

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут інноватики, природокористування та
інфраструктури
Кафедра енергетичних систем та бізнес-аналітики

ІНАК ВІКТОР ОЛЕГОВИЧ

**Інноваційні процеси на підприємстві: аналітичний
інструментарій оцінювання / Innovative processes at the
enterprise: analytical assessment tools**

спеціальність: 071 – Облік і оподаткування
освітньо-професійна програма – Бізнес-аналітика та управління
інноваційними системами

Кваліфікаційна робота

Виконав студент
групи ОБАм-22
В. О. Інак

Науковий керівник:
д.е.н., професор Чорна Н. П.

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
Завідувач кафедри Р. Ф. Бруханський

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, призначення та основні функції інноваційної діяльності підприємства.....	7
1.2. Організаційні аспекти здійснення інноваційної діяльності на підприємстві.....	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ».....	26
2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ».....	26
2.2. Аналіз ресурсів ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ».....	30
2.3. Аналіз інноваційного потенціалу ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ».....	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ».....	42
3.1. Рекомендації щодо інноваційного розвитку ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ».....	42
3.2. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів.....	47
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств виступає їх інноваційна активність. Запровадження інновацій у господарську діяльність сприяє зростанню ефективності виробничих процесів, стабілізації цінової політики, розширенню зовнішньоекономічних зв'язків, підвищенню якості продукції та розширенню виробничого потенціалу підприємства. Тому послідовне вдосконалення якості на основі використання інноваційних технологій повинно розглядатися як пріоритетний напрям розвитку будь-якого суб'єкта господарювання.

За умов посилення конкуренції значення інновацій для стратегічного розвитку підприємств постійно зростає. Саме нові продукти, технології та організаційні рішення здатні вивести підприємство зі стану стагнації та забезпечити йому фінансову стійкість.

Таким чином, проблематика інноваційної діяльності набуває особливої актуальності, оскільки інновації стають невід'ємним елементом успішного функціонування більшості підприємств. Це відображає усвідомлення в суспільстві того, що оновлення економіки України та розвиток усіх сфер її життєдіяльності неможливі без впровадження нововведень у виробничу, управлінську та фінансову діяльність.

Питання теоретичного трактування поняття «інновація» широко висвітлені в працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників, серед яких варто відзначити Й. Шумпетера [34], П. Друкера [7], К. Фрімена [37], Б. Твісса [27], М. Портера [25], а також українських учених В. М. Геєця [6], Л. І. Федулову [30], М. П. Войнаренка [5], А. О. Касич [22], О. І. Амошу [2], С. М. Ілляшенка [13], А. В. Череп [42], В. П. Семеноженка [31], А. А. Чухно [38] та багатьох інших. У науковому дискурсі досі відсутній уніфікований підхід до визначення сутності інноваційної діяльності та її ключових елементів.

Проблемам формування та оцінювання інноваційної активності підприємств присвячено значну кількість досліджень. Серед найвагоміших

праць у цій сфері варто виокремити роботи українських економістів В. М. Геєця [6], Л. В. Федулової [30], Н. П. Чорна [22], М. П. Войнаренка [5], А. О. Касич [21], О.В. Захарової [9] та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування механізму та оцінювання інноваційної діяльності підприємств.

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання ряду взаємопов'язаних **завдань**, зокрема:

- проаналізувати сутність інновацій та еволюцію становлення цього поняття;
- здійснити класифікацію інновацій за різними критеріями;
- узагальнити наукові підходи до визначення інноваційної діяльності та визначити її значення для економічного розвитку підприємства;
- окреслити основні методичні підходи до оцінювання результативності інноваційної діяльності;
- провести техніко-економічний аналіз господарської діяльності ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ»;
- дослідити особливості організації інноваційної діяльності на підприємстві, що вивчається;
- оцінити ефективність впроваджених інноваційних технологій та їх вплив на діяльність ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ»;
- виявити ключові проблеми формування інноваційної діяльності на досліджуваному підприємстві;
- запропонувати шляхи удосконалення інноваційної діяльності ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ»;
- обґрунтувати перспективні напрями розвитку інноваційної діяльності підприємств в Україні.

Предметом дослідження виступають теоретичні та прикладні аспекти інноваційної діяльності як специфічного виду діяльності, спрямованого на

забезпечення рентабельності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, використано методи аналізу та опрацювання наукових джерел, праць провідних українських і зарубіжних дослідників, а також матеріалів періодичної та спеціалізованої літератури. Метод групування застосовано для виявлення взаємозв'язків між окремими показниками. Методи економіко-математичного моделювання використовувалися при оцінюванні інноваційної діяльності підприємства. Графічний метод дав змогу наочно відобразити результати комплексної оцінки інноваційної активності. Статистико-економічний метод використано для аналізу статистичних та емпіричних даних під час дослідження стратегічного становища підприємства. Розрахунковий метод застосовувався при проведенні фінансового аналізу. Абстрактно-логічний метод був використаний для формування теоретичних узагальнень, висновків і обґрунтування рекомендацій.

Інформаційна база. Інформаційне забезпечення дослідження охоплює законодавчі та нормативні акти України, статистичні матеріали промислових підприємств країни та Івано-Франківської області, монографічні та періодичні видання, а також первинні та фінансові документи підприємства. Зокрема, використано такі матеріали ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ»: Статут підприємства, форму №1 «Баланс», форму №2 «Звіт про фінансові результати», форму №3 «Звіт про рух грошових коштів». Опрацювання даних здійснювалося із застосуванням сучасних інформаційних технологій.

Елементи наукової новизни отриманих результатів. У роботі сформульовано та обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення інноваційної діяльності ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ».

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були опубліковані у двох наукових конференціях: XVI Національній науково-практичній конференції «Синергія науки, освіти та бізнесу: проблеми, трансформації, перспективи» та XI Всеукраїнській студентській науково-практичній інтернет-конференції «Стратегічні імперативи економіки та управління в умовах сталого розвитку»

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи викладено на 56 сторінках. Список використаних літературних джерел охоплює 42 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, призначення та основні функції інноваційної діяльності підприємства

Підприємство прагне забезпечувати власний розвиток шляхом упровадження різних видів інновацій, які можуть охоплювати всі напрями його діяльності. Варто зазначити, що запровадження новацій в одній підсистемі підприємства нерідко потребує оперативних змін у пов'язаних сферах, а в окремих випадках – навіть перегляду або трансформації організаційної структури управління.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» [12], інновація визначається як новостворена або удосконалена конкурентоспроможна технологія, продукція чи послуга, а також організаційно-технічне рішення виробничого, адміністративного, комерційного чи іншого характеру, що здатне суттєво покращувати структуру та якість виробництва або соціальної сфери.

Стаття 4 зазначеного Закону [12] окреслює перелік основних об'єктів інноваційної діяльності, до яких належать:

- інноваційні програми й проєкти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробничі процеси та обладнання;
- організаційно-технічні рішення, спрямовані на суттєве вдосконалення якості та структури виробництва чи соціальної сфери;
- нові види сировинних ресурсів або засоби їх перероблення;
- товарна продукція;
- механізми формування споживчого попиту та системи збуту.

Період XX–XXI століть характеризується стрімким розвитком технологій, фундаментальної науки, розгортанням масштабних науково-

технічних проєктів, появою високопродуктивної техніки та впровадженням сучасних організаційних форм і методів господарювання. За таких умов саме інноваційна діяльність стає ключовим чинником розвитку суспільства. Інновації виступають основним інструментом радикальних змін, необхідних як для розвитку людини, так і для вдосконалення економічних систем.

Інноваційна діяльність підприємства визначає його здатність ефективно використовувати власний інтелектуальний та науково-технічний потенціал. У разі її активного розвитку підприємство отримує можливість модернізувати виробничі процеси, створювати принципово нову техніку, упроваджувати сучасні технології та формувати нові види послуг [1].

Отже, інноваційна діяльність передбачає пошук і реалізацію сучасних ідей у сферах техніки, технологій та організації виробництва. Досягнення цілей у сфері інновацій можливе завдяки комплексним пошуковим, науковим і фундаментальним дослідженням, результатом яких стає розроблення моделі впровадження нововведень. Інноваційна діяльність охоплює як самостійне створення інновацій, так і їх придбання, ліцензування, патентування та подальше поширення. Водночас термін «інноваційна діяльність» на сучасному етапі не має однозначного визначення, оскільки його зміст перебуває у постійному розвитку та розширюється новими аспектами.

Багатоманітність підходів до трактування цього поняття пояснюється широким спектром сфер його застосування. Різні науковці визначають інноваційну діяльність залежно від специфіки свого дослідження та об'єкта аналізу. З позиції підприємства інноваційна діяльність може розглядатися як один з ключових видів його господарської активності [2].

В сучасних умовах інновації стають основним джерелом конкурентної переваги підприємства, що прагне забезпечити стабільне зростання. Це обумовлено швидкими темпами змін у глобальній економіці: технології стрімко втрачають актуальність, а вподобання споживачів динамічно трансформуються, змушуючи керівництво підприємств постійно коригувати стратегії розвитку.

Інноваційна діяльність — це вид діяльності, спрямований на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок, що забезпечує виведення на ринок нових конкурентоспроможних товарів або послуг [5].

Останніми десятиліттями інноваційна діяльність набуває особливого значення в умовах сталого розвитку суспільства, що призводить до різкого прискорення темпів створення та впровадження нововведень. Динаміка цих темпів часто розглядається через категорію життєвого циклу продукту: якщо до XIX століття він вимірювався століттями, у XIX – першій половині XX століття – десятиліттями, у другій половині XX століття – роками, то нині життєвий цикл окремих товарів може скорочуватися до кількох місяців [6].

На сучасному етапі інноваційна діяльність є ключовою умовою забезпечення стабільних позицій підприємства на ринку в умовах жорсткої конкуренції. Вона сприяє сталому економічному розвитку, підвищенню конкурентоспроможності виробленої продукції чи наданих послуг. В останні роки спостерігається стійка тенденція до зростання уваги бізнесу та суспільства до інноваційної активності. Це зумовлено усвідомленням того, що розвиток України в будь-якій сфері неможливий без інноваційних змін у виробничих, управлінських і фінансових процесах [39].

Інновації забезпечують оновлення ринку, розширення асортименту товарів і послуг, впровадження нових методів виробництва та збуту, а також підвищення ефективності управління. Організація інноваційної діяльності потребує формування інноваційного потенціалу підприємства. Для успішної конкуренції на ринку підприємство повинно зміцнювати свої організаційні, стратегічні, технологічні та інноваційні переваги.

Інноваційний потенціал визначається як сукупність ресурсів, здатних брати безпосередню участь у процесі впровадження інновацій, та умов, що забезпечують їхнє ефективне використання. Основною метою формування такого потенціалу є досягнення відповідних інноваційних орієнтирів і підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства [6].

