

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

**МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ**  
**ПІДПРИЄМСТВА**

спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав ст.гр.  
МЕН-41  
**Луцків Богдан Віталійович**  
підпис

Науковий керівник:  
д. ф., доцент  
**Микитюк Ю.І.**  
підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до  
захисту «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
підпис

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
РОЗДІЛ 1.....	6
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ</b>	
<b>ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>6</b>
РОЗДІЛ 2.....	13
<b>ОЦІНКА МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ</b>	
<b>ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>13</b>
2.1. Аналіз стану та особливостей функціонування інноваційної політики на підприємстві .....	13
2.2. Оцінка ефективності механізмів формування інноваційної політики підприємства.....	23
РОЗДІЛ 3.....	30
<b>НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ІННОВАЦІЙНОЇ</b>	
<b>ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>30</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>38</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>40</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Формування ефективної інноваційної політики на підприємстві зумовлена суттєвими змінами у світовій економіці, що супроводжуються глобалізаційними процесами, посиленням конкуренції, швидким розвитком технологій та зростанням ролі знань як основного ресурсу розвитку. В умовах динамічного зовнішнього середовища традиційні підходи до організації діяльності підприємств вичерпують свій потенціал. Саме тому здатність підприємства формувати та реалізовувати дієву інноваційну політику стає запорукою його довгострокового успіху на ринку. Інноваційна політика визначає стратегічні напрями оновлення продуктів, технологій, процесів управління та форм взаємодії із зовнішнім середовищем, що дозволяє підприємствам оперативного реагувати на виклики ринку та використовувати можливості для розвитку.

Особливо гостро це питання стоїть для промислових підприємств, зокрема виробників газового обладнання, де технологічний прогрес і підвищення стандартів безпеки вимагають постійного удосконалення виробничих процесів і продукції. У цьому контексті формування ефективних механізмів інноваційної політики на підприємстві є не лише фактором підвищення його конкурентоспроможності, але й передумовою збереження позицій на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і наукових праць** свідчить про високу зацікавленість наукової спільноти проблемами інноваційної діяльності підприємств. Зокрема, вагомий внесок у розробку теоретичних основ інноваційного розвитку зробили такі вчені, як Й. Шумпетер, який уперше визначив роль інновацій у процесі економічного розвитку, М. Портер, що розкрив значення інновацій у формуванні конкурентних переваг, П. Друкер, який підкреслив необхідність системного підходу до управління інноваціями. Значну увагу питанням державного та корпоративного регулювання інноваційної політики приділяють також сучасні українські науковці: О. А. Амоша, О. І. Трофімова, С. В. Ілляшенко та інші.

Проте, незважаючи на значний обсяг наукових досліджень, питання практичної реалізації механізмів формування інноваційної політики на рівні

конкретних підприємств потребує подальшого опрацювання. Зокрема, недостатньо висвітлено особливості побудови інноваційної політики з урахуванням специфіки діяльності промислових підприємств, що функціонують на ринку високотехнологічної продукції.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів формування інноваційної політики на прикладі діяльності ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект».

Для реалізації поставленої мети у роботі передбачено виконання наступних **завдань**:

- дослідити сутність, цілі, принципи та фактори формування інноваційної політики підприємства;
- здійснити аналіз сучасного стану інноваційної політики ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект»;
- провести оцінку ефективності чинних механізмів реалізації інноваційної політики підприємства;
- виявити основні проблеми та бар'єри у процесі впровадження інновацій;
- запропонувати напрями вдосконалення механізмів формування інноваційної політики з метою підвищення інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування та реалізації інноваційної політики на підприємстві.

**Предметом дослідження** є механізми формування інноваційної політики підприємства, їх структура, функції та роль у забезпеченні його стратегічного розвитку.

**Методи дослідження.** У процесі виконання дослідження застосовано такі методи: аналіз і синтез теоретичних джерел — для дослідження основних підходів до визначення сутності інноваційної політики та механізмів її формування; метод порівняння — для зіставлення різних моделей інноваційної політики та вибору

найбільш доцільних для підприємства; метод економічного аналізу — для оцінки результативності інноваційної політики ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект»; графічні та табличні методи — для візуалізації отриманих результатів аналізу; метод експертних оцінок — для визначення пріоритетних напрямів удосконалення механізмів інноваційної політики на основі думок фахівців підприємства; системний підхід — для комплексного розгляду інноваційної політики як інтегрованої складової стратегічного управління підприємством.

**Практична значимість** роботи полягає у можливості безпосереднього застосування розроблених пропозицій на ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект». Запропоновані заходи щодо вдосконалення механізмів формування інноваційної політики сприятимуть підвищенню ефективності впровадження інноваційних проєктів, зміцненню ринкових позицій підприємства, оптимізації витрат на інноваційну діяльність і підвищенню конкурентоспроможності продукції.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Механізми управління інноваційним розвитком та інвестиційною політикою підприємства в контексті формування конкурентних переваг» 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 ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Одним із найважливіших інструментів організації інноваційної діяльності є ефективно сформована інноваційна політика підприємства, яка визначає стратегічні напрями, принципи, методи і механізми впровадження нововведень у всі сфери його функціонування. Інноваційна політика підприємства є складовою загальної стратегії розвитку організації і виступає як цілеспрямована діяльність, що спрямована на стимулювання створення та впровадження нових продуктів, технологій, послуг, методів організації виробництва й управління. Вона є основою забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства в умовах зростаючої технологічної конкуренції.

Теоретичне осмислення категорії «інноваційна політика» пов'язане з класичними дослідженнями в галузі інноваційної теорії, зокрема працями Й. Шумпетера, який вважав інновації рушієм економічного розвитку [37]. Інновації, за його визначенням, — це нові комбінації виробничих факторів, які дозволяють створювати нові товари або послуги, відкривати нові ринки чи реорганізовувати виробничі процеси. Розвиток цієї ідеї у сфері управління підприємствами привів до формування розуміння інноваційної політики як системного процесу керованого впровадження нововведень для забезпечення економічного зростання.

Інноваційна політика підприємства охоплює декілька основних аспектів:

- Стратегічний аспект — визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності у відповідності до загальної стратегії розвитку підприємства.
- Організаційний аспект — побудова внутрішньої інфраструктури для стимулювання та підтримки інновацій (створення центрів інновацій, впровадження корпоративних програм розвитку ідей тощо).

- Економічний аспект — планування інвестицій у дослідження та розробки, оцінка витрат і очікуваного економічного ефекту від інноваційної діяльності.

- Соціальний аспект — залучення персоналу до інноваційних процесів, стимулювання творчої активності, розвиток інноваційної культури на підприємстві.

Основними функціями інноваційної політики є:

- прогнозування та виявлення інноваційних можливостей;
- визначення цілей і завдань інноваційної діяльності;
- мобілізація ресурсів для реалізації інноваційних проєктів;
- оцінка ризиків та формування механізмів їх мінімізації;
- моніторинг і контроль ефективності впровадження інновацій.

На практиці формування інноваційної політики підприємства передбачає проходження кількох ключових етапів:

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища — визначення сильних і слабких сторін підприємства щодо інноваційної діяльності, оцінка можливостей і загроз з боку ринку та конкурентного оточення.

2. Визначення стратегічних цілей інноваційної діяльності — формування довгострокових орієнтирів розвитку з урахуванням потенціалу підприємства та ринкових потреб.

3. Розробка інноваційних програм і проєктів — планування конкретних заходів із упровадження нововведень.

4. Вибір механізмів стимулювання інноваційної активності — розробка системи мотивації працівників, залучення інвестицій у НДДКР, створення партнерств з науковими установами.

5. Управління реалізацією інноваційної політики — координація та контроль за виконанням інноваційних проєктів, оцінка результатів.

**Науковці** розрізняють кілька підходів до формування інноваційної політики підприємства:

- Технологічний підхід, коли акцент робиться на розробці та впровадженні нових технологій.
- Ринковий підхід, орієнтований на задоволення нових або змінних потреб споживачів.
- Ресурсний підхід, що передбачає раціональне використання наявних ресурсів для забезпечення інноваційної активності.

