

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Содомора Євген Павлович

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ В
ОРГАНІЗАЦІЇ**

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНм-21
Содомора Є.П.
підпис

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Микитюк Петро Петрович
підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**
підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Підходи до визначення інноваційних процесів в організації.....	6
1.2. Мета і завдання управління інноваційними процесами в організації	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ У В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	24
2.1. Оцінка взаємозв'язку процесів виробництва та інновацій в системі управління організацією	24
2.2. Методичні підходи до оцінки ефективності інноваційного процесу	29
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ	36
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

ВСТУП

Актуальність проблеми зумовлена необхідністю адаптації підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції на ринку та зростанням ролі інновацій як ключового фактора забезпечення стійкого розвитку. Ефективне управління інноваційними процесами дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни, впроваджувати нові технології, знижувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг, а також збільшувати свою конкурентоспроможність. Удосконалення таких процесів сприяє не лише досягненню стратегічних цілей організації, але й зміцненню її позицій на ринку, що є особливо важливим в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки.

Сучасні тенденції, такі як цифровізація, автоматизація, сталий розвиток та енергозбереження, вимагають від підприємств постійного пошуку нових рішень і підходів. Удосконалення управління інноваційним процесом сприяє оптимізації ресурсів, зменшенню ризиків, підвищенню гнучкості організації та її здатності впроваджувати зміни.

Значна роль також належить формуванню інноваційної культури, що стимулює креативність, ініціативність і співпрацю серед працівників. У цьому контексті важливим є створення ефективної інформаційної бази, використання сучасних методів прогнозування, планування та оцінки інноваційних проектів. В умовах глобальних викликів, таких як економічна нестабільність, екологічні загрози та прискорення технологічних змін, питання удосконалення управління інноваційним процесом стає ключовим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організацій.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питанням управління інноваційним процесом в організації присвячено праці багатьох учених: Августина Р.Р., Гончар О.І., Городянської Л.В., Касич А.О., Ковтунової О.І., Кузнецова І.О., Микитюк Ю.І., Харіва П.С., Шкільняка М.М., Яценко О.В.

Метою кваліфікаційної роботи є подальший розвиток методичних

положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційними процесами в організації.

Відповідно до поставленої мети у роботі вирішено такі **завдання**:

- висвітлити підходи до визначення інноваційних процесів в організації;
- визначити мету і завдання управління інноваційними процесами в організації;
- дати оцінку взаємозв'язку процесів виробництва та інновацій в системі управління організацією;
- розробити методичні підходи до оцінки ефективності інноваційного процесу;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності управління інноваційним процесом в організації.

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність організації.

Предмет дослідження – удосконалення управління інноваційним процесом в організації.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених цілей застосовано як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи дослідження. Наукова абстракція наукових підходів використовувалися для визначення шляхів вдосконалення термінологічного апарату. Аналітичні методи забезпечували глибоке опрацювання даних. Системно-комплексний підхід став основою для розробки системи оцінки надійності проєкту та створення економічного механізму, що підтримує її реалізацію.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні нових підходів, методів та інструментів управління, які забезпечують підвищення ефективності реалізації інновацій, адаптацію до змін зовнішнього середовища та зниження ризиків. Це включає інтеграцію сучасних інформаційних технологій, а також створення умов для розвитку інноваційної культури. Отримані результати формують теоретичну та методологічну базу для подальших досліджень і практичного застосування в

управлінні інноваціями.

Практична значимість полягає у підвищенні ефективності, конкурентоспроможності та стійкості організації до змін зовнішнього середовища. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знижувати витрати, впроваджувати нові технології, прискорювати вихід інновацій на ринок та підвищувати якість продукції чи послуг. Покращене управління інноваціями сприяє швидшому адаптуванню до ринкових вимог, мінімізації ризиків, що забезпечує довгостроковий розвиток організації та її успіх у сучасній економіці.

Апробація. «За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Управління розвитком інвестиційно-інноваційної діяльності організації» у збірнику IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 2023)» [14].

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Підходи до визначення інноваційних процесів в організації

Інноваційні процеси організації базуються на концепціях інноваційного розвитку, які визначають інновації як ключовий фактор економічного зростання та конкурентоспроможності. Вони включають вивчення сутності, видів і циклів інновацій, механізмів їх створення та впровадження, а також ролі організаційних, економічних і соціальних факторів у цих процесах. Теорії управління інноваціями пояснюють принципи планування, організації, мотивації та контролю в інноваційній діяльності, враховуючи невизначеність, ризики та потребу в адаптації до змінного середовища. Особливе значення приділяється використанню системного підходу, інтеграції інновацій у стратегію підприємства та залученню сучасних технологій і методів для забезпечення успішного функціонування інноваційного процесу.

Також теоретичні основи інноваційних процесів включають аналіз інноваційних моделей, таких як лінійна, нелінійна (мережева) та інтегрована, які визначають характер взаємодії між учасниками інноваційної діяльності. Досліджуються механізми формування інноваційного потенціалу організації, зокрема через розвиток людського капіталу, інформаційних систем і матеріально-технічної бази.

Важливим є врахування ролі зовнішнього середовища, зокрема впливу науково-технічного прогресу, державної інноваційної політики, глобалізації та технологічної конкуренції. Основи також охоплюють методи оцінки ефективності інноваційних проектів, включаючи фінансові показники, аналіз витрат і вигод, а також екологічні та соціальні наслідки. Управління інноваційними процесами забезпечують розуміння принципів створення інноваційної культури, спрямованої на розвиток творчості, гнучкості та

готовності до змін, що є основою для успішного впровадження інновацій і досягнення стратегічних цілей організації.

Незважаючи на численні переваги, які інноваційні процеси можуть забезпечити для вітчизняних підприємств, їх рівень інноваційної активності залишається низьким. Серед основних причин цієї проблеми виділяють недосконалість законодавчого регулювання, обмежені фінансові можливості для підтримки інноваційних проектів, високий рівень економічних ризиків і довготривалий період окупності нововведень.

За думкою Лесько О.Й., не менш вагомим фактором є відсутність ефективної системи управління інноваційною діяльністю, яка відповідала б вимогам ринкової економіки. Така система повинна забезпечувати гармонійне поєднання традиційних та інноваційних підходів у діяльності підприємства, а також враховувати дії конкурентів.

Важливим етапом у розробці управлінської системи інноваційної діяльності є визначення стратегічних пріоритетів, формування чіткої структури управління, інтеграція інноваційних процесів у загальну стратегію підприємства, а також розробка механізмів стимулювання інноваційної активності працівників. що дало змогу виділити сім основних підходів до його трактування. Вони розглядають інноваційний процес як: «...діяльність...», «...процес...», «...систему...», «...комплекс...», «...сукупність...», «...види робіт...» та «...використання...».

Підходи до визначення інноваційного процесу базуються на його розгляді як послідовності дій, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію інновацій. Згідно з системним підходом, інноваційний процес є частиною загальної діяльності організації та включає взаємодію різних елементів: досліджень, розробок, виробництва та маркетингу. Динамічний підхід акцентує увагу на постійному вдосконаленні процесів, враховуючи змінність зовнішнього середовища та потребу в адаптації. У рамках процесного підходу інноваційний процес розглядається як комплекс етапів, що включають генерацію ідей, їх відбір, розробку, впровадження та

оцінку ефективності. Інтеграційний підхід зосереджується на взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на інноваційну діяльність, та сприяє об'єднанню ресурсів і знань для досягнення інноваційних цілей.

Найбільш поширеними виявилися перші чотири підходи, що охоплюють понад 90% проаналізованих джерел та підкреслюють різноманітність поглядів на сутність інноваційної діяльності (рис. 1.1).

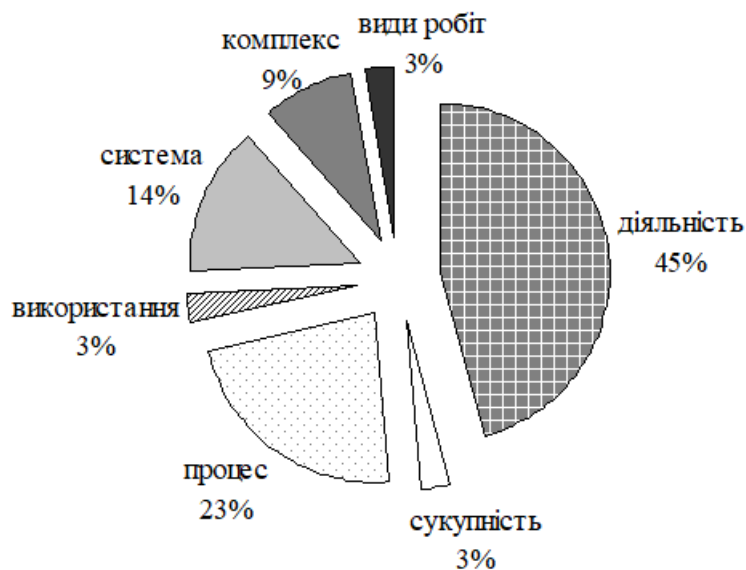


Рис. 1.1. Підходи до визначення інноваційного процесу

Аналіз найпоширеніших підходів до визначення інноваційного процесу базується на розгляді його як складного, багаторівневого явища, що включає різноманітні аспекти.

1. Інноваційний процес як діяльність. Цей підхід акцентує увагу на інноваційній діяльності, яка передбачає сукупність цілеспрямованих дій, спрямованих на створення, розробку, впровадження та використання нововведень. Інноваційна діяльність охоплює наукові дослідження, технологічні розробки, виробництво нових продуктів або послуг та їх комерціалізацію.

2. Інноваційний процес як процес. Процесний підхід визначає інноваційний процес як послідовність взаємопов'язаних етапів, що починаються з генерації ідей і закінчуються їхнім використанням у

практичній діяльності. Основними етапами є: генерація ідей, їхній аналіз, розробка, впровадження та оцінка результатів.