Інноваційний потенціал доцільно розглядати не лише з погляду наявності ресурсів та їх взаємодії, а й з позиції здатності підприємства створювати та комерціалізувати нововведення. Інноваційна діяльність є важливим інструментом подолання економічного спаду, оскільки забезпечує структурну трансформацію та насичення ринку новими конкурентними видами продукції. Однак після впровадження інновацій необхідно враховувати чинники, які можуть стримувати/уповільнювати інноваційний процес (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Фактори, що визначають інноваційну діяльність та її розвиток на підприємстві

Група факторів	Зміст фактору	Вплив на інноваційну діяльність
Внутрішні організаційні	Структура управління, стиль керівництва, рівень координації між підрозділами.	Визначають швидкість прийняття рішень, готовність підприємства до змін та впровадження нових технологій.
Фінансово-економічні	Обсяг власних інвестицій, доступ до кредитів, фінансова стабільність.	Забезпечують можливість фінансувати розробки, оновлювати обладнання та запускати нові проекти.
Кадрові	Кваліфікація персоналу, наявність фахівців з R&D, рівень мотивації.	Від умінь працівників залежить якість створених інновацій та їх успішна реалізація.
Технологічні	Стан технічної бази, рівень автоматизації, використання ІТ.	Сприяють підвищенню ефективності процесів і можливості створювати сучасні продукти.
Маркетингові	Дослідження ринку, розуміння потреб споживачів, конкурентний аналіз.	Допомагають орієнтувати інновації на реальні запити та забезпечують їхню комерційну успішність.
Зовнішні економічні	Кон'юнктура ринку, рівень конкуренції, доступність ресурсів.	Можуть стимулювати або стримувати інноваційну активність залежно від умов ринку.
Правові та регуляторні	Податкове законодавство, державні програми підтримки, ліцензування.	Формують рамки, у яких працює підприємство, та здатні створювати стимули для інновацій.
Соціально-демографічні	Рівень життя населення, демографічні тренди, соціальні очікування.	Впливають на попит на нові продукти та визначають напрям розвитку інновацій.
Науково-технічні зовнішні	Доступ до наукових розробок, співпраця з університетами, інноваційна інфраструктура.	Забезпечують підприємство новими знаннями, ідеями та можливостями інтеграції сучасних технологій.

Інноваційний процес охоплює діяльність, спрямовану на комерціалізацію отриманих знань, технічних рішень і технологій. Важливе значення у розвитку інноваційної діяльності належить її організації, яка передбачає системні зміни у

плануванні, управлінні, контролі та аналізі інноваційних процесів на підприємстві відповідно до стратегічних і оперативних цілей.

Сутність інноваційної стратегії підприємства полягає у тому, що його ефективний розвиток забезпечується не стільки за рахунок цінової конкуренції, скільки завдяки постійному оновленню номенклатури продукції та розширенню сфер діяльності. Це дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати зростання прибутковості підприємства [8].

У ринкових умовах перевагу отримують ті підприємства, які здатні швидко та активно освоювати інновації. Такий підхід дає можливість розширювати ринки збуту, входити в нові ринкові сегменти, а у разі створення принципово нових продуктів – займати провідні позиції в їхньому виробництві. Успішне впровадження радикальних нововведень, як правило, супроводжується можливістю отримання значно вищих прибутків порівняно з конкурентами.

У науковій літературі інноваційний процес і механізми його управління дедалі частіше розглядаються як ключовий елемент теорії та практики організації виробництва і менеджменту. На сучасному етапі інноваційна діяльність виступає однією з основних передумов ефективного функціонування підприємства. Це зумовлює необхідність її ґрунтовного управлінського аналізу.

Аналіз інноваційної діяльності є важливим інструментом формування управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи підприємства. Він також дозволяє оцінити професійний рівень та управлінські компетенції керівників, працівників інноваційних підрозділів і фахівців, відповідальних за реалізацію інноваційних проєктів [13].

На основі визначень інноваційної діяльності доцільно окреслити її ключові ознаки. Першою ознакою виступає системний характер. Він проявляється в тому, що інноваційна діяльність не є поодиноким дією, а являє собою цілісну систему взаємопов'язаних заходів, які забезпечують послідовні зміни у стані наукових знань або результатів наукових досліджень. Такі зміни виникають після завершення окремих стадій інноваційного процесу, кожна з яких відповідає певному етапу виконання роботи [14].

Другою ознакою є комплексність. Появі нового чи вдосконаленого продукту або технологічного процесу передують комплекс заходів наукового, техніко-виробничого, організаційного, фінансового та іншого характеру. На основі цього формується інноваційна інфраструктура, до організаційних елементів якої належать [9]:

- інформаційне забезпечення;
- експертно-аналітична підтримка;
- фінансово-економічне забезпечення;
- маркетингове та рекламне супроводження;
- патентно-ліцензійне та патентно-дослідне забезпечення;
- правове забезпечення.

Третьою ознакою є цільовий характер інноваційної діяльності, що передбачає створення нового або вдосконаленого продукту, який може бути реалізований на ринку, або технологічного процесу, що здатен знайти практичне застосування.

Четверта ознака інноваційної діяльності – ризикованість. Інноваційні процеси мають підвищений рівень ризику, вплив якого на проміжні та кінцеві результати важко передбачити з високою точністю. Загалом інноваційний ризик визначається як імовірність втрат, що можуть виникнути при інвестуванні у створення нового або вдосконаленого продукту, розроблення нових технологій чи їх виведення на ринок, що значною мірою залежить від еластичності попиту на ці інновації [11].

Визначаючи сутність інноваційної діяльності, слід підкреслити, що вона є матеріальною передумовою підвищення ефективності виробництва та відіграє провідну роль у нарощуванні обсягів випуску продукції [12]. Організація інноваційного процесу має низку специфічних рис, зумовлених насамперед високим рівнем невизначеності.

Ймовірність отримання позитивного результату істотно залежить від стадії інноваційного циклу: на етапі фундаментальних досліджень вона становить менше 10%, у фазі прикладних досліджень зростає до 90%, а на

стадії розробки – до 95%. Проте навіть на пізніх етапах інноваційного циклу зберігається значна невизначеність щодо тривалості та вартості робіт. Формалізація термінів і результатів часто супроводжується необхідністю враховувати ризики перевищення планових витрат.

Отже, організація інноваційного процесу повинна здійснюватися з урахуванням імовірнісного характеру інноваційної діяльності та статистичної природи закономірностей, що її супроводжують [14]. Мотиви розвитку інноваційної активності підприємства можна поділити на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх мотивів належать [17]:

- необхідність адаптації підприємства до змін ринкового середовища, посилення галузевої та міжнародної конкуренції, трансформацій у державному регулюванні економіки;

- зміни в податковій, фінансовій, кредитно-грошовій політиці;

- зростання вимог споживачів і зміна ринкової динаміки, що формує тиск попиту;

- активізація конкурентів;

- коливання ринкової кон'юнктури;

- структурні зміни в галузі;

- поява нових дешевших ресурсів або розширення ринку факторів виробництва, що визначає тиск пропозиції.

До внутрішніх мотивів належать [18]:

- необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції;

- прагнення збільшити обсяги продажу;

- розширення ринкової частки та вихід на нові ринки;

- забезпечення фінансової стійкості та економічної безпеки підприємства;

- максимізація довгострокового прибутку.

У широкому розумінні інноваційний процес та його організація охоплюють формування науково-виробничого циклу. Це передбачає

визначення спеціалізації підприємства, розподіл зон відповідальності, вибір оптимальних масштабів та місця розташування виробництва, а також встановлення послідовності та порядку виконання робіт. Крім того, важливими складовими є організація праці персоналу та побудова ефективної системи управління інноваційною діяльністю [19].

У межах інноваційної діяльності прийнято виокремлювати такі основні її види:

- інструментальна підготовка та організація виробництва, яка включає придбання необхідного обладнання та інструментів;
- запуск виробництва та виробнича розробка, що охоплюють модифікацію продукту й технологічних процесів, а також перепідготовку персоналу для роботи з новою технікою і технологіями;
- маркетинг нового продукту, спрямований на його просування на ринок;
- придбання технологій зовнішнього походження, що може здійснюватися у формі патентів, ліцензій, ноу-хау, торгових марок, конструкцій, моделей та інших технологічних рішень;
- закупівля машин і обладнання;
- виробниче проєктування як етап планування та розроблення виробничої системи [21].

Інноваційна діяльність характеризується низкою принципів, які суттєво відрізняють її від традиційної виробничої діяльності [13, табл. 1.2]:

- низька частка успішних інновацій, при цьому одна вдала інновація здатна компенсувати витрати як на себе, так і на кілька невдалих спроб;
- необхідність формування окремого бюджету, що дозволяє мінімізувати негативний вплив інноваційних витрат на фінансові результати підрозділів, які здійснюють традиційну діяльність;
- використання специфічних критеріїв оцінювання, що відрізняються від традиційних показників ефективності.

Таблиця 1.2

Загальний принцип організації інноваційної діяльності

Принцип	Сутність принципу	Роль у формуванні інноваційної діяльності
Системність	Інновації розглядаються як частина цілісної системи управління, пов'язаної зі стратегією, ресурсами та структурою підприємства.	Забезпечує узгодженість рішень, підвищує ефективність впровадження нововведень.
Безперервність	Інноваційний процес планується та здійснюється на постійній основі.	Дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність і швидко адаптуватися до змін ринку.
Наукова обґрунтованість	Усі рішення приймаються з урахуванням сучасних науково-технічних досягнень та досліджень.	Підвищує якість нових технологій і продуктів, зменшує ризики.
Гнучкість	Можливість коригувати напрями робіт та методи реалізації проєктів відповідно до змін зовнішніх та внутрішніх умов.	Дозволяє оперативно реагувати на нові виклики та можливості.
Інтеграція та кооперація	Об'єднання внутрішніх підрозділів, партнерство з науковими установами, іншими компаніями.	Створює додаткові ресурси, прискорює розробки та підвищує якість інновацій.
Орієнтація на результат	Зосередження на досягненні конкретних технічних або економічних ефектів.	Забезпечує практичну цінність інновацій та ефективність їх впровадження.
Раціональне використання ресурсів	Збалансований підхід до фінансів, часу, персоналу та матеріальних ресурсів.	Мінімізує витрати та підвищує віддачу від інноваційних проєктів.
Комерційна спрямованість	Інновації створюються з орієнтацією на потреби ринку та очікування споживачів.	Підвищує ймовірність успішної реалізації нових продуктів і технологій.
Безпека та відповідальність	Дотримання екологічних, соціальних та технічних норм при розробці й впровадженні нововведень.	Гарантує надійність інновацій та позитивний імідж підприємства.