Вибір підходу залежить від галузевої специфіки, розміру підприємства, його фінансових можливостей, рівня конкурентного середовища та інших чинників.

Важливим елементом формування інноваційної політики є визначення джерел фінансування інноваційної діяльності. Вони можуть бути як внутрішніми (прибуток підприємства, амортизаційні відрахування), так і зовнішніми (банківські кредити, венчурні інвестиції, державні гранти). Також формування інноваційної політики має враховувати можливі ризики, пов'язані з інноваційною діяльністю, зокрема технологічні, фінансові, ринкові, організаційні ризики. Відповідно, важливо розробити механізми управління ризиками, серед яких можна виділити: диверсифікацію проєктів, поетапну реалізацію інновацій, страхування ризиків, створення резервних фондів.

Ключову роль у формуванні ефективної інноваційної політики відіграє персонал підприємства. Сучасна практика доводить, що успішність інноваційної діяльності прямо залежить від рівня кваліфікації, творчого потенціалу та мотивації працівників. Тому одним із завдань інноваційної політики є створення сприятливого середовища для розвитку кадрового потенціалу.

У контексті глобалізації важливого значення набуває також врахування світових тенденцій у сфері інновацій. Це стосується як технологічних трендів (розвиток цифрових технологій, автоматизація, екологічні інновації), так і змін у моделях управління інноваційними процесами (відкрита інновація, краудсорсинг, корпоративні акселератори тощо).

Отже, інноваційна політика підприємства є багатогранним і комплексним явищем, яке поєднує стратегічне планування, організаційне забезпечення,

ресурсне підкріплення та мотиваційний супровід інноваційної діяльності. Її ефективне формування вимагає чіткої постановки цілей, раціонального використання ресурсів, урахування зовнішніх та внутрішніх чинників, системного підходу до управління нововведеннями.

Формування інноваційної політики має базуватися на принципах гнучкості, наукової обґрунтованості, орієнтації на споживача, стратегічного бачення майбутнього розвитку, готовності до змін і постійного самовдосконалення. Лише за таких умов підприємство здатне успішно адаптуватися до викликів сучасного економічного середовища, ефективно використовувати свої інноваційні можливості та забезпечувати стале зростання конкурентоспроможності.

Інноваційна політика підприємства — це систематизований комплекс управлінських рішень і заходів, спрямованих на формування, підтримку та розвиток інноваційної активності суб'єкта господарювання. Її ключова мета — забезпечити створення і впровадження інновацій, що підвищують ефективність функціонування підприємства, сприяють збільшенню його частки на ринку, зростанню прибутковості та поліпшенню іміджу. Інноваційна політика не обмежується впровадженням окремих технічних новацій. Вона охоплює весь спектр інновацій: продуктову, процесну, маркетингову, організаційну. Це означає, що у центрі інноваційної політики стоїть системна трансформація усіх аспектів діяльності підприємства відповідно до вимог часу і потреб споживачів.

Особливістю сучасного підходу до інноваційної політики є її стратегічна орієнтація: підприємства повинні не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й самостійно генерувати інновації, визначаючи нові напрями розвитку ринку. Відповідно, інноваційна політика має бути тісно інтегрована із загальною корпоративною стратегією і передбачати довгострокову перспективу.

Формування інноваційної політики повинно опиратися на низку фундаментальних принципів:

- Науковість;
- Системність;

- Орієнтація на результат;
- Гнучкість і адаптивність;
- Конкурентоспроможність;
- Ефективне використання ресурсів;

Таблиця 1.1

### Принципи формування інноваційної політики підприємства

№	Принцип	Суть
1	Науковість	Використання об'єктивних даних та науково обґрунтованих рішень
2	Системність	Інтеграція інновацій у всі сфери діяльності підприємства
3	Орієнтація на результат	Спрямованість на досягнення стратегічних та тактичних цілей
4	Гнучкість і адаптивність	Швидка реакція на зміни ринкового та технологічного середовища
5	Конкурентоспроможність	Підвищення позицій підприємства на ринку за допомогою інновацій
6	Ефективність	Раціональне використання ресурсів для забезпечення максимальної віддачі від інновацій

Примітка. Складено автором на основі [33]

Дотримання цих принципів дозволяє підприємству не лише створювати окремі новації, а й вибудувувати системну інноваційну культуру, яка стає джерелом постійного розвитку.

Процес формування інноваційної політики включає кілька послідовних етапів:

1. Діагностика внутрішнього стану підприємства. Аналіз наявних ресурсів, рівня інноваційної активності, оцінка інноваційного потенціалу.
2. Оцінка зовнішнього середовища. Вивчення тенденцій ринку, технологічних змін, конкурентних позицій, законодавчих обмежень і можливостей.
3. Формулювання інноваційних цілей. Визначення стратегічних орієнтирів інноваційної діяльності відповідно до загальної місії підприємства.

4. Розробка інноваційної стратегії. Вибір шляхів досягнення поставлених цілей, розподіл пріоритетів серед можливих інноваційних напрямків.

5. Реалізація заходів інноваційної політики. Запуск інноваційних проєктів, створення відповідної організаційної структури, розробка мотиваційної системи для працівників.

6. Моніторинг і коригування. Регулярна оцінка результативності інноваційної діяльності, внесення змін до політики відповідно до змін внутрішнього або зовнішнього середовища.

Кожен із цих етапів є взаємопов'язаним і вимагає ретельної координації зусиль усіх структурних підрозділів підприємства.

У практиці підприємницької діяльності застосовуються різні підходи до реалізації інноваційної політики:

- Оборонний підхід. Підприємство впроваджує інновації головним чином для захисту своїх позицій на ринку, реагуючи на дії конкурентів.
- Наступальний підхід. Інноваційна політика спрямована на активне завоювання нових ринкових ніш, створення попиту на інноваційні продукти.
- Імітаційний підхід. Передбачає адаптацію чужих інноваційних рішень із метою мінімізації ризиків та витрат.

Кожен із цих підходів має свої переваги та недоліки, а вибір конкретної моделі залежить від стратегічних цілей підприємства, доступних ресурсів і характеристик конкурентного середовища.

Успішна інноваційна політика неможлива без залучення кваліфікованого персоналу, здатного генерувати і реалізовувати нові ідеї. Формування інноваційної політики має включати:

- створення умов для професійного розвитку працівників;
- стимулювання творчої активності;
- підтримку культури відкритості до нового;
- запровадження системи винагород за інноваційні ініціативи.

*Таблиця 1.2.*

## Роль кадрового потенціалу в інноваційній політиці підприємства

Напрямок роботи	Опис
Професійний розвиток	Постійне підвищення кваліфікації співробітників через навчання та стажування
Стимулювання творчості	Мотивація до інновацій через премії, визнання та підтримку ініціатив
Формування інноваційної культури	Створення атмосфери відкритості до змін та нових ідей
Підтримка внутрішніх стартапів	Заохочення власних проєктів співробітників, що можуть мати комерційний потенціал

Примітка. Складено автором на основі [33]

Кадрова стратегія інноваційної політики повинна передбачати залучення фахівців із різних галузей знань, розвиток міждисциплінарної взаємодії, підтримку внутрішніх стартапів, наставництво та корпоративне підприємництво. Інвестиції у розвиток персоналу прямо впливають на інноваційний потенціал підприємства, дозволяють прискорити впровадження інновацій та підвищити їхню якість.

## РОЗДІЛ 2

# ОЦІНКА МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### **2.1. Аналіз стану та особливостей функціонування інноваційної політики на підприємстві**

ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» є провідним українським виробником газового обладнання, заснованим 26 липня 1991 року, що виробляє газові прилади та надає послуги та є важливим гравцем на ринку України. Товариство є юридичною особою, що має власний статут та зареєстроване у відповідних органах і володіє державними ліцензіями, кведами, дозволами, а саме: ідентифікаційний код-21131678; Свідоцтво про Державну реєстрацію юридичної особи АОО №161588 видане від 22.01.1998 р; правовий статус суб'єкта - юридична особа; Місцезнаходження за КОАТТУ 6110100000 46020 м. Тернопіль, вул. Подільська 40; Організаційно-правова форма за КОПФГ 240- Товариство з обмеженою відповідальністю.