3. Інноваційний процес як система. Системний підхід розглядає інноваційний процес як систему, що включає взаємодію елементів: ресурсів (людських, фінансових, матеріальних), організаційних структур, технологій та інформації. Цей підхід дозволяє врахувати взаємозв'язки між різними частинами процесу та зовнішнім середовищем.

4. Інноваційний процес як комплекс. Комплексний підхід орієнтований на інтеграцію різних видів робіт, які забезпечують реалізацію інновацій: від наукових досліджень до їхнього впровадження у виробництво. Важливою характеристикою цього підходу є врахування міждисциплінарних аспектів і необхідності координації між учасниками.

5. Інноваційний процес як сукупність. Цей підхід акцентує увагу на сукупності заходів, що включають розробку, організацію та впровадження інноваційних проектів. Він враховує різні рівні впливу, такі як індивідуальний, організаційний, галузевий чи регіональний.

6. Інноваційний процес як види робіт та використання. Цей підхід деталізує інноваційний процес через його складові: створення нових ідей, підготовку до впровадження, тестування, випуск нових продуктів, маркетингові заходи та адаптацію до ринку. Інноваційний процес визначається як сукупність видів робіт, спрямованих на практичне використання результатів інноваційної діяльності.

Загалом, різні підходи доповнюють один одного, формуючи цілісне розуміння інноваційного процесу як багатоаспектної діяльності, що спрямована на створення та застосування інновацій задля досягнення стратегічних цілей організації.

«В результаті аналізу наведених вище визначень можна виділити основні складові понять «діяльність», «процес», «комплекс» і «система». [14] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Складові понять

Поняття	Основні складові поняття
діяльність	суб'єкт – об'єкт – мета – результат
процес	об'єкт – результат
комплекс	об'єкти – їх взаємодія
система	елементи – властивості – відношення – зв'язки

Для глибшого розуміння природи інноваційного процесу необхідно дослідити чотири основні підходи до його інтерпретації, кожен з яких розкриває певний аспект цього явища. Основними концептами, що використовуються для опису інноваційного процесу, є «діяльність», «процес», «система» та «комплекс». З метою повного охоплення цих аспектів варто здійснити порівняльний аналіз вказаних термінів.

Гуменюк В. С. трактує «діяльність» як спосіб існування людини, що виявляється через її соціальну активність та складається із сукупності дій, спрямованих на досягнення мети. В основі цього поняття лежить взаємодія суб'єкта і об'єкта, спрямована на реалізацію певної цілі [4].

Термін «процес» має багатозначність: з одного боку, це послідовність кроків для досягнення результату, що інколи дозволяє вживати його як синонім до «діяльності». Це пояснює, чому в літературі терміни «інноваційна діяльність» і «інноваційний процес» часто використовуються взаємозамінно. Однак «процес» охоплює ширший спектр явищ та має більш об'єктивний характер, що викликає сумніви щодо його точності в описі інноваційного процесу.

Казакова В. І. визначає «комплекс» як інтегровану сукупність об'єктів, дій та компонентів, що взаємодіють і утворюють єдину цілісність. Використання терміну «комплекс» для опису інноваційного процесу підкреслює його цілісність та взаємозв'язок різних дій, але не враховує наявності суб'єкта, чия мета спрямовує інноваційну діяльність, що обмежує повноту цього визначення [8].

Таким чином, аналіз цих концепцій виявляє основні елементи понять

«діяльність», «процес», «комплекс» та «система», які є важливими для всебічного розуміння інноваційного процесу та його характеристик.

Таблиця 1.2

Узагальнені точки зору щодо об'єкту інноваційного процесу

Об'єкт інноваційного процесу	Питома вага в загальній кількості проаналізованих робіт, %
Науково-технічні ідеї, винаходи (новації); результати наукових досліджень і розробок	46
Нововведення	23
Інновації	11
<i>Не виділяють об'єкт</i>	20

Мержа С. І. трактує інновацію як процес, тоді як нововведення вважає його кінцевим результатом, що виражається в появі нового продукту або технології [17]. Термін «нововведення» та «інновація» можна розглядати як синонімічні переклади англійського слова “innovation”, оскільки обидва позначають впровадження чогось нового.

Аналіз поняття «інновація» дозволяє виділити наступні ключові характеристики:

Аналіз поняття “інновація” дозволяє виділити такі ключові характеристики:

1. Новизна, ця характеристика є центральною для поняття інновації. Новизна означає створення або впровадження принципово нових ідей, продуктів, послуг, технологій або процесів, які раніше не існували або не використовувалися. Вона може бути абсолютною (глобальною) чи відносною (новою для конкретного підприємства чи ринку).

2. Корисність, інновація повинна приносити практичну користь. Це може бути підвищення ефективності виробничих процесів, зниження витрат, покращення якості продуктів або задоволення нових потреб споживачів. Корисність інновації забезпечує її економічну та соціальну значущість.

3. Комерційна цінність, інновація має потенціал для монетизації. Це означає, що вона здатна створювати додаткову вартість, збільшувати доходи

або відкривати нові ринки. Комерційна цінність робить інновацію привабливою для інвестицій.

4. Орієнтація на зміни, інновація спрямована на зміну існуючого стану речей. Це може бути вдосконалення існуючих процесів або створення радикально нових підходів, які трансформують діяльність підприємства чи навіть цілу галузь.

5. Ризикованість, процес створення та впровадження інновації супроводжується високим рівнем невизначеності та ризиків. Вони можуть бути пов'язані з технічними, економічними, організаційними або ринковими аспектами.

6. Орієнтація на розвиток, інновація завжди спрямована на прогрес, забезпечення довгострокового розвитку організації чи суспільства. Вона дозволяє досягти стратегічних цілей, залишаючись актуальною в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

7. Інтегративність, інновація зазвичай є результатом взаємодії різних сфер знань, технологій, ресурсів і організаційних підходів. Вона вимагає співпраці між різними учасниками, такими як дослідники, підприємці, інвестори та користувачі.

Мета інноваційного процесу в організації полягає в створенні, розробці, впровадженні та комерціалізації нових ідей, продуктів, послуг або технологій, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Це включає підвищення конкурентоспроможності, ефективності виробничих процесів, задоволення потреб споживачів, а також забезпечення стійкого розвитку та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. В результаті успішного інноваційного процесу організація може знижувати витрати, підвищувати якість продукції, відкривати нові ринки та створювати додану вартість, що забезпечує довгостроковий успіх і стабільність.

Цілі інноваційного процесу варто розглядати з трьох перспектив:

- ринкова перспектива – розробка інноваційних рішень, що відповідають поточним і потенційним потребам споживачів, з метою отримання конкурентних переваг;
- внутрішня перспектива підприємства – забезпечення довгострокової прибутковості;
- соціально-етична перспектива – узгодження діяльності підприємства з вимогами суспільства та адаптація до змін у макроекономічному середовищі.

Таким чином, мета інноваційного процесу має три основні компоненти (рис. 1.2):

1. Ринковий вимір мети інноваційного процесу в організації орієнтований на задоволення змінюваних потреб ринку, підвищення конкурентоспроможності та зростання частки на ринку. Це включає в себе створення інновацій, які відповідають вимогам споживачів, сприяють залученню нових клієнтів та зміцненню лояльності існуючих. Ринковий вимір також передбачає здатність організації адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі, таких як нові технології, зміни в законодавстві чи споживчі тренди.

2. Вимір самого підприємства. Цей компонент фокусується на внутрішньому розвитку організації та її здатності до ефективної реалізації інновацій. Це може включати оптимізацію виробничих процесів, зниження витрат, покращення якості продукції або послуг, а також підвищення ефективності використання ресурсів (фінансових, людських, технологічних). Вимір підприємства сприяє досягненню довгострокової стабільності, гнучкості та можливості масштабувати інновації для задоволення зростаючих потреб.

3. Соціальний вимір. Соціальний вимір мети інноваційного процесу орієнтований на позитивний вплив інновацій на суспільство та навколишнє середовище. Це може включати створення інноваційних продуктів чи послуг, що сприяють покращенню якості життя, охороні здоров'я, екології або

соціальній інтеграції. Інновації можуть також поліпшити умови праці, сприяти розвитку місцевих громад, створювати нові робочі місця або покращувати соціальні стандарти.