Так, наприклад, показник «річний приріст прибутку» не може бути застосований до інноваційної продукції, оскільки перші 3 - 4 роки після її створення вона може не приносити доходу, а прибутковість зростає лише після завершення етапу ринкового становлення. Інноваційна діяльність також передбачає поступове та планове усунення застарілих продуктів, що дозволяє вивільняти ресурси для розроблення нових рішень. Додатково для інновацій

характерна відсутність швидкого зворотного зв'язку між інвестиціями та отриманим результатом – ефект від вкладень може проявлятися лише через тривалий час. Важливою є і правильність вибору моменту припинення проєкту, аби уникнути надмірних витрат на інновацію, яка не має перспектив або не дає проміжних результатів.

Таким чином, практика реалізації інноваційної діяльності на підприємстві дозволяє сформулювати низку специфічних принципів її організації [16]:

- створення внутрішньої атмосфери, яка заохочує пошук нових рішень та сприяє освоєнню інновацій;
- орієнтація інноваційної діяльності на задоволення потреб споживачів;
- визначення пріоритетних напрямів інноваційної роботи відповідно до стратегічних цілей і завдань підприємства;
- організація інноваційних процесів на основі принципу паралельності, що забезпечує одночасне виконання окремих етапів;
- віднесення інноваційної діяльності до сфери відповідальності керівництва, яке повинне формувати стратегічні інноваційні завдання, визначати мету та напрямки розвитку підприємства;
- забезпечення єдності підрозділу, відповідального за інновації, та оптимальності його структури для ефективного виконання поставлених завдань;
- залучення всього потенціалу підприємства до інноваційної діяльності.

Інноваційний розвиток підприємства вимагає формування системи управління, що охоплює три ключові напрями:

- поелементний, функціональний та інтегральний підходи до організації інноваційних процесів;
- підвищення якості продукції та забезпечення її конкурентоспроможності;
- зростання ефективності використання всіх видів ресурсів;
- удосконалення внутрішньофірмових економічних відносин.

Необхідно окреслити специфічні функції, що характеризують організацію інноваційної діяльності на підприємстві.

Першою функцією є формування процесу, здатного забезпечити підтримку інноваційної діяльності. Йдеться про розроблення послідовної схеми управління всіма стадіями інноваційного процесу – від виникнення ідеї до її практичної реалізації у вигляді готового продукту та подальшого виведення його на ринок.

Друга функція організації інноваційної діяльності полягає у створенні такої організаційної структури, яка б максимально сприяла реалізації інноваційних проєктів. Формуючи структуру підприємства, насамперед слід враховувати стратегічну мету, яку воно перед собою ставить. У період стабільного економічного розвитку головним завданням є підвищення ефективності діяльності підприємства. Показниками покращення в такій ситуації можуть виступати: зниження витрат, зростання прибутку, підвищення рівня обслуговування споживачів та прискорення технічного розвитку [17].

Інноваційна діяльність є ключовим чинником розвитку сучасного підприємства, оскільки забезпечує підвищення його конкурентоспроможності та здатність адаптуватися до динамічних умов ринку. Її сутність полягає у створенні, впровадженні та поширенні нових рішень, що покращують виробничі процеси, продукцію чи управління. Основна мета інноваційної діяльності – формування довгострокових переваг та підвищення ефективності функціонування підприємства. Водночас завдання інновацій – це пошук перспективних ідей, їх ресурсне забезпечення, організація розробок і оцінка результатів. Таким чином, інноваційна діяльність виступає стратегічною основою розвитку підприємства та важливим інструментом його успішного функціонування у сучасному економічному середовищі [26].

1.2. Організаційні аспекти здійснення інноваційної діяльності на підприємстві

Ефективна організація інноваційної діяльності на підприємстві потребує розв'язання складних методичних, а в окремих випадках — і методологічних завдань. З одного боку, інноваційна діяльність вимагає від керівництва, трудового колективу та окремих працівників додаткових зусиль, які виходять за межі звичайних функціональних обов'язків. На етапі ініціювання інновацій додаткові витрати часу, ресурсів і енергії зазвичай не компенсуються, що зумовлює необхідність створення керівництвом підприємства спеціальних організаційних форм та мотиваційних механізмів, відмінних від традиційних [7].

З іншого боку, сама природа інноваційної діяльності передбачає розширення та поглиблення диверсифікації в господарській діяльності підприємства, що ускладнює його виробничу та організаційну структури. Це ставить перед менеджментом завдання розроблення специфічних організаційних рішень, здатних забезпечити узгодженість інноваційних процесів із поточною діяльністю підприємства. У науковій літературі виділяють кілька моделей організації інноваційної діяльності [23].

Однією з таких моделей є подвійна система управління та формування подвійного бюджету. Її сутність полягає в тому, що кожен підрозділ підприємства бере участь у розробленні стратегічного плану. Єдиний план передбачає поділ бюджету на дві частини — стратегічну та оперативну. Оперативна частина включає програми, бюджети та завдання, спрямовані на отримання поточного прибутку, і реалізується всіма структурними підрозділами підприємства.

Стратегічна частина охоплює сукупність окремих інноваційних проєктів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. Для ефективного управління стратегічною складовою створюються спеціальні управлінські органи: рада чи комітет з технічної політики, робочі групи з розроблення

інновацій, головний інноваційний відділ або центральна служба розвитку продукту, а також комітет із координації інноваційних проєктів. Останній відповідає за забезпечення узгодженої взаємодії всіх підрозділів та учасників інноваційного процесу [23].

Недоліком такої системи є розмежування повноважень та відповідальності за стратегічний розвиток і оперативне управління. У результаті менеджер, відповідальний за реалізацію інноваційного проєкту, не завжди може своєчасно виявити проблеми у поточній діяльності підприємства — і навпаки, керівники оперативних підрозділів можуть не враховувати стратегічні потреби інноваційного розвитку.

Формування подвійного бюджету передбачає одночасне створення двох взаємопов'язаних, але різноспрямованих фінансових планів: оперативного та стратегічного. Оперативний бюджет орієнтований на збереження і підтримку поточного прибутку підприємства, який забезпечується наявними виробничими потужностями у короткостроковій перспективі. Натомість стратегічний бюджет спрямований на покращення конкурентної позиції підприємства у довгостроковому періоді та, як правило, передбачає інвестування у найбільш перспективні напрями диверсифікації виробництва. Подвійний бюджет може функціонувати у вигляді спеціального інноваційного фонду, створеного для стимулювання впровадження інноваційних проєктів за рахунок частини отриманого прибутку [28].

Такий фонд за своїм змістом схожий на венчурний: його кошти можуть інвестуватися як у внутрішні інноваційні проєкти, так і в зовнішні венчурні компанії, які становлять інтерес для підприємства. Основною перевагою цієї системи є можливість досягнення довгострокових стратегічних цілей через оптимальний розподіл фінансових ресурсів. Крім того, вона дозволяє окремо оцінювати ефективність стратегічної та оперативної діяльності. Водночас недоліком є залишення невирішеним питання структуризації виробничої та управлінської системи підприємства [23].

Формування тимчасової організаційної структури. Сутність цього підходу полягає у створенні тимчасової групи фахівців або цілого підрозділу, який відповідає за інноваційний розвиток підприємства. Ключову роль у цьому процесі відіграє відділ науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), що здійснює розроблення нових продуктів. Його значення зростає в умовах активного пошуку та реалізації інноваційних ідей [25].

До складу аналітичної групи можуть входити менеджер, спеціалісти та наукові дослідники, які здійснюють прогнозування розвитку науково-технічного прогресу, оцінюють перспективність запропонованих ідей та здійснюють їх ранжування. Тимчасова організаційна структура забезпечує інтеграцію фахівців різних підрозділів для реалізації окремих етапів інноваційних проєктів. Найпоширенішою організаційною формою є тимчасовий інноваційний проєкт.

Основними проблемами функціонування тимчасової організаційної структури є [27]:

- необхідність раціонально розподіляти час кожного спеціаліста між виконанням його основних функцій та участю в інноваційному проєкті;
- потреба у створенні відповідної системи мотивації, адже участь у проєкті може спонукати фахівців прагнути продовжити його термін реалізації або впливати на обсяг своїх обов'язків;
- у межах внутрішнього інноваційного проєкту працівник поєднує свої основні посадові обов'язки з інноваційною діяльністю, тоді як у внутрішньому венчурному проєкті спеціаліст тимчасово переходить у підпорядкування менеджера проєкту та виконує виключно інноваційні завдання, передбачені цим проєктом.

Основним недоліком внутрішнього венчурного проєкту є протиставлення операційної та інноваційної діяльності підприємства. Водночас як тимчасові інноваційні проєкти, так і внутрішні венчурні ініціативи мають важливу перевагу: у разі успішної реалізації вони можуть стати основою для створення нового дочірнього підприємства. Міжнародна практика показує, що саме

проектно-цільові групи часто виступають найефективнішою формою організації інноваційної діяльності.

Стратегічна бізнес-одиниця. Цей підхід передбачає формування в організаційній структурі підприємства окремого самостійного підрозділу, орієнтованого на перспективний стратегічний розвиток і водночас – на отримання майбутнього прибутку. Така структура може функціонувати у вигляді центру розвитку, основними завданнями якого є:

- забезпечення стійкої ринкової позиції шляхом збільшення обсягів продажу;
- розроблення та впровадження інноваційних продуктів.

Порівняно з тимчасовими та венчурними проектами, стратегічна бізнес-одиниця позбавлена їхнього головного недоліку — конфлікту між короткостроковими і довгостроковими цілями. Однак цей метод має іншу проблему: він ускладнює управління підприємством, оскільки фактично розділяє організацію на дві складові. Одна частина структури працює на досягнення поточних результатів, тоді як інша зосереджена на стратегічному розвитку [29].

У підсумку успішність інноваційної діяльності значною мірою залежить від рівня організаційного забезпечення та здатності підприємства узгоджувати оперативні та стратегічні інтереси.

Організацію інноваційної діяльності можна розглядати з кількох позицій [28]:

- як суб'єкт інновацій, тобто групу людей, які спільно створюють і впроваджують нововведення;
- як сукупність процесів і дій, спрямованих на виконання функцій інноваційної діяльності;
- як структуру, що забезпечує впорядкованість системи та взаємозв'язок між її елементами і підсистемами;
- як регламентовану процедуру, що визначає форми, способи й методи перебігу інноваційного процесу в часі та просторі.

Інноваційний процес є цілісним потоком — від зародження ідеї до її впровадження у виробництво та отримання комерційного результату. Усі його елементи взаємопов'язані, тому для ефективної організації інноваційної діяльності потрібно забезпечити системну, структурну й процесну координацію, що гарантує безперервність інноваційного циклу.

Традиційна послідовна організація роботи. У межах послідовної організації інноваційний процес проходить через окремі функціональні підрозділи підприємства один за одним. Після завершення чергового етапу керівництво ухвалює рішення щодо продовження або припинення реалізації проєкту. Таким чином, початок роботи наступного підрозділу залежить від завершення попереднього та отримання управлінського погодження.

Основні переваги послідовної організації роботи [23]:

- зниження фінансових ризиків, оскільки інвестування кожного етапу здійснюється лише після повторної оцінки проєкту та ухвалення рішення керівником підприємства;
- спрощений контроль, адже кожен етап виконується окремим підрозділом, що полегшує оцінювання ходу робіт та відповідальності.

Недоліком послідовної організації інноваційного процесу є значні часові витрати на створення інновації. Загальна тривалість проєкту дорівнює сумі часу, витраченого всіма підрозділами, а також часу, потрібного керівництву для покрокового ухвалення рішень. Ефективність такого підходу суттєво залежить від якості взаємодії між фахівцями та узгодженості роботи підрозділів, відповідальних за окремі етапи.

У паралельній організації роботи початок чергового етапу не залежить від завершення попереднього. Різні підрозділи можуть працювати одночасно, однак оцінювання результатів кожного етапу після його завершення все одно є обов'язковим. Порівняно з послідовною схемою, паралельна організація дозволяє скоротити тривалість інноваційного процесу, але збільшує фінансові ризики, оскільки рішення про продовження роботи приймається вже після фактичного старту наступних етапів [24].

Інтегральна організація роботи. Інтегральний підхід передбачає одночасне виконання різних видів робіт та фаз інноваційного процесу. Для цього формується змішана команда, до складу якої входять фахівці всіх необхідних напрямів. Це дає можливість оперативно розв'язувати питання розроблення продукту, синхронізуючи виробничі та сервісні процеси. Інноваційний процес перестає бути послідовним набором функцій окремих підрозділів і перетворюється на комплексний проєкт під керівництвом одного менеджера.

Переваги інтегральної організації [18]:

- скорочення часу на розроблення нового продукту;
- можливість швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- посилення кооперації та творче залучення всіх учасників, що стимулює появу нових ідей.

Інтегральна модель потребує децентралізації та автономії підрозділів, що забезпечує їхню гнучкість, оперативність та здатність швидко приймати рішення щодо проблем інноваційного процесу.

У загальному розумінні інноваційна діяльність охоплює доведення науково-технічної ідеї, винаходу чи розробки до стадії практичного застосування. Повний цикл інноваційної діяльності включає розроблення, освоєння, виробництво та комерційну реалізацію інноваційного продукту.

Здійснення інноваційної діяльності, як і будь-якої іншої господарської діяльності, супроводжується внутрішніми та зовнішніми витратами. Тому для оцінювання економічної ефективності інновацій необхідно визначити, наскільки раціональними є ці витрати. При цьому важливо розмежовувати ефективність витрат виробника та покупця нововведення [4].

Ефективність інновацій для виробника. Головним критерієм економічної результативності для виробника є чистий дисконтований дохід (NPV), який визначають шляхом порівняння витрат на інновацію та отриманих результатів.

Цей показник слугує базою для подальших розрахунків ефективності окремого інноваційного проєкту. Додатково оцінювання включає розрахунок інших фінансових індикаторів [6, 8]:

- індекс прибутковості (PI);
- термін окупності інвестицій;
- внутрішню норму рентабельності (IRR).

Завершальним етапом оцінювання є аналіз стійкості та чутливості проєкту до змін зовнішніх і внутрішніх факторів.

Ефективність інновацій для покупця. Для покупця ефективність інновації оцінюється інакше. Придбавши нововведення, підприємство може вдосконалити технологію виробництва, підвищити рівень управління та модернізувати матеріально-технічну базу. Разом з тим покупець несе витрати на придбання, транспортування та освоєння інновації.

Оцінювання ефективності витрат покупця здійснюється шляхом порівняння основних показників до та після впровадження нововведення, а саме:

- витрат на виробництво і реалізацію продукції;
- обсягів виручки;
- вартості використаних ресурсів;
- середньооблікової чисельності персоналу.

Стійкість інноваційного проєкту визначається як граничне негативне відхилення аналізованого показника, за якого проєкт залишається економічно доцільним. Її оцінюють шляхом прирівнювання до нуля рівняння розрахунку NPV. Проєкт вважається стійким, якщо при погіршенні ключових параметрів (капітальні витрати, обсяг продажу, поточні витрати, макроекономічні фактори) на 10%, виконується умова $NPV = 0$ [26].

Для оцінювання ефективності інноваційної діяльності необхідно визначити співвідношення отриманих результатів і понесених витрат. Аналіз має здійснюватися на кожній стадії інноваційного процесу — від розроблення ескізу до впровадження та реалізації нововведення. Методи оцінювання можуть

бути однаковими на всіх етапах, однак вихідні дані різняться за повнотою, точністю й рівнем невизначеності. Це дозволяє своєчасно коригувати науково-технічні, економічні, інформаційні й аналітичні аспекти інноваційного процесу.

Для оцінки ефективності застосовується комплекс показників, згрупований за основними напрямками [24]:

1. Показники інноваційної активності підприємства.
2. Показники виробничого ефекту інновацій.
3. Показники фінансової ефективності нововведень.
4. Показники інвестиційної ефективності інновацій.

Особливість оцінки інновацій — вибір правильного розрахункового періоду, який залежить від тривалості інноваційного циклу, точності вихідних даних, строків використання нововведення та очікувань інвесторів. Прогнозування в інноваційних проєктах є складнішим, ніж у звичайних інвестиційних.

Крім того, інноваційні проєкти часто вимагають участі великої кількості виконавців, а їхній життєвий цикл може бути значно довшим, ніж цикл типової інвестиції. Через це рівень ризику в інноваційних проєктах помітно вищий.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ»

Приватне підприємство «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» було зареєстроване у 2003 році. Місія підприємства полягає у своєчасному виконанні робіт, спрямованих на задоволення суспільних потреб у сфері монтажу водопровідних систем, опалення та кондиціонування [36]. Упродовж аналізованого періоду на підприємстві працювало 26 осіб, що дає підстави віднести його до категорії малих підприємств. Узагальнена інформація про підприємство наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика діяльності ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ»

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Приватне підприємство «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ»
Рік заснування	2003
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Місцезнаходження	м. Івано-Франківськ, вул. Короля Данила, 16б
Код ЄРДПО	32604960
Основний вид діяльності (КВЕД)	Монтаж водопровідних систем, систем опалення та кондиціонування
Керівник	ХОМОНЧАК ВОЛОДИМИР ОЛЕГОВИЧ
Статутний капітал	1000 грн.

З метою узагальнення інформації щодо профілю діяльності підприємства та визначення його організаційних особливостей доцільно проаналізувати основні види господарської діяльності, а також склад засновників. Це дозволяє краще зрозуміти напрями функціонування суб'єкта господарювання, масштаби його операцій та управлінську структуру. Відповідні дані узагальнено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні види діяльності ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ»

Код КВЕД	Назва виду діяльності
42.21	Будівництво трубопроводів (основний вид діяльності)
42.91	Будівництво водних споруд
43.22	Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування
43.99	Інші спеціалізовані будівельні роботи
71.12	Інжиніринг, геологія, геодезія, технічне консультування
42.11	Будівництво доріг і автострад

Дані таблиці 2.2 містять перелік основних і допоміжних видів діяльності підприємства відповідно до кодів КВЕД. Основним видом діяльності є будівництво трубопроводів (42.21), що формує основний профіль підприємства. Додаткові напрямки – монтаж інженерних мереж, будівельні спеціалізовані роботи, інжинірингові та геодезичні послуги – свідчать про широкі технічні можливості та диверсифікацію діяльності підприємства.

Метою діяльності ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» є забезпечення ефективної господарської роботи, спрямованої на:

- максимізацію можливого прибутку;
- задоволення соціальних та економічних потреб трудового колективу, у тому числі забезпечення безпечних умов праці;
- здійснення оптової торгівлі;
- ведення комерційної, посередницької та іншої діяльності, не забороненої чинним законодавством України.

Підприємство є чинним платником ПДВ. Основний вид діяльності згідно з КВЕД – 42.21 «Будівництво трубопроводів», що визначає виробничий профіль підприємства.

Додатково підприємство здійснює такі види робіт [23]:

- монтаж водопровідних систем, систем опалення та кондиціонування (КВЕД 43.22);
- будівництво житлових і нежитлових будівель (КВЕД 41.20);
- будівництво водних споруд, доріг, інженерних мереж та інші спеціалізовані будівельні роботи відповідно до отриманої ліцензії.

Основним напрямом діяльності є виконання будівельно-монтажних робіт та монтаж інженерних систем 4 та 5 категорій складності. У 2018 році підприємство отримало ліцензію на виконання робіт, пов'язаних зі створенням об'єктів архітектури. Згідно з додатком до ліцензії ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» має право здійснювати:

- будівельні та монтажні роботи;
- монтаж інженерних мереж різного призначення.

За останні роки підприємство виграло значну кількість тендерів і зарекомендувало себе як надійний та стабільний підрядник у сфері спеціалізованого будівництва.

Організаційна структура ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» має лінійний характер, що є типовим для малих підприємств будівельної галузі. Така структура дозволяє забезпечити чіткий розподіл функцій і відповідальності, оперативність ухвалення рішень та контроль за виконанням робіт.

Структуру підприємства можна представити у такому вигляді (рис. 2.1):



Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ»

Чинна організаційна структура підприємства, подана на рисунку, належить до найпростіших типів управління — лінійної структури. Її основною характеристикою є односторонній характер взаємодії між керівником та підлеглими, що забезпечує чітку вертикаль підпорядкування. Водночас така структура не передбачає наявності окремих посад, необхідних для сучасного ринкового середовища, зокрема: фахівця з підбору персоналу, працівника договірного відділу, менеджера з тендерного супроводу. Це свідчить про

обмеженість можливостей управління в умовах підвищеної конкуренції та складності будівельної діяльності [35].

З моменту заснування підприємства директором ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» є Хомончак Володимир Олегович, який, окрім основних управлінських функцій, виконує також обов'язки бухгалтера. До компетенції директора належать такі завдання [13]:

- стратегічне планування та координація всіх видів діяльності підприємства;
- визначення напрямів розвитку, формування цінової та податкової політики;
- організація та контроль роботи структурних підрозділів;
- представництво підприємства у відносинах з державними органами та партнерами;
- здійснення кадрової політики.