Підприємство забезпечує населення та промисловість газовими приладами та послугами також вона конкурує на ринку з іншими підприємствами і хоча ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» не є монополістом та має конкурентні переваги, такі як індивідуальний підхід до кожного клієнта та висока кваліфікація кожного працівника.

Це дозволяє ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» зберігати та приваблювати нових клієнтів. Також здійснює позитивний вплив на економіку країни, створюючи робочі місця та сприяючи розвитку галузі виробництва газових приладів, окрім цього забезпечує стабільний дохід для своїх працівників та сприяє розвитку їх професійних навичок.

Інноваційна політика на підприємстві розглядається як стратегічний інструмент досягнення довгострокових цілей, що ґрунтується на постійному оновленні виробничих процесів, розширенні асортименту продукції,

удосконаленні технічних характеристик виробів, зменшенні собівартості продукції за рахунок впровадження нових технологій і підвищенні енергоефективності. Впровадження інновацій дає можливість не лише зберігати стабільні позиції на внутрішньому ринку, а й конкурувати з зарубіжними виробниками, які також постійно вдосконалюють свою продукцію.

У структурі підприємства діє конструкторсько-технологічний відділ, який безпосередньо займається впровадженням інновацій — від етапу дослідження та проектування до дослідного виробництва та серійного випуску. Окрему увагу приділено цифровізації виробничих процесів: застосовуються автоматизовані системи проектування (CAD/CAM), комп'ютеризовані системи контролю якості та обліку виробництва. Значна частина інновацій спрямована на підвищення надійності й безпечності продукції, що є критичним фактором у галузі газового обладнання. Водночас підприємство поступово впроваджує технології енергозбереження, автоматизації та використання новітніх матеріалів, що дає змогу підвищувати економічну ефективність діяльності.

Інноваційна політика підприємства також охоплює кадрову сферу: здійснюється підвищення кваліфікації працівників, впроваджуються програми наставництва та внутрішнього навчання. Керівництво підприємства підтримує ініціативи, пов'язані з поданням інноваційних пропозицій, удосконаленням технічного процесу та зниженням втрат ресурсів. Попри значний потенціал, інноваційна діяльність стикається з низкою обмежень — насамперед це обмежене фінансування науково-дослідних робіт, складність залучення зовнішніх інвестицій та обмежений доступ до державних або грантових програм підтримки інноваційного розвитку.

Загалом інноваційна політика ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» формується на основі аналізу ринкових трендів, технологічного моніторингу та внутрішньої діагностики виробництва. Вона є необхідною умовою збереження конкурентних позицій підприємства, сприяє підвищенню його гнучкості, адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпечує базу для подальшого стратегічного зростання.

Інноваційна діяльність ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» має прикладний характер і спрямована на постійне оновлення технологічного процесу, розширення асортименту продукції та підвищення її конкурентоспроможності. За останні роки підприємство реалізувало низку нововведень, які позитивно вплинули на загальний рівень виробничої ефективності. Зокрема, було модернізовано частину обладнання в цехах зі збирання газорегулюючої арматури та впроваджено нові зварювальні установки з автоматичним контролем шва, що дало змогу зменшити відсоток браку з 6,2 % у 2021 році до 3,8 % у 2023 році. Крім того, підприємство частково перейшло на використання нових композитних матеріалів при виробництві корпусів регуляторів тиску, що дозволило знизити собівартість відповідних одиниць продукції в середньому на 11,4 %.

У контексті цифровізації значну роль відіграло впровадження програмного забезпечення для автоматизованого проектування (CAD-системи), яке було адаптоване до потреб інженерно-технічного персоналу. Це дало змогу скоротити тривалість розробки технічної документації на нові вироби із середніх 18–20 робочих днів до 12–14 днів, а також пришвидшити процес погодження проектно-конструкторських рішень. Щороку на підтримку й оновлення програмного забезпечення підприємство спрямовує в середньому від 450 до 600 тис. грн залежно від технічних потреб і ліцензійних умов. За останні три роки частка витрат на інноваційні потреби у структурі загальних виробничих витрат зросла з 2,7 % у 2022 році до 4,1 % у 2024 році.

Для візуалізації основних показників фактичного стану інноваційної діяльності підприємства доцільно подати таблицю, яка містить динаміку за основними напрямками інноваційної активності.

*Таблиця 2.1.*

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Частка витрат на інновації у загальних витратах, %	2,7	3,5	4,1
Кількість модернізованих одиниць обладнання	4	5	8
Відсоток браку готової продукції	6,2	5,1	3,8
Середній термін розробки технічної документації на нову продукцію, днів	19	16	13
Кількість впроваджених нових або оновлених видів продукції	3	4	6
Витрати на програмне забезпечення та інженерні рішення, тис. грн	450	520	610

Примітка. Складено на основі [18]

Підприємство поступово розширює свої дослідження у сфері енергоощадних технологій. Наприклад, у 2022 році була завершена дослідно-конструкторська розробка нового типу побутового газового редуктора, в якому застосовані малогабаритні елементи регулювання потоку, що забезпечують зменшення втрат тиску на 14 % порівняно з попередніми моделями. У 2023 році розпочато модернізацію ділянки металообробки, що передбачає встановлення високоточних верстатів із числовим програмним керуванням. Очікується, що це дозволить зменшити виробничі простої на 20 % упродовж найближчих двох років.

Усі ці заходи свідчать про те, що інноваційна політика підприємства реалізується планомірно, з орієнтацією на довгостроковий ефект. Основними джерелами фінансування інноваційної діяльності виступають власні кошти, що спрямовуються згідно з річним бізнес-планом, а також амортизаційні відрахування. Частка зовнішнього фінансування є мінімальною, оскільки підприємство не є активним учасником державних програм підтримки інновацій, хоча потенціал для такого залучення існує. У структурі інноваційних витрат переважають капіталовкладення в оновлення основних засобів (близько 68 %), а також витрати на НДДКР (16 %), технічне навчання персоналу (10 %) і

придбання програмного забезпечення (6 %).

Аналіз фактичного стану інноваційної діяльності дозволяє зробити висновок, що підприємство демонструє позитивну динаміку впровадження нововведень, які сприяють не лише підвищенню виробничої ефективності, а й забезпечують умови для створення довгострокових конкурентних переваг. Разом із тим, для подальшого розвитку інноваційної політики необхідно зосередити увагу на диверсифікації джерел фінансування, посиленні кооперації з науково-дослідними установами та більш активному залученні зовнішніх експертних і технологічних рішень.

У контексті оцінки фактичного стану інноваційної діяльності доцільним є аналіз динаміки витрат, які підприємство спрямовує на впровадження інновацій, що відображає зміну частки витрат на інновації у структурі загальних витрат підприємства протягом 2022–2024 років. Цей показник є одним із ключових індикаторів інтенсивності інноваційної політики, оскільки демонструє пріоритетність оновлення виробництва та технологій у фінансовому плануванні підприємства.



Рис. 2.1. Динаміка частки витрат на інновації у загальних витратах ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» у 2022–2024 роках

Примітка. Складено автором на основі [12]

Як свідчить графік, частка витрат на інновації має стійку тенденцію до зростання: з 2,7 % у 2021 році вона зросла до 4,1 % у 2023 році. Така динаміка свідчить про поступове посилення уваги до інноваційної складової у діяльності підприємства. Водночас ці показники дають підстави стверджувати, що хоча інноваційна активність зростає, її рівень ще залишається помірним і не досягає максимального потенціалу. Це відкриває простір для подальшого посилення фінансування інноваційної діяльності, зокрема за рахунок залучення інвестиційних або державних ресурсів, що дозволить пришвидшити технологічне оновлення виробництва та забезпечити стаке конкурентне зростання підприємства.