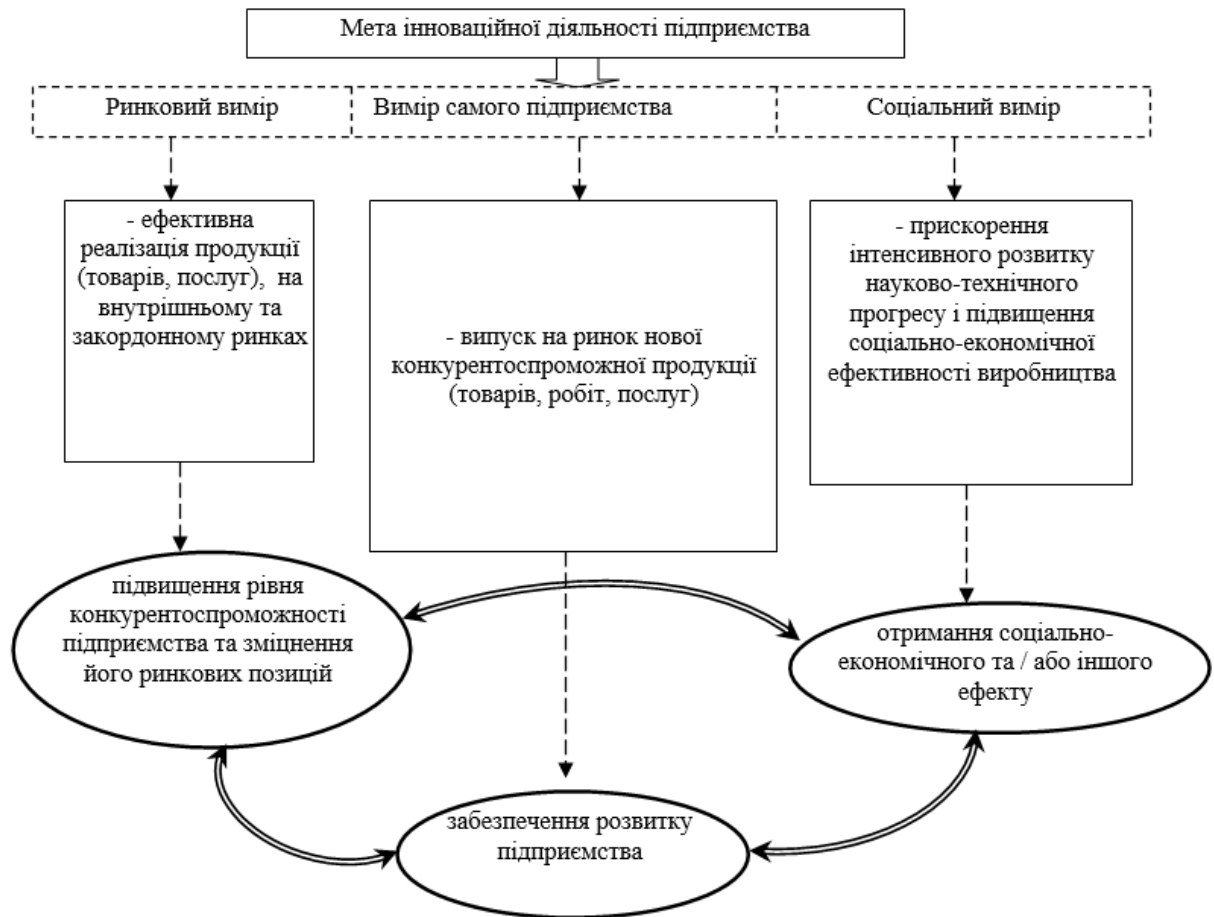


Рис. 1.2. Взаємозв'язок складових мети інноваційного процесу

Примітка. Складено автором на основі [22]

Ці елементи цілей інноваційного процесу тісно пов'язані між собою та взаємозалежні. Отримання економічного ефекту від реалізації інновацій сприяє покращенню фінансового становища підприємства, що водночас підвищує його конкурентоспроможність. Водночас, зміцнення позицій на ринку дозволяє підприємству досягти вищих доходів від продажу інноваційних товарів, послуг або робіт.

1.2. Мета і завдання управління інноваційними процесами в організації

Управління інноваційними процесами в організації є ключовим чинником, який визначає здатність підприємства адаптуватися до змінюваного ринкового середовища, забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність і ефективно використовувати новітні технології та підходи.

Управління інноваційними процесами вимагає комплексного підходу, що включає не тільки технічні та організаційні аспекти, але й стратегічне планування та взаємодію з іншими учасниками інноваційної діяльності — від постачальників до споживачів. Одним з важливих завдань є оптимізація ресурсів, що використовуються для реалізації інноваційних проектів, таких як фінансові, людські та технологічні ресурси. Крім того, особлива увага повинна бути приділена моніторингу та аналізу інноваційного процесу, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії та тактики на різних етапах його реалізації. Важливими аспектами є управління ризиками, оцінка результатів та інтеграція інновацій у стратегію розвитку організації. (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Мета і завдання інноваційного процесу організації

Мета	Завдання, які необхідно вирішити для досягнення мети
Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства і зміцнення його ринкових позицій	- аналіз потреб ринку в нових товарах (роботах, послугах) і генерування ідей таких товарів (робіт, послуг); - розробка або залучення інновацій, здатних задовольнити потреби ринку; - випуск дослідного зразка та оцінка його відповідності вимогам ринку та можливостям підприємства; - доробка дослідного зразка і запуск виробу у виробництво; - моніторинг зміни вимог ринку до товару, що випускається;
Забезпечення розвитку підприємства	- прийняття рішень щодо перерозподілу зусиль між функціонуванням і розвитком; - формування портфеля інновацій, вибір динаміки їх реалізації і використання наявного арсеналу способів і методів активізації потоку інновацій; - визначення технології реалізації інновацій та створення ефективних інноваційних проектів і програм
Отримання економічного та/або іншого ефекту	- своєчасний вихід на ринок з інноваційним продуктом; - розширення ринків збуту підприємства завдяки інноваційній продукції (роботам, послугам); - урахування екологічних, соціальних та інших вимог суспільства до інноваційної продукції (робіт, послуг)

Таким чином, успішне управління інноваційними процесами забезпечує не тільки створення нових продуктів і послуг, але й підвищення загальної ефективності організації, зниження витрат, розвиток нових бізнес-можливостей і забезпечення стабільного розвитку на довгострокову перспективу.

«З урахуванням розглянутого вище пропонуємо наступне визначення: інноваційна діяльність підприємства – це системна діяльність, спрямована на наукові дослідження, розробку, впровадження та комерціалізацію інновацій з метою отримання економічного та іншого ефекту, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його розвитку» [32].

Взаємозв'язок елементів поняття “інноваційна діяльність організації” полягає в інтеграції різних компонентів, які підтримують створення, розробку, впровадження та комерціалізацію інновацій.

Ідеї та знання є основою інновацій, які можуть бути отримані через дослідження, розробки або відгуки споживачів. Ці ідеї необхідно адаптувати та впровадити за допомогою ресурсів — фінансових, людських і технологічних, які забезпечують ефективне здійснення інноваційних проектів. Для їх реалізації важливі чітко структуровані процеси, що охоплюють розробку, тестування, виробництво та просування інновацій, і вони мають бути адаптовані до специфіки організації та її ринку.

Учасники інноваційного процесу, зокрема співробітники, керівництво, науково-дослідницькі установи, партнери та інвестори, взаємодіють між собою через ефективну комунікацію і координацію для реалізації інновацій. Організаційна структура, яка повинна бути гнучкою, забезпечує інтеграцію інновацій в діяльність компанії, створюючи умови для формування спеціалізованих команд або підрозділів, що займаються інноваціями. Культура організації має важливу роль у підтримці інноваційної діяльності, оскільки визначає ставлення до змін і готовність до ризику. Зовнішнє середовище, включаючи економічні, соціальні, технологічні та політичні фактори, також впливає на інноваційну діяльність, оскільки може як

стимулювати, так і створювати перешкоди для інновацій (рис.1.3.).

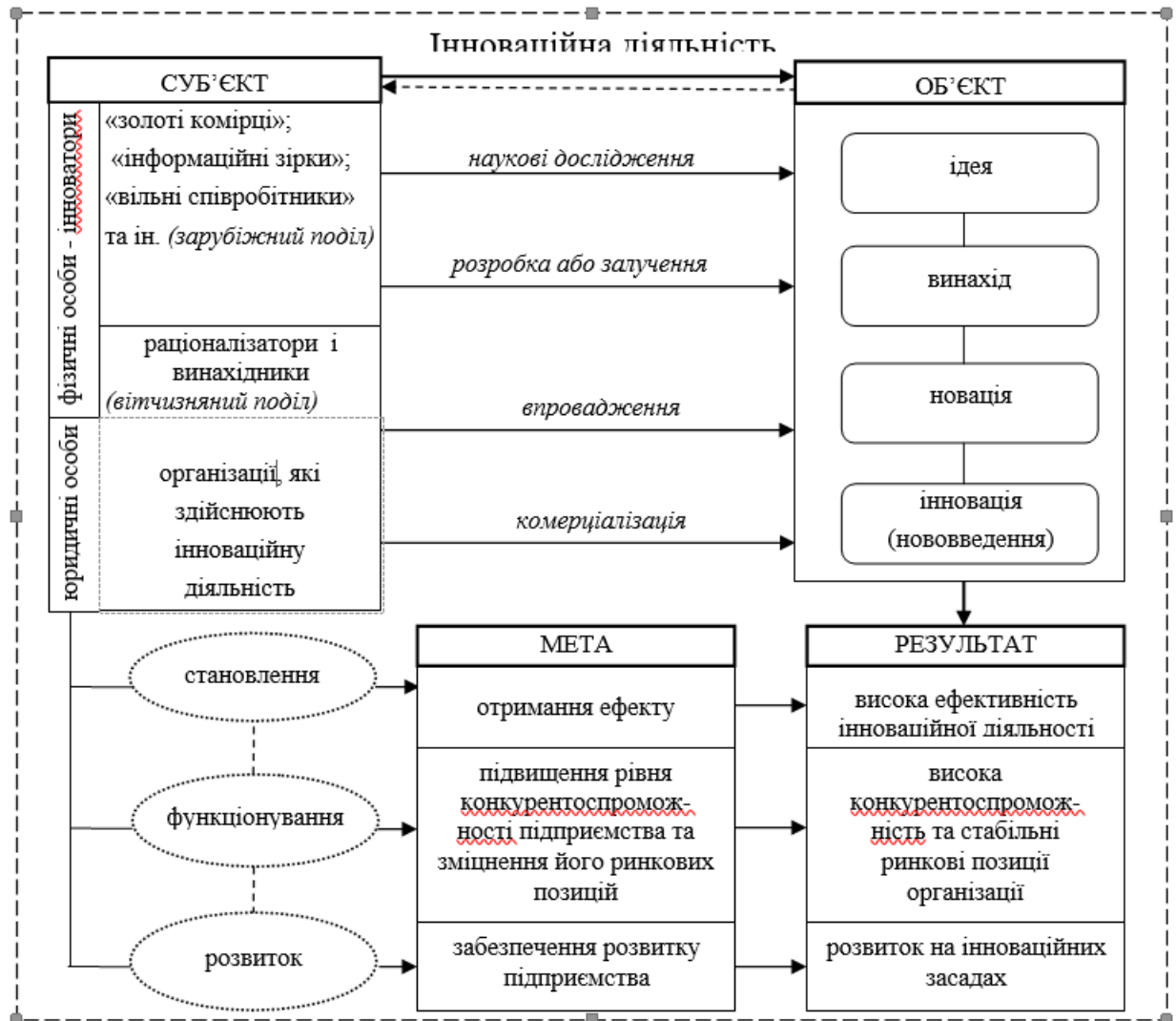


Рис. 1.3. Взаємозв'язок елементів поняття «інноваційна діяльність організації»

Існує два основних види інноваційної діяльності: наукова та прикладна. Наукова діяльність зосереджена на «науковому вирішенні специфічних практичних задач», тоді як прикладна діяльність «орієнтована на інтеграцію нових наукових знань, отриманих в рамках наукового інноваційного процесу, з існуючими передовими технологіями та знаннями для формування фінального інноваційного продукту».

