

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

Управління інноваційними процесами на підприємстві
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав ст.гр.
МЕН-41
Домнушкін М.В.
підпис

Науковий керівник:
д.е.н, професор
Микитюк П.П.
підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту «___» _____ 20__р.

Завідувач кафедри

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	17
2.1. Аналіз факторів впливу інноваційних процесів на інноваційну діяльність підприємства	17
2.2. Оцінювання показників інноваційного потенціалу та їх значення в управлінні інноваційними процесами на підприємстві	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	39
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах стрімких змін зовнішнього середовища, глобалізації ринків, цифровізації економіки та зростання конкуренції підприємства змушені постійно шукати нові шляхи підвищення своєї ефективності та конкурентоспроможності. Одним із ключових чинників сталого розвитку є впровадження інновацій та ефективне управління інноваційними процесами. Управління інноваціями дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін, а й формувати нові ринки, задовольняючи потреби споживачів на більш високому рівні. Саме тому дослідження механізмів управління інноваційними процесами є надзвичайно актуальним у сучасній економічній науці та практиці господарювання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематику управління інноваційною діяльністю досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як П. Друкер, Й. Шумпетер, Г. Азоев, О. Амоша, Л. Фатхутдінов, С. Ілляшенко, В. Геєць, П. Микитюк, М. Шкільняк та інші. Їхні наукові розробки присвячені сутності інновацій, класифікації інноваційних процесів, особливостям формування інноваційної стратегії, механізмам управління інноваційним потенціалом підприємства. Водночас потребують подальшого дослідження питання адаптації сучасних методів управління інноваціями до умов підприємства, з урахуванням його ресурсного потенціалу, галузевої специфіки та зовнішніх викликів.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційними процесами на підприємстві.

Відповідно до мети були поставлені такі основні **завдання**:

- узагальнити теоретичні засади інноваційної діяльності підприємства;
- проаналізувати сучасні підходи до управління інноваційними процесами;

- здійснити оцінку інноваційної діяльності підприємства;
- виявити проблеми та резерви вдосконалення управління інноваційними процесами;
- запропонувати напрями підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

Об’єкт дослідження — інноваційна діяльність підприємства в умовах ринкової економіки.

Предмет дослідження — процеси та механізми управління інноваційною діяльністю на рівні підприємства.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі застосовувались методи аналізу та синтезу для систематизації інноваційної діяльності, індукція та дедукція для формулювання висновків. Порівняльний метод допоміг оцінити різні моделі управління, а абстрагування і конкретизація — визначити ключові характеристики інновацій. Формально-логічний метод забезпечив структуру роботи, статистичні та економіко-математичні методи — кількісну оцінку показників. Для візуалізації використовувався метод графічної інтерпретації, а експертні оцінки та SWOT-аналіз допомогли оцінити потенціал та стратегічні можливості підприємства.

Практична значимість результатів дослідження. Отримані результати будуть використані ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» для підвищення ефективності інноваційної діяльності, розробки та реалізації інноваційної стратегії, оптимізації процесів впровадження нових технологій.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Формування економічного механізму управління інноваційними процесами в діяльності підприємства» у збірнику VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, травень 2025).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах функціонування підприємств все більшого значення набуває інноваційна діяльність, яка стає основою підвищення їх конкурентоспроможності, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення сталого економічного розвитку. Інновації охоплюють не лише створення принципово нових продуктів чи технологій, але й запровадження нових методів організації виробництва, управління, маркетингу та логістики. Вони виступають інструментом оновлення діяльності підприємства, спрямованим на формування доданої вартості, освоєння нових ринків, підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів.

Під інноваційною діяльністю підприємства розуміють процес створення, освоєння та комерціалізації нових знань, результатів наукових досліджень та розробок, які знаходять практичне застосування у виробництві товарів, наданні послуг або вдосконаленні внутрішньогосподарських процесів. Важливо зазначити, що інновації можуть виникати як у результаті внутрішніх досліджень підприємства, так і шляхом запозичення зовнішніх знань через партнерство, придбання ліцензій, участь у спільних проєктах або співпрацю з науковими установами.

Наукове осмислення категорії «інновація» має багату історію. Ще Й. Шумпетер у своїх працях наголошував, що «інновації – це не лише нові винаходи, а й їх успішне економічне впровадження, що змінює усталений стан ринку» [25]. У його трактуванні інновації – це нові комбінації факторів виробництва, які можуть проявлятися в новому продукті, новому способі виробництва, новому ринку, новому джерелі сировини або новій організації бізнесу. Дослідники Гавриш О. А., Дергачова В. В., Кравченко М. О. деталізують ці підходи, розрізняючи продуктові, процесні, організаційні, маркетингові та соціальні інновації, а також поділяючи їх за ступенем новизни на радикальні, поліпшуючі та модифікаційні [6].

Класифікація інновацій дозволяє краще зрозуміти їх різноманітність та визначити особливості управління ними на різних етапах інноваційного циклу. Залежно від об'єкта впровадження, інновації поділяють на продуктові, тобто ті, що стосуються товарів або послуг, процесні, пов'язані з виробничими або технологічними змінами, маркетингові, які передбачають нові способи просування, ціноутворення або дистрибуції, та організаційні, що стосуються внутрішніх структур і управлінських рішень. Такий підхід дозволяє підприємствам комплексно планувати інноваційну діяльність і забезпечувати її цілісну реалізацію.

Слід підкреслити, що ефективність інноваційної діяльності визначається сукупністю внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать наявність фінансових ресурсів, інноваційного потенціалу, кваліфікованого персоналу, внутрішньої культури, відкритої до змін, організаційної структури, що сприяє гнучкості й комунікаціям. Зовнішніми чинниками виступають економічна ситуація в країні, законодавче середовище, рівень конкуренції на ринку, доступність новітніх технологій, підтримка держави, партнерства з науковими установами та інтеграція у глобальні інноваційні мережі. Підприємства, які здатні адаптувати свою стратегію до змін цих факторів, мають більше шансів на успішну інноваційну трансформацію.

Інноваційна діяльність на підприємстві відбувається у формі певного процесу, що складається з послідовних етапів. У науковій літературі виокремлюють кілька моделей інноваційного процесу. Найпростішою є лінійна модель, що передбачає послідовне проходження стадій – від генерування ідеї до її впровадження на ринку. Більш складною є ланцюгова модель, яка враховує взаємозв'язки між етапами і дозволяє вносити корективи в процес. Інтерактивна модель передбачає тісну взаємодію між різними підрозділами підприємства та зовнішнім середовищем, підкреслюючи важливість зворотного зв'язку та гнучкості управління. Найсучасніші підходи базуються на відкритих інноваціях, коли підприємства активно залучають зовнішні джерела знань, зокрема через стартапи, університети, мережі постачальників і споживачів.

Успішне управління інноваційною діяльністю передбачає формування відповідної стратегії, що має бути інтегрована в загальну стратегію розвитку підприємства. Стратегічне управління інноваціями передбачає аналіз ринкових можливостей, визначення пріоритетних напрямів інновацій, формування цілей та завдань, вибір механізмів фінансування та управління ризиками. Водночас важливо забезпечити організаційні умови, що сприяють розвитку інноваційної активності, зокрема створити систему мотивації персоналу, інформаційної підтримки, навчання та розвитку компетенцій, необхідних для реалізації інновацій.

Інноваційна діяльність підприємства є багатогранним явищем, яке охоплює як створення нових продуктів і технологій, так і організаційні перетворення, зміну підходів до управління, маркетингу та взаємодії з ринком. Вона вимагає глибокого теоретичного обґрунтування, системного управління та інтеграції в загальні бізнес-процеси.

Теоретичні засади інноваційної діяльності виступають основою для формування практичних рішень, спрямованих на посилення інноваційного потенціалу підприємства, що, у свою чергу, забезпечує його стабільне функціонування і конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Інноваційна діяльність підприємства також потребує належної інфраструктурної підтримки, яка передбачає наявність спеціалізованих структур, здатних забезпечити умови для розвитку нових ідей, експериментального виробництва, досліджень і розробок.

Такі елементи інфраструктури, як технопарки, бізнес-інкубатори, венчурні фонди, науково-дослідні інститути, галузеві асоціації, дозволяють зменшити витрати на інноваційні процеси, знизити ризики та сприяти трансферу технологій. Вони забезпечують підприємствам доступ до знань, наукових кадрів, фінансових ресурсів та ринкових можливостей, що особливо важливо для малих і середніх інноваційно активних підприємств.

Ключовою умовою реалізації ефективної інноваційної діяльності є наявність високого рівня інноваційного потенціалу підприємства. Під інноваційним потенціалом розуміють сукупність матеріальних, фінансових,

трудових, інформаційних та організаційних ресурсів, які забезпечують здатність підприємства до розробки і впровадження нововведень. Важливою складовою цього потенціалу є наявність інтелектуального капіталу, який включає професійні знання працівників, їх досвід, навички, креативність і здатність до міждисциплінарної взаємодії. Розвиток людського капіталу через навчання, підвищення кваліфікації, залучення до інноваційних проєктів є необхідною передумовою формування конкурентних переваг підприємства.

У практиці управління інноваційною діяльністю, вважає Ярова А. Б. «важливе місце посідає оцінювання її ефективності» [23]. Результативність інновацій може вимірюватися як кількісними, так і якісними показниками. До кількісних належать зростання обсягів виробництва, прибутковість, ринкова частка, підвищення продуктивності праці, зменшення витрат. До якісних – покращення репутації підприємства, підвищення задоволеності клієнтів, зміцнення відносин із партнерами, формування нових компетенцій. Важливо також враховувати часовий лаг між впровадженням інновації та отриманням економічного ефекту, який може бути досить значним.

Крім того, інноваційна діяльність підприємства пов'язана з певними ризиками, які виникають унаслідок високої невизначеності ринкової ситуації, технічної складності розробок, непередбачуваності поведінки споживачів та зміни регуляторного середовища. Управління ризиками передбачає ідентифікацію можливих загроз, їхню оцінку та вибір оптимальних заходів щодо зниження негативного впливу. В сучасних умовах дедалі більшого значення набуває управління знаннями в організації, яке передбачає накопичення, обмін, систематизацію та застосування знань для створення інновацій. Впровадження відповідних інформаційних систем, розвиток внутрішньої комунікації, стимулювання командної роботи та міжфункціональної взаємодії є важливими інструментами цього процесу.