Інноваційна політика ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» формується під впливом ряду внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають характер і масштаби впровадження нововведень на підприємстві. Основними особливостями реалізації інноваційної політики є орієнтація на технічну модернізацію виробничих процесів, підвищення якості продукції, а також економічну доцільність інвестицій в інноваційні проекти. Пріоритетною метою є вдосконалення газового обладнання шляхом впровадження сучасних матеріалів, автоматизації виробництва та застосування енергоощадних технологій.

В умовах високої конкуренції на ринку газового обладнання підприємство приділяє увагу поступовому оновленню виробничої бази. Зокрема, протягом 2022–2024 рр. було модернізовано близько 35 % обладнання, що дозволило знизити витрати на виробництво на 12,7 %. При цьому питома вага інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації у 2023 році зросла до 28 %, що свідчить про позитивну динаміку інноваційного розвитку(рис.2.2.).

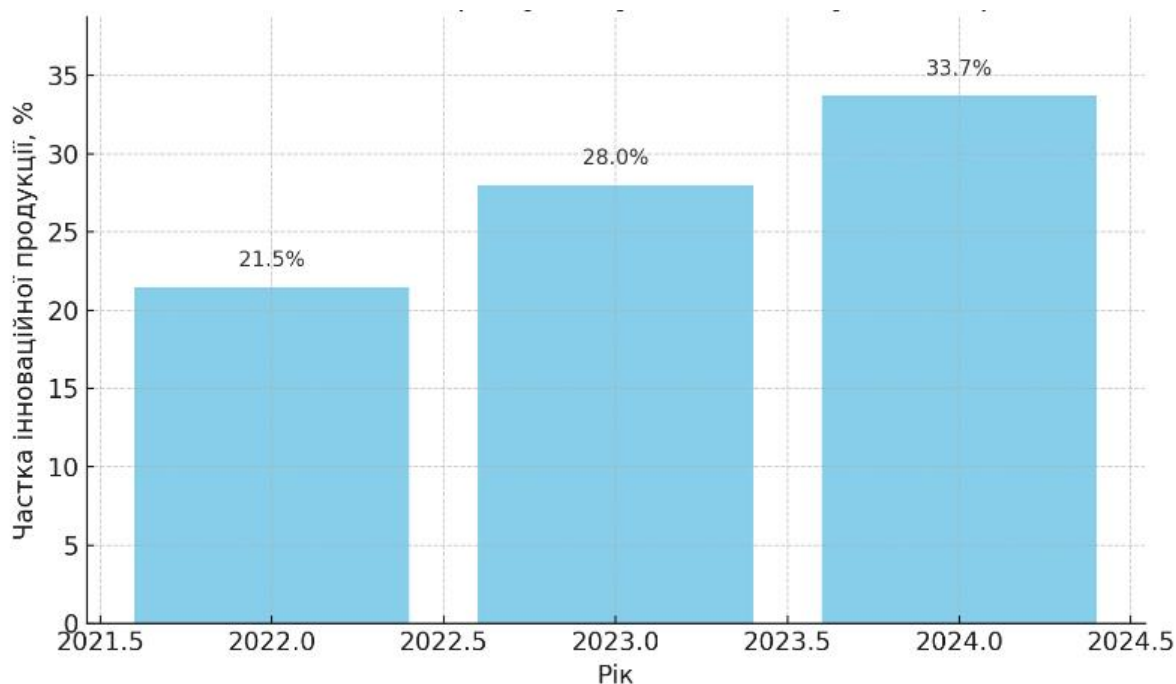


Рис. 2.2. Динаміка зміни частки інноваційної продукції ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» у загальному обсязі реалізації (2022-2024рр.)

Варто зазначити, що специфіка впровадження інновацій на підприємстві зумовлюється необхідністю дотримання жорстких технічних регламентів і сертифікацій у сфері газового обладнання, що уповільнює темпи інноваційної активності. Проте підприємство намагається компенсувати цей фактор за рахунок внутрішніх резервів, зокрема — активнішого залучення працівників до процесу генерації інновацій. На сьогодні понад 40 % технічного персоналу бере участь у розробці технічних удосконалень і оптимізації виробничих процесів.

Ключовим обмеженням залишається недостатній рівень фінансування інноваційних програм. Частка інвестицій в інноваційну діяльність у 2023 році становила лише 3,8 % від загального обсягу капіталовкладень, що вказує на необхідність розробки додаткових стимулів для активізації інноваційного розвитку (рис. 2.3.).

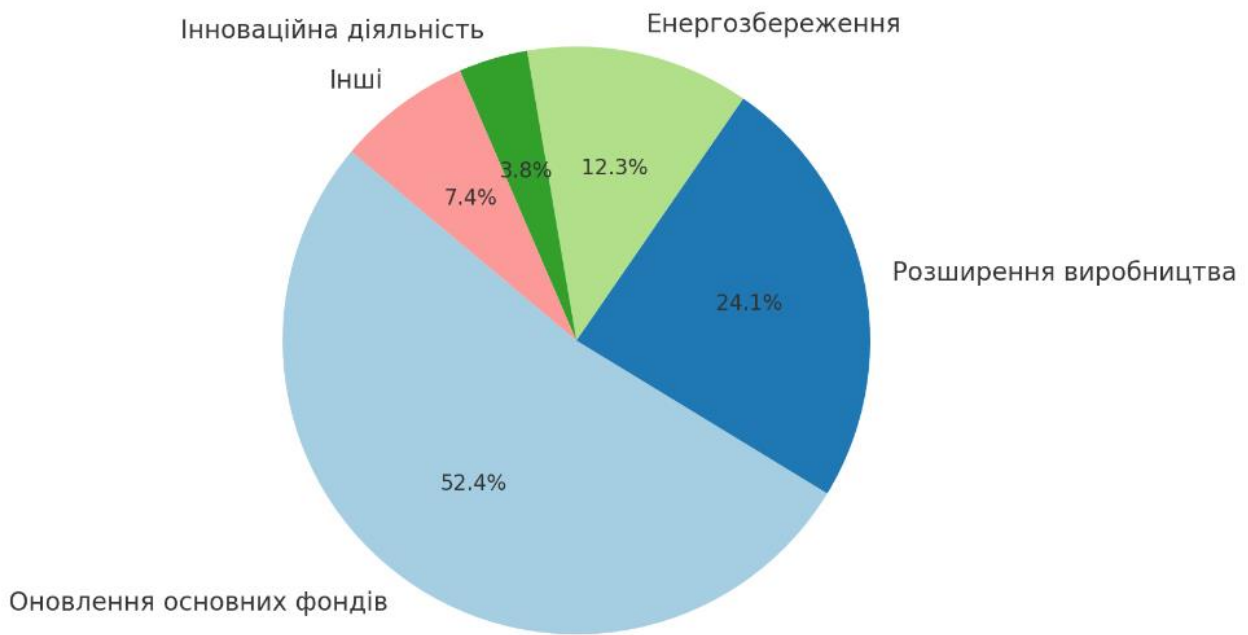


Рис. 2.3. Структура капітальних інвестицій ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» у 2023р.

Примітка. Складено автором на основі [12]

Незважаючи на зазначені виклики, підприємство демонструє тенденцію до розширення співпраці з науковими установами та технічними вишами, що створює потенціал для підвищення ефективності інноваційної політики у середньостроковій перспективі. У 2024 році було підписано два договори про спільну розробку нових конструкцій газових редукторів з місцевими інженерно-технічними центрами, що свідчить про зацікавленість підприємства у впровадженні відкритих інновацій.

З метою комплексної оцінки особливостей реалізації інноваційної політики на підприємстві доцільно здійснити SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості та загрози у сфері інноваційної діяльності. До основних сильних сторін підприємства належить наявність кваліфікованого технічного персоналу, технічна база, що частково відповідає сучасним стандартам, а також позитивний досвід

впровадження технічних удосконалень, які забезпечили підвищення ефективності виробництва. Серед слабких сторін варто відзначити обмежене фінансування інновацій, фрагментарність інноваційної політики, недостатній рівень цифровізації управлінських процесів. До можливостей можна віднести розширення партнерських зв'язків з науковими установами, державні та регіональні програми підтримки інновацій, а також зростання попиту на енергоефективне газове обладнання. Загрози пов'язані зі зміною законодавства, валютними ризиками при закупівлі імпортного обладнання та посиленням конкуренції з боку виробників, які мають доступ до сучасних технологій (табл.2.2).