«Пілявоз Т. М. класифікує інноваційну діяльність підприємства на кілька напрямів: науково-дослідна, конструкторська, технологічна, організаційно-планова, матеріально-технічна, соціально-психологічна та економічна» [18].

Інноваційна діяльність підприємства, охоплює кілька напрямків, кожен з яких має свою специфіку і важливість для досягнення загальної мети інноваційного розвитку. Ось характеристика кожного з них:

1. Науково-дослідна діяльність. Цей напрямок спрямований на проведення фундаментальних та прикладних досліджень з метою отримання нових знань, які можуть бути використані для розвитку інновацій. Вона включає створення нових теоретичних підходів, методів, технологій або продуктів, а також дослідження наукових проблем, що можуть стати основою для подальших інновацій.

2. Конструкторська діяльність фокусується на розробці нових або вдосконалених моделей продуктів, технологічних процесів або систем. Вона включає проектування нових продуктів, створення прототипів, визначення параметрів та специфікацій, що дозволяють реалізувати наукові ідеї на практиці. Це важливий етап для того, щоб перетворити наукові досягнення в комерційно життєздатні інновації.

3. Технологічна діяльність орієнтована на розробку, впровадження та оптимізацію нових технологій, які забезпечують виробництво нових або вдосконалених продуктів та послуг. Це включає модернізацію виробничих процесів, автоматизацію, впровадження інноваційних матеріалів та технологічних рішень, що сприяють підвищенню продуктивності та якості.

4. Організаційно-планова діяльність. Цей напрямок охоплює управлінські аспекти інноваційної діяльності, зокрема розробку стратегії, планування, координацію та контроль інноваційних проектів. Вона забезпечує ефективну реалізацію інновацій на всіх етапах — від ідеї до її комерціалізації, включаючи управління ресурсами, ризиками та часом.

5. Матеріально-технічна діяльність включає забезпечення підприємства необхідними ресурсами для здійснення інноваційної діяльності, такими як обладнання, інструменти, матеріали, а також створення інфраструктури для їх використання. Це забезпечує підприємство технологічними базами для впровадження нових технологій і продуктів.

6. Соціально-психологічна діяльність. Цей напрямок зосереджений на розвитку та підтримці інноваційної культури в організації, яка сприяє підтримці новаторських ідей, взаємодії між працівниками, а також на психологічній підготовці персоналу до змін. Соціально-психологічна діяльність охоплює управління змінами, мотивацію співробітників, формування команд, що працюють над інноваціями, та розвиток лідерських якостей.

7. Економічна діяльність інноваційного процесу передбачає фінансування та оцінку економічної доцільності інновацій. Вона включає аналіз витрат і доходів, оцінку ризиків, пошук джерел фінансування, визначення економічної вигоди від впровадження інновацій, а також розробку бізнес-моделей для їх комерціалізації. Цей напрямок гарантує, що інноваційні проекти не тільки технічно здійсненні, але й економічно вигідні.

Усі ці напрямки інноваційної діяльності є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством і сприяють не лише підтримці конкурентоспроможності на ринку, але й створенню умов для довгострокового розвитку.

Всі ці напрямки взаємопов'язані і разом сприяють успішному здійсненню інноваційної діяльності підприємства. (рис. 1.4).

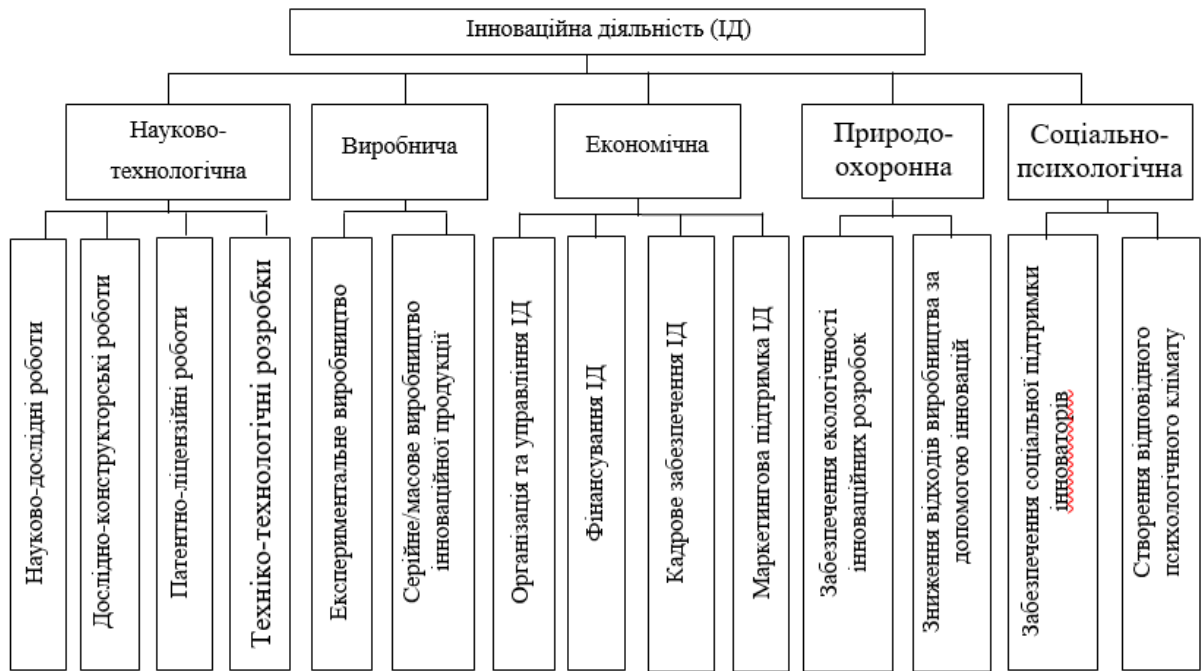


Рис. 1.4. Рекомендовані складові інноваційного процесу організації

Інноваційна діяльність підприємства включає в себе комплекс взаємопов'язаних напрямків, кожен з яких має свою роль у забезпеченні сталого розвитку та конкурентоспроможності організації.

Науково-дослідна діяльність сприяє створенню нових ідей та технологій, що є основою для подальших інновацій. Конструкторська діяльність забезпечує реалізацію цих ідей на практиці, шляхом проектування нових продуктів чи вдосконалення існуючих, а також розробки нових технологічних рішень. Технологічна діяльність зосереджена на впровадженні цих рішень у виробництво, оптимізації процесів, підвищенні ефективності та якості продукції. Організаційно-планова діяльність сприяє ефективному управлінню інноваційними проектами, забезпечуючи їх правильне планування, реалізацію та контроль. Матеріально-технічна діяльність забезпечує підприємство необхідними ресурсами, інфраструктурою та обладнанням для впровадження інновацій. Соціально-психологічна діяльність фокусується на формуванні інноваційної культури всередині організації, мотивації персоналу до змін та сприяння взаємодії в команді.

Економічна діяльність оцінює фінансові аспекти інновацій, розраховує витрати та вигоди від їх впровадження, а також займається залученням необхідних ресурсів для фінансування інноваційних проектів.

Завдяки інтеграції всіх цих напрямків інноваційна діяльність підприємства стає не тільки сприятливим середовищем для творчості і розвитку, а й забезпечує економічну стабільність і високий рівень конкурентоспроможності, що є необхідними для досягнення успіху на сучасному ринку.

Інноваційна діяльність в організації є комплексним процесом, що залежить від численних чинників, які можуть як сприяти її розвитку, так і створювати перешкоди для ефективної реалізації інновацій. Серед основних чинників, що впливають на інноваційну діяльність, можна виділити техніко-економічні, кадрові та інституціонально-правові. Кожен з цих чинників має значний вплив на швидкість, ефективність і масштабність інноваційних процесів в організації, а також визначає рівень її готовності до змін і впровадження нововведень. Інноваційна діяльність в організації передбачає створення, впровадження та використання нових ідей, технологій, продуктів або послуг, що сприяють підвищенню ефективності та адаптивності підприємства. Вона охоплює всі етапи — від наукових досліджень до комерціалізації, і вимагає інтеграції різних ресурсів та стратегічного підходу до управління змінами.

Сучасні організації мають прагнути до постійного вдосконалення своїх процесів, технологій і продуктів, оскільки інновації є основою для розвитку і підтримки лідерських позицій на ринку. Однак для досягнення успіху в інноваційному процесі необхідно враховувати безліч чинників, зокрема техніко-економічні, кадрові та правові умови, що здатні як стимулювати, так і обмежувати інноваційні ініціативи підприємства.

«Виявлені недоліки в існуючих класифікаціях чинників, що впливають на інноваційну діяльність, спонукали до спроби удосконалити цю класифікацію шляхом узагальнення основних чинників» [13] (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні чинники, які впливають на інноваційну діяльність

Група чинників	Чинники, що стримують інноваційну діяльність	Чинники, що сприяють інноваційній діяльності
Інституціонально – правові	відсутність стратегії інноваційного розвитку держави; відсутність ефективної інноваційної політики держави; недосконалість законодавчої та нормативної бази; високий рівень інфляції	розробка та впровадження стратегії розвитку держави на інноваційній основі; пільгове оподаткування та кредитування; митні пільги для підприємств, які реалізують пріоритетні інноваційні проекти
Кадрові	низький кадровий потенціал підприємства; відтік наукових кадрів; низький рівень професійної базової підготовки; відсутність системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів; низький рівень роботи з кадрами; відсутність системи заохочення професійного зростання	високий кадровий потенціал підприємства; наявність системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів; можливість просування по службі
Техніко-економічні	відсутність джерел фінансування інноваційного процесу; обмеженість доступу до сировини та матеріалів необхідної якості; слабкість наукової та матеріально-технічної бази підприємства; ускладнення та подорожчання науково-дослідних розробок; домінування інтересів існуючого виробництва; відсутність резервних <u>потужностей</u> ; високий економічний ризик інноваційних проектів; слабкий попит на інноваційну продукцію або його відсутність	наявність резерву фінансових коштів та матеріально-технічних ресурсів; можливість застосування прискореної амортизації основних виробничих фондів; розвиток конкуренції та скорочення тривалості життєвого циклу наукоємних товарів; високий рівень науково-технічного потенціалу підприємства, регіону, галузі тощо; високий попит на інноваційну продукцію; ефективна система матеріального заохочення учасників інноваційного процесу

Техніко-економічні чинники охоплюють технічну базу та економічні умови, які необхідні для впровадження інновацій. Вони включають рівень розвитку технологій, наявність відповідного обладнання, можливість застосування нових технологічних рішень, а також економічну ефективність інновацій, що залежить від вартості інвестицій, термінів окупності та рентабельності нових продуктів або послуг.

Кадрові чинники є не менш важливими, оскільки для ефективного впровадження інновацій необхідно мати висококваліфіковані кадри, здатні реалізувати нові ідеї та технології. Це включає професіоналізм та мотивацію

співробітників, рівень їхньої готовності до змін, здатність працювати в команді, а також необхідність постійного навчання та розвитку.

Інституціонально-правові чинники охоплюють законодавчі та нормативні умови, які можуть як стимулювати, так і обмежувати інноваційну діяльність. Це включає наявність державної підтримки, створення сприятливого бізнес-середовища, правові норми, що регулюють захист інтелектуальної власності, податкову політику, а також підтримку інновацій через фінансові програми та гранти.

Всі ці чинники взаємопов'язані і можуть значно впливати на успіх інноваційної діяльності в організації. Тому важливо, щоб підприємство враховувало їх у своїй стратегії розвитку інновацій.

«Дослідження показують, що інвестиції є капіталом, що вкладається в різні об'єкти з метою збільшення їх вартості в майбутньому та досягнення соціальних і економічних ефектів, необхідність активізації інвестиційної діяльності обумовлена їхньою ключовою роллю в економічному розвитку» [17]. Завдяки залученню інвестицій підприємства формують конкурентні переваги, впроваджують нові технології, модернізують виробництва, розвивають зовнішньоекономічні зв'язки та збільшують постачання високоякісних товарів на внутрішній ринок. Це також сприяє створенню сучасної виробничої, транспортної та ринкової інфраструктури, підвищенню ефективності використання ресурсів і збільшенню надходжень до бюджетів.

Однак важливим негативним фактором є нестабільність інвестицій, обсяги яких підлягають впливу різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників. Підтримка інвестиційної активності є особливо важливою на сучасному етапі ринкових реформ в Україні, де спостерігається значне зниження інвестиційної активності.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ У В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Оцінка взаємозв'язку процесів виробництва та інновацій в системі управління організацією

Взаємозв'язок і взаємодія двох ключових підсистем управління — традиційного виробництва та інноваційної діяльності — мають суттєве значення для ефективного функціонування та розвитку організації. В умовах сучасного ринку інновації стали вирішальними для забезпечення конкурентоспроможності як продукції, так і самої організації, що вимагає належного управління інноваційними процесами.

Управління може бути охарактеризоване з кількох точок зору: як функція, процес, управлінський апарат, а також як наука і мистецтво. Це «процес цілеспрямованого, систематичного та безперервного впливу керуючої підсистеми на об'єкт управління за допомогою загальних функцій управління, які формують замкнутий цикл управління, що постійно повторюється». У цих визначеннях акцентується увага на цілеспрямованості управлінських дій, а також на їх систематичності і безперервності. Таким чином, управління інноваційною діяльністю підприємства повинно бути постійним, систематичним і сприяти досягненню цілей підприємства шляхом виконання визначених функцій.

Термін «менеджмент» фактично став синонімом поняття «управління». Подібність значення термінів «управління» і «менеджмент» пояснює схожість у визначеннях «інноваційного менеджменту» та «управління інноваційною діяльністю».

Управління інноваційним процесом є складною і багатогранною діяльністю, яка включає не тільки наукові і технічні аспекти, але й організаційні, економічні та соціальні компоненти. Вона потребує ефективної

інтеграції різних елементів управління, здатних забезпечити реалізацію інновацій від ідеї до комерціалізації. «Для ефективного управління інноваційним процесом в ТОВ «Тервікнопласт» виділено чотири основні аспекти, які взаємопов'язані та взаємодіють один з одним: наука та мистецтво управління, вид діяльності та процес прийняття рішень, апарат управління, а також організаційні підходи до управління» [18]. (рис. 2.1).

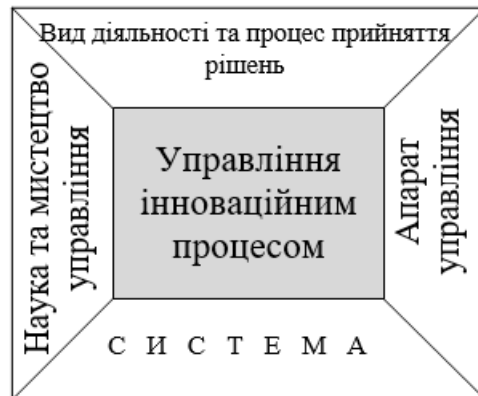


Рис. 2.1. Аспекти управління інноваційними процесами ТОВ «Тервікнопласт»

Кожен з цих аспектів має своє значення і забезпечує ефективну реалізацію інноваційної стратегії ТОВ «Тервікнопласт».

1. Наука та мистецтво управління. Управління інноваціями поєднує в собі як наукові знання, так і творчий підхід. Наука управління базується на теоретичних моделях і принципах, які обґрунтовують ефективність різних методів і стратегій в управлінні інноваціями. Це включає використання методів планування, організації, контролю та оцінки ефективності інноваційних проектів. Мистецтво управління, в свою чергу, полягає в здатності приймати рішення в умовах невизначеності, гнучко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, інтуїтивно розпізнавати можливості для інновацій та ефективно мотивувати команду до реалізації нововведень. Тому управління інноваціями потребує поєднання наукових знань та практичного досвіду, творчості та раціональності.

2. Вид діяльності та процес прийняття рішень. Управління інноваційним процесом передбачає здійснення ряду видів діяльності, що включають планування, організацію, реалізацію та моніторинг інноваційних ініціатив. Одним з найважливіших аспектів цієї діяльності є процес прийняття рішень, що визначає успіх інноваційного процесу. Рішення щодо вибору стратегій, технологій, проектів чи напрямків розвитку інновацій мають бути обґрунтованими, оперативними та гнучкими. Процес прийняття рішень часто супроводжується аналізом ризиків, оцінкою фінансових витрат, переваг і недоліків різних варіантів, а також врахуванням можливих змін в зовнішньому середовищі. Для забезпечення ефективності інноваційного процесу важливо, щоб рішення приймалися з урахуванням не тільки короткострокових вигод, але й стратегічних цілей організації.

3. Апарат управління інноваційним процесом ТОВ «Тервікнопласт» включає організаційні структури, що відповідають за розробку, реалізацію та контроль за інноваційними проектами. Це можуть бути спеціалізовані підрозділи або команди, які зосереджуються на інноваційних ініціативах. Апарат управління інноваціями забезпечує координацію між різними функціональними підрозділами організації, а також надає необхідну підтримку для успішного впровадження інновацій. Важливу роль відіграють керівники, які повинні мати здатність не тільки організовувати роботу, а й мотивувати команду, залучати інвестиції та підтримувати інноваційні ініціативи на всіх етапах їх реалізації. Залежно від масштабу організації, апарат управління може бути більш або менш централізованим, проте він завжди має бути ефективно скоординованим і сприяти впровадженню інновацій.

4. Організаційні підходи до управління інноваціями включають розробку та впровадження відповідних інструментів і методів, що дозволяють ефективно організувати інноваційні процеси. Це може бути створення спеціалізованих інноваційних центрів, запровадження гнучких методів управління проектами, таких як agile чи scrum, впровадження

корпоративної культури, що підтримує інноваційні ідеї, а також використання інформаційних технологій для автоматизації процесів. Важливими організаційними аспектами є також створення стимулів для розвитку інновацій, таких як система заохочень для співробітників, а також визначення чітких критеріїв для оцінки результатів інноваційних проектів.

Ці чотири аспекти є основою для успішного управління інноваційним процесом в ТОВ «Тервікнопласт». Вони допомагають не лише ефективно реалізувати інноваційні стратегії, але й адаптувати організацію до постійно змінюваного середовища.

