкова активність, невизначеність ситуації в разі реалізації.

Інноваційний ризик – це вид відхилення від стратегічних інноваційних цілей і являє собою ймовірність зазнати збитків під час інноваційної діяльності всередині компанії.

Фактори, що зумовлюють прояв ризиків: конкурентне середовище, нестабільність ринкової кон'юнктури, неправильне прийняття рішень у процесі реалізації інноваційних стратегій, випадковість у взаємовідносинах суб'єкта господарювання із зовнішнім середовищем, неспроможність підприємств через державне регулювання завершити інноваційну діяльність тощо. .

Ризик, як негативне явище, уповільнює реалізацію інноваційної діяльності, але водночас, як позитивне явище, він дозволяє підприємствам підвищити свою конкурентну перевагу.

Ризики виникають на всіх етапах інноваційного процесу, тому необхідно визначити ризики для компаній, які реалізують усі етапи інноваційного процесу. Рівень ризику залежить від особливостей управління, діяльності та розвитку підприємства.

Підходи до оцінки бізнес-ризиків слід класифікувати таким чином: підхід, заснований на розрахунку показників господарської діяльності, що підтверджують наслідки прояву ризиків; підхід, заснований на розрахунку показників, що характеризують фактори ризику; підхід, заснований на розрахунку показників, що розкриває вплив і ймовірність матеріалізації ризику в компанії; модельний, сценарний підхід до розвитку подій, що відбуваються під впливом бізнес-середовища; підхід, що враховує можливість модифікації впливу ризиків;

Для оцінки ризиків інноваційної діяльності ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» при формуванні інноваційної стратегії необхідно визначити фактори, які залежать від стадії інноваційного проекту та особливостей реалізації інноваційної стратегії в інноваційній компанії.

Оцінку ризиків, пов'язаних з інноваційною діяльністю ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт», необхідно здійснювати на основі результатів експертних оцінок та розрахунку інтегральних показників. Спочатку необхідно сформулювати об'єкт експертизи, визначити характеристику об'єкта експертизи, сформувати групу

експертів, визначити методику експертизи, провести опитування, обробити та проаналізувати отримані результати.

Що стосується техніки експертного дослідження, то найпростішим є метод апіорного ранжування (визначення ранжування кожного фактора) на основі експертизи факторів групою компетентних експертів у вибраній галузі дослідження.

У процесі управління інноваційними ризиками менеджерам доводиться вирішувати декілька проблем. Оцінити потенційні втрати, пов'язані з інноваційними ризиками. Визнання або прийняття інноваційних ризиків або відмова від здійснення певних видів інноваційної діяльності, які призводять до них. Вирішіть, чи хочете ви взяти на себе повну відповідальність за інноваційний ризик чи передати частину або весь ризик іншій компанії. Звертаємо увагу, що для інноваційних ризиків, за які компанія несе повну відповідальність, повинна бути розроблена програма управління, основною метою якої є зменшення можливих втрат. Керівництво відіграє провідну роль в управлінні інноваційними ризиками та приймає програми протидії для зменшення ризиків. Тому дуже важливо, щоб остаточне рішення щодо інноваційних заходів з управління ризиками приймалося вищим керівництвом.

Для підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» необхідно забезпечити якісні процеси управління інноваційними ризиками. Метою є не повне усунення інноваційних ризиків, а радше встановлення прийнятних меж, щоб можна було мінімізувати негативний вплив. Інноваційні механізми управління ризиками вимагають від керівників високого рівня компетентності, швидкого реагування на можливі сценарії розвитку подій, а також значних вкладень енергії та досвіду. Ключовим елементом інноваційного процесу управління ризиками є вибір методів реагування на ідентифіковані та оцінені ризики. На сьогодні система методів управління ризиками в інноваційних проектах є недостатньо ефективною. Інноваційна діяльність може зменшити ризики, але не може їх повністю уникнути. Сучасні компанії повинні прийняти цей факт і прагнути

зменшити вплив ризиків, що сприятиме підвищенню привабливості ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» на галузевому ринку.

Вибір оптимальної інноваційної стратегії та зменшення впливу ризиків забезпечить зниження витрат підприємства та зростання його доходів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозований рівень ефективності впровадження інноваційних стратегій розвитку ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт»

Показник	2020	Проект 2025	Відхилення рівня 2022 від проекту	
			абсолютне	відносне, %
Чистий дохід, тис. грн.	69073	84200	15127	21,90
Поточні витрати виробництва, усього, тис. грн.	69673	82214	12541	18,00
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-600	1986	2586	x
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	54	54	0	0,00
Фонд оплати праці, тис. грн.	6215	6308	93,2	1,50
Продуктивність праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	1279,1	1559,3	280,1	21,90
Середньорічна оплата праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	115,1	116,8	1,7	1,50
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	6744	29244	22500	333,65
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	124,9	541,5	416,7	333,65
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	10,24	2,88	-7,36	-71,89
Рентабельність (-збитковість) активів, %	-8,90	6,79	15,69	X
Рентабельність (-збитковість) діяльності, %	-0,86	2,42	3,28	X

Впровадження пропонованих заходів забезпечить зростання прибутковості підприємства. За рахунок уникнення нераціональних втрат та підвищення рівня

конкурентоздатності компанії приріст чистого доходу складе 21,9 %. Додаткові витрати на формування та впровадження інноваційної стратегії зумовлять зростання витрат на 18,0 %. Перевищення темпів росту чистого доходу над виникненням додаткових витрат обумовило отримання чистого прибутку (на відміну від збитків у 2020 році), та забезпечило приріст рівня рентабельності на 3,28 відсоткові пункти.

Висновки до розділу 3

1. Серед заходів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт», особливе місце має посісти визначення напряму оптимального вибору інноваційних стратегій, що визначають виробництво та реалізацію конкурентоспроможної продукції. У роботі запропоновано підхід, заснований на аналізі та оцінці таких факторів, як інноваційна інтенсивність компанії, потенціал стратегічних інновацій, ризик інноваційної діяльності та технологічний капітал компанії. Ці елементи максимально повно охоплюють усі аспекти діяльності підприємства, спрямованої на інноваційний шлях розвитку, і представляють можливі перспективи розвитку компанії з кількома варіантами. Для підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно організувати процеси управління ризиками, технологічним капіталом та інноваційним потенціалом, розробити та розвивати ефективні заходи та методи управління, спрямовані на підвищення інноваційної активності компаній.

2. Для підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» необхідно забезпечити якісні процеси управління інноваційними ризиками. Метою є не повне усунення інноваційних ризиків, а радше встановлення прийнятних меж, щоб можна було мінімізувати негативний вплив. Інноваційні механізми управління ризиками вимагають від керівників високого рівня компетентності, швидкого реагування на можливі сценарії розвитку подій, а також значних вкладень енергії та досвіду. Ключовим елементом інноваційного процесу

управління ризиками є вибір методів реагування на ідентифіковані та оцінені ризики. На сьогодні система методів управління ризиками в інноваційних проектах є недостатньо ефективною. Інноваційна діяльність може зменшити ризики, але не може їх повністю уникнути. Сучасні компанії повинні прийняти цей факт і прагнути зменшити вплив ризиків, що сприятиме підвищенню привабливості ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» на галузевому ринку.

3. Впровадження пропонованих заходів забезпечить зростання прибутковості підприємства. За рахунок уникнення нераціональних витрат та підвищення рівня конкурентоздатності компанії приріст чистого доходу складе 21,9 %. Додаткові витрати на формування та впровадження інноваційної стратегії зумовлять зростання витрат на 18,0 %. Перевищення темпів росту чистого доходу над виникненням додаткових витрат обумовило отримання чистого прибутку (на відміну від збитків у 2020 році), та забезпечило приріст рівня рентабельності на 3,28 відсоткові пункти.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що інноваційний процес – це процес кроків, етапів і дій, пов'язаних із впровадженням, розробкою та виробництвом продуктів і технологій з новими характеристиками, які більш ефективно задовольняють існуючі потреби та потреби, які вже існують або можуть виникнути. Інноваційна діяльність є складовою інноваційного процесу, що поєднує науку, техніку, підприємництво тощо. Інноваційна діяльність – це сукупність практичної діяльності, спрямованої на використання результатів науки і техніки для придбання нових продуктів, технологій, методів господарювання тощо.

2. ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» це машинобудівна компанія, яка здійснює ремонт та відновлення електротехнічного та механічного обладнання для гірничо-металургійного, гірничо-збагачувального, паливно-енергетичного та транспортного комплексів. ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» за період дослідження 2020-2022 рр. знизилася свою ефективність. Зокрема величина чистого доходу зменшилася майже вдвічі (-42,24 %), а сума поточних виробничих витрат – на 41,60 %. Вказані результати свідчать, що підприємство значно скоротило об'єми діяльності. Перевищення темпів зниження вартості чистого доходу над приростом витрат обумовив отримання збитків від господарської діяльності. Збитковість виробництва доводить і від'ємне значення рівня рентабельності. Даний показник зменшився про рівня 2020 року на 1,15 відсоткові пункти. Загалом діяльність ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» можна вважати задовільною. Не зважаючи на близькість лінії фронту підприємство продовжує працювати, забезпечувати роботою населення та задовольняти потреби своїх замовників.

3. Під стратегічним управлінням інноваційним розвитком ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» розуміється система управління основними напрямками діяльності підприємств, спрямована на досягнення цілей стратегічного розвитку та інноваційної діяльності, а також підвищення конкурентоспроможності та конкурентної позиції.

Це процес впровадження на інноваційній основі стратегії, які враховують зміни в навколишньому середовищі. Стратегічне управління інноваційним розвитком ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» – це система управління інноваційною діяльністю та процесами, особливо факторами та умовами забезпечення здатності до інновацій, а інновації виступають орієнтиром функціонування та зростання підприємств.

4. Сучасна концепція стратегічного управління інноваційним розвитком ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» базується на системному підході до досягнення стратегічних та інноваційних цілей підприємств та впровадження інновацій у різні форми та сфери діяльності організації. Метою є забезпечення інноваційного розвитку ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт». Це дозволяє швидко реагувати на зміни у оточенні, моделювати варіанти розвитку бізнесу, прогнозувати результати та вибирати найкращий варіант. Питання стратегічного управління інноваційним розвитком доцільно розглядати відповідно до концепції формування інноваційної економіки, яка визначає визначення цілей розвитку бізнесу в контексті новітніх соціально-економічних і культурних цінностей суспільства. За таких обставин корпоративні інноваційні стратегії та інноваційна політика ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» набувають якості рушійної сили, яка забезпечує послідовну, цілеспрямовану та комплексну спрямованість на інноваційні розробки та зміни в усіх сферах корпоративної діяльності.

5. Серед заходів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт», особливе місце має посісти визначення напряму оптимального вибору інноваційних стратегій, що визначають виробництво та реалізацію конкурентоспроможної продукції. У роботі запропоновано підхід, заснований на аналізі та оцінці таких факторів, як інноваційна інтенсивність компанії, потенціал стратегічних інновацій, ризик інноваційної діяльності та технологічний капітал компанії. Ці елементи максимально повно охоплюють усі аспекти діяльності підприємства, спрямованої на інноваційний шлях розвитку, і представляють можливі перспективи розвитку компанії з кількома варіантами. Для

підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно організувати процеси управління ризиками, технологічним капіталом та інноваційним потенціалом, розробити та розвивати ефективні заходи та методи управління, спрямовані на підвищення інноваційної активності компаній.

6. Для підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» необхідно забезпечити якісні процеси управління інноваційними ризиками. Метою є не повне усунення інноваційних ризиків, а радше встановлення прийнятних меж, щоб можна було мінімізувати негативний вплив. Інноваційні механізми управління ризиками вимагають від керівників високого рівня компетентності, швидкого реагування на можливі сценарії розвитку подій, а також значних вкладень енергії та досвіду. Ключовим елементом інноваційного процесу управління ризиками є вибір методів реагування на ідентифіковані та оцінені ризики. На сьогодні система методів управління ризиками в інноваційних проектах є недостатньо ефективною. Інноваційна діяльність може зменшити ризики, але не може їх повністю уникнути. Сучасні компанії повинні прийняти цей факт і прагнути зменшити вплив ризиків, що сприятиме підвищенню привабливості ТОВ Фірма «Дніпро-Контракт» на галузевому ринку.

7. Впровадження пропонованих заходів забезпечить зростання прибутковості підприємства. За рахунок уникнення нераціональних втрат та підвищення рівня конкурентоздатності компанії приріст чистого доходу складе 21,9 %. Додаткові витрати на формування та впровадження інноваційної стратегії зумовлять зростання витрат на 18,0 %. Перевищення темпів росту чистого доходу над виникненням додаткових витрат обумовило отримання чистого прибутку (на відміну від збитків у 2020 році), та забезпечило приріст рівня рентабельності на 3,28 відсоткові пункти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандура З., Голубецький П. Інноваційна діяльність в постіндустріальній економіці та її стимулювання механізмом податкових важелів. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 2. С. 143-155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2023_2_12
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
3. Бондарчук Н.В., Васільєва Л.М., Міньковська А.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2022_23_9
4. Булах Т.М., Гринчак Н.А., Плахотнікова Л.О. Стратегії управління часом та інноваційні методи підвищення ефективності його використання у діяльності операційного менеджера. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2022. № 3-4. С. 57-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2022_3-4_8
5. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
6. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
7. Волосяк М.В., Прокопович Л.Б. Модель прогнозування витрат на інноваційну діяльність у промисловому секторі України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 73-79.
8. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
9. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.

- 10.Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
- 11.Глушенкова А.А., Яргін М.В. Інноваційні стратегії в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2022. № 3-4. С. 40-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2022_3-4_9
- 12.Голобородько О.П., Марченко О.В. Вдосконалення організації інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємствах машинобудівної галузі України. *Економіка і регіон.* 2016. № 1. С. 47-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2016_1_9
- 13.Горященко Ю.Г. Оцінка стану бізнес-середовища України у контексті інноваційної діяльності. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2023. № 1. С. 57-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2023_1_9
- 14.Григорян О.О. Сукупність елементів управління інноваційною діяльністю. *Агроекологічний журнал.* 2022. № 4. С. 53-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrog_2022_4_8
- 15.Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід.* 2017. № 4. С. 5-8.
- 16.Довгань Ю.В. Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. *Modern economics.* 2022. № 36. С. 38-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2022_36_8
- 17.Іванишин О.В. Особливості та результати інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка.* 2020. Т. 25, Вип. 6. С. 132-137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2020_25_6_26
- 18.Івченкова О.Ю. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку економіки України. *Економічний вісник Донбасу.* 2018. № 3(53). С. 141-146. URL: <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/143519/24>

- 19.Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань. Харків : ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.
- 20.Іпполітова І.Я., Селезньова Г.О. Управління інноваційною діяльністю підприємства: процесний підхід. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка.* 2020. Т. 25, Вип. 6. С. 143-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2020_25_6_28
- 21.Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
- 22.Качуєнко О., Шпортюк Н.Л. Вдосконалення стратегії інноваційної діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі.* Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 90-91.
- 23.Кваша Т.К., Паладченко О.Ф., Молчанова І.В. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні та їх реалізація. *Наука, технології, інновації.* 2022. № 3. С. 3-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/STI_2022_3_3
- 24.Клюс Ю.І., Стрюк О.С. Дослідження підстав розробки ефективної стратегії розвитку на інноваційній основі. *Економічний вісник Донбасу.* 2022. № 2. С. 108-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2022_2_14
- 25.Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
- 26.Компанець К.А., Литвишко Л.О., Артемчук В.О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. *Інтелект XXI.* 2021. № 1. С. 82-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_1_18
- 27.Кононова О.Є. Сучасні підходи до використання інноваційних стратегій розвитку підприємств: зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2021. Вип. 36. С. 91-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2021_36_18

28. Кошкалда І.В., Суркова В.О. Методичні принципи визначення ефективності інноваційної діяльності в сільськогосподарських підприємствах. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 3. С. 68-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2022_3_12
29. Кравчук І. Вплив інноваційної діяльності на фінансову ефективність підприємства. *Економічний форум*. 2022. № 3. С. 172-178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_3_24
30. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Бездітко О.Є. Менеджмент інноваційного підприємництва: стратегічний розвиток бізнес-процесів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6. С. 134-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2021_6_21
31. Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 37. С. 99-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_37_20.
32. Мазур І.І., Коротун М.В. Нові можливості управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в підприємстві. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_17
33. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
34. Марова С.Ф., Ложачевська О.М., Лемещенко Н.М., Чайка М.О. Розробка конкурентної стратегії розвитку інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 1. С. 32-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_1_7
35. Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю. І. Інноваційний менеджмент : підручник. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с.

36. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
37. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
38. Насад Н.В. Інноваційні стратегії управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2021. № 4. С. 88-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_4_16
39. Олексенко Л.В. Моделі інноваційної діяльності. *Економіка та право.* 2022. № 3. С. 97-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2022_3_10
40. Пацарнюк О.В. Особливості інноваційної діяльності підприємств України на сучасному етапі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2020. № 11. С. 24-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_11_7
41. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
42. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40.IV. URL: <http://rada.gov.ua>.
43. Про інноваційну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
44. Рудь Н. Креативність в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. *Економічний форум.* 2022. № 2. С. 69-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_2_11
45. Савченко В.М., Смірнова І.В., Смірнова Н.В. Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки.* 2022. Вип. 8. С. 75-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2022_8_10
46. Сігаєва Т.Є. Вдосконалення напрямків формування інвестиційної стратегії інноваційного підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного*

- університету. 2019. № 4. С. 221-226. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2019_4_30
47. Струтинська Л.Р. Ефективність інноваційних заходів у діяльності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2022. Т. 32, № 3. С. 49-54. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2022_32_3_10
48. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
49. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
50. Тацій І.В., Сафронська І.М., Водяник Р.В. Дослідження факторів, що забезпечують стійкість підприємства під час реалізації інноваційних стратегій. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2. С. 119-123. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2022_2_17
51. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
52. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
53. Ткаченко П.В. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 19. С. 40-45. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2021_19_8
54. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
55. Фоміченко І.П., Баштовий В.П., Кожурін Д.О., Пахомова О.В. Сучасні аспекти та методи управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах.

- Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1. С. 103-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2022_1_14
56. Христенко О.В. Управління інноваційною діяльністю сучасного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 4. С. 48-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2022_4_9
57. Черноусова Ж.Т., Шкапенко О.С. Економіко-математичне моделювання інноваційної діяльності підприємства в сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 24. С. 129-137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2022_24_24
58. Шацька З.Я., Когут А.Л. Інноваційне відновлення промислового комплексу України на засадах стратегії смарт-спеціалізації. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 6. С. 12-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_6_4
59. Янковой Р.В. Роль гібридної стратегії в процесі інноваційного стратегування. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 32-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2023_2_7
60. Янченко Н.В., Зінченко В.Є. Вдосконалення організації виробництва в умовах інноваційного розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58 (спец. вип.). С. 296-297. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_58__164