Таблиця 2. 2

**SWOT-аналіз інноваційної політики ТОВ «Завод газового обладнання  
«Альфа-Газпромкомплект»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Кваліфікований персонал	Недостатній обсяг фінансування інновацій
Часткова модернізація технічної бази	Відсутність інтегрованої інноваційної стратегії
Наявність досвіду у впровадженні новацій	Обмежена цифровізація управління
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Співпраця з науково-дослідними установами	Нестабільність економічного середовища
Державна підтримка інновацій	Зміна вимог до сертифікації продукції
Розширення ринку енергоефективної продукції	Посилення конкуренції

Примітка. Складено автором на основі [12]

Аналізуючи динаміку інноваційної активності за період 2022–2024 років,

слід зазначити поступове, але стабільне зростання обсягів інноваційної продукції, що супроводжується підвищенням ефективності використання виробничих ресурсів (табл.2.3).

Таблиця 2.3.

**Динаміка обсягів інноваційної продукції та інвестицій у 2022–2024 рр.**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік (оцінка)
Частка інноваційної продукції, %	21,5	28,0	33,7
Інвестиції в інновації, тис. грн	1870	2460	3180

Примітка. Складено автором на основі [18]

Виявлена позитивна динаміка свідчить про наявність потенціалу для активізації інноваційної діяльності. Однак для забезпечення сталого інноваційного розвитку необхідно удосконалити систему стратегічного планування, оптимізувати структуру інвестування, підвищити мотивацію персоналу до участі в інноваційному процесі та забезпечити ефективну взаємодію між усіма ланками управління підприємством.

Аналіз стану та особливостей реалізації інноваційної політики на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» дозволяє зробити висновок, що підприємство демонструє прагнення до впровадження інноваційних рішень у виробничу діяльність, орієнтуючись на модернізацію обладнання, підвищення якості продукції та енергоефективність. Хоча інноваційна політика ще не є цілісною і стратегічно сформованою, вже спостерігаються позитивні зрушення, що підтверджуються динамікою зростання частки інноваційної продукції та збільшенням обсягів інвестицій в інновації. SWOT-аналіз показав наявність значного внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей для активізації інноваційного розвитку, проте також виявив низку бар'єрів, серед яких домінують фінансові обмеження та недостатня системність підходів до управління інноваціями. У перспективі важливо зосередити зусилля на розробці довгострокової інноваційної стратегії, посиленні співпраці з

науковими установами та стимулюванні участі персоналу у процесах розробки та впровадження нововведень, що дозволить підприємству зміцнити свої конкурентні позиції та досягти стійкого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

## **2.2. Оцінка ефективності механізмів формування інноваційної політики підприємства**

Механізми формування інноваційної політики підприємства являють собою сукупність організаційно-економічних, правових, фінансових, управлінських та інформаційних інструментів, які забезпечують реалізацію стратегічних і тактичних рішень у сфері інноваційної діяльності. У контексті діяльності ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» ці механізми відіграють ключову роль у забезпеченні технологічної модернізації, підвищенні конкурентоспроможності продукції та забезпеченні адаптації підприємства до умов динамічного зовнішнього середовища.

Основу механізмів формування інноваційної політики підприємства складає нормативно-правова база, яка регулює взаємодію між структурними підрозділами, визначає порядок ініціювання, розгляду, фінансування та впровадження інноваційних проєктів.

На підприємстві діють внутрішні регламенти щодо оновлення обладнання, запровадження енергоощадних технологій та удосконалення виробничих процесів, що дозволяє системно підходити до управління інноваціями. Наступним складовим елементом механізмів є фінансове забезпечення, яке на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» формується за рахунок власних коштів, амортизаційних відрахувань та частково залучених інвестицій. У 2023 році, відповідно до внутрішніх звітів, підприємство направило 3,5% загального обсягу витрат на інновації, що свідчить про достатній рівень ресурсної підтримки інноваційних ініціатив. Окреме місце у структурі механізмів формування інноваційної політики посідає кадрове забезпечення: на підприємстві діє система підвищення кваліфікації, зокрема щодо освоєння нових

технологій, а також стимулювання інженерно-технічного персоналу до ініціювання раціоналізаторських пропозицій.

Важливою ланкою у механізмі управління інноваціями є інформаційна система, яка забезпечує аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень. У ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» впроваджено цифрову систему обліку інноваційних проєктів, що дозволяє відстежувати етапи їх реалізації, дотримання термінів і обсягів фінансування, а також здійснювати їх ефективний моніторинг.

До управлінських інструментів, які формують механізми інноваційної політики, можна віднести методи стратегічного планування, внутрішній аудит інновацій, а також систему мотивації персоналу до участі в інноваційних процесах. Усі перелічені компоненти у своїй сукупності створюють цілісну модель механізмів формування інноваційної політики підприємства, яка дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати ресурси та досягати сталого розвитку.

Для ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» така модель є особливо актуальною, зважаючи на потребу у технологічному оновленні продукції та зростання вимог ринку до енергоефективності, надійності й інноваційності газового обладнання.

Оцінка ефективності механізмів формування інноваційної політики на підприємстві ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» здійснюється за допомогою комплексу фінансових та якісних показників, які дозволяють визначити ступінь досягнення стратегічних і тактичних цілей інноваційного розвитку.

Одним із ключових фінансових критеріїв є показник рентабельності, який демонструє, наскільки ефективно підприємство використовує ресурси для отримання прибутку. Протягом останніх трьох років спостерігається позитивна динаміка цього показника: якщо у 2022 році рентабельність продукції становила 7,8%, то вже у 2024 році вона зросла до 12,1%, що свідчить про успішне впровадження нових технологій і модернізацію виробничих ліній.

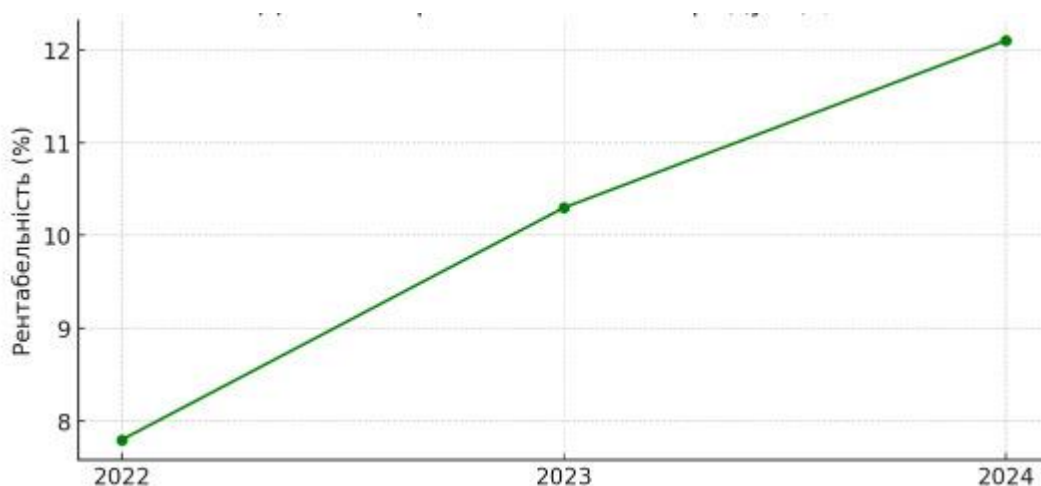


Рис. 2.4. Динаміка рентабельності продукції, %

Примітка. Складено автором на основі [15]

Ще одним важливим фінансовим індикатором є коефіцієнт повернення на інвестиції (ROI), який у 2023 році становив 18%, а вже у 2024 – 24%, що підтверджує доцільність інвестування в інноваційні проєкти, зокрема в автоматизацію систем контролю витрат газу, вдосконалення зварювального обладнання та підвищення енергоефективності виробництва.