Для ефективного управління інноваційними процесами в підприємстві, такому як ТОВ «Тервікнопласт», важливо розробити систему принципів, що дозволяють не лише адаптуватися до ринкових змін, а й активно впроваджувати нововведення. Ось кілька основних принципів ефективного управління інноваціями, які застосовані в організації:

1. Орієнтація на інноваційні стратегії- принцип орієнтації на інноваційні стратегії полягає в розробці чіткої інноваційної стратегії підприємства, яка враховує тенденції розвитку галузі, потреби ринку та технічні можливості. Для ТОВ «Тервікнопласт» це означає вивчення нових технологій у виробництві віконних конструкцій, а також застосування інновацій для покращення якості продукції та зниження виробничих витрат.

2. Системність управління інноваціями, інноваційний процес вимагає організованого підходу, який дозволяє забезпечити взаємодію всіх етапів інноваційної діяльності — від ідеї до реалізації. Для ТОВ «Тервікнопласт» це включає створення інтегрованої системи управління інноваціями, що поєднує наукові дослідження, технологічні розробки, маркетинг, фінансове планування та кадрові ресурси.

3. Гнучкість і адаптивність, інноваційні процеси повинні бути здатні швидко адаптуватися до змін у технологіях, ринкових умовах та вимогах споживачів. Для підприємства важливо розвивати механізми, які дозволяють

оперативно реагувати на зміни в попиті та удосконалювати продукти або процеси на основі зворотного зв'язку від клієнтів і результатів досліджень.

4. Інвестування в науково-технічний розвиток, основним принципом ефективного управління інноваціями є систематичне інвестування в НДДКР (науково-дослідницьку та дослідно-конструкторську роботу). Для ТОВ «Тервікнопласт» це означає виділення ресурсів для розвитку нових технологій виробництва, удосконалення конструкцій вікон і інших продуктів, що випускаються підприємством, а також для поліпшення матеріалів, які використовуються в виробництві.

5. Мотивація і розвиток персоналу, ключовим фактором інноваційного процесу є залучення та підтримка висококваліфікованих кадрів. Принцип мотивації та розвитку персоналу полягає в створенні сприятливих умов для інтелектуальної діяльності співробітників і стимулювання їх до генерації нових ідей, а також до постійного підвищення кваліфікації. ТОВ «Тервікнопласт» організовує тренінги, семінари та інші заходи, що сприяють розвитку інноваційної культури в компанії.

6. Системи управління ризиками. Принцип управління ризиками у сфері інновацій означає вміння своєчасно ідентифікувати ризики, що супроводжують впровадження інноваційних технологій або нових продуктів, і вжити заходів для їх мінімізації. Для ТОВ «Тервікнопласт» це виявлення технічних, фінансових і ринкових ризиків, розробку планів їх усунення або зменшення.

7. Фокус на сталий розвиток та екологічні інновації. Інноваційні процеси повинні враховувати не лише економічну вигоду, але й соціальні та екологічні аспекти. ТОВ «Тервікнопласт» може впроваджувати екологічно чисті технології, використовувати матеріали, що не шкодять навколишньому середовищу, а також удосконалювати процеси переробки відходів виробництва.

8. Колаборація та партнерство. Принцип співпраці та партнерства передбачає відкритість до співпраці з іншими підприємствами, науковими

установами, дослідницькими лабораторіями та іншими організаціями для розвитку інновацій. ТОВ «Тервікнопласт» співпрацює з іншими організаціями для створення нових рішень у сфері продукції або виробничих процесів.

Ці принципи сприяють ефективному управлінню інноваційними процесами і дозволяють підприємству ТОВ «Тервікнопласт» залишатися конкурентоспроможним, успішно впроваджувати новітні технології та розвивати інноваційний потенціал.

2.2. Методичні підходи до оцінки ефективності інноваційного процесу

Оцінка ефективності інноваційних проектів та програм включає в себе аналіз того, як результати інноваційної діяльності впливають на загальні показники функціонування підприємства. Цей вплив може виявлятися:

- «у зниженні собівартості продукції через впровадження нових, більш ефективних матеріалів і технологій» [44];
- збільшенні конкурентоспроможності продукції, що, в свою чергу, може призводити до росту обсягів продажів і прибутків;
- а також у поліпшенні фінансової стійкості підприємства.

Результати інноваційної діяльності мають значний вплив на розвиток інноваційного процесу в ТОВ «Тервікнопласт», оскільки вони забезпечують основу для постійного удосконалення та адаптації підприємства до змін на ринку і в технологічному середовищі.

В процесі аналізу важливо враховувати, як результати інноваційної діяльності відображаються на змінах як загальних, так і спеціалізованих показників. Для цього потрібно ретельно вивчити суть поняття «ефективності інноваційного процесу» (рис.2.2.).

Вплив інноваційної діяльності можна розглядати через кілька аспектів:



Рис. 2.2. Напрями оцінки ефективності інноваційного процесу ТОВ «Тервікнопласт»

1. Покращення продукції та технологій- результати інноваційної діяльності дозволяють ТОВ «Тервікнопласт» удосконалювати продукцію, зокрема віконні конструкції та інші будівельні матеріали, підвищуючи їх якість, енергоефективність та довговічність. Впровадження нових технологій в процес виробництва може призвести до зменшення витрат, підвищення швидкості виготовлення та зниження дефектності продукції. Це забезпечує не лише конкурентоспроможність компанії на ринку, а й стабільний попит на її продукцію.

2. Оптимізація виробничих процесів-інноваційні розробки у сфері автоматизації та цифровізації виробничих процесів дають можливість ТОВ «Тервікнопласт» знизити витрати на виробництво, поліпшити управління запасами, оптимізувати логістичні ланцюги і зменшити час на виготовлення продукції. Це не тільки покращує фінансові результати підприємства, а й дозволяє швидше реагувати на зміни у попиті та вимоги ринку.

3. Підвищення ефективності управління-інноваційна діяльність впливає на зміни в управлінських підходах і методах, що застосовуються в компанії. Впровадження нових підходів до управління проектами, використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності та результативності інноваційних ініціатив дозволяє керівництву ТОВ «Тервікнопласт» більш точно прогнозувати результативність інвестицій і стратегічних рішень. Це сприяє кращому плануванню та прийняттю рішень у ході інноваційного процесу.

4. Розвиток корпоративної культури-результати інноваційної діяльності сприяють розвитку корпоративної культури, орієнтованої на інновації. Завдяки ефективному управлінню інноваційними процесами компанія може створити середовище, яке стимулює творчість та ініціативу співробітників. Залучення працівників до розробки та впровадження нових ідей сприяє зростанню їхньої мотивації, а також створює атмосферу для подальшого розвитку інноваційних процесів в організації.

5. Розширення ринкових можливостей-інноваційні досягнення ТОВ «Тервікнопласт» допомагають підприємству виходити на нові ринки, розширювати асортимент продукції, а також задовольняти вимоги нових клієнтів. Наприклад, інноваційні рішення в енергоефективності та екологічних характеристиках продукції можуть стати конкурентною перевагою при виході на міжнародні ринки або у сегменти, що потребують спеціалізованих продуктів.

6. Інвестиції та фінансова стійкість-завдяки результатам інноваційної діяльності підприємство може залучати додаткові інвестиції для реалізації нових проектів, розширення виробничих потужностей чи модернізації існуючих технологій. Це дозволяє ТОВ «Тервікнопласт» підтримувати фінансову стійкість і реалізовувати стратегічні ініціативи на довгострокову перспективу.

7. Покращення взаємодії з партнерами та клієнтами-інноваційні результати позитивно впливають на взаємини з партнерами і клієнтами.

Запровадження нових технологій або вдосконалення продуктів дозволяє організації задовольняти потреби споживачів на більш високому рівні, що покращує імідж та взаємодію з партнерами. Це також сприяє налагодженню стратегічних партнерств, що важливо для довгострокового розвитку інноваційного процесу.

Результати інноваційної діяльності ТОВ «Тервікнопласт» мають значний вплив на весь інноваційний процес організації, починаючи від поліпшення продуктів і технологій до зміни управлінських підходів і розвитку корпоративної культури. Інновації допомагають не тільки підтримувати свою конкурентоспроможність, а й адаптуватися до нових вимог ринку та технологічних змін.

Інноваційна діяльність організації є важливим аспектом його розвитку та адаптації до змінюваних умов ринку, технологій і вимог споживачів. В умовах глобалізації та швидкого науково-технічного прогресу організації повинні не лише впроваджувати новітні технології, але й урахувати ефекти інновацій у різних аспектах своєї діяльності.

Одним із найважливіших аспектів управління інноваціями є вимірювання ефективності інноваційного процесу, що передбачає використання як якісних, так і кількісних показників. Зокрема, це включає в себе оцінку впливу інновацій на соціальну, екологічну та ресурсну складові діяльності підприємства. Оскільки інновації можуть суттєво змінити різні аспекти функціонування організації, від того, як вони застосовуються на практиці, залежить не лише економічний успіх, але й соціальна відповідальність та екологічна стійкість підприємства.

«Визначення кількісних відповідників для якісних показників ефективності інноваційного процесу дозволяє не лише об'єктивно оцінити результативність впроваджених нововведень, а й забезпечити оптимальне планування майбутніх інвестицій» [25].

Зокрема, для підприємства ТОВ «Тервікнопласт» важливою є оцінка результатів інновацій через три основні складові ефективності: соціальну,

екологічну та ресурсну. Кожна з цих складових має свої особливості, але разом вони створюють комплексну картину того, як інновації впливають на підприємство. Соціальна складова фокусується на соціальних аспектах інновацій, таких як покращення умов праці та задоволення працівників, екологічна складова оцінює ступінь зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, а ресурсна складова відображає ефективність використання матеріальних і фінансових ресурсів підприємства.

Всі ці складові взаємодіють, і їх правильна оцінка є необхідною умовою для успішного розвитку та сталого функціонування підприємства в умовах сучасної економіки. Інтеграція цих аспектів в систему управління інноваціями дозволяє ТОВ «Тервікнопласт» не лише підвищити свою конкурентоспроможність, але й створити базу для подальшого розвитку, орієнтуючись на соціальну відповідальність, екологічну сталість і ефективне використання ресурсів.

«При аналізі були визначені основні вимоги до показників, які слугуватимуть основою для оцінки інноваційного процесу ТОВ «Тервікнопласт»» [27].

По-перше, ці показники повинні відображати як безпосередні, так і опосередковані результати впровадження інновацій в організації (наприклад, очікуваний прибуток, підвищення продуктивності праці тощо).

По-друге, слід враховувати витрати на реалізацію інновацій, тобто фактичну (історичну) собівартість інновацій.

По-третє, показники повинні відображати суть інноваційного процесу, з акцентом на зміст, а не лише на форму.

Для усунення недоліків було проведено коригування списку обраних показників у рамках кожної складової ефективності інноваційного процесу. Це коригування включало: (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

**Визначення кількісних відповідників для якісних показників
ефективності інноваційного процесу ТОВ «Тервікнопласт»
за виділеними складовими**

Складова ефективності інноваційного процесу	Якісні показники	Кількісні відповідники якісних показників
Соціальна	підвищення ступеня безпеки працівників	зниження частки працівників, які працюють на шкідливих та небезпечних робочих місцях
	збільшення кількості робочих місць	кількість збережених чи знову створених робочих місць
	підвищення кваліфікації працівників	частка працівників, які підвищили кваліфікацію
	покращання умов праці	коефіцієнт покращання умов праці
	усунення причин травматизму	зниження коефіцієнту частоти травматизму
Екологічна	зниження відходів виробництва	коефіцієнт зниження відходів виробництва
Ресурсна	економія усіх видів виробничих ресурсів	коефіцієнт використання вторинних матеріальних ресурсів
		коефіцієнт використання вторинних енергетичних ресурсів

1. Коригування соціальних показників:

- Заміна загальних вимірів на більш специфічні, що відображають зміни в умовах праці та соціальному благополуччі працівників, наприклад, підвищення рівня безпеки на виробництві та покращення охорони праці.

- Введення показників, які відображають рівень задоволення співробітників від інноваційних змін у компанії, таких як оцінка мотиваційних систем та внутрішньокорпоративної комунікації.

- Оцінка впливу інновацій на забезпечення рівних можливостей для працівників, зокрема щодо гендерної рівності та професійного розвитку.

2. Коригування екологічних показників:

- Включення показників, які вимірюють рівень енергоефективності виробництва, зокрема зменшення споживання енергоресурсів на одиницю продукції.

- Заміна показників, що стосуються лише відходів, на більш комплексні індикатори, що охоплюють усі аспекти екологічної

відповідальності підприємства, зокрема скорочення використання шкідливих матеріалів та впровадження безвідходних технологій.

- Оцінка впливу інновацій на зміну викидів парникових газів, зокрема через використання більш екологічних джерел енергії та зменшення викидів в атмосферу.

3. Коригування ресурсних показників:

- Підвищення уваги до ефективності використання не лише матеріальних, а й людських та фінансових ресурсів у процесі впровадження інновацій.

- Введення нових індикаторів для оцінки ефективності використання капіталовкладень в інновації, таких як рентабельність інвестицій (ROI) на етапах розробки та впровадження нових продуктів.

- Заміна загальних показників на конкретні, що вимірюють рівень оптимізації логістичних процесів, зменшення втрат ресурсів, а також скорочення витрат на постачання і зберігання матеріалів.

Таким чином, проведене коригування дозволило точніше і більш детально виміряти ефективність інноваційних процесів, що забезпечує більш чітке і об'єктивне відображення результатів інноваційної діяльності підприємства в контексті соціальних, екологічних та ресурсних змін.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Основою для оперативного прийняття якісних рішень є наявність повної, точної та своєчасної інформації щодо усіх аспектів діяльності організації, включаючи виробничу, комерційну та фінансову діяльність. Важливим джерелом цієї інформації є система обліку та звітності, яка включає елементи бухгалтерського обліку, контролінг, а також фінансовий і комерційний менеджмент. Однак ця інформація зазвичай є лише моментальним відображенням ситуації, не враховуючи перспективи. Для якісного ухвалення рішень у сучасному бізнес-середовищі важливо мати ясне уявлення про майбутні можливості та точно їх оцінювати.

Крім цього, для ухвалення ефективних управлінських рішень важливо враховувати зовнішні умови, в яких функціонує підприємство. Ці умови визначаються багатьма чинниками, включаючи стан та перспективи ринку, можливості впровадження нових технологій, а також економічні, геополітичні та кліматичні фактори як в країні, так і на ринках, що розвиваються.

Сьогодні для організації стає критично важливим визначити пріоритети інвестиційної політики, зокрема акцентувати увагу на конкурентоспроможності продукції. Для реалізації цих завдань необхідно впроваджувати нові продукти в найкоротші терміни і з мінімальними витратами, при цьому забезпечуючи їх високу якість та надійність.

Створення комплексної системи управління інноваційною діяльністю в компанії ТОВ «Тервікнопласт» передбачає формування стратегічного підходу до впровадження інновацій, інтеграцію сучасних управлінських технологій, а також оптимізацію процесів для забезпечення стійкого розвитку підприємства на основі інновацій.

Основні етапи створення такої системи можуть включати:

1. Аналіз поточної ситуації та потреб підприємства. На цьому етапі

необхідно вивчити внутрішнє середовище компанії, виявити наявні ресурси та визначити слабкі місця в управлінських процесах. Оцінка існуючих інноваційних практик дасть змогу визначити пріоритетні напрямки для покращення.

2. Формулювання стратегії інноваційного розвитку. На основі аналізу ситуації розробляється стратегія, яка буде сприяти розвитку інновацій. Важливими аспектами є визначення цілей, ресурсів і технологій для досягнення конкурентних переваг.

3. Створення організаційної структури для управління інноваціями. Це включає в себе створення спеціалізованих відділів або підрозділів, які будуть відповідати за інноваційний процес, такі як відділ наукових досліджень і розробок або інноваційний центр.

4. Розробка та впровадження інструментів для моніторингу та оцінки ефективності інновацій. Це можуть бути інноваційні показники, індикатори ефективності (KPI) та системи для аналізу результатів інноваційної діяльності.

5. Інвестиції в дослідження і розробки. Підприємство повинно інвестувати у створення нових продуктів, процесів або технологій, що дозволяють покращити його конкурентоспроможність на ринку.

6. Навчання та розвиток персоналу. Ключовим фактором успіху є підготовка співробітників, що забезпечить ефективне управління інноваціями через підвищення кваліфікації, створення умов для творчості та впровадження нових ідей.

7. Співпраця з зовнішніми партнерами та впровадження міжнародних стандартів. Для розвитку інновацій важливо також мати партнерські відносини з науковими установами, іншими підприємствами, а також адаптувати практики до міжнародних стандартів.

Створення такої системи дозволяє ТОВ «Тервікнопласт» не тільки адаптуватися до змін на ринку, але й активно впливати на розвиток нових технологій, що забезпечують стабільний і сталий розвиток підприємства в

умовах конкуренції.

Основною метою управління інноваціями ТОВ «Тервікнопласт» є забезпечення сталого розвитку організації через ефективне використання нових ідей, технологій і процесів. Це спрямовано на створення конкурентних переваг, підвищення продуктивності та якості продукції, а також на задоволення змінюваних вимог ринку та споживачів.

Управління інноваціями дозволяє ТОВ «Тервікнопласт» не лише адаптуватися до змін, а й активно формувати власні інноваційні ініціативи, що допомагають зберігати лідерські позиції в галузі. Ключовим завданням є інтеграція інновацій у всі аспекти діяльності організації: від виробництва і маркетингу до управлінських і фінансових процесів.

Інноваційна діяльність також має на меті стимулювання креативності та інтелектуального потенціалу співробітників, створення сприятливих умов для їхнього розвитку та максимальне використання можливостей для реалізації нових ідей. Тому важливими аспектами управління інноваціями є розробка і підтримка ефективної організаційної структури, що дозволяє забезпечити швидке реагування на зміни в технологічному та ринковому середовищі.

Інвестиції в дослідження і розробки (R&D), створення нових продуктів і послуг, а також впровадження новітніх технологій є важливими елементами цього процесу. Мета управління інноваціями полягає не лише у розробці нових ідей, а й у забезпеченні їх успішного впровадження та ефективного використання для досягнення довгострокових цілей ТОВ «Тервікнопласт».

«Інноваційний менеджмент сприяє не лише технічному, а й організаційному розвитку ТОВ «Тервікнопласт», що дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, зменшувати витрати і підвищувати ефективність роботи» [29]. Це досягається шляхом безперервного вдосконалення систем управління та впровадження передових практик.

Для підвищення ефективності системи управління інноваційними процесами в ТОВ «Тервікнопласт» можна застосувати різні підходи, що

включають вдосконалення організаційної структури, впровадження новітніх технологій, розробку гнучкої стратегії інновацій та оптимізацію внутрішніх процесів.

Один із важливих аспектів полягає в забезпеченні стратегічного підходу до інновацій, що дасть змогу орієнтуватися на довгострокові цілі та актуальні тренди ринку. Важливою складовою є оптимізація процесу прийняття рішень, що дозволить швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та досягати більшої гнучкості в управлінні інноваціями. Ключовим є розвиток корпоративної культури, яка підтримує інноваційний дух серед співробітників, стимулюючи їх до творчості та пошуку нових рішень. Залучення персоналу до процесів розробки та впровадження інновацій дозволяє створити мотивацію для активної участі в покращенні продуктів і процесів компанії. Розширення досліджень і розробок дозволяє не тільки вдосконалювати існуючі продукти, а й створювати нові, що відповідають вимогам сучасного ринку. Важливим елементом є і розвиток партнерських відносин з науковими установами, іншими підприємствами та постачальниками інноваційних технологій, що дозволить інтегрувати передові технології та практики в процеси компанії.

Для успішного управління інноваційними процесами необхідно також здійснювати регулярний моніторинг ефективності інноваційної діяльності, використовуючи спеціальні показники та інструменти для оцінки результатів. Впровадження таких систем дозволить оцінювати економічний ефект від інновацій, а також виявляти слабкі місця та коригувати стратегію управління інноваціями на різних етапах реалізації. Крім того, інвестування у підготовку персоналу та підвищення його кваліфікації є важливим аспектом для забезпечення ефективної реалізації інноваційних проектів.

Для подальшого підвищення ефективності управління інноваційними процесами ТОВ «Тервікнопласт» важливо приділяти увагу не лише внутрішнім аспектам діяльності, а й активній взаємодії з зовнішнім середовищем. Одним із таких аспектів є впровадження системи відкритих

інновацій, що дозволяє використовувати ідеї, ресурси та технології ззовні для прискорення інноваційних процесів. Взаємодія з іншими компаніями, науковими установами, технопарками та венчурними фондами може забезпечити доступ до новітніх наукових розробок, а також допомогти у пошуку партнерів для спільних досліджень і розробок.

Важливим кроком є також впровадження інноваційної стратегії, орієнтованої на сталий розвиток. Це дозволяє не лише забезпечити конкурентоспроможність підприємства, а й дбати про екологічні та соціальні аспекти, що мають дедалі більше значення на ринку. Розробка та використання «зелених» технологій, що сприяють зменшенню негативного впливу на довкілля, може стати конкурентною перевагою для компанії.

Особливу увагу необхідно приділяти розвитку інструментів для управління інноваційними проектами. Використання сучасних інформаційних систем для управління проектами та інтеграції внутрішніх і зовнішніх даних дозволить створити більш прозорі механізми моніторингу та оцінки прогресу інноваційних ініціатив. Це включає в себе використання програмних рішень для планування, контролю за виконанням та оцінки результатів, що дасть змогу оперативно реагувати на зміни.

Підвищення ефективності управління інноваціями неможливе без інвестицій у дослідження та розвиток нових технологій, що дозволяють не лише поліпшити продукцію, а й скоротити витрати, підвищити якість і надійність процесів. Для цього важливо формувати ефективні канали фінансування інноваційних проектів, зокрема через залучення державних і приватних інвестицій, а також шляхом розвитку інноваційного підприємництва всередині компанії.

Незважаючи на значний прогрес у технологічному розвитку, не менш важливим є фактор часу. Для того щоб зберігати інноваційну конкурентоспроможність, необхідно забезпечити коротші терміни реалізації інноваційних ідей. Це можна досягти шляхом впровадження методик швидкого розроблення продуктів (agile) та активної роботи з прототипами,

що дозволяє значно скоротити час від ідеї до виходу нового продукту на ринок.

Для забезпечення високої ефективності інноваційних процесів, важливим є розвиток системи корпоративної комунікації, що дозволяє забезпечити зворотний зв'язок між усіма підрозділами та співробітниками підприємства. Створення умов для обміну ідеями та пропозиціями між різними рівнями організації сприятиме формуванню інноваційної культури, що є основою для довгострокового успіху в умовах постійно змінюваного ринку.

Для удосконалення управління інноваційним процесом у ТОВ «Тервікнопласт» необхідно враховувати кілька чинників, які охоплюють як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності компанії. В першу чергу, це розвиток ефективної стратегії інновацій, що включає чітке визначення пріоритетів та напрямків інноваційної діяльності, орієнтуючись на потреби ринку та можливості організації. Це дозволяє зосередити ресурси на найбільш перспективних ідеях та проектах. Паралельно з цим важливим є створення гнучкої організаційної структури, здатної швидко адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати нові технології в найкоротші терміни. Організація чітких комунікаційних каналів між різними підрозділами забезпечить швидкий обмін ідеями та інформацією, що стимулюватиме творчий процес серед працівників і дозволить ефективніше реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Складовою є інвестування в науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи, які дозволяють не лише створювати нові продукти, а й оптимізувати існуючі технології та процеси, підвищуючи їхню ефективність і конкурентоспроможність. Розвиток партнерських відносин з іншими компаніями, науковими установами та постачальниками передових технологій може значно пришвидшити впровадження інновацій і знизити витрати на дослідження і розробки.

Для підвищення ефективності інноваційних процесів ТОВ

«Тервікнопласт» важливо також застосовувати методи проектного управління, що дозволяють системно і чітко планувати кожен етап реалізації інноваційних проектів, а також контролювати їх виконання, що сприяє зниженню ризиків та забезпечує своєчасне досягнення поставлених цілей. Крім того, розвиток корпоративної культури, яка підтримує ініціативу, креативність та інноваційне мислення серед співробітників, є важливим чинником, що дозволяє залучати до процесу не лише топ-менеджмент, а й рядових працівників, що збільшує ефективність роботи всієї організації.

Вдосконалення системи мотивації співробітників за допомогою введення системи бонусів або інших заохочень за впровадження інноваційних ідей підвищить залученість персоналу та сприятиме створенню сприятливого середовища для розвитку інновацій. Одночасно з цим варто застосовувати новітні інформаційні технології для автоматизації процесів, аналізу великих даних та моніторингу результатів інноваційної діяльності, що дозволить знижувати витрати, прискорювати процеси і підвищувати загальну ефективність.

Удосконалення управління інноваційним процесом в ТОВ «Тервікнопласт» є впровадження системи відкритих інновацій, що дозволяє інтегрувати зовнішні ідеї та технології в інноваційний процес підприємства. Важливим аспектом є створення умов для інтеграції внутрішніх і зовнішніх знань, що дозволить використовувати досвід інших компаній та наукових установ для прискорення власних розробок.

Також необхідно активізувати застосування принципів управління знаннями, що передбачає створення централізованих платформ для обміну інформацією, що дозволяють зберігати та ефективно використовувати здобуті знання і досвід. Це забезпечить більш швидкий доступ до важливої інформації, що є основою для прийняття обґрунтованих рішень і прискореного впровадження інновацій. Ще одним важливим чинником є активне застосування цифрових технологій у всіх етапах інноваційного процесу — від концептуалізації ідеї до її реалізації та моніторингу

результатів. Впровадження таких технологій, як штучний інтелект (AI) та аналіз даних, дозволить значно підвищити точність прогнозів, ефективність виробничих процесів та можливість адаптації до змінюваних умов.

Ключовим елементом є також розвиток підприємницької ініціативи в межах ТОВ «Тервікнопласт», що включає створення умов для швидкого масштабування інновацій, надання можливості працівникам пропонувати та розвивати власні ідеї, а також реалізацію механізмів підтримки внутрішнього підприємництва. Це сприятиме створенню атмосфери інноваційного мислення та пошуку рішень, які можуть значно змінити якості продуктів і процесів. Крім того, для забезпечення системного підходу до управління інноваціями необхідно сформулювати чіткі критерії оцінки ефективності впроваджених нововведень, що дозволить з часом коригувати стратегію інноваційної діяльності відповідно до змін на ринку.

Впровадження системи відкритих інновацій, використання сучасних цифрових технологій, активізація підприємницької ініціативи, а також створення умов для ефективного обміну знаннями є основними чинниками, які сприятимуть підвищенню ефективності інноваційних процесів ТОВ «Тервікнопласт». Розвиток системи моніторингу та оцінки результатів дозволить постійно коригувати інноваційну стратегію та адаптувати її до змін на ринку. Ці заходи допоможуть ТОВ «Тервікнопласт» не лише досягти високих результатів у реалізації інновацій, а й створити сприятливе середовище для їх сталого розвитку та інтеграції в усі аспекти діяльності організації.

ВИСНОВКИ

1. Регулярна реалізація інноваційного процесу в ТОВ «Тервікнопласт» надає йому конкурентні переваги на ринках збуту, а також сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів, оптимізації витрат, покращенню якості продукції та послуг, що дозволяє задовольняти дедалі складніші потреби споживачів. Це забезпечує організації можливість швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, знижує ризики втрати ринкових позицій і сприяє формуванню позитивного іміджу на ринку.

2. При аналізі інноваційного процесу ТОВ «Тервікнопласт» важливо враховувати стратегічні цілі, ресурсне забезпечення, технічний рівень, ефективність управлінської структури, залученість персоналу, ринкові умови, ризики, економічний ефект, тривалість циклу інновацій та взаємодію з партнерами і зовнішнім середовищем.

3. Провівши аналіз цілей інноваційного процесу, доцільно розглядати його як комплекс, що охоплює такі елементи: досягнення соціально-економічного ефекту та забезпечення розвитку організації. Для реалізації цих цілей ТОВ «Тервікнопласт» потрібно вирішити певні завдання, які були систематизовані в перелік необхідних для досягнення кожної складової мети інноваційного процесу.

4. Чинники, що впливають на інноваційний процес організації, можна класифікувати за внутрішніми та зовнішніми аспектами: внутрішні охоплюють ресурси, управлінську структуру, кадровий потенціал і корпоративну культуру, тоді як зовнішні включають ринкові умови, рівень конкуренції, технологічні тренди та партнерські відносини, що разом визначають ефективність інноваційної діяльності.

5. Значущість інновацій для забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Тервікнопласт» полягає у здатності створювати унікальні рішення, підвищувати якість продукції, оптимізувати витрати та швидко адаптуватися до змін ринку, що дозволяє зміцнити позиції на ринку та задовольняти зростаючі потреби споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