Особливої уваги заслуговує питання державного регулювання інноваційної діяльності. У багатьох країнах держава відіграє активну роль у стимулюванні інновацій шляхом фінансової підтримки наукових досліджень, надання податкових пільг, створення сприятливого інституційного середовища,

підтримки технопарків та інкубаторів. В Україні також реалізуються програми, спрямовані на підтримку інноваційного підприємництва, розвиток цифрової економіки, комерціалізацію наукових розробок, але темпи впровадження таких ініціатив залишаються недостатніми для забезпечення системного прориву в цій сфері. Саме тому важливо формувати дієві механізми співпраці між наукою, бізнесом і державою, які дадуть змогу забезпечити трансфер технологій і підтримку інновацій на всіх стадіях їхнього життєвого циклу.

У сучасній економіці підприємства все частіше зіштовхуються з викликами, що зумовлені цифровою трансформацією, глобалізацією ринків, зміною споживчих пріоритетів і стрімким розвитком технологій. У таких умовах інноваційна діяльність стає не лише інструментом розвитку, а й необхідною умовою виживання підприємства. Швидкість адаптації до змін, здатність генерувати нові ідеї та впроваджувати їх у короткий термін є визначальними чинниками конкурентоспроможності. Водночас успішне управління інноваціями потребує створення відповідної організаційної культури, яка заохочує до експериментів, толерує помилки як частину навчального процесу, підтримує ініціативність і відкритість до нових рішень.

Засади інноваційної діяльності підприємства охоплюють комплекс категорій, принципів, підходів та інструментів, які формують наукову базу для розробки ефективної стратегії інноваційного розвитку. Їх глибоке розуміння дозволяє не лише пояснити природу інновацій, а й забезпечити практичне управління ними в реальних умовах господарювання. В умовах сучасної економіки підприємства, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність та забезпечити довгостроковий розвиток, повинні систематично здійснювати інноваційні зміни, інтегруючи інноваційний підхід у всі аспекти своєї діяльності — від стратегії до операційної роботи.

Григоренко І. В. вважає, що «інноваційні процеси виступають ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища» [9]. Вони є комплексною сукупністю дій, спрямованих на створення, освоєння та впровадження нововведень у виробничу, управлінську та інші сфери діяльності

підприємства. Розкриття сутності інноваційних процесів дозволяє зрозуміти їхню багатогранну природу, яка поєднує технологічні, економічні, організаційні, управлінські та соціальні аспекти.

Значення інноваційних процесів для підприємства полягає не лише у створенні нових товарів і технологій, а й у забезпеченні довготривалого економічного зростання, підвищенні ефективності виробництва, освоєнні нових ринків та формуванні стійких конкурентних переваг. Активізація інноваційної діяльності сприяє підвищенню гнучкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища, зміцненню його позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Класифікація інноваційних процесів є важливим інструментом для їх систематизації та ефективного управління ними. Розподіл інноваційних процесів за різними критеріями — такими як сфера впровадження, джерело ініціації, ступінь новизни, масштаби впливу тощо — дозволяє підприємству більш чітко формулювати стратегічні й тактичні завдання інноваційного розвитку. Це, у свою чергу, сприяє оптимізації ресурсного забезпечення інновацій, мінімізації ризиків і забезпеченню узгодженості інноваційних заходів із загальними цілями підприємницької діяльності.

Таким чином, усвідомлення сутності, розуміння ролі та здійснення правильної класифікації інноваційних процесів є необхідною передумовою для ефективного управління інноваційною діяльністю на підприємстві, що має особливе значення в умовах постійної глобальної конкуренції та прискорення науково-технічного прогресу.

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої конкуренції інноваційна діяльність підприємств набуває особливого значення як чинник забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності до змін середовища, зростання ефективності господарювання та довгострокового розвитку. Водночас ефективне управління інноваціями вимагає глибокого розуміння специфіки інноваційних процесів, їхньої динаміки, внутрішніх і зовнішніх умов, а також ризиків, що супроводжують ці процеси.

Інноваційний процес, який є основою інноваційної діяльності, зазвичай розглядається як послідовність етапів, починаючи від виникнення ідеї і завершуючи комерційним впровадженням розробленого продукту або технології. Серед основних етапів виділяють генерацію інноваційної ідеї, її техніко-економічне обґрунтування, проведення досліджень і розробок, створення дослідного зразка, тестування, впровадження у виробництво, а також маркетинг і просування на ринок. Кожен із цих етапів потребує специфічного ресурсного забезпечення, управлінських рішень та взаємодії між різними функціональними підрозділами підприємства. Успішна реалізація інноваційного процесу можлива лише за умови системного підходу до його організації та управління.

У теорії та практиці управління інноваціями сформувались різні моделі, які відображають підходи до реалізації інноваційного процесу. Найбільш простою є лінійна модель, яка базується на послідовному русі інновації від фундаментальних досліджень до комерціалізації. Ця модель є зручною для планування, але погано враховує потреби ринку та можливі зворотні зв'язки. Ланцюгова модель є більш гнучкою, оскільки передбачає зворотні зв'язки між етапами, що дозволяє коригувати хід розробок відповідно до змін зовнішнього середовища. Найсучаснішою вважається модель відкритих інновацій, що ґрунтується на активному залученні зовнішніх джерел знань, включаючи наукові установи, стартапи, партнерські підприємства, споживачів. Такий підхід дає змогу підприємствам суттєво зменшити витрати на дослідження і розробки, скоротити час виведення продукту на ринок та знизити ризики, пов'язані з реалізацією інноваційних проєктів.

Важливою передумовою ефективної інноваційної діяльності є наявність інноваційного потенціалу підприємства. Це поняття охоплює сукупність ресурсів, компетенцій, знань та організаційних здібностей, які забезпечують можливість створення та впровадження нововведень. Інноваційний потенціал включає науково-технічний, кадровий, фінансовий, матеріально-технічний та інформаційний компоненти. Визначальну роль у його формуванні відіграє людський капітал, зокрема рівень кваліфікації працівників, їхня здатність до

креативного мислення, готовність до змін, знання сучасних технологій. Наявність гнучких організаційних структур, розвиненої системи комунікацій та ефективної мотивації також є ключовими елементами інноваційного потенціалу.

Інноваційна діяльність підприємства значною мірою залежить від внутрішніх та зовнішніх чинників. До внутрішніх умов належать рівень управлінської культури, наявність стратегії розвитку, система прийняття рішень, фінансове забезпечення, організаційна структура, технологічний рівень виробництва, кадровий потенціал. Зовнішні умови формуються під впливом факторів макро- і мезорівня: загальноекономічна ситуація, рівень конкуренції на ринку, державна політика у сфері інновацій, податкове регулювання, доступ до ринків капіталу, наявність партнерських мереж, інноваційної інфраструктури, технопарків та бізнес-інкубаторів.

Оцінювання ефективності інноваційної діяльності є важливою складовою управлінського процесу. Це дозволяє визначити результативність упроваджених нововведень, обґрунтувати доцільність подальших інвестицій у інновації та удосконалити прийняття управлінських рішень. Ефективність інновацій може вимірюватися за такими показниками, як рентабельність інвестицій, економія витрат, зростання виручки від реалізації, скорочення тривалості виробничого циклу, підвищення якості продукції, зростання частки нових товарів у загальному обсязі продажів. Важливо також враховувати нефінансові аспекти, зокрема підвищення репутації підприємства, зміцнення відносин із клієнтами та партнерами, покращення внутрішнього клімату в колективі.

Інноваційна діяльність, незважаючи на свою привабливість, супроводжується значними ризиками. Вони можуть бути пов'язані з технічними труднощами реалізації, невизначеністю ринкового попиту, зміною законодавства, браком фінансування, неефективною організацією процесів. Основними типами ризиків у сфері інновацій є технологічні, фінансові, ринкові, організаційні, правові. Управління інноваційними ризиками передбачає виявлення потенційних загроз, оцінювання їх імовірності та впливу,

розробку заходів зі зменшення їх негативного впливу. До основних інструментів належать диверсифікація джерел фінансування, розробка альтернативних варіантів, страхування, формування резервних фондів, застосування гнучких управлінських підходів.

Ванькович Д. В. стверджує, що «не менш важливою є роль держави у формуванні сприятливого середовища для інноваційної діяльності» [3]. У сучасних умовах держава повинна не лише створювати нормативно-правову базу, а й активно підтримувати розвиток інноваційної інфраструктури, фінансувати наукові дослідження, стимулювати співпрацю між бізнесом, наукою та освітою, сприяти трансферу технологій. До інструментів державного впливу належать податкові пільги для інноваційно активних підприємств, державні гранти, гарантії на інвестиції у високотехнологічні проекти, пільгове кредитування, а також участь у формуванні попиту на інноваційні продукти через державні закупівлі.

Організаційно-економічні основи управління інноваційною діяльністю підприємства охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних з організацією інноваційного процесу, формуванням та використанням інноваційного потенціалу, вибором моделей управління, оцінкою ефективності, управлінням ризиками та взаємодією з державою та зовнішнім середовищем. Розуміння та ефективне застосування цих засад забезпечують підприємствам можливість впроваджувати інновації з максимальною вигодою, підвищуючи свою стійкість, конкурентоспроможність і здатність до розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

Окрему увагу слід приділити внутрішній організаційній структурі управління інноваційною діяльністю, яка є важливим чинником ефективності реалізації інноваційних проектів. Традиційні функціональні структури часто виявляються недостатньо гнучкими для реалізації нових ідей, оскільки ґрунтуються на чіткій ієрархії та розподілі функцій. У цьому контексті підприємства дедалі частіше застосовують матричні або проектні структури управління, які дають змогу оперативно формувати тимчасові команди з фахівців різних підрозділів для реалізації конкретного інноваційного завдання.

Це сприяє пришвидшенню процесів прийняття рішень, посиленню міжфункціональної взаємодії та більш ефективному використанню ресурсів.