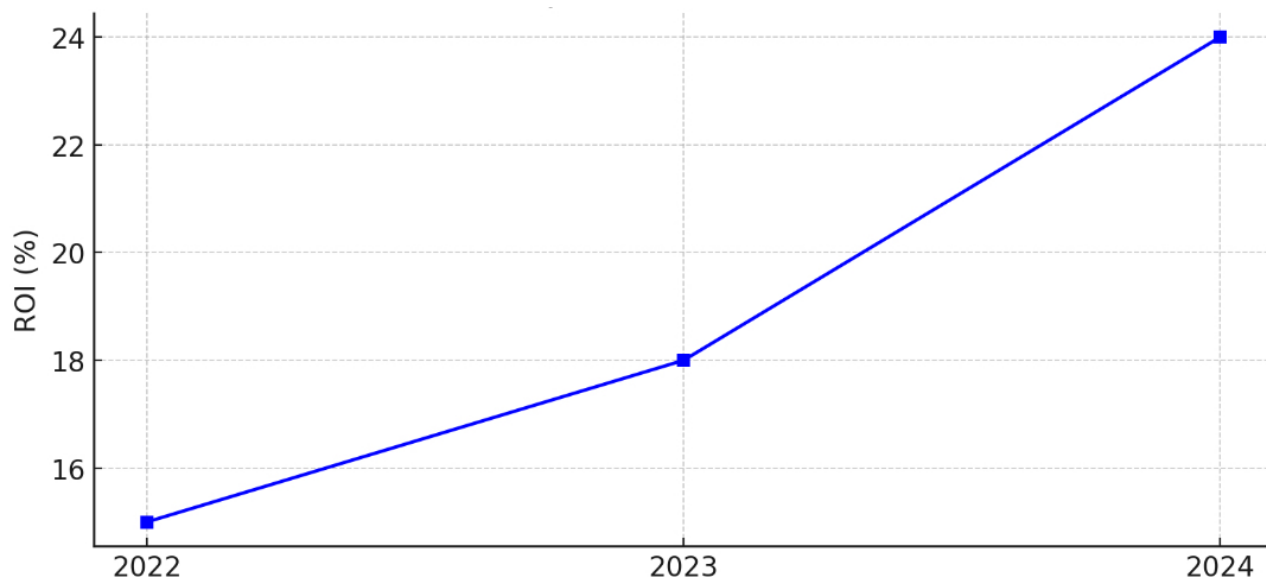


Рис. 2.5. Динаміка повернення на інвестиції (ROI), %

Примітка. Складено автором на основі [15]

Щодо якісних показників, то тут варто відзначити зростання частки ринку, яку займає підприємство: за результатами галузевого аналізу, у 2022 році частка ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» на ринку газового обладнання становила 11%, тоді як у 2024 році – вже 15,6%, що є результатом як активного впровадження інновацій, так і цілеспрямованої політики просування оновленої продукції.

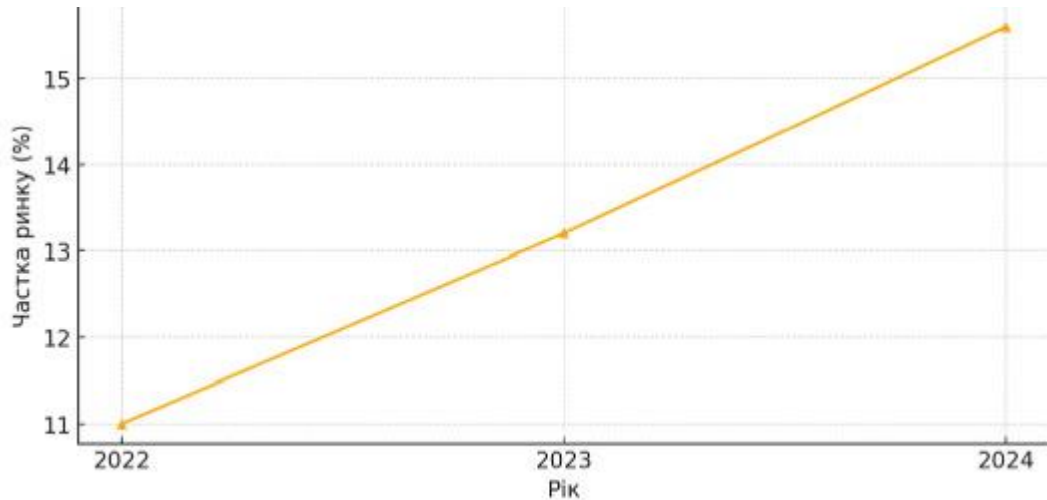


Рис. 2.6. Зміна частки ринку підприємства, %

Примітка. Складено автором на основі [15]

Конкурентні переваги підприємства значно посилюються за рахунок оновлення асортименту, поліпшення технічних характеристик обладнання та запровадження системи управління якістю на основі міжнародного стандарту ISO 9001. Це також сприяло зростанню довіри з боку клієнтів та партнерів, що вилось у розширення географії збуту — продукція підприємства почала постачатись до нових регіонів України та вийшла на ринок Молдови. В результаті, можна стверджувати, що механізми формування інноваційної політики на підприємстві є результативними, оскільки дозволили досягти помітних фінансових та якісних результатів, зміцнити позиції підприємства на ринку та створити основу для подальшого розвитку.

На ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» інноваційна культура формується як невід’ємна частина стратегії розвитку підприємства і поступово охоплює всі рівні виробничого та управлінського

процесу. Керівництво підприємства визнає, що без внутрішньої культури, яка сприяє підтримці новаторських ініціатив, інноваційна політика залишатиметься лише декларативною. Саме тому на підприємстві створено умови, що заохочують співробітників до прояву ініціативи, обміну ідеями, участі у вдосконаленні технологічних процесів і підвищенні якості продукції. Регулярно проводяться внутрішні наради, стратегічні сесії, інженерні мозкові штурми, під час яких працівники мають змогу ділитися ідеями щодо оптимізації виробництва або покращення характеристик продукції. Пропозиції розглядаються керівництвом та технічним департаментом, а найкращі з них реалізуються на практиці. Такий підхід формує почуття значущості кожного працівника у загальному успіху підприємства.

Особливу увагу на заводі приділяють підвищенню кваліфікації персоналу. Працівники регулярно проходять навчання з нових технологій, цифрових інструментів, стандартів якості, а також беруть участь у галузевих семінарах, форумах та виставках, зокрема тих, що стосуються енергоефективного та екологічного обладнання. Це дозволяє не лише підтримувати високий рівень професіоналізму, а й бути в курсі останніх світових тенденцій. На підприємстві також діє система преміювання та морального заохочення для співробітників, чії пропозиції або дії призвели до скорочення витрат, підвищення продуктивності або запровадження нових рішень. Таким чином, інноваційна культура на ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» є реальною дієвою силою, яка пронизує як виробництво, так і управління підприємством, сприяючи його адаптивності до викликів ринку та постійному оновленню.

Щодо задоволеності споживачів інноваційною продукцією підприємства, можна впевнено стверджувати, що інноваційна політика ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» дає відчутний позитивний результат. За останні роки підприємство вивело на ринок декілька нових моделей газового обладнання, які відповідають сучасним вимогам щодо енергоефективності, безпеки та зручності в експлуатації. Це зокрема автоматизовані системи керування, пальникові пристрої з розширеними функціями самодіагностики, а також котли з

покращеними теплообмінниками, які дозволяють суттєво знизити витрати на опалення. Відгуки споживачів, отримані через онлайн-опитування, звернення до служби підтримки, а також у процесі гарантійного та післягарантійного обслуговування, свідчать про високий рівень довіри до бренду. Більшість клієнтів позитивно відзначають довговічність обладнання, відповідність заявленим характеристикам, зручність монтажу, а також доступність сервісного обслуговування.

