

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

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала ст.гр.
МЕНз-41
Роговська А. Є.
підпис

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

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

Завідувач кафедри

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ЗМІСТ	2
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
РОЗДІЛ 2	16
АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ	16
2.1. Оцінка організаційно-економічних умов формування інноваційної політики	16
2.2 Аналіз результативності впровадження інноваційної політики на підприємстві.....	26
РОЗДІЛ 3.	37
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	37
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47

ВСТУП

Актуальність проблеми. В умовах трансформації економіки, технологічного прогресу та посилення конкурентного тиску, надзвичайно актуальним є питання ефективного управління інноваційною політикою підприємств. Сучасні підприємства змушені постійно оновлювати продукцію, технології, організаційні рішення, щоби не тільки зберігати ринкові позиції, а й забезпечувати довготривалий розвиток. Інновації стали ключовим чинником економічної стабільності, продуктивності, адаптації до змін та підвищення вартості бізнесу. Проте самі по собі інновації не здатні гарантувати успіх без належної системи управління – саме тому питання формування, реалізації та вдосконалення інноваційної політики є центральним для сучасної управлінської науки й практики.

Інноваційна політика охоплює комплекс стратегічних та оперативних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення цілеспрямованого розвитку інноваційної діяльності на підприємстві. Вона визначає основні пріоритети, джерела фінансування, механізми впровадження та оцінки результатів інновацій. Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств промислового сектору, таких як ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», що функціонує в галузі виробництва енергетичного та газового обладнання, де інновації відіграють вирішальну роль у забезпеченні відповідності продукції міжнародним стандартам та технологічним вимогам.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематиці інноваційної політики присвячено чимало наукових праць. Теоретичні аспекти інноваційної діяльності досліджували такі вчені, як П. Друкер, Й. Шумпетер, М. Портер, А. Грейсон, В. Геєць, С. Ілляшенко, А. Гальчинський, Л. Федулова. У їхніх працях висвітлено природу інновацій, етапи інноваційного процесу, методи оцінювання ефективності інноваційної діяльності, особливості стратегічного управління інноваціями.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних і практичних підходів до управління інноваційною політикою підприємства та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі **завдання**:

- розкрити сутність та значення інноваційної політики в системі стратегічного управління підприємством;
- проаналізувати сучасні підходи до управління інноваціями та сформулювати концептуальну модель інноваційної політики;
- оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на формування інноваційної політики ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»;
- здійснити аналіз поточного стану реалізації інноваційної політики на підприємстві;
- запропонувати напрями вдосконалення управління інноваційною політикою з урахуванням галузевої специфіки.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством в умовах інноваційного розвитку.

Предметом дослідження є теоретичні засади, інструменти та практичні механізми управління інноваційною політикою підприємства.

Методи дослідження. У процесі роботи було застосовано комплекс методів наукового дослідження. Аналіз та синтез – для систематизації теоретичних положень щодо інноваційної політики підприємства; індукція та дедукція – для обґрунтування логіки управлінських рішень у сфері інновацій; економічний аналіз – для оцінки ефективності реалізації інноваційної політики на практиці; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у сфері управління інноваціями; анкетування працівників – для виявлення рівня залученості персоналу до інноваційних процесів та оцінки сприйняття інноваційної політики.

Практична значущість полягає в тому, що на основі проведеного аналізу сформульовано конкретні управлінські рішення щодо вдосконалення

інноваційної політики ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», запропоновані рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємства для посилення інноваційної активності та досягнення стратегічних цілей.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему :«Управління інвестиційно-інноваційною політикою підприємства у сфері будівництва та впровадження нових видів продукції» 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 ІННОВАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Інноваційна політика підприємства розглядається як складова загальної стратегії його розвитку, яка спрямована на формування, підтримку та реалізацію інноваційного потенціалу для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Її сутність полягає у системному та цілеспрямованому впливі на всі етапи інноваційного процесу: від пошуку ідеї до впровадження інновацій у господарську діяльність. Інноваційна політика охоплює визначення пріоритетних напрямів інновацій, механізмів залучення ресурсів, методів управління змінами та способів мотивації персоналу до участі в інноваціях.

Цілі інноваційної політики залежать від специфіки діяльності підприємства, однак загальними для більшості організацій є забезпечення сталого розвитку, підвищення продуктивності праці, зниження витрат, освоєння нових ринків, адаптація до зовнішніх змін і підвищення інноваційної культури. Важливою метою є також створення внутрішнього середовища, що сприятиме генерації нових ідей, швидкому їх втіленню та масштабуванню. Крім того, інноваційна політика може ставити за мету диверсифікацію виробництва, цифрову трансформацію, впровадження новітніх технологій та екологізацію бізнесу.

Реалізація інноваційної політики потребує дотримання певних принципів. Серед ключових принципів можна виділити цілеспрямованість, що передбачає узгодженість дій усіх структурних підрозділів з єдиною інноваційною стратегією. Принцип системності означає необхідність розгляду інновацій як частини цілісної управлінської системи, де кожен елемент взаємопов'язаний з іншими. Гнучкість полягає у здатності адаптувати політику до мінливого зовнішнього середовища, тоді як безперервність передбачає постійний пошук та впровадження нововведень без зупинок. Принцип ризик-орієнтованості передбачає оцінювання та мінімізацію інноваційних ризиків на всіх етапах.

Нарешті, принцип участі передбачає залучення персоналу до формування та реалізації інноваційних ініціатив, що дозволяє підвищити рівень залученості працівників і розвивати організаційну креативність.

Успішна інноваційна політика неможлива без стратегічного бачення з боку керівництва, наявності чіткої комунікації між підрозділами, а також підтримки з боку зовнішніх інституцій, зокрема держави, інвесторів та наукових установ. Тільки у разі гармонійного поєднання всіх вищенаведених чинників інноваційна політика може перетворитися з формальної декларації на реальний інструмент розвитку підприємства.

Інновації, як важливий елемент стратегічного управління, є основою розвитку підприємства в умовах глобалізації та технологічної динаміки. На практиці інновації охоплюють широкий спектр змін, які можуть впливати як на продукцію та технології, так і на внутрішню організацію підприємства, маркетингові стратегії, способи взаємодії з клієнтами та навіть на соціальну відповідальність бізнесу.

Для того щоб ефективно управляти інноваційною політикою, важливо розуміти багаторівневу класифікацію інновацій, яка дозволяє підприємствам формулювати диференційовані стратегії впровадження змін. Інновації можуть бути:

- технологічними, тобто пов'язаними із впровадженням нових методів виробництва або вдосконаленням існуючих;
- організаційними — що стосуються структури управління або ділових процесів;
- маркетинговими — спрямованими на розвиток нових каналів просування товарів і послуг;
- соціальними — пов'язаними із внутрішнім кліматом, підвищенням рівня лояльності персоналу;
- екологічними, що враховують потреби сталого розвитку.

Окрім предметної сфери, інновації класифікують за рівнем новизни. Радикальні або проривні інновації створюють принципово нові продукти або

технології, які змінюють правила гри на ринку. Інкрементальні інновації, навпаки, вдосконалюють наявні рішення, підвищуючи їх ефективність або адаптуючи до нових умов. За джерелом походження розрізняють внутрішні інновації, що виникають в межах самого підприємства завдяки його науково-технічному та кадровому потенціалу, і зовнішні — що надходять від партнерів, наукових установ, стартапів чи ліцензійних джерел.

Тип інноваційної політики, яку формує підприємство, залежить від низки факторів, зокрема стратегічних пріоритетів, ресурсної бази, кадрового потенціалу та рівня підтримки з боку керівництва (табл.1.1.).

Таблиця 1.1.

**Порівняльна характеристика класифікації інновацій та типів
інноваційної політики підприємства**

Критерій класифікації	Класифікаційні групи інновацій	Типи інноваційної політики підприємства
Сфера застосування	Технологічні, організаційні, маркетингові, соціальні, екологічні	Активна (ініціативна розробка нових рішень) Пасивна (реакція на ринкові зміни)
Рівень новизни	Радикальні (проривні), інкрементальні	Адаптивна (гнучке пристосування до умов)
Джерело походження	Внутрішні, зовнішні	Проблемно-орієнтована (вирішення внутрішніх задач)
Ринкова орієнтація	Піонерські (створюють нові ринки), адаптаційні (наслідування рішень)	Стратегічна (довгострокові інноваційні програми) Оборонна (інновації як відповідь на кризові ситуації)
Інтенсивність інвестування	↓ ока, середня, мінімальна	Інвестиційно-активна, консервативна, збалансована

Примітка. Складено автором на основі [15]

Активна інноваційна політика характеризується проактивністю: підприємство свідомо інвестує в розробку нових продуктів, створює внутрішні лабораторії, бере участь у наукових проєктах і технологічних альянсах. Пасивна політика, навпаки, полягає у реагуванні на ринкові виклики лише тоді, коли виникає безпосередня потреба в оновленні. Адаптивна політика спрямована на гнучке пристосування до змін у зовнішньому середовищі — використання готових рішень, запозичених ззовні. Також на практиці виділяють проблемно-орієнтовану політику, що зосереджується на вирішенні конкретних внутрішніх проблем, таких як підвищення енергоефективності або скорочення витрат.

У процесі формування інноваційної політики важливо враховувати характеристики інноваційності самого підприємства: наскільки гнучкою є його структура управління, чи існує стратегія розвитку, як налагоджена система внутрішньої комунікації, яка частка бюджету спрямовується на дослідження й розробки, чи є підтримка інновацій з боку вищого керівництва, і наскільки персонал готовий долучатися до інноваційних процесів. Формування інноваційної політики відбувається з урахуванням зовнішнього середовища, ринкових викликів, конкурентного тиску, змін у законодавстві та науково-технічного прогресу.

Особливе місце в управлінні інноваціями займає визначення рівня ризику. Підприємства, що здійснюють активну інноваційну політику, зазвичай готові приймати вищі ризики заради потенційного прориву, тоді як організації з пасивною стратегією віддають перевагу стабільності, обмежуючи свою інноваційну діяльність поступовими змінами. Таким чином, тип інноваційної політики, що реалізується на підприємстві, не є статичним: він змінюється відповідно до внутрішніх і зовнішніх умов, пріоритетів розвитку, доступності фінансових, кадрових і технологічних ресурсів.