Також важливим аспектом є система мотивації персоналу в інноваційній діяльності. Працівники, залучені до інноваційних процесів, повинні мати як матеріальні стимули, так і нематеріальні заохочення, що підвищують їхню зацікавленість у розробці та впровадженні нововведень. До таких стимулів належать гнучкі системи преміювання, визнання досягнень, можливість кар'єрного зростання, участь у розподілі прибутку від комерціалізації інновацій, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, що підтримує ініціативу та креативність.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває цифрова трансформація підприємств, яка відкриває нові можливості для організації інноваційної діяльності. Цифрові технології — зокрема аналітика великих даних, штучний інтелект, хмарні платформи, блокчейн та інтернет речей — істотно змінюють способи створення інноваційних продуктів і послуг. Вони дозволяють автоматизувати процеси прийняття рішень, моделювати сценарії розвитку, прискорювати обробку інформації та комунікації між учасниками інноваційного процесу. Застосування цифрових рішень також дає змогу краще управляти ризиками, підвищити прозорість процесів і забезпечити гнучкість управління інноваційними проєктами.

Не менш значущою є співпраця підприємства з зовнішніми партнерами в інноваційній діяльності. Таке партнерство може включати спільні дослідження з університетами, участь у кластерах, інноваційних екосистемах, програмах державно-приватного партнерства. Перевагою таких форм взаємодії є можливість доступу до передових знань, зниження витрат на НДДКР, розподіл ризиків, пришвидшення комерціалізації розробок. Співпраця також дає змогу підприємствам брати участь у глобальних інноваційних ланцюгах створення вартості, що є особливо актуальним у високотехнологічних галузях.

Організаційно-економічні основи управління інноваційною діяльністю мають системний характер і охоплюють різноманітні аспекти — від вибору моделі інноваційного процесу та побудови ефективної організаційної структури

до використання сучасних цифрових технологій, системи мотивації персоналу та формування партнерських відносин. Забезпечення взаємозв'язку між цими елементами дозволяє підприємству гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища, створювати й реалізовувати інноваційні рішення, що сприяють сталому розвитку, зміцненню конкурентних позицій і формуванню довгострокових стратегічних переваг.

Управління інноваційними процесами на підприємстві є важливим аспектом стратегічного розвитку, оскільки від нього залежить здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, впроваджувати новітні технології та ефективно використовувати інновації для покращення конкурентоспроможності. Організаційно-економічні основи управління інноваційними процесами включають комплекс принципів, методів і механізмів, які сприяють ефективному впровадженню інновацій на всіх етапах їх життєвого циклу — від генерування ідеї до її реалізації та комерціалізації.

Організаційно-економічні засади управління інноваціями полягають у визначенні ключових факторів, що впливають на ефективність інноваційних процесів. До таких факторів належать, перш за все, організаційна структура підприємства, її здатність до гнучкого реагування на зміни, а також економічна база для підтримки інноваційної діяльності. Інноваційне управління потребує чіткої організаційної структури, що забезпечує ефективне розподілення ресурсів, координацію дій різних підрозділів та синергію між технологічними, економічними та управлінськими аспектами діяльності.

Важливими елементами економічної складової управління інноваційними процесами є фінансування, економічне стимулювання та оцінка ефективності інноваційної діяльності. Інвестиції в інноваційні проекти вимагають ретельного планування та обґрунтування витрат, а також прогнозування економічних вигод від їх реалізації. Оскільки інноваційна діяльність часто пов'язана з високим рівнем ризику, ефективне управління цими процесами повинно включати розробку стратегій мінімізації ризиків та максимізації вигод від нововведень.

Одним з важливих аспектів управління інноваціями є мотивація персоналу. Створення сприятливих умов для інноваційної діяльності неможливе без

залучення кваліфікованих кадрів та стимулювання творчої активності працівників. Запровадження ефективних механізмів мотивації, таких як фінансові винагороди, кар'єрний ріст і професійний розвиток, є важливими складовими інноваційної політики підприємства.

Системний підхід до управління інноваційними процесами передбачає інтеграцію всіх етапів інноваційної діяльності у єдину структуру, що дозволяє ефективно управляти ресурсами, скорочувати час впровадження інновацій та знижувати їх вартість. Водночас, організаційно-економічне управління інноваціями повинно враховувати не тільки внутрішні фактори, а й зовнішнє середовище — ринкові тенденції, державну політику у сфері інновацій та наявність конкурентів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз факторів впливу інноваційних процесів на інноваційну діяльність підприємства

Методи оцінки ефективності інноваційної діяльності на підприємстві є важливою складовою для розуміння того, чи виправдовують витрати на інновації свої очікувані результати і який їх вплив на загальний розвиток підприємства. Враховуючи різноманітність інноваційних процесів, ефективність цих заходів можна оцінювати за допомогою фінансових, стратегічних і соціальних показників.

Одним із основних способів оцінки є фінансові методи. Вони включають такі показники, як чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма доходності (IRR), термін окупності та інші. Ці методи дозволяють з'ясувати, чи є інвестиції в інновації економічно доцільними і чи зможе підприємство отримати вигоду від їх впровадження. Для оцінки ефективності інновацій через призму стратегічного розвитку використовуються показники, що оцінюють, як нововведення впливають на конкурентоспроможність підприємства, його здатність адаптуватися до ринкових змін і забезпечувати стійке зростання. Також важливими є інноваційні показники, такі як кількість нових продуктів, технологій або патентів, а також час, необхідний для впровадження нових продуктів на ринок. Крім того, застосовуються соціальні і культурні методи оцінки, що включають вивчення рівня задоволеності співробітників та споживачів, а також змін у корпоративній культурі та іміджі підприємства.

«Важливим напрямком вивчення інноваційних процесів є виявлення факторів, які сприяють чи перешкоджають здійсненню інноваційної діяльності на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», фактори, які сприяють інноваційній діяльності, є необхідною передумовою для успішного впровадження інновацій» [22]. Такі фактори формують сприятливий

інноваційний клімат як на підприємстві, так і в національній економіці в цілому. Вони також опосередковано впливають на результативність інноваційних проектів (табл.2.1). «Разом з тим, не менш важливе значення має вивчення факторів, які перешкоджають інноваційній діяльності та істотно впливають на успішність реалізації нововведень» [13].

Таблиця 2.1

Характеристика груп факторів інноваційних процесів, які сприяють чи перешкоджають інноваційній діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Група факторів	Фактори, що перешкоджають інноваційній діяльності	Фактори, що сприяють інноваційній діяльності
Економічні, технологічні	Нестача засобів для інвестиційних проектів, слабкість матеріальної та науково-технічної бази, застаріла технологія, відсутність резервних потужностей, домінування інтересів поточного виробництва	Наявність резерву фінансових та матеріально-технічних засобів, прогресивних технологій, необхідної господарської і науково-технічної інфраструктури; матеріальне заохочення інноваційної діяльності
Політичні, правові	Обмеження зі сторони антимонопольного, податкового, амортизаційного, патентно-ліцензійного законодавства	Законодавчі заходи (особливо пільги), що заохочують інноваційну діяльність; державна підтримка інновацій
Організаційно-управлінські	Організаційні структури, що устоялися; надлишкова централізація; авторитарний стиль управління; переважання вертикальних потоків інформації; відомча замкненість; складність міжгалузевих і міжорганізаційних взаємодій; жорсткість у плануванні; орієнтація на існуючі ринки; орієнтація на короткострокову окупність; складність у погодженні інтересів учасників інноваційних процесів	Гнучкість організаційних структур, демократичний стиль управління, переважання горизонтальних потоків інформації, <u>самопланування</u> , допущення коректування, децентралізація, автономія, формування цільових та проблемних груп, реінжиніринг
Соціально-психологічні і культурні	Протидія змінам, які можуть викликати такі наслідки, як зміна статусу, необхідність пошуку нової роботи, перебудова старих методів діяльності, порушення стереотипів поведінки та традицій, що склалися; боязкість невизначеності; побоювання покарання за невдачу; протидія всьому новому, що поступає ззовні	Моральне заохочення, суспільне визнання, забезпечення можливостей для самореалізації та творчої праці, нормальний психологічний клімат в колективі

Примітка. Розраховано автором на основі даних [25]

Щодо факторів, які сприяють та перешкоджають інноваційній діяльності, то їх можна класифікувати на економічні, політичні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні та культурні. Економічні фактори визначають можливість фінансування інновацій і доступність ресурсів для реалізації нових ідей. Сприятливими для інновацій є фактори, такі як доступ до фінансування через кредитні лінії або державні програми підтримки, а також зниження податкового навантаження для інноваційних підприємств. Перешкоджати можуть високі витрати на НДДКР, економічна нестабільність або обмежений доступ до зовнішніх інвестицій.

Політичні фактори безпосередньо впливають на правові умови для інноваційної діяльності. Підтримка інновацій з боку держави через субсидії, гранти або зниження податкових ставок може стати важливим фактором для розвитку нових технологій. Однак політична нестабільність або зміни в законодавстві можуть створювати непередбачувані ризики для інновацій.

Організаційно-управлінські фактори включають здатність підприємства ефективно керувати інноваційними процесами. Наявність стратегії інновацій, ефективного управління проектами, відповідальних команд і необхідних ресурсів для впровадження інновацій може значно підвищити їх успішність. Однак відсутність чіткої організаційної структури або недостатня координація між підрозділами може бути серйозною перешкодою для реалізації інновацій.

Соціально-психологічні фактори є важливими для забезпечення підтримки інновацій з боку персоналу. Важливо, щоб працівники були мотивовані до участі в інноваційних проектах, відкриті до змін і готові працювати з новими ідеями. Якщо в підприємства існує страх перед невдачею або низька мотивація, це може затримати впровадження нововведень.

Культурні фактори впливають на те, наскільки організація здатна приймати зміни та впроваджувати інновації. Культура, яка підтримує творчість, новаторство і готовність до змін, сприяє успіху інноваційної діяльності. У свою чергу, консерватизм і відсутність гнучкості в організаційній культурі можуть стати бар'єром на шляху до інновацій.

Для успішної реалізації інноваційних процесів на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» важливо враховувати ці фактори і застосовувати комплексний підхід до їх оцінки. Розуміння факторів, які сприяють або перешкоджають інноваціям, допомагає своєчасно коригувати стратегії і створювати сприятливе середовище для інновацій. Обґрунтування кожного з цих факторів подано нижче.

Виявлення потреб ринку має важливе значення для ефективного впровадження нововведень. Тому проблема налагодження взаємозв'язку між сферою НДДКР та маркетингом вимагає першочергового розв'язання. Адже відомо, що основною причиною невдач, яких зазнають керівники підприємств при впровадженні інновацій, є відсутність ринкової орієнтації в багатьох рішеннях. Таким чином, нова ідея чи задум тільки тоді перетворяться на нововведення, якщо вони будуть мати успіх на ринку.

При налагодженні взаємозв'язку між підрозділами НДДКР і маркетингу найчастіше виникають дві основні проблемні сфери:

- 1) комунікаційні труднощі;
- 2) особливості організаційної структури підприємства, що перешкоджають встановленню ефективних зв'язків між працівниками відділу НДДКР та спеціалістами з маркетингу.

Відділи НДДКР та відділи маркетингу на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» є одними із основних джерел матеріалізації науково-технічних ідей, причому від чверті до третини всіх ідей, що лежать в основі нововведень, з'явилися в середині підрозділів НДДКР. Розвиток таких ідей, які виникають як у відділах НДДКР, так і у відділах маркетингу, часто зіштовхується зі слабкими комунікаціями та недостатнім взаєморозумінням між працівниками обох відділів. Часто виникає ситуація, коли керівники НДДКР високо оцінюють можливості ринкового застосування своїх технічних рішень, але не можуть переконати в цьому спеціалістів з маркетингу, які, в свою чергу, можуть вважати, що ідея не принесе успіху, і відхилять її. І навпаки, дослідники та розробники можуть відхилити ідею, яка є ефективною з точки зору спеціалістів з маркетингу, але сумнівною з технічної сторони.

Про важливість взаємодії між підрозділами маркетингу та НДДКР свідчить і той факт, що експлуатаційні затрати для продукції машинобудування за нормативний строк її служби, згідно зі статистичними даними, до 30 разів перевищують виробничі затрати (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Структура затрат за життєвий цикл газового обладнання на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Стадія життєвого циклу газового обладнання	Доля затрат в сукупних затратах, %
Маркетинг і НДДКР	0,3
Організаційно-технічна підготовка виробництва	0,7
Виробництво	3,3
Підготовка до функціонування	6,3
Експлуатація і ремонти за 10 років	89,5
Утилізація	-0,1
Всього:	100,0

Примітка. Складено автором на основі [25]

Як видно з даних табл.2.2, експлуатаційні витрати за 10 років служби газового обладнання на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» приблизно в 20 разів перевищують виробничі затрати (сума затрат на стадіях 1-3). При цьому затрати на розробку обладнання складають лише 0,3 відсотка від сукупних затрат за весь життєвий цикл виробу (ЖЦВ). Така структура затрат за ЖЦВ призводить до низького рівня організації маркетингових досліджень і НДДКР, а також до слабкої взаємодії між даними підрозділами. А це, в свою чергу, призводить до низької якості обладнання та їх невідповідності світовим стандартам.

«Згідно з американською статистикою, втрати на наступних стадіях життєвого циклу об'єктів із-за низької якості управлінських рішень на ранніх стадіях життєвого циклу знаходяться приблизно в такій пропорції: 1:10:100:1000» [19]. Це означає, що один دلار, зекономлений на стадії розробки за рахунок знехтування сучасними методами досліджень і розробок, викликає в майбутньому втрати величиною 10 доларів на стадії освоєння

об'єкту, 100 доларів – на стадії виробництва, і 1000 доларів – на стадії експлуатації.

Таким чином, для досягнення успіху при впровадженні нововведень необхідно забезпечити ефективну взаємодію технічних та ринкових аспектів, що досягається виключно шляхом налагодження тісних контактів між експертами обох підрозділів. Для вирішення цієї проблеми в межах конкретної організації спеціалісти в області інновацій пропонують такі підходи:

- розвиток загального розуміння проблеми через програми навчання;
- формування організаційних структур, які сприяють тіснішому співробітництву і дозволяють уникати створення формальних бар'єрів для кооперації;
- рух персоналу, який найчастіше проходить в одному напрямку: із підрозділів НДДКР у відділи маркетингу. Це покращує комунікації, а також дає можливість подолати труднощі тим науково-технічним працівникам, які пройшли пік своєї творчої активності і виявили управлінські здібності;
- постановка перед відділами НДДКР особливих задач, а перед управлінцями з маркетингу – формальних цілей;
- одночасне залучення керівників НДДКР та маркетингу до формування стратегії підприємства і стратегії НДДКР, а також до прийняття рішень стосовно відбору та оцінки проектів.

Визначення нових продуктів та ринків – важливий елемент стратегії ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», на якому базується майбутнє економічне зростання організації. Комерційний успіх науково-технічного нововведення невіддільний від особливостей організації, в межах якої дане нововведення впроваджується. Схожі на перший погляд підприємства можуть мати суттєві відмінності в економічних та управлінських аспектах. Такі відмінності можуть проявлятися в цілях бізнесу, в системі цінностей, що існує в даній організації.

Сучасні темпи науково-технічного розвитку викликають швидку зміну економічної обстановки. Для того, щоб пристосуватися до таких змін,

необхідно не реагувати на них, а передбачати їх. Така ситуація змушує керівництво підприємства планувати майбутнє зростання з високою точністю, що, в свою чергу, призводить до застосування формальних методів планування в середині організації.

Формування стратегічних планів ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» передбачає встановлення чітких реальних цілей, а також надання значної уваги власному потенціалу підприємства, його можливостям і слабким сторонам. Таким чином, успіх того чи іншого нововведення буде в значній мірі залежати від того, наскільки його впровадження буде відповідати цілям, які передбачені у стратегічному плані. Наприклад, деякий новий продукт, який є привабливим по своїй суті, може не підходити для підприємства із-за нестачі ресурсів, необхідних для його впровадження, або через те, що підприємство не бажає виходити з цим продуктом на відповідний ринок і поширювати там свої операції.

Бувають випадки, коли ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» може не мати формального плану. Але жодне підприємство не розвивається спонтанно, тому завжди можна сформулювати її стратегічні задачі, визначити цілі та сферу бізнесу, в якій дана підприємство функціонує. Правда, в такому випадку керівникам нижчого рівня управління важче буде приймати рішення у відповідності до цілей вищого керівництва. До того ж при відсутності чітко визначених планів та цілей важко говорити про нормальний хід розвитку підприємства, відносно якого оцінюються можливі зміни. «В такому випадку існує ймовірність прийняття рішень, які не відповідають ситуації і базуються на застарілих даних» [22].

Планування на підприємстві повинно передаватись з вищого рівня управління на нижчі для прийняття там відповідних рішень. Це в значній мірі стосується сфери НДДКР, а саме рішень, що приймаються в лабораторіях сьогодні і визначають майбутній асортимент продукції підприємства. В такому випадку план розвитку підприємства стає стандартом, еталоном, відносно якого оцінюється ефективність та результативність НДДКР.

«Слід відзначити, що підвищення рівня централізації в плануванні НДДКР може знизити їх ефективність» [18]. Тому планування повинно бути гнучким і не пригнічувати інноваційну активність працівників підрозділу НДДКР. Необхідно, щоб планування гарантувало визнання і реалізацію нововведень тільки у випадку, коли вони відповідають цілям підприємства. При цьому стратегія повинна бути гнучкою, щоб передбачати її можливі модифікації за певних обставин. В такому випадку планування буде підвищувати ефективність діяльності організації, а також сприяти успіху впровадження нововведень.

Аналіз проектів, що зазнали невдачі чи не були доведеними до кінця, дозволяє зробити висновок про те, що причини невдачі могли бути виявлені з тієї інформації, що була наявною в момент відбору проекту. Але така інформація або не приймалась до уваги, або не аналізувалась за допомогою систематично продуманих оціночних процедур. Отже, успіх того чи іншого інноваційного проекту буде залежати від того, наскільки ефективною буде система відбору та оцінки даного проекту.

В умовах високої конкуренції методам відбору та оцінки проектів в ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» приділяється багато уваги. При цьому такі методи можуть бути досить різноманітними: від простих контрольних листів до складного кількісного аналізу, що базується на техніці дослідження операцій. Тому управлінцям необхідно вибрати найбільш придатний метод оцінки проектів за даних умов, а також визначити, скільки часу вони будуть витрачати на роботу, пов'язану з відбором та оцінкою проектів.

Оцінка та відбір проектів – найважливіша сфера прийняття рішень для керівників НДДКР. Але дослідження показують, що керівники НДДКР неохоче застосовують більшість методів оцінки та відбору проектів. Головною причиною тут є невизначеність багатьох даних, необхідних для розрахунків. При наявності якісних вихідних даних, практично, будь-які методи відбору проектів виявляться ефективними. Таким чином, для успішного впровадження нововведень керівництво підприємства повинно старанно підбирати вихідні

дані, необхідні для розрахунків, а також вибирати найраціональніші методи оцінки та відбору проектів.

Ефективне управління є необхідним для успішного впровадження інновацій. «Недостатній контроль може призвести до перевищення витрат та збільшення часу виконання проекту» [22]. А це, в свою чергу, може викликати порушення фінансових планів і, у випадку крупних проектів, необхідність залучення додаткових ресурсів, які перевищують можливості підприємства. Зростання витрат може призвести до зниження ефективності проекту та погіршення конкурентної позиції підприємства на ринку, а збільшення періоду здійснення проекту – до зменшення терміну ефективної реалізації товару на ринку.

Удосконалення управління на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» стало важливим додатковим фактором конкурентної боротьби. Ті організації, яким вдалося досягнути успіхів в управлінні нововведеннями, стають лідерами в окремих галузях, інші – втрачають свої позиції.

Важливе значення для підвищення ефективності управління інноваціями має пошук нових організаційних структур, придатних для впровадження нововведень. Для підвищення ефективності та продуктивності праці менеджери компаній виконують величезну роботу, перевіряючи різні організаційні структури. В американських корпораціях крупномасштабні реорганізації проводяться один раз на п'ять років, а перебудови в управлінні меншого розміру – раз на рік.

Важливим моментом для успішного впровадження нововведень є побудова системи управління, яка безперервно змінюється в ході реалізації проекту. Саме із-за відсутності такої системи управління, а також внаслідок низької кваліфікації управлінців, підприємства часто зазнають невдачі. Так, кожна стадія інноваційного процесу (фундаментальні та прикладні дослідження, розробка прототипу чи проектування експериментального підприємства, впровадження нових продуктів і процесів та їх подальше удосконалення) зі своїми характеристиками передбачає стиль управління та управлінські методи,

які не можуть бути використані на інших стадіях. Наприклад, при здійсненні прикладних досліджень над проектом працює лише невелика група спеціалістів за умов високої невизначеності. В такому випадку доцільно використовувати неформальні методи управління, які передбачають колективну участь в управлінні. До тих пір, поки проект не досягне стадії, на якій можна зробити обґрунтовані оцінки матеріальних затрат та затрат часу, немає змісту використовувати методи детальної розробки бюджету та ходу виконання проекту. Однак застосування неформальних методів управління на більш пізніх стадіях інноваційного проекту може призвести до сповільнення робіт за проектом та невиправданого зростання затрат. Таким чином, по мірі того, як рівень невизначеності інноваційного проекту з кожною наступною стадією буде зменшуватись, необхідно переходити від неформальних методів управління до формальних. Це дозволить збільшити ефективність управління на всіх стадіях інноваційного процесу та підвищить ймовірність його успіху.

Слід відзначити, що в даний час ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» відчуває певні труднощі відносно забезпечення достатнього потоку пропозицій з високим потенціалом. Це частково можна пояснити різним творчим потенціалом підприємства, що здійснює нововведення. Але тут можуть діяти й інші фактори. Наприклад, розвиток технології, як і розвиток продукту, здійснюється згідно з певним циклом. Спочатку існують широкі можливості для розвитку. Далі таких можливостей стає все менше й менше, і настає час, коли подальший розвиток вимагає все більших затрат відповідно до закону спадаючої віддачі з теорії економіки. Ось чому старі галузі відчувають значні труднощі щодо впровадження інновацій в межах існуючих технічних принципів і технологій. Таким галузям притаманний високий рівень конкуренції та низька норма прибутку. Прогрес тут забезпечується невеликими покращаннями, домогтися яких стає все важче і важче. І лише випадково така галузь може зробити прорив у своєму розвитку шляхом радикального науково-технічного нововведення.

Протидія нововведенням є важливою проблемою на шляху успішного впровадження інновацій. Однак саме таке явище досить часто зустрічається в

сучасних організаціях. Вважається, що чим радикальніше нововведення, тим сильніший опір йому будуть чинити працівники підприємства

Нововведення означає зміну в діяльності підприємства, і така зміна може супроводжуватись змінами в діяльності окремих працівників даної організації. А це представляє для них потенційну загрозу. Так, наприклад, здібності працівника підприємства можуть бути знецінені внаслідок впровадження нової електронно-обчислювальної техніки. В такому випадку йому можуть зменшити оплату праці, обмежити в повноваженнях, перевести на іншу посаду чи взагалі звільнити з роботи за скороченням штату. В результаті працівники, яких такі нововведення торкаються, ставляться до них негативно, чинять їм опір, коли вони нав'язуються насильно. Отже, щоб домогтися позитивного ставлення працівників до нововведень, керівництво підприємства повинно створити сприятливий інноваційний клімат в колективі, проводити заходи, які б стимулювали ініціативу працівників щодо впровадження нововведень.

Для забезпечення ефективності інноваційного проекту ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» застосовує системний підхід в управлінні процесом впровадження нововведень. Такий системний підхід передбачає:

- визначення стратегії підприємства, в якій вказується тип ділових операцій, продукції, що буде випускатись, ринку, на який підприємство буде виходити зі своєю продукцією;
- «формулювання стратегії НДДКР, яка б гарантувала, що діяльність науково-технічних підрозділів взаємопов'язана із загальною стратегією організації» [13];
- «формальну систему відбору проектів, що дозволяє оцінювати висунуті пропозиції з позицій специфічних фінансових та організаційних цілей» [13];
- «викладення детального змісту проекту, згідно з яким буде оцінюватись хід його реалізації» [13];
- «періодичну оцінку проекту з метою визначення моменту, коли будуть досягнуті поставлені цілі» [13];

– «процедури управлінського контролю, які забезпечують ефективне використання ресурсів, виділених під проект» [13].

Для успішного управління проектом необхідно, щоб система, в межах якої здійснюється процес управління, була формалізованою. При цьому керівники, застосовуючи такий механічний підхід до управління, повинні усвідомлювати, що більшість управлінських проблем вирішуються за допомогою планування і поточного контролю.

Зростання формалізації системи управління в останні роки, особливо в великих організаціях, мало на меті, перш за все, впорядкувати витрати на НДДКР. Строгий фінансовий контроль повинен був сприяти успішному завершенню багатьох проектів. Однак виявилось, що великі підприємства, які максимально використовували формальні методи управління, не завжди досягали успіху. Таким чином, існував деякий додатковий фактор успіху інноваційних проектів.

Формальна система управління не може сама по собі забезпечити успіх науково-технічного нововведення. Таку систему управління необхідно поєднати із зусиллями здібних та відданих справі працівників, тобто "захисників проекту", які володіють високим ступенем мотивації по відношенню до успіху проекту.

В процесі дослідження проведеного Центром промислових досліджень (США) було проаналізовано 53 проекти, робота над якими була перервана на стадії розробок. В результаті були виявлені фактори, що призвели до відмови від проектів. Такі фактори згруповані в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Основні фактори, що призвели до відмови від проектів

Фактори	Кількість випадків, од.
Зовнішні в тому числі:	51
Малий ринок	19
Невизначеність відносно покупців	12
Низький рівень конкуренції	11
Невизначеність відносно постачальників	6
Моральне старіння	3

Внутрішньоорганізаційні в тому числі:	44
Недостатність потужностей для проведення маркетингу чи експертизи	14
Недостатність виробничих потужностей чи досвіду	13
Незадовільні зв'язки із суміжними підприємствами	7
Швидке зростання затрат на НДДКР	6
Недостатність ресурсів для здійснення НДДКР	4
Всього по зовнішніх та внутрішньоорганізаційних факторах	95

Примітка. Складено автором на основі [22]

Інноваційна діяльність ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» є складним і багатогранним процесом, ефективність якого залежить від широкого спектра факторів. Аналіз інноваційних процесів дав змогу встановити, що ключовими факторами, які впливають на результативність інноваційної діяльності, є: внутрішній потенціал підприємства (кадровий, фінансовий, науково-технічний), рівень організаційної культури, стратегія управління інноваціями, а також зовнішнє середовище (економічні умови, законодавча база, конкуренція, наявність ринку інновацій).

Особливу роль відіграє здатність ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» адаптуватися до змін, що зумовлені науково-технічним прогресом і глобалізаційними викликами. Системний підхід до управління інноваційними процесами забезпечує формування сприятливого середовища для розвитку нових ідей, їх реалізації та комерціалізації. Для підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» необхідно зосередитися на створенні умов для безперервного розвитку внутрішніх ресурсів, вдосконаленні організаційної структури управління інноваціями, а також активному реагуванні на зовнішні фактори впливу.

2.2. Оцінювання показників інноваційного потенціалу та їх значення в управлінні інноваційними процесами на підприємстві

Більшість фінансово-кредитних установ надають інноваційному потенціалу позичальника таке ж важливе значення, як і стійкості його фінансового стану. «Під інноваційним потенціалом підприємства (ПП) слід розуміти його потенційну здатність виготовляти нові вироби, впроваджувати нові технологічні процеси, а також здійснювати організаційні нововведення» [30]. При наданні позики тому чи іншому підприємству кредитні установи намагаються проаналізувати інноваційні можливості потенційного позичальника, визначити ступінь відповідності його діяльності сучасним вимогам науково-технічного прогресу. Врахування інноваційного потенціалу має важливе значення при оцінці платоспроможності малих інноваційних підприємств, діяльність яких пов'язана з високим ризиком, і фінансовий стан яких не є достатньо стійким. В такому випадку орієнтація лише на фінансово-економічні показники діяльності позичальника може призвести до втрати високих прибутків фінансово-кредитними установами в майбутньому.

Визначення ПП має важливе значення і для самого підприємства. Так, оцінивши інноваційний потенціал підприємства в різні періоди часу та визначивши чинники, які вплинули на його величину, керівництво даного підприємства може зробити висновок про тенденцію зміни ПП, а також прийняти заходи, необхідні для його збільшення. «Збільшення інноваційного потенціалу підвищить можливості підприємства впроваджувати інновації, що, в свою чергу, створить сприятливі умови для виготовлення якісної, конкурентоспроможної продукції даним підприємством» [30].

В сучасній економічній літературі оцінці ПП приділяється мало уваги. А обґрунтованих комплексних методик, які б дозволили здійснити кількісну оцінку такого потенціалу, практично, немає. Це спонукало нас розробити методику порівняльної оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. Слід підкреслити, що ізольована оцінка інноваційного потенціалу окремого підприємства за даною методикою не дасть нам змоги зробити висновок про його величину. Така оцінка є корисною лише при співставленні її з оцінками інноваційних потенціалів інших підприємств, проведеними за тією

ж самою методикою, або при порівнянні величин інноваційного потенціалу окремого підприємства, визначених в різні періоди часу, з метою встановлення тенденції його зміни. Таким чином, дана методика використовується для порівняння величин інноваційних потенціалів промислових підприємств.

Проведений нами комплексний теоретичний аналіз літературних джерел дозволив окреслити основні засади побудови представленої нижче методики порівняльної оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Альфа-Газпромкомплект». До таких засад відносяться:

1. Кількість показників, за допомогою яких оцінюється ІПП, повинна бути обмеженою, проте достатньою. Використання великої кількості показників складне для людського сприйняття і аналізу, а також потребує великого обсягу інформації для їхньої оцінки.

2. Показники не повинні дублювати один одного. Наприклад, такі показники, як обсяг прибутку та рівень рентабельності, взаємопов'язані і характеризують підприємство з тієї ж самої сторони.

3. Оцінка більшості показників даної методики повинна базуватись на використанні необхідної статистичної інформації про діяльність підприємства.

4. Для більш точної оцінки деяких показників нами пропонується оцінювати їх шляхом ретроспективного аналізу діяльності підприємства за останні 3 роки. Тому оцінювати доцільно інноваційний потенціал лише тих підприємств, які функціонують на ринку не менше 3 років.

У процесі оцінювання інноваційного потенціалу підприємства відповідно до запропонованої методики необхідно суворо дотримуватися визначеної послідовності етапів:

1. На початковому етапі здійснюється формування двох груп показників, що використовуються для проведення оцінки ІПП. До першої групи відносять показники, які кількісно характеризують об'єкт дослідження, тоді як друга група охоплює показники якісного характеру.

2. Встановлення вагових коефіцієнтів кожного з показників здійснюється за результатами експертного опитування, залежно від ступеня їх впливу на

здатність підприємства впроваджувати інновації та рівень розвитку його інноваційного потенціалу.

3. Окремо здійснюється розрахунок значень інноваційного потенціалу для кожної групи показників на основі запропонованих формул і методичних підходів.

4. Після цього визначаються вагові коефіцієнти для кожної з груп показників ІПП.

5. На наступному етапі обчислюється інтегральний показник інноваційного потенціалу підприємства шляхом агрегування значень інноваційного потенціалу, отриманих за першою та другою групами показників, із урахуванням відповідних вагових коефіцієнтів.

6. Завершальним кроком є графічна інтерпретація результатів оцінювання ІПП для забезпечення наочності та кращого сприйняття отриманих даних.

Згідно з вищевикладеним, на першому етапі проведення оцінки ІПП необхідно визначити основні показники, за допомогою яких здійснюватиметься така оцінка. В узагальненому вигляді такі показники подані на рис.2.1.



Рис.2.1. Структура показників для оцінки ІП ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Примітка. Складено автором на основі [24]

Як видно з рис.2.1, всі показники поділяються на дві групи. До першої групи показників ІПП відносяться показники, які визначаються шляхом порівняння їх абсолютних значень зі значеннями аналогічних показників базового підприємства. До другої групи відносяться показники, оцінка яких здійснюється експертним шляхом, а також ті показники, які неможливо визначити за методикою оцінки показників першої групи (фінансовий стан підприємства, рівень зносу ОВЗ промислового призначення, технічний рівень розробок). В процесі оцінки ІПП показникам другої групи присвоюються певні значення у вигляді коефіцієнта, які лежать в межах від 0 до 1. Показникам першої групи також присвоюються значення у вигляді коефіцієнта, проте ці значення можуть перевищувати 1.

Слід відзначити, що кожний з показників обох груп в тій чи іншій мірі свідчить про здатність підприємства впроваджувати інновації чи впливає на його інноваційний потенціал. Так, високий професійний рівень керівника підприємства, його здатність приймати ризикові рішення, значний стаж та досвід роботи, а також висока кваліфікація інших працівників підприємства (кількість кандидатів наук, науково-технічних працівників, досвід їхньої роботи на даному підприємстві тощо) в значній мірі обумовлюють здатність даного підприємства впроваджувати нововведення.

Інноваційна активність ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» залежить також від наявності гнучкої організаційної структури управління підприємством, ефективності зв'язків між відділом маркетингу та сферою НДДКР, рівня централізації управління тощо. Складна організаційна структура, високий рівень бюрократизації та централізації управління значно стримують здійснення інноваційних процесів на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект».

Високий технічний рівень розробок, виконаних на підприємстві, свідчить про те, що дане підприємство приділяє багато уваги науковим дослідженням, приймає активну участь у здійсненні інноваційних процесів, а значить і володіє високим інноваційним потенціалом.

На здатність підприємства впроваджувати нововведення впливає стан його ОВФ промислового призначення. Велика вартість ОВФ промислового

призначення та низький рівень їх зносу свідчать про те, що підприємство забезпечене достатнім обсягом засобів виробництва, які відповідають сучасним вимогам науково-технічного прогресу і можуть бути використані для виробництва нових товарів.

Висока рентабельність виробництва та стійкий фінансовий стан ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» свідчать про ефективність його діяльності протягом минулих періодів. Задовільне значення цих показників означає, що дане підприємство забезпечене власними коштами, які можна буде використати на розвиток інноваційної діяльності на підприємстві, а також відповідає вимогам платоспроможності, що є необхідним для отримання позик від фінансово-кредитних установ. Таким чином, рівень рентабельності виробництва та стійкість фінансового стану підприємства є важливими чинниками, які впливають на його інноваційний потенціал.

Високі витрати підприємства на інноваційну діяльність, активність у здійсненні патентно-ліцензійної діяльності та впровадженні інновацій за минулі періоди дають можливість стверджувати, що ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» і надалі буде спрямовувати великі кошти на здійснення власних НДДКР, придбання результатів НДДКР, придбання засобів виробництва, маркетинг і рекламу тощо. Таке підприємство буде також проявляти зацікавленість у закупівлі ліцензій на виробництво нової продукції, патентуванні власних результатів винахідницької діяльності, впровадженні у виробництво нових видів продукції, прогресивних технологічних процесів тощо. Таким чином, дані чинники свідчать про наявність значного інноваційного потенціалу підприємства, тобто про його високу здатність впроваджувати інновації в майбутньому.

«Про рівень ІПП свідчать і такі показники, як обсяг наукомісткої продукції та ефект від використання винаходів та раціоналізаторських пропозицій» [22]. Так, великий обсяг наукомісткої продукції свідчить про високий ринковий попит на наукові дослідження та про пріоритетність інноваційного напрямку діяльності підприємства. А значний ефект від використання винаходів та раціоналізаторських пропозицій свідчить про якість результатів винахідницької

діяльності і означає, що ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» і надалі буде займатись цією діяльністю, впроваджувати винаходи у виробництво та вносити раціоналізаторські пропозиції щодо його організації.

Після визначення показників ІПП та поділу їх на дві групи здійснюється їх оцінка. Як було зазначено вище, оцінку ІПП за першою групою показників слід проводити на основі порівняння їх абсолютних значень зі значеннями аналогічних показників інноваційного потенціалу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», якому присвоюються показники першої групи на рівні середньогалузових чи середніх по промисловості.

Інноваційний потенціал ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» є комплексною характеристикою, що відображає його здатність генерувати, впроваджувати та ефективно використовувати нововведення з метою підвищення конкурентоспроможності, забезпечення сталого розвитку та адаптації до умов динамічного зовнішнього середовища.

В умовах стрімкого технічного прогресу, цифровізації економіки та посилення ринкової конкуренції особливого значення набуває глибоке та системне оцінювання інноваційного потенціалу вітчизняних виробничих підприємств, зокрема таких, що спеціалізуються на випуску газового обладнання. З цією метою здійснено візуалізацію рівня розвитку ключових елементів інноваційного потенціалу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромокомплект» шляхом побудови відповідної діаграми. Такий підхід дає змогу наочно і структуровано представити як сильні, так і відносно слабші сторони підприємства у сфері інновацій (рис.2.2).

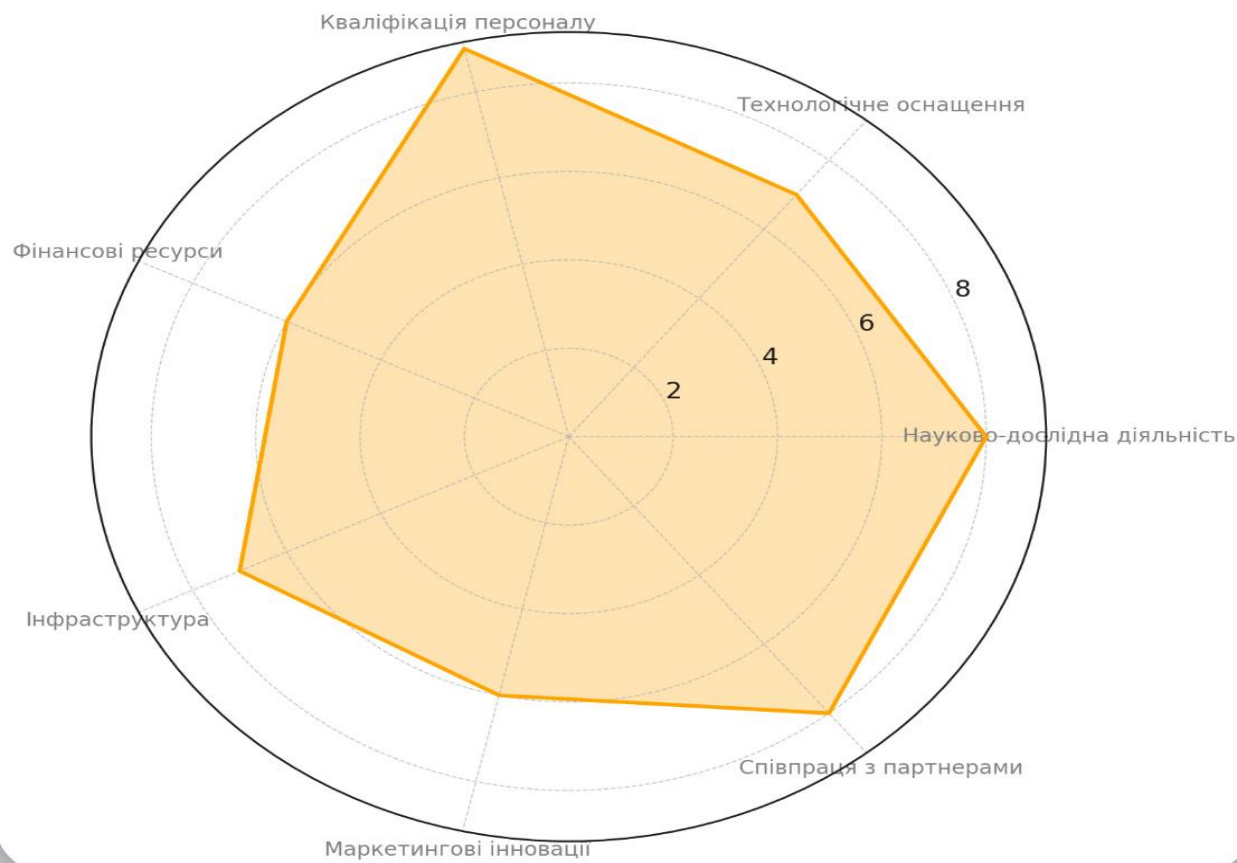


Рис.2.2. Діаграма інноваційного потенціалу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Примітка. Складено автором на основі [24]

Інноваційний потенціал підприємства є комплексною характеристикою, що відображає його здатність генерувати, впроваджувати та ефективно використовувати нововведення з метою підвищення конкурентоспроможності, забезпечення сталого розвитку та адаптації до умов динамічного зовнішнього середовища. В умовах стрімкого технічного прогресу, цифровізації економіки та посилення ринкової конкуренції особливого значення набуває глибоке та системне оцінювання інноваційного потенціалу вітчизняних виробничих підприємств, зокрема таких, що спеціалізуються на випуску газового обладнання. З цією метою здійснено візуалізацію рівня розвитку ключових елементів інноваційного потенціалу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромокомплект» шляхом побудови відповідної діаграми. Такий підхід дає

змогу наочно і структуровано представити як сильні, так і відносно слабші сторони підприємства у сфері інновацій.

Діаграма містить сім основних складових інноваційного потенціалу, які є критично важливими для забезпечення ефективного функціонування підприємства у сучасних умовах. Однією з найсильніших сторін ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромокомплект» є науково-дослідна діяльність, рівень якої оцінено на 8 балів з 10 можливих. Це свідчить про активну роботу в напрямі технічного вдосконалення продукції, участь у прикладних дослідженнях, а також налагоджену співпрацю з науковими установами. Значна увага приділяється пошуку нових рішень у сфері енергоефективності, автоматизації виробництва та модернізації модельного ряду продукції.

Технологічне оснащення підприємства також має доволі високий рівень – 7 балів. Виробничі цехи оснащені сучасними верстатами, зокрема з ЧПК, що забезпечує точність та стабільну якість продукції. Водночас існує потреба в оновленні частини устаткування, особливо в контексті цифрових технологій, що є основою концепції Індустрії 4.0.

Найвищу оцінку – 9 балів – отримала складова, пов'язана з кваліфікацією персоналу. На підприємстві працює команда досвідчених інженерів, конструкторів та технологів, які володіють як теоретичними знаннями, так і практичними навичками впровадження інновацій. Регулярно організовуються тренінги, навчання та стажування, у тому числі за участю міжнародних фахівців.

Фінансові ресурси підприємства оцінено на 6 балів. Це свідчить про наявність певних обмежень у реалізації масштабних інноваційних проєктів виключно за рахунок власних коштів. Для повноцінного розвитку інноваційного потенціалу необхідним є залучення зовнішніх фінансових ресурсів, включно з кредитами, інвестиціями, державними чи міжнародними грантами.

Ще одним важливим елементом є інфраструктура, яка має оцінку 7 балів. ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромокомплект» має у своєму розпорядженні лабораторії, дослідні установки, конструкторське бюро, а також розвинену логістичну систему. Проте для подальшого розвитку варто зосередитися на вдосконаленні цифрових інструментів керування виробничими процесами.

Маркетингові інновації отримали 6 балів, що свідчить про їх помірний розвиток. ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромокомплект» використовує переважно традиційні канали просування продукції, однак поступово впроваджує сучасні маркетингові інструменти: електронну комерцію, CRM-системи, аналітику споживчих уподобань. Важливим кроком у цьому напрямі може стати розширення онлайн-присутності та персоналізація комунікації з клієнтами.

Співпраця з партнерами – ще один вагомий компонент інноваційного потенціалу, що оцінений на 8 балів. Підприємство активно взаємодіє з науково-дослідними установами, промисловими асоціаціями, освітніми закладами, а також із представниками суміжних галузей. Така кооперація сприяє обміну досвідом, залученню нових ідей, пришвидшенню інноваційного циклу.

ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромокомплект» має достатній інноваційний потенціал для подальшого зростання та технологічного оновлення. Основними чинниками, що сприяють цьому, є кваліфікований персонал, ефективна науково-дослідна діяльність і налагоджена партнерська мережа. Водночас необхідно приділити додаткову увагу покращенню фінансових можливостей та активізації маркетингових інновацій, що дозволить забезпечити комплексний розвиток підприємства в умовах інноваційної економіки.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах розвитку економіки та технічних інновацій для підприємств, що займаються виробництвом газового обладнання, особливо важливо здійснювати ефективне управління інноваційними процесами. Оскільки технологічні зміни, екологічні вимоги та вимоги ринку постійно змінюються, необхідність своєчасного реагування на ці зміни стає все більш очевидною. Від цього залежить здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним та адаптуватися до нових вимог.

Серед основних завдань ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» є забезпечення ефективного управління інноваційними процесами, що включає всі етапи — від розробки нових продуктів до їх впровадження у виробництво і комерціалізацію. Для цього важливо не лише зберігати наявний потенціал, але й постійно вдосконалювати стратегії, методи й підходи до управління інноваціями.

Одним із перших кроків на шляху підвищення ефективності інноваційної діяльності є здійснення детального аналізу поточного стану інноваційної діяльності на підприємстві. Це дозволяє виявити сильні й слабкі сторони існуючих інноваційних процесів, визначити фактори, які сприяють або перешкоджають розвитку інновацій. Важливо оцінити, наскільки ефективно використовуються існуючі ресурси, які є в розпорядженні підприємства, такі як фінансові, людські, інформаційні та технічні ресурси. «Аналіз поточного стану дозволяє зрозуміти, які інноваційні ініціативи вже були реалізовані, наскільки вони відповідають сучасним вимогам, і де потрібно внести корективи для досягнення високих результатів» [25].

Після аналізу поточного стану наступним важливим етапом є розробка стратегії інноваційного розвитку. Стратегічний підхід до інновацій дозволяє чітко визначити пріоритети підприємства в галузі інновацій, враховуючи зміни

на ринку, новітні технології та прогнози щодо розвитку галузі. У цьому контексті важливим є зосередження уваги на таких аспектах, як розробка нових моделей газового обладнання, впровадження енергоефективних технологій, створення більш безпечних і екологічно чистих виробів. Стратегії можуть включати як покращення існуючих виробів, так і створення абсолютно нових технологій, які відповідатимуть новим вимогам споживачів.

Визначення чітких цілей і завдань для кожного етапу реалізації інноваційної стратегії дасть змогу підприємству зберігати фокус на довгострокових цілях і забезпечити ефективне управління ресурсами. Важливим моментом є також розробка конкретних планів для впровадження інноваційної стратегії, які повинні містити детальні терміни реалізації, необхідні інвестиції, а також відповідальність осіб, які будуть забезпечувати виконання завдань. «Визначення ресурсів, які необхідні для успішної реалізації стратегії, дає змогу уникнути недооцінки або перебільшення можливостей підприємства» [32].

Оптимізація процесу управління інноваціями є важливим напрямом для підвищення ефективності інноваційної діяльності. Для ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» оптимізація управління інноваціями може включати розбудову спеціалізованої організаційної структури для управління інноваціями. Це можуть бути створені окремі підрозділи або навіть окремі групи проектів, що відповідатимуть за реалізацію інноваційних ідей. Застосування проектного управління дозволяє досягти кращої координації, чіткішого розподілу завдань, а також оперативного вирішення проблем. Для цього важливо впровадити методи проектного управління, такі як розробка детальних планів проектів, визначення ключових етапів, відстеження ходу виконання, а також аналіз ризиків, які можуть виникнути на кожному етапі.

Іншою важливою складовою є створення інноваційної культури на підприємстві. Це включає не лише мотивацію працівників, а й створення умов для вільного обміну ідеями, заохочення ініціативи з боку персоналу. Підвищення кваліфікації працівників є важливим аспектом для забезпечення

ефективної інноваційної діяльності. Навчальні програми, тренінги, а також участь у міжнародних форумах і конференціях дозволяють підтримувати високий рівень професіоналізму співробітників, що в свою чергу забезпечує ефективну реалізацію інноваційних ініціатив.

Підвищення інноваційної ефективності також неможливе без налагодження ефективної взаємодії з зовнішніми партнерами. Співпраця з науковими установами, дослідницькими центрами та іншими підприємствами дозволяє підприємству отримувати доступ до новітніх технологій, наукових розробок і інвестицій. У цьому контексті важливим є створення стратегічних альянсів з іншими підприємствами, що працюють у тій самій або суміжних галузях, а також залучення державних і приватних інвесторів для фінансування інноваційних проектів. Прозорі і надійні канали комунікації та партнерства сприяють не лише розвитку нових продуктів, а й зміцненню репутації підприємства на міжнародному ринку.

Впровадження сучасних інформаційних технологій є важливим інструментом для підвищення ефективності інноваційної діяльності на підприємстві. Використання ERP-систем для автоматизації процесів управління виробництвом, CAD-систем для проектування нових продуктів або програмного забезпечення для управління інноваційними проектами дозволяє оптимізувати процеси і підвищити точність прийнятих рішень.

Впровадження великих даних та технологій Інтернету речей (IoT) дозволить ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромокомплект» збирати і обробляти інформацію в реальному часі, що дасть змогу своєчасно реагувати на зміни в умовах виробництва і ринку. Інтеграція таких технологій дозволяє не лише підвищити ефективність виробництва, а й забезпечити високу якість кінцевої продукції, що є ключовим аспектом для підприємства, яке працює в галузі газового обладнання.

Підвищення екологічної ефективності інноваційної діяльності є важливим напрямом у сучасних умовах, коли вимоги до охорони навколишнього середовища стають все більш жорсткими. Інтеграція інноваційних екологічних

технологій у виробничі процеси допоможе підприємству не тільки знизити витрати, а й відповісти на зростаючі вимоги споживачів і регуляторних органів щодо екологічної безпеки. Розробка енергоефективного та екологічно чистого газового обладнання може стати конкурентною перевагою підприємства, оскільки такі продукти будуть затребувані на міжнародних ринках, де все більше компаній орієнтуються на сталий розвиток і мінімізацію екологічного сліду.

Всі ці напрями, поєднані в єдину стратегію управління інноваціями, можуть значно підвищити ефективність інноваційної діяльності на підприємстві ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», зробити його більш гнучким і адаптивним до змін у зовнішньому середовищі, а також забезпечити його стабільне та конкурентоспроможне становище на ринку.

Для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» важливо також враховувати глобальні тенденції та зовнішні фактори, що впливають на інноваційну діяльність. Це дозволяє не тільки спрогнозувати розвиток галузі газового обладнання, але й ефективно планувати стратегії та оперативно коригувати дії в умовах мінливого ринку. Глобалізація та технологічна революція вимагають від підприємства постійного пошуку нових рішень для інтеграції сучасних технологій, які забезпечують ефективність виробництва та високу якість продукції.

Одним із важливих напрямків підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромокомплект» є активне використання наукових досліджень та розробок для вдосконалення продукції. Співпраця з науково-дослідними установами та університетами дає змогу підприємству впроваджувати найновіші наукові досягнення у свою продукцію, знижуючи витрати на дослідження і розробки всередині підприємства. «Водночас це сприяє зростанню інноваційної культури всередині підприємства, де працівники, маючи доступ до новітніх технологій, можуть не

лише використовувати їх у своїй роботі, а й пропонувати власні ідеї для вдосконалення процесів» [12].

На етапі розробки інноваційних продуктів дуже важливим є своєчасне виявлення потреб ринку і вимог споживачів, що забезпечить відповідність продукції новим стандартам і вимогам безпеки. Врахування таких факторів, як зростаючі екологічні вимоги, розвиток енергозберігаючих технологій, зростаючий попит на безпечне газове обладнання, дозволить зробити виробничі процеси більш ефективними, а кінцеву продукцію — конкурентоздатною на міжнародних ринках.

Для того, щоб забезпечити сталий розвиток, необхідно також приділяти увагу безперервному вдосконаленню управлінської діяльності, зокрема, оптимізації процесів прийняття рішень. Впровадження ефективних моделей управління, таких як Lean Manufacturing (стратегія управління без зайвих витрат) або Six Sigma, дозволяє значно знизити витрати на виробництво та підвищити якість продукції. Ці стратегії не лише сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів, але й дозволяють скоротити терміни виведення продукції на ринок, що важливо для компаній, що працюють в умовах високої конкуренції та змінюваного попиту.

Крім того, важливим аспектом для ефективного управління інноваційними процесами є зворотній зв'язок з кінцевим споживачем. Для цього необхідно розробити ефективну систему післяпродажного обслуговування та збирання даних щодо експлуатації обладнання. Вивчення досвіду користувачів допомагає виявляти потенційні недоліки продукції та вносити відповідні корективи, що підвищує якість обслуговування і знижує кількість гарантійних випадків. Такий підхід забезпечує постійний розвиток продукції та зростання довіри споживачів до підприємства.

Впровадження нових технологій та інновацій у виробництво дозволяє також забезпечити оптимізацію енергоспоживання, що є критичним для підприємств, які працюють у промисловому секторі. Енергоефективність є одним із важливих аспектів, які сприяють зниженню витрат і підвищенню

конкурентоспроможності на ринку. Впровадження інноваційних рішень у цій сфері дозволяє не лише знизити собівартість продукції, а й позитивно позначитися на екологічній ситуації, що також важливо для іміджу підприємства.

Окрім інновацій в продуктах і технологіях, важливим є також впровадження інновацій в організаційних процесах управління. Створення сучасної інформаційної системи управління підприємством на основі інтегрованих програмних рішень дозволяє автоматизувати облік, аналіз і контроль всіх етапів виробництва. Це допомагає зменшити кількість людських помилок, прискорити процес прийняття рішень і забезпечити більш точне планування ресурсів. Використання сучасних технологій для аналізу даних та прогнозування також дозволяє забезпечити більш точне та ефективне управління виробничими процесами.

Ключовим аспектом є також розвиток кадрового потенціалу підприємства. Для ефективного управління інноваційною діяльністю необхідно постійно підвищувати кваліфікацію працівників, заохочувати їх до впровадження нових ідей і рішень.

Створення сприятливого середовища для творчої та інноваційної діяльності на кожному рівні організації сприяє зростанню рівня залученості персоналу та покращує загальну атмосферу на підприємстві. Кожен працівник, який має можливість реалізувати свої ідеї та отримати визнання за внесок у розвиток підприємства, стає важливим рушієм інноваційних змін.

Важливою складовою є також стратегічне управління фінансами ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромокомплект». Розробка ефективної стратегії фінансування інноваційної діяльності, залучення інвестицій у дослідження та розробки, а також використання сучасних інструментів фінансового аналізу дозволяють підприємству забезпечити необхідні ресурси для впровадження інновацій. Це включає не лише внутрішнє фінансування, але й залучення зовнішніх інвесторів, державних грантів та програм підтримки інновацій.

Напрями підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

№	Напрямок	Опис
1.	Аналіз потреб ринку і споживачів	Визначення актуальних вимог ринку та потреб споживачів для створення конкурентоспроможної продукції
2.	Розробка інноваційних продуктів	інвестиції в наукові дослідження і розробки, співпраця з науковими установами та університетами для створення нових технологій і виробів
3.	Оптимізація виробничих процесів	Впровадження ефективних виробничих технологій таких як Lean Manufacturing, для зниження витрат і покращення якості продукції
4.	Розвиток організаційної структури	Впровадження ефективної системи управління проектами та спеціалізованих підрозділів для підтримки інноваційної діяльності
5.	Підвищення кваліфікації працівників	Постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу для підтримки високого рівня інноваційної діяльності
6.	Впровадження інформаційних технологій	Використання сучасних ERP- систем і програмного забезпечення для автоматизації управлінських процесів та покращення ефективності
7.	Взаємодія з зовнішніми партнерами	Співпраця з іншими підприємствами, науково-дослідним інститутом та університетом для залучення нових ідей та технологій
8.	Покращення енергоспоживання	Впровадження енергоефективних технологій для зниження витрат на енергію покращення екологічної ситуації

Примітка. Складено автором на основі [25]

Аналіз наведених напрямів підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» дозволяє зробити висновок, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах неможливе без системного підходу до організації та управління інноваційними процесами. Важливо не лише генерувати нові ідеї, але й ефективно реалізовувати їх на

практиці, адаптуючи до потреб ринку та вимог кінцевого споживача. Впровадження запропонованих напрямів сприятиме підвищенню технологічного рівня виробництва, зниженню витрат, покращенню якості продукції та розширенню асортименту.

Зокрема, вдосконалення взаємодії з ринком та цільовою аудиторією дозволить оперативно реагувати на зміни попиту та прогнозувати майбутні потреби. У свою чергу, розвиток науково-технічної бази у співпраці з науковими установами сприятиме створенню інноваційної продукції з високою доданою вартістю. Не менш важливою є оптимізація організаційної структури та запровадження сучасних інформаційних систем, що дозволить забезпечити прозорість, контрольованість і гнучкість усіх процесів управління.

Крім того, особливу увагу слід приділяти розвитку людського капіталу як одного з головних рушіїв інновацій. Кваліфіковані, мотивовані працівники здатні ініціювати та реалізовувати інноваційні проекти, що в перспективі підвищує ефективність і стійкість підприємства. Впровадження енергоефективних рішень та дотримання екологічних стандартів не лише знижують витрати, але й формують позитивний імідж підприємства.

Реалізація комплексного підходу до управління інноваційною діяльністю забезпечить ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» можливість не лише утримати свої позиції на ринку, а й закласти підґрунтя для довгострокового сталого розвитку, розширення виробництва, залучення інвестицій та виходу на нові ринки збуту.

ВИСНОВКИ

1. Інноваційні процеси є невід'ємною частиною сучасної господарської діяльності, спрямованою на забезпечення конкурентоспроможності та динамічного розвитку. Інноваційний процес являє собою послідовність дій, пов'язаних із створенням і впровадженням нових продуктів, технологій і методів організації, що сприяють якісним змінам у діяльності підприємства.

2. Класифікація інноваційних процесів за різними критеріями (характер змін, рівень новизни, джерела походження, масштаб впливу) дозволяє глибше розуміти їхню природу й обирати оптимальні підходи до управління. Організаційно-економічні основи управління інноваціями передбачають формування інноваційної стратегії, оптимізацію ресурсного забезпечення, створення гнучких організаційних структур, систему мотивації персоналу та оцінювання ефективності інноваційних проєктів.

3. Ефективне управління інноваційними процесами залежить від здатності підприємства формувати сприятливе інноваційне середовище, адекватно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати системну реалізацію нововведень.

5. Управління інноваційними процесами на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромокомплект» суттєво залежить як від зовнішніх, так і від внутрішніх факторів, серед яких визначальними є фінансове забезпечення, кадровий потенціал, рівень інноваційної культури, розвиток інфраструктури та адаптивність до змін ринкового середовища. Оцінювання інноваційного потенціалу за такими показниками, як рівень інноваційної активності, обсяги інвестицій, частка нової продукції та ефективність дослідно-конструкторських робіт, дає змогу об'єктивно визначити можливості ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромокомплект» для подальшого розвитку.

5. Інноваційний потенціал є основою для стратегічного планування інноваційної діяльності, визначення пріоритетних напрямів розвитку та вдосконалення управлінських рішень. На основі оцінювання управління інноваційними процесами окреслено основні напрями підвищення його

ефективності: удосконалення організаційної структури, активізація мотиваційних механізмів для працівників, посилення взаємодії з науковими установами, збільшення інвестицій у дослідження та розробки, розвиток системи управління знаннями та формування сприятливого інноваційного середовища в ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромокомплект».