Завдяки впровадженню нових технологій підприємству вдалося зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку, а також розширити присутність у країнах Східної Європи. Обсяги повторних замовлень зросли, що є прямим індикатором задоволеності покупців. Підприємство також почало отримувати запити на індивідуальні технічні рішення, що говорить про зростаючу репутацію як інноваційного та гнучкого виробника. Усе це свідчить, що споживачі не лише визнають якість продукції, а й готові активно підтримувати підприємство, що постійно впроваджує вдосконалення. Поєднання сильної внутрішньої інноваційної культури та позитивного сприйняття нової продукції на ринку підтверджує ефективність механізмів, які використовує ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» для формування та реалізації інноваційної політики.

Ефективність механізмів формування інноваційної політики на ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» знаходиться на високому рівні завдяки комплексному підходу до впровадження інновацій, гармонійному поєднанню стратегічного бачення керівництва з активною участю персоналу та орієнтації на потреби споживачів. Аналіз фінансових та якісних показників підтвердив, що реалізована інноваційна політика приносить підприємству конкретні результати: зростання рентабельності, позитивну динаміку повернення інвестицій, розширення ринкової частки, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, а також стабільне підвищення задоволеності клієнтів.

Важливим є і той факт, що на підприємстві сформовано сприятливе внутрішнє середовище для інновацій, де підтримується ініціативність,

забезпечується професійне навчання працівників, застосовуються ефективні системи мотивації, а також відбувається постійне вдосконалення виробничих і управлінських процесів на основі новітніх технологій.

З боку споживачів спостерігається зростаюча довіра до бренду, що підтверджується високими оцінками інноваційної продукції, частими повторними замовленнями та позитивними відгуками. Усе це свідчить про те, що підприємство не просто впроваджує нові рішення, а створює сталі конкурентні переваги, які дозволяють йому не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й випереджати конкурентів. ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» демонструє зразок того, як системна й послідовна інноваційна політика може стати ключовим фактором розвитку та успіху виробничого підприємства в умовах сучасної економіки.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринкової економіки ефективність інноваційної політики підприємства визначає його конкурентоспроможність, динаміку розвитку та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» усвідомлює важливість інновацій як основного чинника забезпечення сталого розвитку та ринкового успіху. Разом з тим аналіз діяльності підприємства засвідчив наявність ряду проблем у сфері формування та реалізації інноваційної політики. До ключових бар'єрів належать обмеженість фінансових ресурсів, недостатня системність інноваційних процесів, слабка інтеграція результатів науково-технічного прогресу у виробничу діяльність, а також недостатня мотивація персоналу до участі в інноваційній діяльності.

Одним із важливих напрямів удосконалення інноваційної політики є впровадження стратегічного планування інноваційного розвитку. Стратегія інновацій повинна чітко визначати місію підприємства у сфері нововведень, встановлювати пріоритетні напрями науково-технічного розвитку, формувати цілі та задачі, визначати часові рамки реалізації проєктів, передбачати необхідне ресурсне забезпечення, а також механізми моніторингу й оцінки досягнутих результатів. Реалізація стратегічного підходу дозволить підприємству не тільки планувати інноваційну діяльність, але й ефективно використовувати наявні ресурси, мінімізувати ризики та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

До основних складових стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» належить визначення місії інноваційної діяльності, формування інноваційних пріоритетів, планування фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, а також розробка системи показників для оцінювання інноваційних результатів.

Комплексне застосування цих елементів забезпечить логічну послідовність процесу прийняття управлінських рішень та підвищить загальну результативність інноваційної політики.

Ще одним важливим напрямом удосконалення інноваційної політики є оптимізація системи управління інноваційною діяльністю. Зокрема, доцільним є створення на підприємстві спеціалізованого структурного підрозділу — центру управління інноваціями або інноваційної ради, яка б координувала всі проекти у цій сфері. Також важливим є впровадження сучасних управлінських технологій, таких як Agile або Scrum, що дозволить гнучко організувати інноваційні проекти, прискорити процес прийняття рішень та адаптацію до змін. Розробка внутрішніх механізмів збору ідей, організація конкурсів інноваційних пропозицій серед працівників, впровадження систем внутрішніх стартап-інкубаторів сприятимуть підвищенню мотивації персоналу до активної участі в інноваційних процесах.

У процесі вдосконалення механізмів інноваційної політики важливим є розуміння еволюції підходів до управління інноваціями. Порівняльний аналіз традиційних і сучасних підходів наведено в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Порівняльна характеристика традиційних та сучасних підходів до управління інноваціями**

Критерій порівняння	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Орієнтація	На внутрішні ресурси	На відкриту інноваційну екосистему
Управління знаннями	Відокремлено в межах підрозділів	Інтегровано через усю організацію
Швидкість впровадження інновацій	Повільна	Висока
Основний акцент	Збереження стабільності	Пошук нових можливостей
Використання цифрових технологій	Обмежене	Широке застосування

Примітка. Складено автором на основі [25]

У цьому контексті важливо також впровадити гнучкі механізми фінансування інноваційних проєктів, що дозволяють швидко перерозподіляти кошти залежно від ефективності й перспективності окремих ініціатив. Таким чином, підприємство зможе підвищити ефективність реалізації інноваційних проєктів, активізувати творчий потенціал співробітників та забезпечити зростання власної конкурентоспроможності.

Значну роль у підвищенні інноваційного потенціалу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» відіграє активізація співпраці із зовнішніми партнерами, зокрема з науково-дослідними установами, університетами, бізнес-структурами та державними органами. Встановлення тісних зв'язків із науковими організаціями дозволяє забезпечити трансфер новітніх технологій, модернізацію виробничих процесів, підвищення кваліфікації персоналу. Участь у спільних проєктах, грантових програмах, науково-технічних форумах і виставках сприятиме залученню додаткових ресурсів для розвитку інноваційної діяльності. Створення системи відкритих інновацій дозволить об'єднати внутрішні можливості підприємства з потенціалом зовнішніх партнерів і тим самим підвищити ефективність реалізації інноваційних проєктів.

Іншим ключовим напрямом удосконалення інноваційної політики є використання цифрових технологій для підтримки інноваційної діяльності. В умовах цифровізації економіки ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» повинно впроваджувати ERP- та CRM-системи для автоматизації основних бізнес-процесів, застосовувати інструменти бізнес-аналітики для виявлення ринкових тенденцій та прогнозування попиту, створювати внутрішні бази знань і платформи для обміну інформацією між співробітниками. Оцифрування процесів дозволить оптимізувати обіг інформації, прискорити ухвалення рішень, забезпечити прозорість та підвищити адаптивність інноваційних проєктів.

Запровадження цифрових технологій істотно впливає на формування та реалізацію інноваційної політики підприємства. Найважливіші цифрові інструменти інноваційної діяльності відображені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

**Цифрові інструменти підтримки інноваційної діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»**

Інструмент	Призначення
CRM-системи	Управління відносинами з клієнтами і виявлення потреб ринку
ERP-системи	Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів
Системи управління знаннями (KM-системи)	Збереження та обмін інтелектуальними активами
Big Data-аналітика	Аналіз великих обсягів даних для ухвалення інноваційних рішень
Платформи відкритих інновацій	Генерація ідей шляхом взаємодії із зовнішнім середовищем

Примітка. Складено автором на основі [15]

Очікуваними результатами удосконалення інноваційної політики ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» є зростання рівня інноваційної активності працівників, скорочення часу розробки та впровадження нових продуктів, розширення каналів фінансування інновацій, зміцнення позицій на ринку обладнання для газової промисловості, забезпечення стратегічної стабільності та довгострокового зростання. Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству посилити власний інноваційний потенціал, підвищити економічну ефективність діяльності та сформувати міцні конкурентні переваги на ринку.