Управління інноваційною політикою підприємства передбачає впорядковану взаємодію організаційних, економічних, інформаційних та соціальних елементів, спрямованих на створення умов для розробки та реалізації інновацій. Це складний і багатоетапний процес, який охоплює не лише технічну сторону впровадження нововведень, а й стратегічне бачення розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. В основі механізмів управління інноваційною політикою лежить ідея системного підходу, коли кожен елемент взаємодіє з іншими в рамках загальної концепції інноваційного розвитку.

Першим етапом виступає формування інноваційної стратегії підприємства, яка базується на аналізі ринку, науково-технічних трендів, конкурентного середовища та внутрішнього потенціалу. У цьому процесі керівництво визначає стратегічні напрями інновацій, пріоритетні сфери інвестування, очікувані результати та рівень допустимого ризику. На цьому етапі важливо оцінити

можливість реалізації інноваційних проєктів, виходячи з наявних ресурсів та компетенцій персоналу. Стратегія інноваційної діяльності має бути погоджена з загальною корпоративною стратегією і забезпечувати гнучкість у зміні цілей залежно від зовнішніх викликів.

Наступним кроком є планування інноваційної діяльності. Тут формуються програми і проєкти, які конкретизують стратегічні орієнтири. Визначається бюджет, джерела фінансування, строки реалізації, етапи впровадження, відповідальні особи або команди. У плануванні важливу роль відіграє інтеграція внутрішніх і зовнішніх джерел інновацій, зокрема співпраця з науковими установами, консалтинговими організаціями, державними програмами підтримки. Також на цьому етапі визначаються критерії успішності та ефективності інноваційної політики, що надалі використовуватимуться для оцінки її результативності.

Після завершення етапу планування відбувається реалізація інноваційної політики. Цей етап включає впровадження конкретних інноваційних рішень у виробничу, управлінську, маркетингову або організаційну структуру підприємства. Особливу увагу тут слід приділити управлінню ризиками, оскільки будь-яка інновація супроводжується невизначеністю, опором змінам, потенційними витратами. В межах реалізації зазвичай організовуються крос-функціональні команди, активізується комунікація між відділами, застосовуються інструменти проєктного менеджменту, що дозволяє структурувати процеси та забезпечити контроль за строками і витратами.

На практиці реалізація супроводжується моніторингом і поточною оцінкою прогресу. Відстеження ключових показників, таких як темпи освоєння нових технологій, рівень економії ресурсів, зростання якості або збільшення частки ринку, дозволяє вчасно коригувати дії, виявляти відхилення і ухвалювати оперативні рішення. Особливо важливо залучити персонал до процесу змін, створити умови для ініціативності, навчання та професійного зростання. Інструментами можуть бути мотиваційні програми, преміювання за ідеї,

внутрішні конкурси інноваційних проєктів, кадровий резерв для управління інноваціями.

Завершальним етапом механізмів управління виступає оцінка ефективності реалізованої інноваційної політики. Тут проводиться порівняльний аналіз досягнутих результатів із запланованими, виявляються сильні та слабкі сторони, робиться висновок про доцільність застосованих підходів. За потреби можуть бути переглянуті цілі або методи реалізації, з урахуванням накопиченого досвіду. Важливо, щоб інноваційна політика не сприймалась як разовий проєкт, а як постійно діючий процес. Регулярне оновлення, саморефлексія, готовність до змін — ключові умови її сталого функціонування.

До складу механізмів управління також входять нормативно-правові та регламентні документи підприємства, які встановлюють правила реалізації інноваційної політики: положення про інноваційну діяльність, процедури внутрішньої експертизи, системи звітності, регламенти управління проєктами, стандарти контролю якості. Сюди ж входить і фінансово-економічний інструментарій: бюджетування інновацій, система внутрішніх грантів, оцінка економічної ефективності, амортизаційна та інвестиційна політика.

Не менш важливим є інформаційний компонент механізмів: наявність баз даних про технології, ринкові тренди, конкуренцію, досвід аналогічних компаній. Системи управління знаннями, платформи для обміну інформацією, внутрішні аналітичні центри відіграють провідну роль у прийнятті рішень. Усі ці елементи повинні бути інтегровані в єдину архітектуру інноваційного управління, що дозволяє оперативно адаптуватися до змін та підтримувати конкурентоспроможність підприємства в динамічному середовищі.

Рациональне управління інноваційною політикою підприємства потребує не лише чітко структурованої внутрішньої системи механізмів, які охоплюють планування, координацію, реалізацію й контроль інноваційних заходів, але й функціонування в межах чітко окресленого зовнішнього середовища. Визначальним компонентом цього середовища виступає правове поле, у якому здійснюється інноваційна діяльність. Саме воно забезпечує формалізацію прав

та обов'язків учасників інноваційного процесу, встановлює пріоритети державної політики у сфері інновацій, окреслює інститути підтримки та механізми взаємодії між бізнесом, наукою й урядовими структурами.

Нормативно-правове регулювання інноваційної діяльності є важливою передумовою ефективного функціонування інноваційної політики підприємства, адже саме правове середовище визначає можливості для розвитку, комерціалізації, захисту інновацій, а також формує інституційну основу для державної підтримки підприємств, які впроваджують нововведення. Українське законодавство у цій сфері зазнало суттєвих змін, особливо в умовах євроінтеграційних процесів та прагнення адаптувати національну правову систему до міжнародних стандартів.

Ключовим документом, що визначає основи правового регулювання інноваційної діяльності в Україні, є Закон України «Про інноваційну діяльність», який визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації інноваційної політики. У цьому законі зафіксовано поняття інновацій, інноваційних продуктів, суб'єктів інноваційної діяльності, а також передбачено форми підтримки інновацій з боку держави. Особливу увагу приділено створенню інноваційної інфраструктури, таких як інноваційні центри, бізнес-інкубатори, технопарки.

Не менш важливими є Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність», який окреслює правові основи розвитку наукової сфери як джерела інновацій, Закон «Про стимулювання розвитку регіонів», у якому відображено важливість інновацій для територіального розвитку, та Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій». Також вагому роль відіграють положення Податкового кодексу України, де передбачено окремі пільги для підприємств, що займаються науково-дослідницькою та інноваційною діяльністю, зокрема у частині оподаткування прибутку та ПДВ.

У контексті реформування державного управління інноваційною сферою слід відзначити діяльність Національної ради з питань розвитку науки і технологій, яка координує взаємодію між наукою, бізнесом і державою. Також

варто звернути увагу на функціонування Українського фонду стартапів, який є бюджетною установою, що фінансує перспективні інноваційні ідеї на ранніх стадіях розвитку, та державного агентства з питань науки, інновацій та інформатизації.

Вагомим доповненням до національної нормативної бази є міжнародні договори та практики. Україна є учасником програм Європейського Союзу, зокрема програми «Горизонт Європа», яка відкриває доступ до фінансування інноваційних проєктів на основі конкуренції, партнерства та транснаціональної кооперації. Важливою складовою стало також приєднання до угоди про асоціацію з ЄС, яка передбачає поступову гармонізацію законодавства України з європейським *acquis* у сфері інновацій та технологічного розвитку. Окремі норми регулювання також базуються на рекомендаціях Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), Всесвітньої організації інтелектуальної власності (WIPO) та Міжнародного союзу електрозв'язку (ITU).

Суттєвою опорою для розвитку інновацій є державні програми, які періодично затверджуються Кабінетом Міністрів України. Зокрема, Стратегія розвитку інноваційної діяльності на період до 2030 року визначає ключові напрями, цілі та індикатори ефективності державної політики в інноваційній сфері. Однією з її цілей є стимулювання підприємств до впровадження новітніх технологій шляхом підтримки публічно-приватного партнерства, вдосконалення системи фінансування НДДКР, розвитку цифрових платформ для комунікації між суб'єктами інноваційного ринку.

У сфері підтримки малого і середнього бізнесу діє Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України», в межах якої реалізуються грантові ініціативи для інноваційних компаній, а також програма ЄБРР з підтримки технологічного оновлення підприємств. Інститути підтримки інновацій включають національні та регіональні центри трансферу технологій, агентства регіонального розвитку, кластери та мережі інноваційного спрямування.

Нормативно-правове регулювання інноваційної діяльності в Україні охоплює як загальні законодавчі положення, що стосуються правового статусу

інновацій, так і механізми державного стимулювання, інституційну підтримку, міжнародну співпрацю. Проте на практиці залишається потреба в посиленні взаємодії між державою, наукою та бізнесом, удосконаленні механізмів імплементації нормативних положень та розширенні доступу підприємств до державних інструментів підтримки.

Регуляторне забезпечення інноваційної діяльності створює сприятливе середовище для впровадження нововведень на рівні окремих підприємств. Проте одного лише правового поля недостатньо для забезпечення результативності інноваційної політики. Успішна реалізація інновацій значною мірою залежить від досвіду самих підприємств, їхньої здатності адаптуватися до викликів ринку, впроваджувати сучасні управлінські підходи, а також ефективно використовувати наявні ресурси. У цьому контексті важливим аналітичним етапом є вивчення та узагальнення практичного досвіду інноваційного розвитку як українських, так і закордонних компаній, з метою виявлення ефективних стратегій, форм організації інноваційної діяльності та застосовуваних інструментів.

У вітчизняній практиці інноваційна політика підприємств нерідко формується в умовах обмеженого доступу до фінансових ресурсів, нестабільного ринкового середовища та фрагментарної державної підтримки. Попри це, ряд українських компаній продемонстрували успішне впровадження інновацій через стратегічну орієнтацію на модернізацію виробництва, цифровізацію процесів і підвищення компетентності персоналу. Зокрема, підприємства ІТ-сфери, машинобудування, харчової та фармацевтичної галузей виявили гнучкість у застосуванні технологічних інновацій, використанні стартап-ініціатив і розширенні партнерства з науковими установами. Підприємство «Біофарма» використовує новітні біотехнології та інвестує у створення інноваційних медичних препаратів. У промисловості ПАТ «Турбоатом» модернізує турбінне обладнання, спираючись на новітні розробки в енергетиці. Важливо, що ці підприємства демонструють системний підхід до управління інноваціями, поєднуючи стратегічне планування з інвестиціями у людський капітал.

Зарубіжні компанії, у свою чергу, формують інноваційну політику на базі чітко окреслених принципів сталого розвитку, високого рівня автономії підрозділів НДДКР та багаторівневої мотиваційної системи для працівників. Успішні приклади таких підходів демонструють транснаціональні корпорації, як-от Siemens, Toyota, Apple, Nestlé. Зокрема, Siemens реалізує інноваційну політику через глобальні хаби інновацій (Innovation Ecosystems), де залучаються стартапи, дослідники та споживачі до спільної розробки нових рішень. Toyota впроваджує інновації на принципах «кайдзен» — постійного удосконалення, залучаючи всіх працівників до процесів оптимізації та інновацій. Apple надає першочергове значення дизайну, досвіду користувача та технологічним проривам, постійно інвестуючи у дослідження, захист інтелектуальної власності та корпоративну культуру новаторства. Системний підхід до формування інноваційної політики передбачає стратегічне бачення, наявність гнучких організаційних структур, доступ до фінансування, відкритість до партнерства та, головне, наявність інноваційно спрямованої корпоративної культури. Для підприємств України, зокрема в умовах післявоєнного відновлення, вивчення таких практик є особливо актуальним, адже дозволяє адаптувати найкращі моделі до реалій національного економічного середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

2.1. Оцінка організаційно-економічних умов формування інноваційної політики

Формування ефективної інноваційної політики підприємства є неможливим без урахування специфіки його організаційної структури, кадрового складу, техніко-економічних характеристик, наявних ресурсів, ринкової позиції та особливостей внутрішнього середовища. У цьому контексті вагоме значення має аналіз організаційно-економічних умов, що безпосередньо впливають на потенціал підприємства щодо розробки та впровадження інновацій. Вибір об'єкта дослідження обумовлений не лише практичним значенням теми, а й необхідністю критичної оцінки внутрішніх факторів, які сприяють або гальмують інноваційний розвиток.

ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» є промисловим підприємством, що спеціалізується на виробництві та реалізації газового обладнання, а також виконанні супутніх інженерно-технічних робіт. Його діяльність охоплює як проєктування, так і виготовлення сучасних технологічних компонентів, що використовуються в системах газопостачання. Попри невеликі масштаби підприємства за чисельністю персоналу, воно займає стабільну позицію на відповідному сегменті ринку, орієнтуючись на якість продукції, гнучкість технічних рішень і адаптацію до потреб споживача.

Станом на 2024 рік штатна чисельність працівників становить 19 осіб, що зумовлює компактну організаційну структуру підприємства. Управлінський персонал включає керівника, головного інженера, а також функціональні спеціалісти з технічних, виробничих і адміністративних питань. Решта персоналу — це фахівці з виготовлення продукції, контролю якості, логістики та обслуговування замовлень. Незважаючи на обмежену кількість працівників, у колективі зосереджено значний досвід і професійні навички, що дозволяє забезпечувати виконання виробничих завдань на високому рівні.

Організаційна структура підприємства характеризується спрощеними управлінськими вертикалями, що дає змогу оперативно приймати рішення, швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно координувати взаємодію між функціональними ланками. Водночас така структура вимагає мультифункціональності працівників і високого рівня самоорганізації в межах кожного підрозділу.

Матеріально-технічна база ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» включає виробничі приміщення, основні засоби у вигляді обладнання для металообробки, зварювання, монтажу та контролю якості. Частина обладнання є морально застарілою, однак підприємство поступово оновлює технічний парк із врахуванням можливостей самофінансування. Для забезпечення якості виготовленої продукції використовуються елементи внутрішнього контролю, технічного супроводу та технічної сертифікації.

З погляду фінансово-економічних показників, підприємство утримує самозабезпечений режим діяльності. Основна частина прибутку формується за рахунок реалізації обладнання та виконання послуг для локальних замовників. Упродовж останніх двох років спостерігається помірна позитивна динаміка зростання витрат та стабілізація витратної частини бюджету. Однак обмеженість фінансових ресурсів дещо стримує активну інноваційну діяльність, особливо у питаннях впровадження новітніх технологій та модернізації виробництва.

Інноваційна політика підприємства поки що реалізується переважно на рівні локальних ініціатив та ситуативного удосконалення технічних процесів. Відсутність чітко окресленої інноваційної стратегії пов'язана не стільки з недостатньою зацікавленістю, скільки з необхідністю спершу зміцнити фінансово-економічну базу. Разом з тим, підприємство володіє потенціалом для розвитку інноваційних підходів за рахунок підвищення кваліфікації персоналу, співпраці з технічними фахівцями, оптимізації внутрішніх процесів і поступового оновлення матеріально-технічного оснащення. Наявні організаційно-економічні умови на підприємстві дозволяють стверджувати, що в разі цілеспрямованого планування інноваційної політики можливо досягти

якісного прориву в ефективності виробничих процесів, підвищити конкурентоспроможність продукції та розширити ринкові можливості. Ці умови є ключовим фоном для подальшої оцінки бар'єрів, стимулів та формування ефективної системи управління інноваціями.

Оцінка внутрішніх ресурсів підприємства є ключовим кроком для обґрунтування можливостей формування та реалізації ефективної інноваційної політики. У випадку ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» доцільно комплексно проаналізувати основні напрями внутрішнього потенціалу, які безпосередньо впливають на здатність підприємства до впровадження новацій.

На сучасному етапі підприємство демонструє стабільну внутрішню організаційну структуру з чітким розподілом функціональних обов'язків між відділами. Водночас варто зазначити, що кадровий потенціал потребує подальшого розвитку в частині набуття компетенцій у сфері цифрових технологій, енергоефективності та екологічної інженерії, які є критично важливими для сучасних інновацій у виробництві газового обладнання.

Матеріально-технічна база підприємства забезпечує виконання основних виробничих процесів, однак вимагає оновлення з урахуванням потреб автоматизації та модернізації. Частина устаткування морально застаріла, що обмежує можливості для запровадження нових технологічних рішень. Водночас підприємство вже зробило перші кроки у напрямку цифровізації, запровадивши системи обліку енергоресурсів та інструменти комп'ютерного моделювання, що є позитивним сигналом щодо готовності до інноваційного розвитку.

Інформаційно-аналітична база підприємства на даному етапі розвинена на базовому рівні. Існуючі інформаційні ресурси здебільшого використовуються для забезпечення оперативного управління та бухгалтерського обліку. Відсутність спеціалізованих аналітичних систем та програмного забезпечення для стратегічного планування дещо обмежує здатність прогнозувати ефективність впровадження інновацій, однак є потенціал для вдосконалення в цьому напрямку через співпрацю з IT-підприємствами або впровадження CRM-і ERP-систем.

Управлінський потенціал підприємства формує важливе підґрунтя для інноваційної політики. Керівництво ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» демонструє зацікавленість у розвитку нових напрямів та відкритість до впровадження нестандартних рішень, зокрема в межах енергозбереження, підвищення якості продукції та розширення ринку збуту. Однак варто наголосити на необхідності більш активної участі управлінського персоналу у програмах підвищення кваліфікації, орієнтованих на інноваційне управління та зміни організаційної культури.

Фінансовий потенціал підприємства є стриманим, але стабільним. Підприємство не має істотних заборгованостей, проте вільні фінансові ресурси для реалізації масштабних інноваційних проєктів обмежені. Саме тому однією з пріоритетних задач інноваційної політики має стати пошук альтернативних джерел фінансування: участь у державних програмах підтримки, співпраця з міжнародними донорами, а також створення спільних проєктів з іншими суб'єктами господарювання (рис. 2.1.).

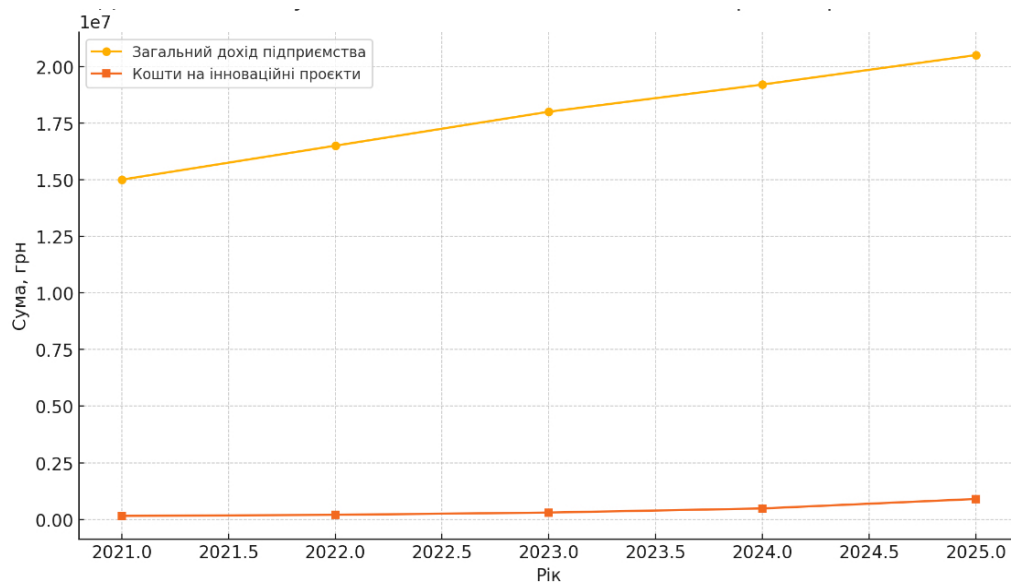


Рис. 2.1. Динаміка доходу та інвестицій в інновації ТОВ «Альфа-Газпромкомплект», 2021-2025рр.

Примітка. Складено автором на основі [12]

Для забезпечення ефективної реалізації інноваційної політики на підприємстві необхідно володіти достатнім внутрішнім потенціалом, що

охоплює ключові сфери функціонування організації. З метою комплексної оцінки внутрішніх ресурсів ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» було проведено експертне оцінювання п'яти критичних напрямів: технологічного потенціалу, інформаційної інфраструктури, трудового потенціалу, фінансової стабільності та управлінського ресурсу. Результати подано на радарній діаграмі, яка дозволяє візуалізувати рівень розвитку кожного блоку в межах інноваційної здатності підприємства (рис. 2.2.).

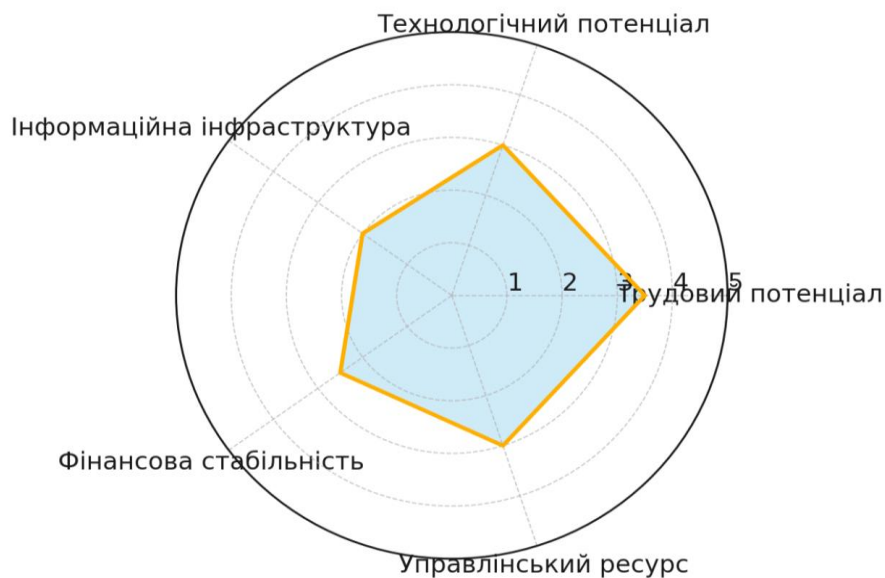


Рис. 2.2. Рівень внутрішніх ресурсів для інноваційної політики ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Примітка. Складено автором на основі [12]

Показник технологічного потенціалу оцінено на рівні 6 балів із 10 можливих. Це свідчить про наявність базового виробничого обладнання, яке, хоча і забезпечує поточні виробничі потреби, частково обмежує впровадження передових технологій. Значна частина основних засобів вимагає модернізації, зокрема в аспекті автоматизації та енергоощадності. Водночас спостерігається тенденція до поступового оновлення виробничих ліній за рахунок власних і орендованих коштів.

Інформаційна інфраструктура підприємства отримала оцінку 5 балів. На сьогодні рівень цифрової зрілості залишається обмеженим: облік, обробка документації та аналітика здійснюються переважно з використанням базового

програмного забезпечення. Інструменти цифрового моделювання, аналітики великих даних або управлінських платформ не запроваджено. Разом з тим, колектив виявляє зацікавленість у впровадженні цифрових рішень, зокрема систем ERP або CRM, що створює потенціал для розвитку.

Трудовий потенціал підприємства оцінено на рівні 7 балів. Незважаючи на порівняно невелику кількість працівників, колектив відзначається стабільністю, професіоналізмом та адаптивністю. Частина персоналу має досвід участі в модернізаційних процесах, а також пройшла внутрішнє навчання щодо нових технічних стандартів. Утім, слід зазначити обмеженість кадрового резерву для стратегічного розвитку інноваційних напрямів, зокрема в частині інженерного та ІТ-потенціалу.

Фінансова стабільність, як один із ключових елементів внутрішнього ресурсу, була оцінена в 6 балів. Підприємство працює без збитків, має достатній рівень платоспроможності, проте ще не сформувало окремого інвестиційного фонду для фінансування інноваційних проектів. Структура фінансування передбачає значну частку власних коштів, але залучення грантових ресурсів або довгострокового кредитування поки не використовується.

Останнім блоком у діаграмі виступає управлінський ресурс, рівень якого визначено у 6 балів. Менеджмент підприємства демонструє розуміння стратегічної важливості інноваційної політики, проте управлінські рішення щодо інновацій переважно приймаються ситуативно. Відсутня чітка система моніторингу результативності впроваджених ініціатив, а організаційна структура потребує оптимізації з урахуванням інноваційного розвитку. За результатами візуалізації внутрішніх ресурсів у форматі радарної діаграми, ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» має достатній, але не повністю розкритий потенціал для реалізації інноваційної політики. Найбільш розвиненими компонентами є трудовий потенціал і технологічна база, у той час як цифрова трансформація, фінансове резервування інновацій та управлінська системність потребують подальшого вдосконалення. Дана оцінка створює аналітичну основу для формування стратегічних рішень щодо стимулювання внутрішніх ресурсів у напрямі інноваційного розвитку.

Аналіз інноваційного потенціалу підприємства є ключовим етапом у визначенні здатності організації впроваджувати інновації та досягати конкурентних переваг. Інноваційний потенціал підприємства характеризується сукупністю ресурсів, здатних забезпечити ефективне впровадження нових ідей, продуктів, технологій та процесів. Одним із основних елементів цього потенціалу є стратегічні цілі, пов’язані з інновацією, які визначають загальний напрямок розвитку інноваційної діяльності компанії.

Протягом останніх двох років підприємство активно здійснює інноваційну діяльність, зокрема розробку нових продуктів і модернізацію існуючих розробок. Відзначаються приклади успішних інноваційних проектів, зокрема вдосконалення виробничих процесів, впровадження нових технологій, а також оптимізація ресурсозбереження та екологічної безпеки. Розробка нових продуктів та технологій є одним із стратегічних напрямів підприємства, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності. Незважаючи на певні труднощі в окремих напрямках, підприємство вдало адаптується до змін ринку та намагається ефективно використовувати наявні ресурси для підтримки інноваційного розвитку (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Параметри	2023 рік (%)	2024 рік (%)
Фінансування інноваційних проектів		
Власні кошти	55%	60%
Кредитні ресурси	20%	15%
Державні субсидії та гранти	10%	8%
Інвестиції від стратегічних партнерів	15%	17%
Показники інноваційної результативності		
Зростання обсягів виробництва	12%	15%
Зниження витрат на одиницю продукції	8%	10%
Впровадження нових продуктів	20%	18%
Покращення якості продукції	10%	12%
Сильні сторони		
Кваліфікація кадрів	80%	82%
Наявність НДР підрозділів	75%	78%
Адаптованість до ринкових змін	65%	70%
Слабкі сторони		
Обмеженість фінансування	40%	38%
Недостатня кількість нових розробок	30%	28%
Застаріле обладнання	35%	33%

Примітка. Складено автором на основі [15]

Зокрема, видно, що за останні роки збільшилась частка власних коштів, що використовуються для фінансування інноваційних проектів, хоча і зберігається певна залежність від кредитних ресурсів та державних субсидій. Зважаючи на це, підприємство розвиває стратегію, спрямовану на залучення зовнішніх інвестицій і наукових партнерств для реалізації складних інноваційних ініціатив.

Впровадження нових продуктів є важливою складовою інноваційної стратегії заводу, що відображається у збільшенні обсягів виробництва та покращенні якості продукції. Це дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку, знижуючи витрати на одиницю продукції. Однак, підприємство також стикається з проблемами в області старіння обладнання та недостатньої кількості нових розробок, що є одними з основних бар'єрів на шляху до повного реалізації інноваційного потенціалу. Ключовими показниками інноваційної результативності є ефективність впроваджених змін, зростання обсягів виробництва, покращення якості продукції, зниження витрат та зростання прибутковості підприємства. Оцінка інноваційної результативності дозволяє визначити, чи були досягнуті поставлені цілі, і в якій мірі інновації сприяли розвитку підприємства.

Важливим аспектом є також аналіз сильних та слабких сторін інноваційного потенціалу підприємства. Сильні сторони включають наявність висококваліфікованого персоналу, розвинену інфраструктуру для досліджень та розробок, а також здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Слабкими сторонами є недостатній рівень фінансування інноваційних проектів, обмеженість у використанні новітніх технологій та відсутність ефективних механізмів комунікації між підрозділами підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища інноваційного розвитку для ТОВ “Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект” вказує на низку факторів, що мають значний вплив на інноваційну діяльність підприємства. Одним з основних чинників є економічна ситуація в країні, яка в умовах нестабільності може впливати на фінансові можливості підприємства. Проте, загальна економічна стабільність і зростання економіки створюють сприятливі умови для розвитку

інноваційних проектів, зокрема завдяки зниженню інфляційних процесів та змінам в курсах валют, що дає змогу зменшити витрати на сировину та комплектуючі. Однак підприємство залишається залежним від коливань економічної ситуації, що визначає рівень інвестиційних можливостей.

Технічний прогрес є важливим фактором, який безпосередньо впливає на можливості для впровадження новітніх технологій на заводі. З впровадженням автоматизації та нових технологій у виробництві підприємство може значно підвищити ефективність своїх процесів. Однак, через високу вартість сучасних технологій підприємство часто стикається з труднощами в фінансуванні модернізації, що може впливати на темпи інноваційного розвитку. У той же час конкуренція на ринку газового обладнання змушує підприємство активно впроваджувати нові технології для збереження конкурентоспроможності. Попит на високоякісні та енергоефективні продукти змушує ТОВ “Альфа-Газпромкомплект” швидко адаптуватися до нових вимог ринку, що, в свою чергу, спонукає до постійного пошуку нових рішень для покращення продукції.

Зміни в законодавстві також мають важливе значення для підприємства, оскільки нові норми та стандарти, що стосуються якості продукції та охорони навколишнього середовища, можуть як стимулювати інноваційний розвиток, так і накладати додаткові вимоги до виробничих процесів. Наприклад, можливість отримання державних субсидій або податкових пільг для впровадження екологічних інновацій є важливим фактором, що сприяє розвитку нових технологій. З іншого боку, існуючі правові обмеження можуть стати бар'єром для впровадження певних інновацій.

Не менш важливим є вплив соціально-культурних факторів, які визначають попит на інноваційні продукти. Зміна потреб споживачів і зростання інтересу до екологічно чистих і енергоефективних продуктів відкриває нові можливості для підприємства. Підвищення обізнаності населення про екологічні проблеми призводить до зростання попиту на продукцію, яка відповідає стандартам сталого розвитку, що також стимулює інновації.

Співпраця з постачальниками та науковими партнерами відіграє важливу роль у процесі впровадження нових технологій. ТОВ “Альфа-Газпромкомплект”

активно взаємодіє з постачальниками сировини та компонентів, що дозволяє знижувати витрати на виробництво та отримувати доступ до новітніх розробок. Крім того, партнерства з науковими установами та технологічними підприємствами дають можливість для спільної розробки нових рішень, що підвищує інноваційний потенціал підприємства. Аналіз зовнішнього середовища показує, що підприємство має достатньо можливостей для розвитку інновацій, однак успіх залежить від здатності адаптуватися до змін, ефективно використовувати зовнішні ресурси і знаходити нові джерела фінансування для впровадження інновацій.

Аналіз організаційно-економічних умов формування інноваційної політики на підприємстві показує, що, незважаючи на наявність значних потенціалів для інноваційного розвитку, існують певні обмеження, які можуть стримувати ефективну реалізацію інноваційних стратегій. Важливою умовою для подальшого розвитку є стабільність фінансування інновацій, що потребує як внутрішніх, так і зовнішніх джерел. Однак, відсутність постійного доступу до інвестиційних ресурсів може бути серйозною перешкодою для активного впровадження нових технологій та розробок.

ТОВ “Альфа-Газпромкомплект” має спроможність адаптуватися до змін зовнішнього середовища завдяки високому рівню виробничої стабільності та наявності відповідної технічної бази для модернізації. Однак для досягнення більш масштабних результатів у інноваціях необхідно залучити додаткові ресурси та активно працювати над стратегічними партнерствами, що дозволить компенсувати існуючі слабкі сторони, зокрема обмеженість фінансування та відсутність повної інтеграції новітніх технологій. Підприємство здатне реалізувати ефективну інноваційну політику, проте для цього необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні умови, що безпосередньо впливають на її успіх. Підвищення ефективності інноваційних заходів потребує вдосконалення організаційних процесів, розвитку фінансової стійкості та стратегічних ініціатив, що дозволить підприємству успішно конкурувати в умовах швидко змінюваного ринку.

2.2 Аналіз результативності впровадження інноваційної політики на підприємстві

Оцінювання результативності впровадження інноваційної політики передбачає глибокий аналіз динаміки ключових показників, що відображають зміни у виробничій, фінансовій та технологічній сферах діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє виявити ефективність прийнятих управлінських рішень у сфері інновацій, а також простежити причинно-наслідкові зв'язки між впровадженими заходами та досягнутими результатами. Особливої актуальності цей аналіз набуває в умовах посткризового відновлення виробництва, коли підприємства стикаються з необхідністю адаптації до нових викликів ринку та зовнішнього середовища. У цьому контексті приклад ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» є показовим, адже підприємство не лише пережило складні економічні умови, зумовлені повномасштабною війною, а й продемонструвало спроможність поступово нарощувати результати інноваційної діяльності (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Динаміка ключових показників результативності інноваційної діяльності ТОВ «Альфа-Газпромкомплект», 2021-2024рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2022–2024
Частка інноваційної продукції у загальному обсязі (%)	12,9	6,8	10,3	15,2	+8,4 в.п.
Обсяг реалізації інноваційної продукції (млн грн)	5,2	2,4	4,6	7,9	+5,5 млн грн
Рентабельність	11,7	8,5	9,8	12,2	+3,7 в.п.
Рентабельність реалізації (%)	11,7	8,5	9,8	12,2	+3,7 в.п.
Частка оновленого обладнання (%)	18	19	23	28	+9 в.п.
Економія електроенергії на одиницю продукції (%)	—	—	6	11	+11 в.п.

Примітка. Складено автором на основі [12]

У 2021 році ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» продемонструвало поступове зростання результативності інноваційної діяльності, що стало наслідком активного впровадження нових технологій, оновлення частини обладнання та розширення асортименту продукції.

Зокрема, частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації на кінець року сягнула 12,9%, а обсяг її реалізації становив 5,2 млн грн. Водночас рентабельність реалізації зросла до 11,7%, що було позитивним сигналом щодо економічної доцільності інноваційної політики. Проте у 2022 році підприємство, як і значна частина промисловості України, зазнало серйозного впливу зовнішніх кризових чинників, зокрема через початок повномасштабної війни. В умовах нестабільності, логістичних перебоїв і перебоїв з енергозабезпеченням, частка інноваційної продукції знизилася до 6,8%, а обсяг реалізації впав до 2,4 млн грн. Рентабельність також знизилася до 8,5%, а частка оновленого обладнання залишилася майже на рівні попереднього року — 19%. Незважаючи на складну ситуацію, підприємству вдалося частково зберегти інноваційні процеси, зосередившись на стабілізації виробництва та підтримці мінімального рівня розробок.

У 2023 році підприємство розпочала поетапне відновлення інноваційної діяльності, у тому числі завдяки державним і донорським програмам підтримки виробничих підприємств. Частка інноваційної продукції зросла до 10,3%, а обсяг її реалізації — до 4,6 млн грн. Рентабельність реалізації досягла 9,8%, що свідчить про поступове повернення на довоєнні позиції. У 2024 році, попри складну економічну ситуацію, підприємству вдалося забезпечити подальше зростання результативності інновацій: частка інноваційної продукції збільшилася до 15,2%, обсяг реалізації — до 7,9 млн грн, рентабельність реалізації — до 12,2%. Позитивна динаміка супроводжувалася оновленням обладнання — його частка зросла до 28%, а середня тривалість виробничого циклу скоротилася з 9,2 днів у 2022 році до 7,6 днів у 2024 році. Особливо показовим є скорочення енерговитрат: у 2024 році економія електроенергії на одиницю продукції становила близько 11% у порівнянні з 2022 роком.

Впровадження інновацій на підприємстві ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» спричинило ряд значущих організаційних змін, які охоплюють не лише технологічну сферу, а й управлінські та виробничі процеси. Протягом періоду впровадження інноваційних рішень спостерігається ціла низка якісних змін у діяльності підприємства, які відображаються в покращенні ефективності внутрішніх процесів та адаптації до нових умов функціонування. Позитивний вплив інноваційної політики проявляється у зростанні якості управлінських рішень, підвищенні гнучкості виробничих процесів та удосконаленні взаємодії між підрозділами підприємства.

Перш за все, однією з ключових змін стало покращення планування та організації роботи на всіх рівнях управління. Внаслідок інтеграції нових управлінських підходів та інструментів, таких як системи моніторингу ефективності та методи стратегічного планування, керівництво отримало можливість точніше прогнозувати зміни на ринку та відповідно коригувати свої стратегії. Крім того, удосконалення управлінських практик дозволило значно знизити адміністративні витрати та підвищити оперативність реагування на зовнішні виклики.

Щодо виробничих процесів, то їх модернізація через впровадження інноваційних технологій дала змогу знизити витрати на виробництво та підвищити якість продукції. Впровадження нових технологічних рішень дозволило оптимізувати використання ресурсів і скоротити час на виробничі цикли. Це також зменшило ймовірність виробничих дефектів, оскільки були автоматизовані деякі процеси, що раніше потребували значної кількості ручної праці.

З точки зору кадрових змін, інновації сприяли розвитку нових компетенцій у працівників, зокрема, в області роботи з новими технологіями та інструментами автоматизації. Це дозволило підвищити рівень професіоналізму та зменшити залежність від зовнішніх консультантів. Одним із найбільших досягнень у цьому напрямку стала організація навчальних програм для персоналу, що допомогло значно скоротити час на адаптацію працівників до змін, зменшивши їх стрес та підвищивши задоволеність роботою.

Важливим аспектом є зміни у корпоративній культурі. Впровадження інновацій сприяло формуванню культури постійного вдосконалення та інноваційного мислення серед співробітників. Це дозволило значно покращити комунікацію між різними підрозділами та сприяло більш ефективному обміну знаннями і досвідом серед працівників. Ці організаційні зрушення стали основою для стабільного розвитку підприємства, покращення його конкурентоспроможності та адаптації до викликів, що постають перед індустрією в умовах глобальних змін.

Впровадження інноваційної політики на ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» мало значний вплив на конкурентоспроможність підприємства, сприяючи його зростанню та зміцненню позицій на ринку. Зокрема, інноваційна діяльність стала важливим фактором, який дозволив підприємству адаптуватися до постійно змінюваних умов ринку, зміцнюючи його конкурентні переваги та відкриваючи нові можливості для розвитку.

Одним із основних результатів інноваційної політики стало значне вдосконалення технологічної бази підприємства. Впровадження нових виробничих процесів і модернізація обладнання дозволили значно покращити якість продукції. Це, у свою чергу, сприяло підвищенню рівня довіри з боку споживачів і зміцненню репутації підприємства на ринку. Конкурентоспроможність продукції зросла завдяки використанню новітніх технологій, що дозволили виготовляти більш ефективні та надійні вироби, які відповідають вимогам сучасного ринку та стандартам якості.

Не менш важливим стало впровадження інновацій у сферу управлінських процесів. Використання нових підходів до планування, прогнозування та контролю дозволило підприємству більш оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, що дає йому можливість швидше адаптуватися до змін у попиті, конкурентному середовищі та нормативно-правовій сфері. Впровадження інновацій в управлінні дозволило значно покращити ефективність операційних процесів, знизити витрати і підвищити продуктивність праці. Це все мало прямий вплив на зниження собівартості

продукції, що, у свою чергу, дозволило зробити ціни на продукцію більш конкурентоспроможними на ринку.

Важливою складовою впливу інноваційної політики на конкурентоспроможність є розширення асортименту продукції. Завдяки інноваціям ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» зміг вийти на нові сегменти ринку, запропонувавши нові типи продукції, що відповідають зростаючим вимогам споживачів. Це дозволило не тільки залучити нових клієнтів, а й зміцнити відносини з існуючими партнерами. Розширення асортименту також дозволило підприємству диверсифікувати ризики, адже зменшення залежності від одного виду продукції або ринку є важливим фактором стабільності в умовах нестабільності економічного середовища.

Підприємство змогло зміцнити свої позиції серед основних конкурентів завдяки інноваціям у виробництві та управлінні, а також покращенню сервісу для клієнтів. Впровадження нових підходів до обслуговування клієнтів, зокрема з використанням цифрових платформ для взаємодії, дозволило забезпечити вищий рівень задоволення потреб споживачів, що, в свою чергу, сприяло підвищенню лояльності клієнтів.

Значним фактором, який вплинув на конкурентоспроможність підприємства, стала зміна його іміджу на ринку. Постійне вдосконалення виробничих процесів і технологій, а також розширення асортименту продукції, зробило ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» більш привабливим для потенційних партнерів та інвесторів. Підвищення іміджу підприємства не лише допомогло збільшити продажі, а й відкрила нові можливості для залучення фінансування для подальших інновацій.

Впровадження інновацій також позитивно вплинуло на стабільність фінансового становища підприємства. Завдяки підвищенню ефективності виробничих процесів, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності продукції, підприємство змогло забезпечити стабільне зростання доходів. Це дало змогу в подальшому інвестувати в нові технології та розвиток, що створює замкнуте коло інноваційного розвитку і фінансової стабільності.

Інноваційна політика ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» суттєво посилила конкурентоспроможність підприємства, дозволивши йому не лише зберегти свої позиції на ринку, а й зміцнити їх, забезпечивши стійкий розвиток у умовах економічної нестабільності та глобальних викликів. Впровадження інноваційної політики на ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» стало важливим фактором, що сприяв не лише підвищенню ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства, але й мали значний соціальний ефект, зокрема у створенні нових робочих місць і покращенні соціальних умов для працівників.

Одним із найбільш вагомих соціальних результатів інновацій стало створення додаткових робочих місць, особливо в результаті модернізації виробничих потужностей і запуску нових ліній. Інноваційні зміни, що стосуються автоматизації та впровадження новітніх технологій, дозволили зменшити потребу в праці для простих та ручних операцій, але одночасно створити попит на кваліфікованих спеціалістів, що могло сприяти зростанню чисельності працівників у висококваліфікованих професіях, таких як інженери, програмісти, техніки з налаштування нових систем. Це дозволило не тільки зберегти робочі місця, а й створити нові, що позитивно вплинуло на рівень безробіття в регіоні та забезпечило додаткові соціальні гарантії для місцевих жителів.

Інноваційна політика також була спрямована на підвищення якості праці та умов роботи. Впровадження нових технологій, автоматизованих систем і вдосконалення виробничих процесів дозволили значно знизити фізичне навантаження на працівників, покращити умови їхньої праці, а також забезпечити їм можливості для професійного росту та підвищення кваліфікації. Всі ці заходи сприяли підвищенню рівня задоволення працівників своєю роботою, що в свою чергу сприяло підвищенню продуктивності праці та стабільності персоналу. Підприємство започаткувало програми навчання для своїх працівників, що дало змогу підвищити їх кваліфікацію і адаптувати їх до нових вимог технологій. Це є важливим аспектом соціального ефекту інновацій,

оскільки забезпечення професійного росту і підвищення кваліфікації безпосередньо сприяє покращенню життєвого рівня працівників.

Інновації на підприємстві також мали позитивний ефект на розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Завод «Альфа-Газ Промкомплект» активно реалізував програми підтримки працівників, спрямовані на підвищення їхнього рівня життя та забезпечення соціальних гарантій. Це включало покращення медичного забезпечення, страхування життя та здоров'я, створення комфортних умов для працівників у вигляді модернізації соціальних об'єктів, таких як їдальні, кімнати відпочинку, а також впровадження програм підтримки здоров'я та спорту. Крім того, створення комфортних умов для праці знизило рівень стресу та покращило моральний клімат у колективі, що в свою чергу позитивно позначилося на продуктивності праці.

Соціальний ефект інноваційної політики також був пов'язаний з активною участю підприємства у розвитку місцевої інфраструктури. Завод забезпечував стабільне надходження податків у місцевий бюджет, що сприяло розвитку соціальних та інфраструктурних проєктів у регіоні. Також підприємство активно співпрацювало з місцевими органами влади, освітніми установами та іншими підприємствами, що дозволило створити потужний соціальний та економічний контекст для стабільного розвитку як самого підприємства, так і місцевої громади.

Інноваційна політика на підприємстві також позитивно вплинула на стабільність і розвиток трудових колективів. Завдяки впровадженню новітніх технологій, працівники отримали можливість працювати в умовах сучасного виробництва, що знизило фізичне навантаження, покращило умови праці і в кінцевому підсумку призвело до зниження рівня виробничих травм і виробничого стресу. Це створювало основу для стійкого соціального клімату на підприємстві. Інноваційна політика на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» принесла значний соціальний ефект, зокрема у вигляді створення нових робочих місць, покращення умов праці, підвищення рівня професійної кваліфікації працівників та активної участі підприємства в розвитку місцевої інфраструктури. Це дозволило підприємству не лише зміцнити свої

позиції на ринку, але й внести вагомий внесок у соціально-економічний розвиток регіону, де воно розташоване.

Впровадження інноваційної політики на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» дозволило значною мірою покращити виробничі та управлінські процеси, однак, як і будь-яка інноваційна ініціатива, вона зіткнулася з рядом труднощів і бар'єрів, які ускладнили повну реалізацію запланованих змін. Виявлення цих бар'єрів та недоліків є важливим кроком у вдосконаленні інноваційної діяльності на підприємстві, оскільки дає змогу оцінити слабкі сторони процесу і знайти шляхи для подолання цих проблем.

Одним з основних бар'єрів є фінансова обмеженість, пов'язана з високими витратами на впровадження нових технологій та модернізацію виробничих ліній. В умовах нестабільної економічної ситуації, зокрема на фоні війни, підприємству часто доводиться шукати компроміс між інвестиціями в інновації та необхідністю збереження стабільності фінансових показників. Зокрема, деякі проекти довелося призупинити або адаптувати до наявного бюджету, що затримало процес повної модернізації.

Другим суттєвим бар'єром є недостатня кваліфікація деяких працівників підприємства для роботи з новими технологіями. Хоча завод активно займається навчанням своїх співробітників, не всі працівники мають достатній рівень знань для ефективного використання новітніх технологій та обладнання. Це знижує ефективність впровадження інновацій і часто вимагає додаткових витрат на перекваліфікацію та навчання персоналу.

Третім важливим бар'єром є опір змін з боку частини співробітників. Наявність усталених виробничих практик, а також страх перед новими технологіями й методами роботи, часто призводять до внутрішнього опору, що сповільнює темпи впровадження інновацій. Це зокрема стосується старших працівників, для яких нові технології можуть здаватися складними та важкими для освоєння. Перехід на нові методи виробництва потребує не тільки часу, але й культурних змін всередині організації, що є доволі складним процесом.

Також не можна ігнорувати зовнішні бар'єри, пов'язані з економічною ситуацією в країні, зокрема вплив війни. Постійна нестабільність на ринку,

невизначеність у питанні постачання сировини, обмеження щодо імпорту нових технологій та обладнання значно ускладнили процес реалізації інноваційної політики. Крім того, зважаючи на економічну ситуацію, підприємство не завжди має можливість швидко реагувати на зміни ринку, що обмежує гнучкість інноваційних стратегій.

Ще одним важливим бар'єром є недостатній рівень інтеграції інноваційних процесів із загальною стратегією підприємства. Хоча на підприємстві розроблено план інноваційного розвитку, не завжди відбувається ефективна інтеграція цих змін у загальний процес управління. Часто інноваційна діяльність не повною мірою враховує поточні потреби та пріоритети підприємства, що призводить до неефективного використання ресурсів та затримок у досягненні бажаних результатів.

Відсутність стабільного законодавчого середовища, яке б стимулювало інноваційну діяльність на підприємствах є важливою перешкодою. Законодавчі ініціативи щодо підтримки інноваційного розвитку часто змінюються, а необхідність адаптації до нових нормативних актів затримує процеси модернізації. Зокрема, це стосується складнощів із отриманням дозвільної документації на нові розробки, що також є суттєвим фактором, який уповільнює реалізацію інноваційної політики.

Незважаючи на вищезазначені труднощі, підприємство активно працює над подоланням цих бар'єрів. Це включає пошук нових джерел фінансування для інновацій, проведення додаткових тренінгів та навчальних програм для працівників, зміцнення комунікацій між підрозділами підприємства, а також активну співпрацю з зовнішніми партнерами для вирішення проблем із постачанням та впровадженням технологій. Важливим кроком також є постійний моніторинг та аналіз ефективності інноваційної політики для коригування стратегії розвитку та подолання виявлених бар'єрів. Хоча процес впровадження інновацій на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» і стикається з рядом труднощів, ці бар'єри є лише тимчасовими перешкодами, які підприємство прагне подолати шляхом адаптації до нових умов і постійного вдосконалення своїх процесів.

Аналіз результативності впровадження інноваційної політики на ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» показав значні позитивні зміни в організаційних, виробничих та фінансових аспектах діяльності підприємства. Впровадження інновацій дозволило не лише підвищити ефективність виробничих процесів, а й сприяло зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Проте, цей процес не обійшовся без труднощів, серед яких найбільш значущими стали фінансові обмеження, недостатня кваліфікація працівників та внутрішній опір до змін.

В результаті інноваційних ініціатив, ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» змогло підвищити рівень автоматизації виробництва, що призвело до зменшення витрат і скорочення термінів виготовлення продукції. Впроваджені нові технології дозволили значно поліпшити якість продукції, знизити дефектність та збільшити обсяги виробництва. Зростання частки інноваційної продукції в загальному обсязі виробництва стало одним із найбільш важливих результатів інноваційної діяльності на підприємстві.

Проте важливим аспектом є те, що фінансові труднощі, спричинені зовнішньою економічною ситуацією, включаючи війну та економічну нестабільність, значно обмежили можливості підприємства для повномасштабного впровадження інновацій. Наявність фінансових обмежень вимагала обережності у виборі проектів для інвестування, а також поступового впровадження нових технологій. В результаті деякі важливі інноваційні ініціативи були відкладені або адаптовані до нових економічних реалій. Важливим аспектом є також позитивний соціальний ефект інноваційної діяльності. Створення нових робочих місць, підвищення кваліфікації працівників та залучення молодих спеціалістів до інноваційних процесів створили позитивний імідж підприємства в регіоні. Це також дозволило покращити мотивацію персоналу, адже працівники отримали можливість працювати з новими технологіями та брати участь у цікавих інноваційних проектах.

Попри значні досягнення, процес реалізації інноваційної політики зустрів бар'єри у вигляді внутрішнього опору до змін, недостатньої готовності частини

персоналу до освоєння нових технологій та відсутності певних зовнішніх стимулів з боку держави. Ці труднощі, однак, не стали непереборними, і підприємство продовжує адаптувати свої стратегії розвитку відповідно до змінюваних умов. Постійне вдосконалення інноваційних підходів та управлінських практик дозволяє сподіватися на подальші позитивні зміни та збільшення результативності в майбутньому.

Аналіз результативності впровадження інноваційної політики на ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» доводить, що інноваційна діяльність є важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності, ефективності виробництва та розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності. Однак успіх цієї діяльності залежить від здатності підприємства долати бар'єри, пов'язані з фінансовими обмеженнями, недостатньою кваліфікацією кадрів і зовнішніми економічними умовами.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання ефективність інноваційної політики ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» значною мірою залежить від здатності керівництва забезпечити гнучке управління інноваційними процесами та швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Одним із ключових напрямів вдосконалення є структурна перебудова управління інноваціями. На сьогодні підприємство функціонує за класичною ієрархічною моделлю управління, яка не завжди забезпечує оперативність прийняття рішень та ефективну координацію інноваційних ініціатив. У цьому контексті доцільним є створення спеціалізованого інноваційного відділу або впровадження посади інноваційного координатора, що дозволить централізувати управління всіма інноваційними процесами на підприємстві.

Варто перейти до проєктного підходу в управлінні інноваціями, що передбачає формування міжфункціональних команд, відповідальних за реалізацію конкретних інноваційних рішень. Такий підхід сприятиме більш гнучкому розподілу ресурсів, оперативному реагуванню на ризики та концентрації зусиль на досягненні результатів. Це також дозволить залучити до інноваційного процесу спеціалістів з різних підрозділів — від виробництва до технічної підтримки, — що позитивно позначиться на якості й адаптивності нововведень.

Окремого значення набуває потреба у запровадженні внутрішніх регламентів, стандартів та процедур, які б чітко визначали етапи ініціювання, відбору, тестування й впровадження інновацій. Відсутність таких регламентів наразі ускладнює координацію між відділами й призводить до неузгоджених рішень, що затримують інноваційні процеси. Натомість чітко прописані процедури сприятимуть підвищенню відповідальності, прозорості й результативності.

Доцільним є також запровадження системи внутрішнього моніторингу інноваційних процесів із використанням цифрових інструментів — електронного документообігу, панелей контролю за проєктами, баз інноваційних ідей, онлайн-анкет для оцінювання ефективності інноваційних рішень. Впровадження таких інструментів

дозволить забезпечити постійний контроль за впровадженням інновацій, виявляти відхилення від планових показників та оперативно реагувати на них.

Актуальним є удосконалення механізмів внутрішньої мотивації персоналу до участі в інноваційній діяльності. Для цього варто створити внутрішню платформу збору ідей, організовувати конкурси інноваційних ініціатив із можливістю ресурсного та морального стимулювання переможців. Це сприятиме зростанню зацікавленості працівників у результатах змін та розвитку підприємства, а також сприятиме формуванню інноваційної культури.

Удосконалення механізмів управління інноваційними процесами на ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» має носити комплексний характер і включати структурні та процесні зміни, посилення координаційної ролі управлінського апарату, впровадження цифрових інструментів та розвиток внутрішньої системи мотивації. Такий підхід дозволить підвищити гнучкість управлінської системи, забезпечити ефективну реалізацію інноваційної політики та посилити конкурентні позиції підприємства в галузі виробництва газового обладнання.

Формування сприятливого внутрішнього середовища для інноваційної діяльності на ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» є критично важливою умовою сталого розвитку підприємства в умовах високої технологічної конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища. Внутрішнє середовище підприємства має сприяти генерації нових ідей, їх конструктивному обговоренню, перевірці, впровадженню та масштабуванню. Одним із першочергових завдань у цьому напрямі є підвищення рівня довіри між працівниками та керівництвом, адже саме атмосфера відкритості та підтримки ініціатив значною мірою впливає на активність персоналу в інноваційній сфері.

Не менш важливим напрямом є розвиток професійного потенціалу працівників через систему безперервного навчання. Проведення внутрішніх семінарів, тренінгів, навчальних стажувань, участь у виставках та галузевих форумах дозволить колективу залишатися в курсі новітніх тенденцій, технологій та практик. Це не лише розширює кругозір працівників, а й стимулює появу нових підходів до вирішення технологічних і організаційних завдань.

Важливо також звернути увагу на фізичне робоче середовище. Облаштування

зон для креативної роботи, створення гнучких робочих просторів, комфортних умов для командних обговорень — усе це сприятиме народженню нових ідей. Навіть такі елементи, як візуальна стимуляція (плакати, графіки, інформаційні дошки з інноваційними пропозиціями) або тематичні дні ідей можуть впливати на загальну атмосферу і залучення працівників до інноваційного процесу.

Крім того, формування сприятливого середовища неможливе без належної оцінки та визнання досягнень у сфері інновацій. Для цього підприємству доцільно запровадити систему нефінансового заохочення: відзначення кращих ініціаторів змін, надання почесних грамот, внутрішнє просування, публічне визнання заслуг. Такі дії мають не лише мотиваційний, але й репутаційний ефект, підвищуючи престиж інноваційної діяльності серед персоналу. Формування сприятливого середовища також передбачає толерантне ставлення до невдач і помилок у межах експериментальних ініціатив. Варто зміцнювати культуру сприйняття інновацій як процесу, що потребує часу, терпіння й гнучкості. Створення ефективного внутрішнього середовища для інновацій на ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» — це складний, але необхідний процес, який передбачає зміну комунікаційної культури, розвиток людського капіталу, переосмислення управлінських підходів і впровадження інструментів, що сприяють свободі ідей та ініціатив. Саме така цілісна трансформація дозволить підприємству вийти на новий рівень інноваційного розвитку.

Оптимізація фінансування інноваційних заходів на ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» виступає ключовим чинником забезпечення ефективної реалізації інноваційної політики підприємства. З огляду на обмеженість ресурсів у післякризових умовах та високу конкуренцію в галузі, виникає потреба у формуванні гнучкої, збалансованої системи фінансування, яка дозволить максимально результативно використовувати наявні фінансові, матеріальні та інтелектуальні ресурси.

Доцільним є здійснення перегляду внутрішньої структури витрат на інноваційну діяльність із фокусом на пріоритетні напрями, що мають найвищий потенціал комерційного впровадження. Підприємству необхідно запровадити детальне інноваційне бюджетування, що передбачає розподіл коштів не лише за видами проєктів (технічні, організаційні, цифрові), а й за етапами їх реалізації — від

досліджень і розробок до дослідного виробництва та масштабування.

Одним із можливих підходів до оптимізації витрат є перехід від разового фінансування інноваційних ініціатив до створення постійно діючого внутрішнього інвестиційного фонду підприємства. Наповнення такого фонду може здійснюватися за рахунок частини прибутку, що залишається після покриття основних витрат, або ж через оптимізацію інших витратних статей. Це дозволить мати постійний фінансовий резерв, необхідний для оперативного реагування на появу нових технологічних можливостей або змін у ринковій кон'юнктурі.

Важливою складовою фінансової стратегії є пошук зовнішніх джерел фінансування інновацій. Йдеться, зокрема, про залучення цільових кредитів на інноваційні потреби, співпрацю з вітчизняними та міжнародними інвестиційними фондами, участь у програмах державного співфінансування або грантової підтримки. Умовою успішного залучення таких ресурсів має бути прозора фінансова звітність підприємства, наявність обґрунтованих бізнес-планів інноваційних проєктів та демонстрація потенційної віддачі від інвестицій.

Ще одним напрямом оптимізації є залучення до фінансування партнерських структур через механізми інноваційної кооперації. ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» може ініціювати спільні проєкти з постачальниками сировини, технологічними партнерами або навіть клієнтами, розподіляючи витрати та прибутки від інноваційної розробки. Такі моделі співфінансування знижують фінансове навантаження на одне підприємство та сприяють прискореному впровадженню інновацій.

Варто також розглянути можливості оптимізації за рахунок цифровізації фінансового контролю та обліку витрат на інновації. Впровадження сучасних інформаційних систем дозволить підприємству ретельно відслідковувати ефективність інвестицій у нововведення, швидко виявляти невиправдані витрати й коригувати фінансову політику відповідно до змін в операційному середовищі. У перспективі доцільним буде запровадження системи оцінювання інновацій за критерієм їх рентабельності, ризику, стратегічної відповідності. Такий підхід дасть змогу відмовитися від надмірно витратних або малоефективних проєктів ще на початкових етапах. Водночас він дозволить спрямовувати ресурси на ті ідеї, які мають більшу

ймовірність комерційного успіху.

Фінансове забезпечення інноваційної політики на підприємстві має розглядатися не просто як витратна стаття, а як стратегічна інвестиція в довготривалу конкурентоспроможність. Оптимізація механізмів фінансування повинна поєднувати як раціональне управління внутрішніми ресурсами, так і активне залучення зовнішніх фінансових інструментів, створюючи гнучку багатокомпонентну модель фінансування інноваційної діяльності.

Цифровізація процесів впровадження новітніх технологій на підприємстві ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» є важливою складовою стратегії інноваційного розвитку. В умовах швидких змін у технологічному середовищі та високої конкуренції на ринку, використання цифрових рішень дозволяє не тільки підвищити ефективність виробничих і управлінських процесів, а й значно скоротити витрати, а також знизити рівень помилок і ризиків.

Одним із основних напрямів цифровізації є впровадження інтелектуальних систем автоматизації та управління. Вони дозволяють на основі зібраних даних здійснювати більш точне планування виробничих процесів, оптимізувати витрати ресурсів та прискорювати час виконання операцій. Для ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» це означає інтеграцію сучасних ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які забезпечують безперервний моніторинг усіх ключових бізнес-процесів: від постачання сировини до реалізації готової продукції.

Важливим кроком у напрямі цифровізації є також впровадження технологій для збору та обробки даних у режимі реального часу. Наприклад, використання IoT (Internet of Things) для моніторингу стану виробничих ліній і обладнання дає можливість миттєво виявляти поломки та технічні неполадки, що знижує ймовірність зупинок виробництва і скорочує час на обслуговування техніки. Це дозволяє не тільки підвищити ефективність виробництва, а й продовжити термін служби обладнання, зменшуючи витрати на його заміну або ремонт.

Впровадження технології Big Data дозволяє ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» значно вдосконалити процес прийняття рішень на всіх рівнях. Використовуючи великі обсяги даних, підприємство може точніше прогнозувати попит на свою продукцію, аналізувати тенденції ринку, а також

здійснювати детальний аналіз результативності своїх інвестицій. Завдяки цим можливостям, управлінці отримують змогу приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації виробничих та фінансових процесів.

Однією з основних складових цифровізації є інтеграція інноваційних технологій у сфері дистанційного управління та віртуальної співпраці. У сучасних умовах важливо не тільки впроваджувати технології для автоматизації внутрішніх процесів, але й активно використовувати інструменти для управлінської координації, наприклад, за допомогою онлайн-платформ для проведення відеоконференцій, воркшопів і вебінарів. Такі інструменти дозволяють не тільки зменшити витрати на подорожі та фізичні зустрічі, але й створюють додаткові можливості для обміну досвідом між фахівцями з різних регіонів або країн, сприяючи ефективнішому впровадженню нових ідей та технологій.

Паралельно з впровадженням цифрових інструментів, важливою частиною процесу є навчання співробітників підприємства. Цифровізація передбачає значні зміни в технологічних процесах і потребує нових компетенцій, зокрема в області роботи з автоматизованими системами, аналізу великих даних, програмування та кібербезпеки. Тому для ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» важливо запровадити програми підвищення кваліфікації та навчання персоналу, забезпечуючи їх знаннями, необхідними для ефективної роботи з новими технологіями. Це можна реалізувати через організацію регулярних воркшопів, тренінгів і курсів підвищення кваліфікації, а також через створення внутрішніх цифрових платформ для обміну знаннями та кращими практиками.

Ще однією важливою частиною процесу цифровізації є використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання. Застосування AI дозволяє значно поліпшити процеси прогнозування попиту, управління запасами та персоналом. Наприклад, автоматизовані системи можуть на основі даних про попередні замовлення прогнозувати потреби в матеріалах, а також оптимізувати графіки роботи працівників, що дозволяє знизити витрати і підвищити ефективність роботи підприємства. Цифрові рішення також дають можливість розширити асортимент продукції та вдосконалити процеси виведення нових товарів на ринок. Технології 3D-друку, віртуальних симуляцій і моделювання дозволяють ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-

Газпромкомплект» здійснювати швидке тестування нових продуктів, оптимізувати конструкції і навіть створювати прототипи без значних витрат на фізичне виробництво.

Всі ці інструменти й технології є важливими елементами цифровізації на підприємстві і дозволяють істотно підвищити ефективність впровадження інноваційних технологій, покращуючи як виробничі, так і управлінські процеси. Вони відкривають нові горизонти для підприємства у контексті не тільки зниження витрат і покращення якості продукції, але й зростання конкурентоспроможності на ринку.

Моніторинг та контроль за реалізацією інноваційної політики є важливими елементами в забезпеченні ефективності процесу інновацій на підприємстві ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект». Вони дозволяють вчасно виявляти відхилення від запланованих цілей та коригувати стратегію для досягнення бажаних результатів. Ефективний моніторинг та контроль включають у себе не тільки постійне спостереження за результатами інноваційної діяльності, але й аналіз їх впливу на всі аспекти діяльності підприємства.

Для ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» створення системи моніторингу інноваційного процесу передбачає інтеграцію сучасних інформаційних технологій, що дозволяють здійснювати в реальному часі збір і аналіз даних про хід реалізації інноваційних проєктів. Це може включати в себе використання спеціалізованих програмних продуктів для управління проєктами, які дають змогу моніторити строки виконання завдань, ресурси, витрачені на впровадження нових технологій, а також результативність впровадження інновацій. Наприклад, ERP-системи можуть використовуватись для того, щоб надавати детальну інформацію про етапи реалізації проєктів і виявляти будь-які затримки або проблеми в процесі впровадження.

Контроль за реалізацією інноваційної політики повинен включати регулярні аудити, які дозволяють оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси і до яких результатів приводить застосування інновацій. Це можуть бути як внутрішні аудити, так і залучення зовнішніх експертів, що забезпечують об'єктивну оцінку ефективності інноваційних змін. Для цього на підприємстві слід створити спеціалізовані комітети або робочі групи, які збиратимуть дані про прогрес у впровадженні інновацій, аналізуватимуть їх вплив на бізнес-процеси і ухвалюватимуть

рекомендації щодо подальших кроків.

Крім того, важливим аспектом моніторингу є оцінка впливу інноваційної політики на конкурентоспроможність підприємства. Це включає в себе дослідження ринкових тенденцій, споживчих уподобань, а також аналіз того, як інновації змінюють позиції підприємства на ринку. Важливою частиною моніторингу є також вивчення реакції споживачів і партнери, що допомагає визначити, чи відповідає продукція вимогам ринку.

Завершальний етап моніторингу та контролю за інноваційною діяльністю включає в себе коригувальні заходи у разі виявлення відхилень від плану. Це може бути, наприклад, зміна стратегії впровадження інноваційних рішень або удосконалення процесів для подолання недоліків. Важливою умовою є постійна комунікація між усіма підрозділами підприємства, що дозволяє оперативно реагувати на зміни і коригувати стратегію.

Для того щоб досягти максимального ефекту від впровадження інновацій, необхідно не тільки вдосконалювати механізми управління інноваціями, але й створювати сприятливе внутрішнє середовище, підвищувати якість кадрового потенціалу і оптимізувати фінансування інноваційних заходів. Паралельно з цим важливо активно використовувати цифрові технології для автоматизації виробничих і управлінських процесів та покращення взаємодії з клієнтами і постачальниками.

Враховуючи значний вплив, який інноваційна політика може мати на конкурентоспроможність підприємства, важливо не лише реалізовувати нові технології, але й здійснювати постійний моніторинг і контроль їх впровадження. Це дозволяє вчасно реагувати на виклики та адаптувати стратегію до змінюваних умов зовнішнього середовища. У підсумку, ефективне управління інноваційною політикою дозволяє ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» значно підвищити свою конкурентоспроможність, покращити якість продукції, знизити витрати і створити нові можливості для розвитку на ринку.

ВИСНОВКИ

1. Інноваційна політика — це стратегічна діяльність, що передбачає не лише впровадження технічних нововведень, а й формування умов для сталого розвитку, адаптації до сучасних технологічних викликів, а також підвищення конкурентоспроможності на ринку. Для промислових підприємств, зокрема ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект», інноваційна політика має орієнтуватися на модернізацію виробничих ліній, впровадження енергозберігаючих рішень, цифрових технологій обліку, управління якістю та автоматизації процесів.

2. ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» має певний інноваційний потенціал, зокрема у сфері виробництва сучасного газового обладнання. Підприємство вже здійснює оновлення технічних засобів, запроваджує нові конструкційні рішення, співпрацює з постачальниками сучасних компонентів. Водночас виявлено і обмеження: недостатній рівень формалізації інноваційної стратегії, фрагментарність інноваційних проєктів, відсутність системи контролю за ефективністю нововведень та слабка інтеграція персоналу в інноваційний процес.

3. Внутрішнє середовище сприятливе для змін, однак потребує посилення управлінських та кадрових елементів. Зокрема, актуальним є формування інноваційного клімату в колективі, залучення працівників до розробки технічних удосконалень, запровадження системного навчання та сертифікації. У зовнішньому середовищі підприємство має змогу скористатися державними програмами підтримки промислових інновацій, а також розширити партнерство з науково-дослідними установами.

4. ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» досягає помірного прогресу: впроваджені рішення дають приріст продуктивності, економії ресурсів та покращення якості продукції. Водночас інновації реалізуються переважно за інерцією — як реакція на ринкові вимоги, а не в межах цілісної інноваційної стратегії. Недостатня увага приділяється формуванню внутрішньої культури інновацій, управлінню ризиками впровадження нових технологій та мотивації персоналу.

5. Важливо сформувати цілісну стратегію інноваційного розвитку, яка буде інтегрована в загальну стратегію підприємства та забезпечить довгострокову конкурентну перевагу. Доцільним є створення спеціалізованого підрозділу або інноваційного комітету, що координуватиме реалізацію інноваційних ініціатив, сприятиме залученню працівників до інноваційної діяльності та забезпечуватиме системний підхід до планування змін. Ключовим чинником підвищення інноваційного потенціалу є запровадження сучасних форм навчання персоналу — тренінгів, сертифікацій, воркшопів із діджиталізації, lean-технологій, управління змінами та проєктного менеджменту. Важливою є також розробка ефективної системи мотивації, яка б заохочувала ініціативність, креативність та залученість працівників у процес реалізації нововведень.

6. Інноваційна політика є не лише функціональною потребою, а й стратегічною основою для стабільного розвитку підприємства. ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» має потенціал до активного інноваційного зростання за умови систематизації управлінських рішень, розвитку внутрішньої культури інновацій та ефективної взаємодії всіх структурних ланок. Упровадження запропонованих заходів дозволить підприємству посилити свої ринкові позиції, скоротити витрати, прискорити виробничі цикли та відповідати сучасним вимогам газової галузі як в Україні, так і на міжнародному рівні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