Наступною управлінською ланкою є головний інженер, який відповідає за технічні результати діяльності підприємства. Він повинен мати відповідну кваліфікацію у сфері теплопостачання та вентиляції, а також практичний досвід роботи. До його професійних вимог належать знання [26]:

- чинних законів, постанов і нормативно-правових актів, що регулюють діяльність підприємств будівельної сфери;
- специфіки роботи підприємства, його виробничого профілю та особливостей технологічних процесів;
- тенденцій технічного, економічного й соціального розвитку галузі.

Підприємство своєчасно та повністю сплачує податки, збори та обов'язкові внески до бюджету. ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» зареєстровано за адресою: м. Івано-Франківськ, вул. Короля Данила, 16б. Підприємство орендує складські приміщення, гараж і володіє незначною кількістю основних засобів, що використовуються у виробничому процесі. Спеціалізована техніка - екскаватори, вантажні машини та інше обладнання - орендується у приватних підприємців, які не є платниками ПДВ.

Оскільки підприємство не здійснює централізованого ведення бухгалтерського обліку, ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» уклало договір із Компанією «Вектор Аудиту», яка забезпечує комплексне бухгалтерське обслуговування.

2.2 Аналіз ресурсів ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ»

Рациональне формування, забезпечення та ефективне використання ресурсного потенціалу є ключовою умовою результативності господарської діяльності будь-якого підприємства, зокрема будівельного. ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» функціонує у сфері спеціалізованого будівництва та монтажу інженерних мереж, що зумовлює підвищені вимоги до якості матеріальних, фінансових, інформаційних та кадрових ресурсів.

У даному підрозділі здійснюється комплексний аналіз основних видів ресурсів підприємства: трудових, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних та інтелектуальних, а також оцінюється ефективність їх використання. Для наочності застосовано аналітичні таблиці за 2021–2023 роки.

Аналіз трудових ресурсів підприємства. Трудові ресурси відіграють ключову роль у діяльності ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ», оскільки основний набір робіт — монтажні, будівельні та інженерні — виконуються переважно вручну або із залученням малої механізації [29].

Чисельність персоналу підприємства є стабільною протягом останніх років і становить 6 працівників. Незважаючи на невелику кількість, працівники виконують широкий спектр функцій, що притаманно малим підприємствам.

Для оцінки трудових ресурсів розглянемо дані таблиці 2.3.

**Показники трудових ресурсів ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» за
2022–2024 рр.**

Показники	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	6	6	6
Фонд оплати праці, тис. грн	924	987	1 116
Середньомісячна зарплата, грн	12 833	13 708	15 500
Обсяг виконаних робіт, тис. грн	6 340	6 820	7 950
Продуктивність праці (виручка на 1 працівника), тис. грн/особу	1 056.7	1 136.7	1 325

Провівши аналіз трудових ресурсів, ми дійшли висновку що [38]:

- чисельність персоналу залишається незмінною, що відповідає структурі малого підприємства;
- фонд оплати праці зріс на 20,8% за три роки, що свідчить про підвищення кваліфікаційних вимог та компенсацію інфляційних процесів;
- обсяг робіт збільшився на 25,4%, що позитивно вплинуло на продуктивність праці;
- продуктивність праці зросла з 1 085,5 до 1 400 тис. грн/особу, тобто на 25,4%.

Трудові ресурси використовуються ефективно, однак рівень навантаження на працівників є високим, а відсутність спеціалізованих посад (HR, кошторисник, юрист, тендер-менеджер) створює управлінські ризики

Матеріально-технічні ресурси підприємства включають основні засоби, будівельний інструмент, механізми малої механізації, складські площі та орендовану техніку. Оскільки діяльність пов'язана з монтажем інженерних мереж, матеріально-технічна база має істотний вплив на кінцеву якість робіт.

Нижче наведено аналіз складових матеріально-технічної бази. Дана таблиця демонструє стан та структуру основних засобів:

Таблиця 2.4

Основні засоби ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» за 2022–2024 рр.

Групи основних засобів	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	Зміна 2024/2022, %
Будівельний інструмент та обладнання	210	228	246	+17.1
Транспортні засоби	155	158	162	+4.5
Офісне обладнання	34	36	39	+14.7
Складські приміщення (орендовані)	–	–	–	–
<i>Всього основних засобів</i>	<i>399</i>	<i>422</i>	<i>447</i>	<i>+12.0</i>

Провівши аналіз основних засобів підприємства, ми дійшли висновку що:

– підприємство не має власних масштабних основних засобів, що типово для малого бізнесу;

– основна частина активів – будівельний інструмент, що відповідає характеру діяльності;

– оновлення інструменту та техніки відбувається щороку на 7 - 9%;

– відсутність власної важкої техніки компенсується орендою.

Підприємство ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» орендує значну частину техніки, таку як:

– екскаватор;

– міні-навантажувач;

– автомобіль Iveso;

– бетонозмішувач;

– компресорну станцію.

Оренда здійснюється у ФОПів, які не є платниками ПДВ (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники оренди техніки, 2022–2024 рр.

Вид техніки	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	Частка у витратах, 2024 (%)
Екскаватор	148	155	168	38
Навантажувач	62	67	71	16
Транспортні засоби	44	47	51	12
Інша техніка	23	25	26	6
<i>Всього витрат на оренду</i>	<i>277</i>	<i>294</i>	<i>316</i>	<i>100</i>

Провівши аналіз техніки підприємства, ми дійшли висновку що:

- витрати на оренду техніки зросли на 14% за три роки;
- найбільшу частку займає оренда екскаватора (близько 40%);
- оренда є гнучким та економічно вигідним рішенням для малого підприємства, однак створює залежність від зовнішніх ресурсів.

Аналіз фінансових ресурсів. Фінансові ресурси – основа стійкого функціонування підприємства. У таблиці 2.6 наведені ключові фінансові показники.

Таблиця 2.6

Фінансові ресурси ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» за 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023
Виручка, тис. грн	6 340	6 820	7 950
Собівартість робіт, тис. грн	4 860	5 215	5 912
Валовий прибуток, тис. грн	1 480	1 605	2 038
Чистий прибуток, тис. грн	412	455	590
Рентабельність продукції, %	6.5	6.7	7.4
Оборотність оборотних коштів, разів	3.1	3.3	3.6

Проаналізувавши основні фінансові показники, ми дійшли висновків що:

- виручка підприємства зросла на 25,4%;
- чистий прибуток збільшився на 45%;
- рентабельність поступово зростає, хоча залишається нижчою за середньогалузеву;
- оборотність оборотних коштів покращилась, що свідчить про прискорення розрахунків.

Для узагальнення оцінювання ефективності використання ресурсів наведено таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Узагальнена оцінка ефективності ресурсів

Вид ресурсу	Ефективність використання	Проблеми	Потенціал
Трудові	Висока продуктивність	Перевантаженість кадрів	Розширення штату
Матеріально-технічні	Гнучка оренда	Недостатність власних засобів	Інвестиції у техніку
Фінансові	Стабільні прибутки	Обмежені інвестиційні можливості	Участь у додаткових тендерах
Інтелектуальні	Високий професіоналізм	Нецифровізована база	Автоматизація, навчання

Аналіз ресурсів ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» показав [36]:

1. Трудові ресурси використовуються ефективно, проте кадрова структура є мінімальною й потребує розширення.
2. Матеріально-технічна база достатня для поточного обсягу діяльності, але її розвиток обмежений орендою техніки.
3. Фінансові ресурси стабільні, підприємство прибуткове та має позитивну динаміку ключових показників.
4. Інформаційні та інтелектуальні ресурси є сильною стороною, однак вимагають модернізації та цифровізації.

Підприємство має значний потенціал подальшого розвитку, але для цього необхідні інвестиції в техніку, автоматизація управління та розширення штату спеціалістів.

2.3. Аналіз інноваційного потенціалу ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ»

На підприємстві ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» процес упровадження інновацій здійснюється через спеціально створений відділ інновацій та розвитку, який має розширені повноваження та відповідає за формування і реалізацію нововведень у всіх напрямках діяльності компанії.

Основною функцією цього відділу є виявлення інноваційних можливостей, оцінка їх відповідності стратегічним цілям підприємства та розроблення детальних планів щодо їх упровадження. Підрозділ активно взаємодіє з іншими департаментами – маркетингу, досліджень і розробок, виробництва та іншими службами – забезпечуючи належну координацію дій та ефективність інноваційних процесів.

До ключових функцій відділу інновацій та розвитку належать [35]:

1. Дослідження ринку й технологічних тенденцій, аналіз конкурентного середовища та оцінка внутрішніх ресурсів для визначення потенціалу інноваційного розвитку.
2. Формування інноваційних стратегій: визначення пріоритетних напрямів, підготовка програми інноваційного розвитку та конкретних завдань.
3. Планування й реалізація інноваційних проєктів: відбір проєктів, визначення етапів їх виконання, призначення відповідальних осіб і контроль за реалізацією.
4. Взаємодія зі стейкхолдерами – клієнтами, партнерами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами з метою забезпечення успішного впровадження інновацій.
5. Оцінювання ефективності впроваджених інновацій: моніторинг результатів, аналіз досягнутого ефекту та визначення потреби в коригуванні подальших дій.

У цілому відділ інновацій та розвитку відіграє вирішальну роль у формуванні та реалізації інноваційної діяльності ПП

«ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ». Саме він забезпечує створення нових рішень, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та підтримує стабільний розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Для побудови ефективної стратегії інноваційного розвитку та управління інноваційним потенціалом насамперед необхідно оцінити наявний інноваційний потенціал підприємства. Інноваційний потенціал слід розуміти як комплексну характеристику, що відображає здатність підприємства генерувати, освоювати та впроваджувати інновації, а також готовність персоналу до організаційних і технологічних змін.

В умовах значного ризику, пов'язаного з фінансуванням інновацій, модернізацією виробництва та впровадженням нових технологій, оцінювання інноваційного потенціалу має особливе значення. Воно дозволяє визначити інтелектуальні та ресурсні можливості підприємства, а також слугує інформаційною основою для прийняття управлінських рішень та залучення потенційних інвесторів, які повинні мати чітке уявлення про рівень готовності компанії до реалізації інноваційної стратегії [9].

Проведена оцінка інноваційних можливостей ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» дає можливість підприємству реально визначити свій потенціал щодо розробки та впровадження нововведень на різних етапах реалізації інноваційної політики.

Першим кроком у цьому процесі є аналіз зовнішніх чинників, що можуть впливати на інноваційні перспективи підприємства. Оскільки зовнішнє середовище практично не піддається контролю з боку підприємства, його дослідження дає змогу визначити можливості та загрози, які формують умови для інноваційного розвитку ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ».

Для визначення зовнішніх чинників, які можуть впливати на діяльність підприємства, доцільно застосувати PEST-аналіз. Це інструмент стратегічного управління та управління ризиками, який дозволяє ідентифікувати макросередовище та оцінити його вплив на інноваційний потенціал організації [8].

У процесі проведення PEST-аналізу необхідно визначити та класифікувати фактори, що потенційно впливають на ефективність функціонування ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ». Традиційно всі фактори поділяють на чотири основні групи: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Після формування переліку факторів здійснюється оцінювання сили їх впливу та вагомості щодо інноваційного розвитку підприємства.

Результати оцінювання впливу факторів макросередовища на діяльність ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Оцінка важливості факторів впливу на ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ»
(PEST-аналіз)**

Група факторів	Ключовий фактор	Характер впливу	Ймовірність впливу (0–1)	Сила впливу (1–5)	Інтегральна оцінка важливості*
1	2	3	4	5	6
Р – Політичні	Зміни у податковому законодавстві	Негативний/нейтральний	0,8	4	3,2
	Державна підтримка інновацій	Позитивний	0,6	3	1,8
	Ступінь бюрократизації регуляторних процедур	Негативний	0,7	4	2,8
Е – Економічні	Рівень інфляції та валютні коливання	Негативний	0,9	5	4,5
	Доступність кредитування інновацій	Позитивний/умовно позитивний	0,5	3	1,5
	Загальний рівень купівельної спроможності ринку	Позитивний/негативний	0,7	4	2,8
S – Соціальні	Потреба споживачів у нових продуктах	Позитивний	0,8	4	3,2

Продовження таблиці 2.8

	Готовність персоналу до впровадження інновацій	Позитивний	0,6	5	3,0
	Демографічні зміни, міграція кадрів	Негативний	0,5	3	1,5
Т – Технологічні	Доступність сучасних технологій	Позитивний	0,7	5	3,5
	Темп розвитку інновацій у галузі	Позитивний	0,8	5	4,0
	Рівень цифровізації бізнес-процесів	Позитивний	0,6	4	2,4

PEST-аналіз показує, що для ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» найбільший вплив на інноваційний потенціал мають економічні та технологічні фактори. Політичне та соціальне середовище також відіграють важливу роль, хоча їхній вплив є більш помірним. Загалом зовнішнє макросередовище створює як ризики, так і значні можливості для подальшого посилення інноваційної активності підприємства.

Для аналізу внутрішнього середовища підприємства доцільно застосувати метод SNW-аналізу, який дає змогу визначити ключові сильні та слабкі сторони досліджуваної організації (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SNW-аналіз середовища ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ»

№ з/п	Фактор середовища	Оцінка (S/N/W)	Характеристика впливу
1	2	3	4
1	Наявність відділу інновацій та розвитку.	S	Забезпечує системне управління нововведеннями, підвищує інноваційний потенціал підприємства.
2	Висока кваліфікація та професіоналізм персоналу.	S	Створює основу для впровадження складних інноваційних проєктів та пришвидшує адаптацію до технологічних змін.
3	Стабільні партнерські зв'язки з клієнтами та підрядниками.	S	Підтримує конкурентні позиції підприємства і забезпечує довгостроковий попит.
4	Фінансова стійкість підприємства.	N	Фінансове становище є задовільним, але можливості великих інноваційних інвестицій обмежені.

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
5	Рівень автоматизації бізнес-процесів.	N	Автоматизація впроваджена частково; існує потенціал для цифровізації.
6	Матеріально-технічна база.	N	Технічне оснащення є достатнім для стандартних операцій, але потребує оновлення для реалізації високотехнологічних проєктів.
7	Висока залежність від зовнішніх постачальників технологій.	W	Ускладнює контроль над технологічним процесом і підвищує ризики інноваційних затримок.
8	Недостатній досвід у масштабних інноваційних проєктах.	W	Обмежує можливості швидкого виходу на нові ринки і стримує диверсифікацію діяльності.
9	Обмеженість фінансових ресурсів для довгострокових інновацій.	W	Зменшує кількість інноваційних проєктів та уповільнює впровадження стратегічних інновацій.

Результати SNW-аналізу показують, що ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» має достатньо сильних внутрішніх передумов для реалізації інноваційних проєктів - насамперед завдяки наявності інноваційного відділу та персоналу з відповідною кваліфікацією. Разом з тим підприємству необхідно зменшити вплив слабких сторін через диверсифікацію джерел технологій, залучення інвестицій і розвиток компетенцій у сфері стратегічних інновацій.

Можна виокремити певні рівні інноваційного потенціалу підприємства, що дають змогу оцінити його здатність упроваджувати нові технології в господарську діяльність, водночас забезпечуючи необхідні фінансові ресурси для поточних виробничо-економічних процесів (табл. 2.10).

Інноваційний потенціал підприємства визначає його здатність створювати, адаптувати та впроваджувати нововведення. Виділення рівнів інноваційного потенціалу дозволяє оцінити готовність підприємства до інноваційних перетворень та сформулювати відповідну стратегію розвитку.

Таблиця 2.10

Інноваційний потенціал підприємства та його рівні

Рівень інноваційного потенціалу	Характеристика рівня	Ознаки прояву на підприємстві
Високий	Підприємство здатне самостійно генерувати та впроваджувати інновації, активно інвестує у НДР, має висококваліфікований персонал.	Наявність інноваційного відділу, стабільне фінансування, високий рівень цифровізації та сучасного обладнання.
Середній	Підприємство впроваджує інновації вибірково, користується зовнішніми технологіями, має потенціал до розвитку, але обмежене ресурсами.	Часткова автоматизація, залежність від зовнішніх технологій, здатність реалізовувати окремі інноваційні проекти.
Низький	Підприємство майже не впроваджує інновації, відсутня стратегія інноваційного розвитку, низький рівень компетенцій та інвестицій.	Застаріла матеріально-технічна база, відсутність інноваційних підрозділів, мінімальні витрати на НДР.

На основі вивчення факторів, що впливають на зовнішнє та внутрішнє середовище ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ», необхідно здійснити оцінку його можливостей і загроз шляхом проведення SWOT-аналізу. Використання цього методу дає змогу виконати подальшу комплексну оцінку інноваційного потенціалу підприємства, результати якої наведено в таблиці 2.11.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно охарактеризувати інноваційні можливості та внутрішні перспективи розвитку ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» в умовах динамічного ринку і спроектувати увагу на вектори покращення і розвитку функціонування підприємства, слугуючи підґрунтям для формування обґрунтованої стратегії підвищення його конкурентоспроможності та мінімізації впливу зовнішніх загроз. Також результати SWOT-аналізу є основою для розроблення конкретних управлінських рішень та програми дій, спрямованих на реалізацію виявлених можливостей, посилення сильних сторін і нейтралізацію потенційних загроз для ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ».

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ»

S (Strengths) – Сильні сторони	W (Weaknesses) – Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Наявність відділу інновацій та розвитку. • Висока кваліфікація персоналу. • Стабільні партнерські відносини та позитивна ринкова репутація. • Гнучкість організаційної структури та адаптивність до змін. • Використання сучасних технологій та цифрових рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> • Обмежені фінансові ресурси для великих інноваційних проєктів. • Часткова залежність від зовнішніх технологій. • Недостатня автоматизація окремих бізнес-процесів. • Ризики, пов'язані з кадровим забезпеченням у вузьких спеціальностях.
O (Opportunities) – Можливості	T (Threats) – Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Розширення ринку за рахунок впровадження нових технологій і продуктів. • Залучення інвестицій на інноваційні проєкти. • Активний розвиток цифровізації та автоматизації на ринку. • Підвищення попиту на інноваційні рішення у відповідній галузі. 	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання конкуренції з боку інноваційно активних компаній. • Нестабільність економічного середовища та інфляційні ризики. • Регуляторні зміни, що можуть ускладнити інноваційні процеси. • Технологічні ризики та швидке старіння впроваджених рішень.

Отже, у процесі формування стратегії інноваційного розвитку підприємству слід акцентувати увагу на впровадженні сучасних технологій управління та освоєнні більш прогресивних видів інноваційної продукції. Це дозволить зміцнити конкурентні позиції на ринку та створити основу для подальшого перспективного зростання.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ»

3.1. Рекомендації щодо інноваційного розвитку ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ»

Оскільки ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» на сьогодні фактично не здійснює інноваційної діяльності, доцільно розглянути можливість диверсифікації напрямів роботи підприємства. Багато компаній зосереджуються лише на одному основному виді діяльності. У випадку ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» таким базовим видом є будівництво трубопроводів, тоді як інші потенційні напрями практично не використовуються.

Аналізуючи життєвий цикл продукції та послуг, слід враховувати ризик появи так званого «порогу зростання», коли підприємство вимушене або вилучати певні продукти з ринку, або створювати нові для подальшого розвитку. Тому кожне підприємство має вчасно визначати такий момент і розглядати альтернативні напрями діяльності, що фактично означає проведення диверсифікації.

У загальному розумінні диверсифікація – це розширення асортименту продукції чи послуг, вихід на суміжні ринки та запровадження нових економічних напрямів. Таким чином, формування інноваційної діяльності на підприємстві може розглядатися як одна з форм диверсифікації [18].

Інноваційну стратегію здатні реалізувати лише підприємства, що мають стратегічне бачення та креативний підхід до управління. Оскільки ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» орієнтується на розвиток інноваційних процесів у сфері логістики, можна відзначити такі важливі аспекти:

– лідерство та управлінська компетентність керівника, здатність залучати та розвивати таланти, формувати довірчу атмосферу в колективі;

– мотивація персоналу до участі у створенні та впровадженні інноваційних рішень;

– формування клієнтської бази під нові види діяльності.

У цьому контексті доцільним є детальне дослідження можливостей логістики як інструмента активізації інноваційного розвитку ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ».

Подана структура витрат на інноваційний процес наочно демонструє необхідність залучення зовнішніх джерел фінансування, оскільки значна частка витрат припадатиме не на початковий етап, а на подальші роботи, що потребуватимуть додаткових ресурсів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Формування витрат на реалізацію інноваційного проєкту

Стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість	Вартість, грн (орієнтовно)
Початкові інвестиційні витрати			
Придбання вантажного автомобіля (наприклад, MAN TGM)	шт.	1	≈ 4 000 000
Реєстрація підприємства в онлайн-сервісі (наприклад, для логістики/координації)	послуга	1	≈ 2500
Оформлення ліцензії на перевезення вантажів по Україні	послуга	1	≈ 10 000
Страховання авто та вантажу (КАСКО / вантажне страхування)	послуга	1	≈ 20 000
Поточні операційні витрати (щомісячно)			
Заробітна плата водія	грн/міс	1	≈ 35 000
Заробітна плата логіста / диспетчера	грн/міс	1	≈ 25 000
Оренда гаражу / стоянки / складу-пристосування для авто	грн/міс	1	≈ 15 000

ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» належить до малого бізнесу, тому для нього актуальними є такі можливі джерела фінансування інноваційної діяльності:

- додаткові внески засновників;
- фінансування через механізм лізингу;
- отримання банківського кредиту;
- залучення коштів через краудфандинг.

З огляду на те, що засновники підприємства не виявляють зацікавленості у внесенні власних коштів для подальшого розвитку компанії, у розпорядженні залишаються три альтернативні варіанти фінансування. Для їх порівняння пропонується змоделювати ситуацію за умови початкового внеску в розмірі 1000 000 грн та застосування амортизаційних нарахувань у розмірі 3,5% щомісяця (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Фінансування діяльності підприємства

Джерело фінансування	Умова фінансування	Термін, міс.	Ставка, % річних	Сума повернення за 24 міс., грн (при кредиті/лізингу 1 000 000 грн)	Примітки
Фінансовий лізинг	АТ «ОТП Лізинг»	24	14,9%	1 164 800 грн	Аванс 20%, можливе придбання обладнання.
Банківський кредит	АТ «ПриватБанк» (бізнес-кредит)	24	16%	1 183 200 грн	Реальна річна ставка з урахуванням комісій ~ 18-19%.
	АТ «Укргазбанк»	24	13%	1 154 000 грн	Потрібне забезпечення або гарантія.
	АТ «ПУМБ» («Кредит для бізнесу»)	24	10,5%	1 124 600 грн	Реальні найнижчі ставки для МСБ.
Краудфандинг	Kickstarter	–	Платформа бере 5% комісії	1 050 000 грн (комісія 50 000 грн)	Потрібен якісний маркетинг, відео, промо.
	Indiegogo	–	8% (комісія + платіжні збори)	1 080 000 грн (комісія 80 000 грн)	Гнучка модель зборів.
	Biggggidea (Україна)	–	6%	1 060 000 грн (комісія 60 000 грн)	Орієнтовано на соціальні й бізнес-проекти.

Фінансовий лізинг є одним із найбільш реалістичних варіантів для малого бізнесу.

На ринку України у 2024-2025 роках сформувалися такі умови:

1. Середня ставка – 14-20% річних.
2. Аванс – 15-30%.
3. Можливе фінансування обладнання, техніки, транспорту.

У випадку ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» лізинг може стати ефективним інструментом придбання техніки чи обладнання без значних початкових витрат.

Переваги:

- не потребує застави;
- прискорена амортизація;
- легше отримати, ніж банківський кредит.

Недоліки:

- необхідність авансового внеску;
- загальна переплата вища, ніж у банківському кредиті ПУМБу.

У 2024-2025 рр. українські банки суттєво активізували програми кредитування МСБ.

Найвигідніші реальні ставки:

1. ПУМБ – 10,5%,
2. Укргазбанк – 13%,
3. ПриватБанк – 16% (фактично 18–19% з комісіями).

Для кредиту обсягом 1 млн грн переплата за два роки становить у межах:

1. ПУМБ: ~124 тис. грн.
2. Укргазбанк: ~154 тис. грн.
3. ПриватБанк: ~183 тис. грн.

Переваги:

- можливість фінансувати будь-які витрати;
- гнучкі програми для МСБ;
- можливість дострокового погашення.

Недоліки:

- потреба в забезпеченні або фінансовій звітності;

– високі реальні ставки для невеликих компаній.

Краудфандинг не передбачає повернення основної суми, але потребує сплати комісії.

Типові ставки:

- Kickstarter – 5%;
- Biggggidea – 6%;
- Indiegogo – 8%.

Переваги:

- відсутність боргового навантаження;
- одночасно реклама та залучення клієнтів;
- можливість отримання фінансування без застави.

Недоліки:

- висока конкуренція;
- необхідність маркетингового бюджету (15–25% від суми збору);
- ризик недосягнення мети кампанії.

Порівняння реальних фінансових інструментів показує, що:

1. Найменша переплата для ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» – кредит у ПУМБ.
2. Лізинг – оптимальний варіант для придбання обладнання.
3. Kickstarter та Biggggidea найвигідніші серед краудфандингу (мінімальна комісія і високий міжнародний трафік).
4. Для інноваційного проекту, якщо потрібно обладнання – вигідніше лізинг, якщо потрібен капітал на розробку – кредит ПУМБ.

Програма «Конкурентоспроможна економіка України» (USAID) спрямована на підтримку підприємств у пошуку партнерів, розширенні співпраці та розвитку нових напрямів діяльності. Участь ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» у такій ініціативі може надати підприємству можливість посилити власні позиції на ринку, розширити перелік послуг, підвищити їх якість та поглибити розуміння необхідності впровадження інноваційних рішень [28].

Крім того, участь у програмах USAID відкриває доступ до фінансової підтримки, зокрема інвестицій, які можуть бути спрямовані на розвиток логістичного напрямку як інноваційної складової діяльності ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ».

Наприклад, у межах проєктів USAID, орієнтованих на вторинну переробку відходів, підприємства можуть отримати фінансування на придбання необхідного обладнання. Для ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» це може означати можливість закупівлі спеціалізованого транспорту для логістичних потреб, що забезпечить створення нового інноваційного напрямку діяльності.

Таким чином, проведений аналіз зовнішніх джерел фінансування свідчить, що участь у програмах USAID є найбільш економічно вигідним та перспективним варіантом підтримки інноваційної діяльності ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ».

3.2. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів

Система оцінювання ефективності інноваційної діяльності формується з урахуванням специфіки кожного окремого підприємства та особливостей його функціонування. Узгоджуючись із позицією провідних науковців і практичними рекомендаціями щодо впровадження інновацій, основним критерієм результативності інноваційної діяльності виступає економічний ефект.

Згідно з тлумаченням у словнику української мови, термін «*ефект*» має кілька значень: сильне враження; результат або наслідок певної дії, сили чи заходу; специфічне пристосування, яке створює певний візуальний чи інший результат; а також фізичне явище. Категорія «*ефективність*» є відносною економічною характеристикою й у сфері інновацій залежить від сукупності різноманітних чинників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Види ефективності інноваційної діяльності

1. Економічна ефективність:
<ul style="list-style-type: none"> – приріст прибутку від реалізації інноваційної продукції та науково-технічних розробок; – збільшення обсягів виробництва за незмінного рівня витрат.
2. Соціальна ефективність:
<ul style="list-style-type: none"> – зростання чисельності персоналу та рівня їхнього доходу; – підвищення професійної компетентності працівників; – покращення умов праці та створення безпечного робочого середовища.
3. Екологічна ефективність:
<ul style="list-style-type: none"> – зменшення викидів шкідливих речовин у повітря, ґрунт і водні ресурси; – зниження негативного впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище.

Як уже зазначалося, результати впровадження інноваційного проекту проявляються насамперед у короткостроковій перспективі діяльності підприємства. Саме перший успішно реалізований інноваційний проект може стати відправною точкою для формування та розвитку інноваційної активності ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ». Подальший хід інноваційних перетворень значною мірою залежатиме від ефективності цього початкового проекту.

Для ухвалення рішення щодо впровадження проекту та вибору оптимального шляху реалізації необхідно провести оцінку економічного, соціального та екологічного ефектів від нововведення. На основі цих результатів формується комплексна оцінка очікуваного рівня інноваційної діяльності після впровадження проекту.

Так, економічний ефект інноваційного проекту для ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» полягає у можливості отримання додаткового доходу за рахунок розвитку логістичного напрямку.

Соціальний ефект передбачає створення нових робочих місць і підвищення зайнятості.

Екологічний ефект може бути досягнутий завдяки участі у програмі USAID «Конкурентоспроможна економіка України», що підтримує екологічно орієнтовані та ресурсозберігаючі ініціативи.

Для оцінювання ризиків інноваційного проєкту ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» необхідно застосувати сучасні інструменти управління проєктними ризиками. Використовуючи дані форми №2 «Звіт про фінансові результати», можна визначити очікуваний прибуток від упровадження інновацій та розрахувати рівень ризику, пов'язаний із реалізацією інноваційного заходу. Для моделювання візьмемо три можливі сценарії інноваційного ефекту: зростання доходу на 20%, 30% та 40% [19].

Отримані результати свідчать, що мінімально доцільним рівнем дохідності, який дозволяє уникнути критичного ризику, є зростання на 20–30%. У цьому разі ймовірність фінансових втрат знижується до прийняттого рівня. Вищі темпи приросту доходу автоматично зменшують ризики інноваційного проєкту, оскільки збільшується запас фінансової міцності та можливість компенсації непередбачуваних витрат [16].

Для управління проєктними ризиками підприємство може застосовувати такі інструменти [24]:

- диверсифікацію діяльності, що дозволить компенсувати можливі збитки в перший рік, коли інновація ще не генерує прибутку;
- розподіл ризиків між учасниками проєкту (підрядники, інвестори, грантодавці);
- страхування ризиків, пов'язаних із обладнанням, транспортними операціями або фінансовими втратами;
- хеджування, яке хоча і рідко застосовується у малому бізнесі, може бути використане у випадку укладання довгострокових контрактів або угод із фіксованими цінами.

Серед зазначених підходів найбільш реалістичним і ефективним для ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» є диверсифікація, оскільки підприємство продовжує отримувати дохід від основного виду діяльності, що може покривати витрати на інноваційний проєкт у перехідний період.

Важливо підкреслити, що успішність інноваційної діяльності визначається не лише мінімізацією ризиків, але й чітко сформульованою метою, правильно обраним джерелом фінансування, адекватною оцінкою можливих загроз та сценарним плануванням. Економічний ефект — важливий, але не єдиний результат інновації. Підприємство також отримує соціальні вигоди (створення робочих місць, підвищення кваліфікації персоналу) та екологічні переваги (зменшення впливу на довкілля), що в сукупності формує довгострокову стійкість і конкурентоспроможність компанії [20].

Загалом, ефективність інноваційної діяльності залежить від здатності підприємства не лише забезпечити фінансовий результат, але й інтегрувати інновації в загальну стратегію розвитку, враховуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження за темою «Інноваційні процеси на підприємстві: аналітичний інструментарій оцінювання» було комплексно розглянуто теоретичні, методичні та практичні аспекти організації й оцінювання інноваційної діяльності в сучасних умовах господарювання. На основі глибокого аналізу літературних джерел, нормативної бази та фактичних даних діяльності ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» сформовано інтегроване бачення сутності інновацій, механізмів їх реалізації та методів оцінювання ефективності. Проведене дослідження дало змогу окреслити ключові тенденції, проблеми та перспективи інноваційного розвитку підприємств малого бізнесу в Україні.

1. У роботі поглиблено теоретико-методологічні засади інноваційної діяльності як системного процесу, який охоплює створення, упровадження та комерціалізацію нових продуктів, технологій, управлінських рішень. Доведено, що інноваційна діяльність є стратегічним чинником конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи підвищення продуктивності, економію ресурсів, розширення ринкових можливостей та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Інноваційний процес розглядається як безперервний, багатоетапний та ризикований комплекс заходів, ефективність якого визначається ступенем взаємодії елементів внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства.

2. У роботі систематизовано основні підходи до класифікації інновацій, форм їх реалізації, механізмів управління та видів організаційних структур інноваційної діяльності. Визначено, що підприємства малого бізнесу потребують адаптивних моделей організації інновацій, таких як тимчасові проектні команди, стратегічні бізнес-одиниці або комбіновані організаційні структури. Було встановлено, що ефективна інноваційна діяльність потребує системного аналізу, чітких управлінських механізмів, належної інфраструктури, а також правильно вибудованих каналів взаємодії між підрозділами.

3. Значну увагу приділено використанню аналітичного інструментарію для оцінювання інноваційного потенціалу та ефективності інноваційної діяльності. На основі застосування PEST-аналізу, SWOT-аналізу, SNW-аналізу, методів оцінювання інноваційного потенціалу, а також економічних показників (NPV, IRR, PI, PP) визначено поточний стан та стратегічні можливості ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ». Аналіз показав, що підприємство має середній рівень інноваційного потенціалу, який може бути суттєво підсилений за рахунок диверсифікації діяльності, розвитку логістичного напрямку та залучення зовнішнього фінансування.

4. Проведене дослідження дало змогу встановити, що ТОВ «Альтерра» має сприятливі передумови для розгортання інноваційної діяльності, однак на момент аналізу підприємство не здійснювало інновацій у традиційному розумінні. Було запропоновано інноваційний проєкт — запуск логістичного напрямку, орієнтованого на обслуговування екологічних та переробних проєктів. Даний проєкт є прикладом диверсифікації бізнесу, що забезпечує розширення ринку, формування нових компетенцій персоналу та інтеграцію підприємства у сучасні тенденції циркулярної економіки.

5. Здійснено економічне обґрунтування інноваційного проєкту, яке підтвердило його фінансову доцільність та інвестиційну привабливість. Розрахунок показників ефективності засвідчив, що проєкт забезпечує річний чистий прибуток понад 500 тис. грн, а строк окупності становить близько 2 років. Позитивні значення NPV та IRR, а також $PI > 1$ свідчать про високу економічну результативність нововведення. Було доведено, що оптимальним джерелом фінансування інновацій є участь у грантових програмах USAID, які не передбачають повернення коштів та мінімізують ризики підприємства.

6. Підтверджено, що інноваційний розвиток створює для підприємства не лише економічні, але й значущі соціальні та екологічні ефекти. Впровадження логістичного напрямку сприятиме створенню нових робочих місць, підвищенню кваліфікації працівників, зміцненню партнерської мережі, а також зменшенню

екологічного навантаження на регіон у межах співпраці з екологічними проєктами.

7. Оцінка ризиків інноваційного проєкту показала, що підприємство здатне нівелювати основні ризики за допомогою диверсифікації, страхування, розподілу ризиків між учасниками проєкту та використання зовнішніх грантових ресурсів. Це свідчить про потенціал до подальшого розвитку інноваційної культури на підприємстві та формування стійкої бізнес-моделі.

Узагальнюючи результати роботи, можна дійти висновку, що інноваційні процеси відіграють ключову роль у розвитку сучасних підприємств, а їх ефективність значною мірою визначається здатністю компанії аналізувати власний потенціал, оцінювати зовнішні можливості, використовувати аналітичний інструментарій та впроваджувати економічно обґрунтовані рішення. У випадку ПП «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» інноваційна діяльність становить реальний шлях до підвищення конкурентоспроможності, розширення ринків та забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Результати кваліфікаційної роботи формують методичну основу, яку можуть використовувати підприємства малого бізнесу для оцінювання власної інноваційної здатності та ухвалення стратегічних рішень щодо впровадження інноваційних проєктів у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І. Інноваційний розвиток економіки: проблеми та перспективи. Київ: НАН України. 2019. 312 с.
2. Амоша О. І., Кавтрадзе Р. Т. Управління інноваційними процесами. Донецьк: ІЕП НАН України. 2017. 228 с.
3. Брик М.М. Інноваційні технології у системі контролінгу на підприємствах харчової промисловості. Економічний аналіз. 2022. Том 32. (1). С. 248-256.
4. Бруханський Р.Ф. Бізнес-аналітика та управління інноваційними системами: метод. рек. / уклад. Р. Ф. Бруханський, П. Р. Пуцентейло, О. В. Ярощук. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 85 с.
5. Войнаренко М. П. Інноваційна діяльність підприємств: теорія та практика. Хмельницький: ХНУ. 2018. 298 с.
6. Геєць В. М. Інноваційний шлях розвитку економіки України. Харків: ВД «Інжек». 2016. 356 с.
7. Drucker, P. Innovation and Entrepreneurship. New York: HarperCollins. 2007. 320 p.
8. Єршова О. Інноваційний потенціал підприємства: оцінка та управління. Київ: КНЕУ. 2021. 195 с.
9. Захарченко, В. І. Управління інноваційними проектами. Київ: Центр учбової літератури. 2020. 254 с.
10. Іванова Т. В. Механізми формування інноваційного розвитку підприємства. Дніпро: НГУ. 2019. 216 с.
11. Капінос Г. І. Інноваційні технології в системі управління підприємством. Тернопіль: ТНЕУ. 2020. 187 с.
12. Квітка С. А. Інноваційна економіка. Київ: Знання. 2018. 344 с.
13. Ілляшенко С. М. Менеджмент інноваційного розвитку. Суми: Університетська книга. 2017. 292 с.
14. Кириленко О. Інноваційні процеси та конкурентоспроможність. Львів: ЛНУ. 2020. 204 с.

15. Козак Ю. Г. Інноваційний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури. 2017. 280 с.
16. Колот А. М. Інноваційна діяльність у соціально-трудо́вій сфері. Київ: КНЕУ. 2019. 298 с.
17. Кондратьєв В. Інноваційна політика та економічне зростання. Одеса: ОНЕУ. 2018. 220 с.
18. Корольов Д. Управління інноваціями: методи та інструменти. Харків: ХНЕУ. 2021. 241 с.
19. Кузьмін О. Є., Мельник, О. Г. Інноваційний менеджмент: теорія і практика. Львів: «Новий Світ». 2018. 356 с.
20. Лапко О. Інноваційні стратегії підприємства. Полтава: ПДАА, 2020. 210 с.
21. Касич А. О. Інноваційна діяльність підприємств: моделі та механізми розвитку. Київ: КНЕУ. 2021. 270 с.
22. Мартишин О. В. Управління інноваційними змінами. Київ: КНЕУ, 2019. 224 с.
23. Мельник В. М. Системи управління інноваційним потенціалом. Львів: ЛНУ. 2017. 232 с.
24. Мазаракі А. Інноваційний потенціал підприємства та напрями його розвитку. Київ: КНТЕУ, 2020. 210 с.
25. Porter M. Competitive Advantage. New York: Free Press. 1998. 592 p.
26. Поліщук Н. Інноваційні процеси у виробничій сфері. Київ: КНЕУ. 2021. 254 с.
27. Twiss B. Managing Technological Innovation. London: Pitman Publishing. 2000. 321 p.
28. Фаренюк Г. Інноваційний потенціал промислових підприємств. Львів: Видавництво ЛНУ. 2019. 246 с.
29. Хомин П. Інноваційні моделі розвитку бізнесу. Івано-Франківськ: ПНУ. 2020. 190 с.
30. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток: теоретичні основи і практика. Київ: КНЕУ. 2018. 372 с.

31. Семеноженко В. П. Інноваційна політика: стратегія модернізації України. Харків: Основи. 2016. 296 с.
32. Ткаченко А., Чорний Р., Чорна Н. Портфоліо ризиків підприємництва в умовах трансформаційних змін в економіці. Економічний аналіз. 2023. Том 33. № 2. С. 258-264. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.258>
33. Шатило Т. Інноваційний менеджмент: сучасні підходи. Київ: Кондор. 2021. 208 с.
34. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Київ: Видавництво Соломії Павличко, 2011. 254 с.
35. Чебан О. Інноваційні процеси в системі управління підприємством. Одеса: ОНЕУ. 2019. 198 с.
36. Чорний, Р., Венгер, В., Кушніренко, О., Чорна, Н. Інноваційно-промисловий розвиток регіонів України: перспективи та обмеження. Економіка України. 2025 (759). 3 - 27. https://doi.org/10.15407/econo_myukr.2025.02.003
37. Freeman C. The Economics of Industrial Innovation. London: Pinter Publishers. 1982. 448 p.
38. Чухно А. А. Інноваційна економіка: теорія і практика. Київ: Знання. 2018. 310 с.
39. Шаульська Л., Чорна Н., Федашко Т. Соціально-економічна трансформація суспільства та її вплив на поведінку суб'єктів господарювання. Актуальні питання економічних наук. 2024. №3 - 4. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14876660>
40. Швець Н. Інноваційний розвиток підприємств у цифровій економіці. Харків: ХНЕУ. 2021. 256 с.
41. Schumpeter J. Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper. 2010. 381 p.
42. Череп А. В. Управління інноваційним розвитком підприємства. Запоріжжя: ЗДІА. 2019. 264 с.

АНОТАЦІЯ

Інак Віктор. Інноваційні процеси на підприємстві: аналітичний інструментарій оцінювання. Рукопис.

Дослідження на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування», освітньо-професійна програма «Бізнес-аналітика та управління інноваційними системами». Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2025.

У роботі розкрито теоретичні аспекти інноваційної діяльності. Висвітлено аналітичний інструментарій оцінювання інноваційних процесів на підприємстві. Проведено характеристику організаційно-правової діяльності «ГАЛНАФТОГАЗМОНТАЖ» та проаналізовано його фінансово-економічні показники. Обґрунтовано перспективні напрями розвитку інноваційної діяльності досліджуваного підприємства.

ANNOTATION

Inak Viktor. Innovative processes at the enterprise: analytical assessment tools. Manuscript.

Study on the degree of higher educational "Master's degree" in the specialty 071 "Accounting and Taxation", educational and professional program "Business analytics and management of innovative systems". West Ukrainian National University, Ternopil, 2025.

The paper reveals theoretical aspects of innovative activity. The analytical tools for evaluating innovative processes at the enterprise are highlighted. The organizational and legal activities of "GALNAFTOGAZMONTAZH" are characterized and its financial and economic indicators are analyzed. The promising directions for the development of innovative activity of the studied enterprise are substantiated.