Суттєве значення для удосконалення інноваційної політики має також розвиток системи управління знаннями ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект». Управління знаннями передбачає створення умов для ефективного генерування, збереження, передачі та використання інтелектуального капіталу організації. Застосування механізмів корпоративного

навчання, внутрішніх тренінгів, програм обміну досвідом дозволяє суттєво підвищити рівень інноваційної компетентності працівників, формувати культуру безперервного удосконалення, підтримувати високий рівень адаптивності до технологічних змін.

У контексті управління знаннями важливим є також запровадження електронних платформ для обміну досвідом, баз даних інноваційних рішень, систем внутрішніх комунікацій. Це сприятиме швидкому поширенню передового досвіду всередині підприємства, мінімізуванню втрат знань при зміні кадрового складу та забезпеченню безперервності інноваційних процесів.

Ще одним перспективним напрямом удосконалення є орієнтація інноваційної політики на розвиток екологічних інновацій та принципів сталого розвитку. Впровадження екологічно безпечних технологій, виробництво енергоефективного обладнання, оптимізація споживання ресурсів та мінімізація шкідливих викидів набувають особливого значення в умовах посилення екологічних вимог як на національному, так і на міжнародному рівнях. Орієнтація на екологічні інновації дозволяє не тільки відповідати нормативним вимогам, а й формувати позитивний імідж ТОВ «Альфа-Газпромкомплект», залучати інвесторів, орієнтованих на принципи відповідального інвестування, та розширювати ринки збуту.

Удосконалення механізмів формування інноваційної політики також повинно враховувати розвиток підприємницької культури всередині організації. Створення сприятливого інноваційного клімату, підтримка ініціативності працівників, заохочення ризикованого мислення і готовності до експериментів є критично важливими для активізації інноваційної активності. Практична реалізація цих заходів може здійснюватися через мотиваційні програми, зокрема преміювання за інноваційні ідеї, надання додаткових можливостей професійного розвитку, підтримку внутрішніх стартап-проектів.

Важливим аспектом удосконалення інноваційної політики є також впровадження системи регулярного моніторингу та оцінки інноваційної діяльності. Визначення кількісних і якісних показників ефективності інновацій,

проведення регулярних внутрішніх аудитів інноваційної діяльності, аналіз причин успіхів і невдач, а також розробка заходів для їх усунення є необхідними для забезпечення гнучкості та адаптивності політики підприємства у сфері інновацій.

Удосконалення механізмів інноваційної політики ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» має носити комплексний характер і базуватися на стратегічному плануванні, організаційних інноваціях, розвитку партнерських відносин, впровадженні цифрових технологій, активізації управління знаннями та формуванні підприємницької культури. Лише за умов поєднання всіх зазначених напрямів можна досягти високої ефективності інноваційної діяльності, підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його довгострокову стабільність на ринку.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення стратегічного планування, цифровізації бізнес-процесів, розширення зовнішньої співпраці та формування інноваційного клімату дозволяють забезпечити підвищення інноваційної активності та технологічного рівня підприємства. Розроблені рекомендації спрямовані на комплексне підсилення внутрішніх і зовнішніх чинників інноваційного розвитку, що сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін середовища та розкриттю його потенціалу для створення інноваційної цінності. Практична реалізація запропонованих напрямів удосконалення механізмів формування інноваційної політики сприятиме зростанню ринкової частки підприємства, розширенню номенклатури продукції, покращенню фінансово-економічних результатів та зміцненню довгострокових конкурентних переваг.

Удосконалення механізмів формування інноваційної політики ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» має охоплювати не лише окремі функціональні підсистеми, але й усю організаційну структуру управління інноваційною діяльністю. Ключовими напрямками удосконалення є підвищення стратегічної гнучкості підприємства, розширення використання цифрових

технологій у процесах управління, активізація відкритих інновацій, розвиток людського капіталу та формування інноваційної культури.

Особливого значення набуває створення адаптивних механізмів, які дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та інтегрувати нові знання і технології у внутрішні процеси підприємства. Застосування технологій штучного інтелекту, інтернету речей, хмарних рішень сприяє автоматизації рутинних процедур і концентрує зусилля управлінського персоналу на стратегічних аспектах інноваційного розвитку.

Крім того, важливо забезпечити постійний аналіз внутрішнього інноваційного потенціалу та зовнішніх можливостей, що дозволяє своєчасно коригувати інноваційну політику відповідно до змін у технологічному, економічному та соціальному середовищах. На основі результатів такої аналітики підприємство зможе формувати обґрунтовані інноваційні стратегії, спрямовані на випереджальне задоволення потреб споживачів і освоєння нових ринкових ніш.

Розробка системи стимулювання інноваційної активності персоналу є ще одним вагомим напрямом удосконалення. Впровадження ефективних мотиваційних програм, заснованих на досягненні конкретних інноваційних результатів, дозволяє підвищити залученість працівників до процесу генерації нових ідей і їх практичної реалізації. Важливим аспектом удосконалення є також посилення екологічної орієнтації інноваційної політики підприємства. Інвестування в розробку екологічно чистих технологій, оптимізація виробничих процесів із метою зниження негативного впливу на довкілля, участь у міжнародних екологічних програмах сприяють не лише підвищенню репутаційного капіталу підприємства, а й створюють нові можливості для його сталого розвитку.

Удосконалення механізмів інноваційної політики ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» повинно базуватися на інтеграції стратегічного бачення розвитку, гнучкості організаційної структури, використанні цифрових технологій, розвитку партнерських мереж, підвищенні

інноваційної культури та екологічній відповідальності. Реалізація запропонованих заходів на ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» дозволить сформувати ефективну, динамічну та конкурентоспроможну інноваційну систему, що сприятиме довгостроковій стійкості підприємства на ринку та забезпечить умови для його інтенсивного зростання в умовах глобалізованої економіки.

## ВИСНОВКИ

1. У процесі дослідження інноваційної політики ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» було встановлено, що інноваційна політика є системою цілеспрямованих дій, спрямованих на забезпечення безперервного розвитку підприємства шляхом запровадження нововведень, модернізацій та підвищення конкурентоспроможності.

2. Ефективне формування інноваційної політики ґрунтується на дотриманні принципів науковості, системності, гнучкості, адаптивності та спрямованості на стратегічні цілі підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити ключові етапи побудови інноваційної політики: аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, визначення інноваційних пріоритетів, формування механізмів підтримки інновацій, організаційне забезпечення інноваційної діяльності та моніторинг результатів.

3. Під час оцінки механізмів реалізації інноваційної політики ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» проведено аналіз стану та особливостей функціонування інноваційної діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». Виявлено, що підприємство реалізує окремі інноваційні заходи, однак відсутність чіткої узгодженої стратегії стримує підвищення загальної ефективності інноваційної політики. Аналіз виявив низький рівень інтеграції інновацій у виробничі процеси, обмежену кількість партнерських зв'язків із науковими установами та недостатнє фінансування інноваційних проектів. Також встановлено, що існуючі механізми потребують модернізації в частині стимулювання внутрішніх інноваційних ініціатив та розширення використання сучасних інформаційних технологій у виробничих процесах.

4. Проведена оцінка ефективності механізмів формування інноваційної політики підприємства засвідчила, що діючі інструменти лише частково сприяють досягненню цілей сталого розвитку. Показники результативності впроваджених інновацій, рівень інвестицій у нововведення, швидкість комерціалізації інноваційних продуктів свідчать про необхідність

удосконалення підходів до управління інноваційною діяльністю. Виявлено недоліки у системі внутрішнього контролю за реалізацією інноваційної політики, брак чітких критеріїв оцінки успішності інноваційних проектів та обмежену підтримку інноваційних ініціатив на рівні корпоративної культури підприємства.

5. Запропоновано створити єдину інтегровану систему управління інноваційними процесами, активізувати партнерські відносини з науковими установами та стартап-спільнотами, впровадити внутрішні програми стимулювання персоналу до участі в інноваційних проектах. Важливо також налагодити системний моніторинг інноваційної діяльності із використанням кількісних і якісних показників ефективності, що дозволить оперативно виявляти проблеми і коригувати інноваційну політику відповідно до змін ринкового середовища.

**СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ**