

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри математики та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2024 р.

**РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ
НА ВИРОБНИЦТВІ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи –

Комарський Дмитро Олександрович

підпис

Науковий керівник –

кандидат економічних наук, доцент

Скотний Павло Валерійович

підпис

Дрогобич – 2024

ЗАХИСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Розвиток системи управління інноваціями на виробництві (тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою: _____

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

дата

Голова ЕК _____

підпис

прізвище, ім'я

Секретар ЕК _____

підпис

прізвище, ім'я

АННОТАЦІЯ

Комарський Д.О. Розвиток системи управління інноваціями на виробництві. – Рукопис.

В роботі висвітлено теоретичні засади управління інноваційною діяльністю на підприємстві, зокрема розглянуто її сутність, типи, складові та технології управління. Проведено аналіз стану, викликів і тенденцій розвитку інноваційної діяльності в Україні.

Проаналізовано методику розробки системи управління інноваційним потенціалом виробничого підприємства та передумови для збереження конкурентоспроможності та забезпечення довготривалого сталого розвитку

Здійснено детальну діагностику та оцінку поточного стану інноваційного потенціалу та визначено шляхи його формування на прикладі ТЗОВ «Брати».

Обґрунтовано шляхи удосконалення процесу управління інноваційним розвитком деревообробного напрямку підприємства, що сприятиме підвищенню економічної стійкості та відповідатиме сучасним ринковим вимогам.

Ключові слова: *інновації, управління, інноваційна діяльність, менеджмент, технологічні інновації, технології управління, виробництво.*

SUMMARY

Komarsky D.O. Development of an innovation management system in production. – Manuscript.

The paper highlights the theoretical principles of managing innovation activity at an enterprise, in particular, its essence, types, components and management technologies are considered. An analysis of the state, challenges and trends in the development of innovation activity in Ukraine is carried out.

The methodology for developing a management system for the innovation potential of a manufacturing enterprise and the prerequisites for maintaining competitiveness and ensuring long-term sustainable development are analyzed

A detailed diagnosis and assessment of the current state of innovation potential are carried out and ways of its formation are determined using the example of LLC "Brothers".

Ways of improving the process of managing the innovative development of the woodworking direction of the enterprise are substantiated, which will contribute to increasing economic sustainability and meet modern market requirements.

Keywords: *innovation, management, innovative activity, management, technological innovations, management technologies, production.*

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ВИРОБНИЦТВІ	9
1.1. Поняття, сутність та класифікація інновацій	9
1.2. Еволюція інноваційного менеджменту в системі управління підприємством	16
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління інноваційною виробничою діяльністю підприємства	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ	33
2.1 Аналіз стану, виклики та тенденції розвитку інноваційної діяльності в Україні	33
2.2 Управління інноваційним розвитком та оцінка інноваційного потенціалу ТЗОВ «Брати»	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЗОВ «БРАТИ»	48
3.1 Формування системи управління інноваційним потенціалом на виробничому підприємстві	48
3.2 Рекомендації щодо впровадження системи інноваційного розвитку деревообробного напрямку ТЗОВ «БРАТИ»	55
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна економіка характеризується високим рівнем конкуренції, де інновації виступають ключовим інструментом підвищення ефективності виробничих процесів, зниження витрат та створення нових товарів та послуг, що відповідають вимогам ринку. Без належного управління інноваційною діяльністю підприємства ризикують втратити свою позицію на ринку, що особливо важливо в умовах глобалізації та цифровізації. Розвиток системи управління інноваціями є важливим не лише для внутрішньої організації виробничих процесів, але й для формування стратегічних переваг підприємства. Інноваційні підходи дозволяють впроваджувати сучасні технології, оптимізувати ресурси та підвищувати якість продукції, що забезпечує підприємствам можливість відповідати зростаючим очікуванням споживачів.

Враховуючи сучасні виклики, що постали перед виробничими підприємствами в Україні, обмеженого фінансування та застарілого обладнання, вдосконалення управління інноваціями є одним із ключових напрямків їхнього розвитку. Особливу увагу слід приділяти адаптації до специфічних умов воєнного стану, які потребують забезпечення безпеки працівників, перебудови логістичних ланцюгів і здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

ТзОВ «Брати» є одним із провідних підприємств у Львівській області на ринку бетонних виробів, відомим високою якістю своєї продукції. Крім того, компанія виробляє широкий асортимент виробів із модрина, зокрема блок-хаус, вагонку та садові меблі. Однак виробничі процеси значною мірою залежать від фізичної праці та застарілого обладнання, що створює потребу у впровадженні системи інноваційного розвитку. Така система передбачає модернізацію обладнання, інтеграцію сучасних технологій і розширення асортименту продукції. Завдяки цьому компанія зможе не лише зміцнити свої позиції на ринку, а й залучити ширшу аудиторію споживачів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та практичні аспекти управління інноваційними процесами у діяльності підприємств

висвітлені в роботах провідних українських науковців, серед яких В. Геєць, В. Гончаров, В. Гриньов, С. Ілляшенко, І. Карпунь, Н. Краснокутська, Є. Крикавський, О. Кузьмін, П. Перерва, О. Петухова, Л. Федулова, Н. Чухрай та інші. Серед закордонних дослідників цю проблематику розглядали такі вчені, як М. Флінн, Л. Дулі, Джина Колареллі О'Коннор, Річард Де Мартіно, Й. Шумпетер та інші. Однак питання впровадження системи інноваційного розвитку у виробничу діяльність підприємств залишаються недостатньо дослідженими. Актуальність цих проблем та потреба у визначенні шляхів їх вирішення стали визначальними, щодо вибору теми кваліфікаційної магістерської роботи.

Мета магістерської роботи – дослідити теоретичні та практичні аспекти впровадження інновацій в діяльність підприємства в контексті розвитку системи управління інноваціями на виробництві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- ✓ розкрити поняття, сутність та класифікацію інновацій;
- ✓ проаналізувати еволюцію інноваційного менеджменту в системі управління підприємством;
- ✓ дослідити методичні підходи до оцінки ефективності управління інноваційною виробничою діяльністю підприємства;
- ✓ проаналізувати стан, виклики та тенденції розвитку інноваційної діяльності в Україні;
- ✓ оцінити діяльність та інноваційний потенціал ТЗОВ «Брати»;
- ✓ обґрунтувати формування системи управління інноваційним потенціалом на виробничому підприємстві;
- ✓ сформулювати рекомендації щодо впровадження системи інноваційного розвитку деревообробного напрямку ТЗОВ «БРАТИ».

Об'єктом дослідження є процес розвитку управління інноваціями на виробничих підприємствах.

Предметом дослідження є інноваційна діяльність ТЗОВ «Брати».

Робота виконана за матеріалами ТЗОВ «Брати», яке спеціалізується на виробництві вібропресованої бетонної бруківки, високоякісних виробів із

модрини, а також займається реалізацією будівельних матеріалів та надає послуги з укладання бруківки та забезпечує логістичний супровід.

Методологічною основою магістерської роботи стали загальнофілософські та спеціальні методи наукового пізнання, серед яких синтез, аналіз, індукція, дедукція, абстрагування, а також методи групування, зіставлення, спостереження, порівняння та інші.

Елементи наукової новизни магістерського дослідження полягають в систематизації та узагальненні існуючих підходів до управління інноваційною діяльністю на прикладі ТзОВ «Брати», а саме управління інноваційним потенціалом на виробничому підприємстві та формуванням рекомендацій щодо впровадження системи інноваційного розвитку деревообробного напрямку підприємства.

Основні результати магістерського дослідження доповідалися на секційному засіданні XI-ї Міжнародної науково-практичної конференції “Актуальні проблеми сучасної науки” яка відбулася 25-26 квітня 2024 р. у Дрогобицькому державному педагогічному університеті імені Івана Франка та опубліковані у збірнику матеріалів конференції.

Практична значимість отриманих результатів полягає в їхньому можливому застосуванні для підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом ТзОВ «Брати». Крім того, на основі проведеного дослідження були розроблені рекомендації щодо впровадження системи інноваційного розвитку деревообробного напрямку для ТзОВ «Брати».

Структура і обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (всього 54 найменування). Обсяг дипломної роботи становить 72 сторінка.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ВИРОБНИЦТВІ

1.1. Поняття, сутність та класифікація інновацій

Інновації є важливою складовою розвитку сучасного суспільства та економіки. Вони сприяють підвищенню ефективності виробництва, створенню нових ринків та збільшенню конкурентоспроможності. У сучасному розумінні інновація не обмежується лише технологічними вдосконаленнями, а включає широкий спектр змін, що стосуються організації, бізнес-моделей, продуктів та послуг.

Термін "інновація" походить від латинського слова "innovatio", що означає "оновлення" або "зміна". Латинське дієслово "innovare" перекладається як "оновлювати" або "вводити щось нове". Поняття "інновація" вперше почало використовуватися у загальному вжитку в середньовічній Європі та поступово набуло сучасного значення в процесі розвитку економічної думки та технологій[17].

Вперше наукове використання терміну "інновація" відбулося в контексті соціальних змін та технологічного прогресу в XVII-XVIII століттях. Однак широке застосування термін набув у XX столітті завдяки роботам австрійського економіста Йозефа Шумпетера, якого часто називають "батьком теорії інновацій". Він зробив значний внесок у теорію інновацій, визначивши їх як ключовий елемент економічного розвитку. Він розглядав інновації як процес творчого руйнування, під час якого старі технології та методи замінюються новими, більш ефективними. Шумпетер виділив п'ять основних типів інновацій: введення нових продуктів, запровадження нових методів виробництва, освоєння нових ринків, використання нових джерел сировини та зміни організаційних структур. Ідеї Шумпетера сприяли поширенню терміну "інновація" в академічному середовищі та в бізнес-практиках. З того часу поняття значно

розширилося та почало охоплювати не лише технологічні зміни, а й соціальні, організаційні та інші аспекти[38].

Поняття інновація охоплює процеси та дії, спрямовані на створення та впровадження нових або вдосконалених товарів, послуг, процесів, методів управління чи підходів до організації. Інновації є важливим фактором розвитку підприємств, економік та суспільств, оскільки сприяють підвищенню ефективності, створенню додаткової вартості та конкурентних переваг.

У широкому сенсі інновації можна визначити як результат творчої діяльності, який призводить до практичного застосування нових ідей. Це може бути як радикальна зміна (новий продукт або технологія, що створює новий ринок), так і інкрементальне покращення (поступове вдосконалення існуючих продуктів чи процесів).

Основні характеристики інновацій включають:

1. Новизну - це ключова характеристика інновацій, яка полягає у створенні або застосуванні чогось нового, що раніше не існувало чи не використовувалося в певному контексті. Новизна може проявлятися в різних формах і рівнях, включаючи: створення абсолютно нового продукту, технології або методу, який не має аналогів у світі (наприклад, винайдення інтернету чи першого комп'ютера - такі інновації часто змінюють цілі галузі або створюють нові ринки); впровадження ідеї або рішення, яке вже існує в інших галузях або регіонах, але є новим для конкретної сфери або ринку (це може бути застосування існуючих технологій у новому контексті, наприклад, використання блокчейн-технологій у логістиці); розробка модифікованих або вдосконалених версій вже існуючих продуктів чи процесів (наприклад, покращення характеристик смартфонів або оптимізація виробничих процесів); інновації часто виникають шляхом поєднання існуючих технологій чи ідей у нових комбінаціях (це може бути створення нових продуктів або методів, що поєднують відомі елементи у несподіваний спосіб); включає ідеї, що тільки з'являються, та можуть стати основою майбутніх інновацій (наприклад,

дослідження у сфері квантових комп'ютерів або нових джерел енергії, які ще не реалізовані, але мають потенціал стати проривними)[17].

2. Цінність для користувачів - характеристикою яка визначає, наскільки новий продукт, послуга або процес відповідає потребам та очікуванням кінцевих споживачів. Ця цінність може проявлятися в різних аспектах: інновація повинна вирішувати конкретні проблеми або задовольняти потреби користувачів (це може бути поліпшення повсякденного життя (наприклад, застосунки для керування часом) або забезпечення специфічних функцій (наприклад, медичні пристрої, що допомагають діагностувати хвороби)); інновації часто зосереджені на створенні кращого користувацького досвіду, що включає зручність використання, естетичність та простоту (наприклад, інтерфейс смартфонів, який робить взаємодію інтуїтивно зрозумілою, забезпечує вищу цінність для споживача); інноваційні продукти чи послуги можуть допомогти користувачам економити час, гроші чи ресурси (наприклад, енергоефективні прилади знижують витрати на електроенергію, тим самим додаючи цінність для користувача); інновації мають підвищувати якість товарів та послуг, роблячи їх більш надійними (споживачі оцінюють продукти, що відповідають високим стандартам та забезпечують стабільну роботу протягом тривалого часу); інновація може приносити користь, роблячи щось доступнішим для ширшого кола людей(наприклад, технології, що знижують вартість медичних послуг або забезпечують доступ до навчання, підвищують цінність для користувачів за рахунок розширення можливостей); інновація може мати вплив на емоційний стан користувачів, забезпечуючи почуття задоволення, гордості чи натхнення (це часто стосується брендів, які створюють продукти з естетичним або статусним впливом); деякі інновації можуть надавати користь не тільки окремим людям, а й суспільству загалом, підтримуючи екологічні, соціальні або економічні ініціативи (наприклад, інновації у сфері відновлюваних джерел енергії допомагають зменшити викиди вуглецю, що важливо для всього суспільства)[37].

3. Практичне впровадження - це процес переходу інновації з етапу розробки до її реального використання в бізнесі або повсякденному житті. Ця характеристика є важливою, оскільки навіть найкраща ідея не стане справжньою інновацією, поки не буде впроваджена і не почне приносити користь. Практичне впровадження включає кілька ключових аспектів: підготовку до ринку (перш ніж інновація буде впроваджена, необхідно провести ретельне дослідження ринку, оцінити потенційний попит, конкурентів та цільову аудиторію); тестування та прототипування (важливо створити прототипи та провести випробування, щоб перевірити функціональність та відповідність інновації потребам користувачів); розробку стратегії впровадження (включає розробку плану дій, який описує, як саме інновація буде впроваджена); Інфраструктуру та ресурси (для успішного впровадження потрібна відповідна інфраструктура та ресурси, включаючи виробничі потужності, постачання матеріалів, технологічне забезпечення та фінанси); навчання персоналу (практичне впровадження часто передбачає навчання співробітників, щоб вони могли ефективно використовувати нову технологію чи методологію); зворотний зв'язок і коригування (після впровадження інновації важливо зібрати відгуки користувачів та аналізувати їх, щоб виявити сильні та слабкі сторони нового продукту або послуги); масштабування (якщо перше впровадження успішне, наступним кроком є масштабування інновації, тобто розширення її застосування на більшу аудиторію або нові ринки); моніторинг та підтримку (після впровадження важливо проводити моніторинг для виявлення можливих проблем і підтримки інновації на високому рівні ефективності)[44]. Це допомагає забезпечити її стійкий розвиток та адаптацію до нових умов ринку. Практичне впровадження є критичним етапом, адже без належної реалізації навіть найкращі ідеї можуть залишитися лише концепціями, не приносячи жодної цінності.

4. Поліпшення та прогрес є важливими характеристиками інновацій, які спрямовані на підвищення ефективності, продуктивності, якості продуктів або процесів, і загального розвитку. Ці аспекти включають кілька ключових елементів: поступове поліпшення (інкрементальні інновації) - це процес

поступового вдосконалення існуючих продуктів, послуг або процесів (наприклад, оновлення програмного забезпечення, вдосконалення дизайну або підвищення енергоефективності пристроїв); революційний прогрес (радикальні інновації) - це більш значущі зміни, що кардинально змінюють існуючі ринки або створюють нові (наприклад, поява смартфонів, електромобілів або 3D-друку стала революційним прогресом, що змінив багато аспектів суспільного та економічного життя); оптимізація процесів - інновації часто спрямовані на покращення внутрішніх процесів компанії або організації (це може бути автоматизація виробництва, впровадження нових методів управління проектами або використання аналітики даних для підвищення ефективності бізнесу); забезпечення сталого розвитку - поліпшення також стосується впровадження екологічно чистих технологій та сталих практик; підвищення якості життя - інновації сприяють покращенню рівня життя, забезпечуючи більш безпечні, ефективні та зручні товари і послуги; прискорення технологічного розвитку - прогрес часто стає каталізатором для розвитку суміжних технологій та інновацій; покращення користувацького досвіду - поліпшення інтерфейсів, додавання нових функцій та забезпечення зручності використання[17].

5. Ризик та невизначеність є невід'ємними характеристиками інноваційної діяльності. Вони пов'язані з тим, що інновації часто передбачають впровадження нових ідей або технологій, які ще не були повністю перевірені в реальних умовах. Це створює певні виклики для бізнесу та організацій[35]. Нижче наведено детальніший опис цих характеристик: ризик інвестицій - інноваційні проекти зазвичай вимагають значних фінансових вкладень на етапах досліджень, розробок та впровадження, є ризик, що ці інвестиції можуть не окупитися через невдале впровадження або слабкий ринковий попит на новий продукт; технологічний ризик - нові технології можуть мати недоліки, бути ненадійними або не відповідати очікуванням, існує ризик, що розроблене рішення виявиться технічно неефективним або зіткнеться з труднощами під час масштабування; ризик ринку - інновації можуть бути не прийняті споживачами через різні причини, включаючи недостатнє розуміння продукту, зміни

споживчих уподобань або відсутність готовності до змін, це стосується радикальних інновацій, які можуть вимагати зміни звичок і поведінки споживачів; конкуренція - існує ризик, що конкуренти швидко впровадять аналогічні рішення або навіть випередять інновацію, створивши кращий продукт або технологію; правові та регуляторні ризики - інноваційні рішення можуть стикатися з перешкодами у вигляді регуляторних обмежень або правових питань; соціальні та культурні бар'єри: Існує ризик, що нововведення не буде сприйнято через культурні, етичні або соціальні фактори; складність управління проектами, інноваційні проекти часто складніші в управлінні, оскільки включають нові технології, методи та процеси; нестабільність зовнішнього середовища, зовнішні фактори, такі як економічні кризи, зміни політичного курсу або непередбачувані події (наприклад, пандемії), можуть значно впливати на впровадження інновацій і створювати додаткову невизначеність[34].

6. Динамічність - це здатність інновацій швидко адаптуватися до змінних умов ринку, технологій та суспільних потреб. Ця характеристика відображає гнучкість і мобільність, необхідні для підтримки конкурентоспроможності в умовах постійних змін[28]. Динамічність інновацій включає наступні аспекти: гнучкість до змін - інновації мають бути здатні змінюватися та адаптуватися до нових умов (це означає, що компанії та організації повинні швидко реагувати на нові тенденції, вимоги ринку та зміни в поведінці споживачів); високий темп розвитку - сучасні інновації повинні впроваджуватися та розвиватися з великою швидкістю (це обумовлено швидким розвитком технологій, конкуренцією та потребою відповідати очікуванням ринку); масштабованість - означає здатність масштабувати інновацію в залежності від потреб ринку (важливо, щоб інноваційні рішення могли бути розширені для задоволення попиту або адаптовані для застосування в інших галузях чи регіонах); адаптація до технологічного прогресу; реакція на зворотний зв'язок, передбачає постійний аналіз відгуків від споживачів і внесення змін на основі отриманої інформації; інноваційна культура, підтримується завдяки культурі постійних змін і вдосконалень; проактивність,

передбачає не тільки реакцію на зміни, а й проактивний підхід до впровадження нововведень.

7. Креативність та міждисциплінарний підхід є важливими складовими інноваційної діяльності, які дозволяють створювати нові ідеї та ефективно реалізовувати їх на практиці. Ці аспекти сприяють розширенню можливостей для розробки новаторських рішень і сприяють подоланню складних викликів[17].

Креативність - це здатність генерувати нові, оригінальні ідеї та підходи до вирішення завдань. Вона включає кілька важливих аспектів, що роблять її основою інновацій. По-перше, це здатність генерувати ідеї та знаходити нестандартні рішення, які допомагають створювати унікальні продукти, технології та послуги. Важливою складовою є також відкритість до експериментів — готовність пробувати нові, іноді ризиковані підходи, що можуть змінити правила гри на ринку. Використання аналогій та метафор дозволяє мислителям знаходити нові рішення, застосовуючи досвід з інших сфер та розширюючи можливості для вирішення завдань. Нарешті, інклюзивність, яка передбачає залучення різних думок і досвіду, сприяє розширенню спектру можливих рішень та збільшує ймовірність створення найефективніших інноваційних підходів.

Класифікація інновацій допомагає визначити, якого типу зміни потребують організації або суспільство, і яку стратегію варто застосувати для впровадження цих змін. Розподіл інновацій за рівнем новизни (інкрементальні чи радикальні) дозволяє оцінити ступінь ризику та потенційні вигоди від їх впровадження. За сферами застосування (технологічні, соціальні, економічні, організаційні) надає змогу зрозуміти, де інновації матимуть найбільший вплив. Дослідження джерел походження (внутрішні чи зовнішні) сприяє правильному вибору підходів для розвитку інноваційної діяльності. Такий підхід дозволяє ефективніше використовувати ресурси та адаптувати інновації до специфічних потреб різних секторів і ринків.

Отже, інновації є ключовим фактором розвитку та конкурентоспроможності в сучасному світі. Їх сутність полягає у створенні

нових або вдосконаленні існуючих продуктів, послуг, процесів чи технологій, що приносять користь і цінність як для користувачів, так і для організацій. Інновації відрізняються своєю новизною, здатністю до практичного впровадження, створенням доданої вартості та прогресу, але також включають ризики та невизначеність через непередбачуваність результатів та необхідність адаптації до змін. Сутність інновацій полягає у прагненні до постійного розвитку, адаптації та забезпеченні стійкого зростання. Їх впровадження вимагає креативності, міждисциплінарного підходу, гнучкості та готовності приймати виклики та ризики. Водночас інновації є рушійною силою економічного зростання, сприяють підвищенню якості життя та стимулюють розвиток суспільства.

1.2. Еволюція інноваційного менеджменту в системі управління підприємством

Еволюція інноваційного менеджменту в системі управління підприємством є відображенням постійних змін у підходах до організації бізнес-процесів та впровадження нововведень. З розвитком технологій, зростанням конкуренції та глобалізацією ринків підприємства змушені шукати нові способи залишатися конкурентоспроможними та ефективними. Інноваційний менеджмент поступово став ключовим елементом стратегічного управління, що дозволяє організаціям не лише створювати нові товари та послуги, а й підвищувати свою адаптивність до змін зовнішнього середовища. Від початкових моделей, орієнтованих на дослідження та розробки, до сучасних інтегрованих і цифрових підходів, інноваційний менеджмент перетворився на складну, багатогранну систему, що поєднує традиційні практики з сучасними технологіями та методологіями. Цей процес має вирішальне значення для довгострокового успіху та розвитку підприємств у сучасному світі.

Інноваційний менеджмент – це сукупність методів, процесів і підходів, що використовуються для управління інноваціями в організації. Він охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль процесів розробки та впровадження нових ідей, продуктів, послуг або технологій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та розвитку підприємства. Інноваційний менеджмент сприяє створенню умов для генерування та реалізації інновацій, забезпечує ефективну координацію команд і ресурсів, а також інтегрує інноваційні процеси у загальну стратегію компанії[14]. Основною метою інноваційного менеджменту є стимулювання творчості та постійного вдосконалення, що допомагає організації адаптуватися до змін на ринку та підтримувати свою актуальність і зростання.

Термін "інноваційний менеджмент" вперше з'явився в наукових колах у середині XX століття, коли виникла необхідність систематизувати підходи до управління процесами впровадження нових технологій та ідей у виробництво і бізнес. Однак його широке визнання та розповсюдження відбулося пізніше, у 1970-1980-х роках, коли зростаюча конкуренція на ринках і технологічні зміни змусили компанії шукати нові способи ефективного управління інноваціями. У цей період з'явилися численні дослідження та праці, що пояснювали необхідність інтеграції інноваційних процесів у загальну стратегію управління підприємством. Відтоді інноваційний менеджмент еволюціонував у спеціалізовану сферу знань, що охоплює методи, моделі та практики, які допомагають підприємствам створювати і впроваджувати нові продукти та послуги, підвищуючи свою конкурентоспроможність і стійкість.

Еволюція інноваційного менеджменту в системі управління підприємством пройшла кілька основних етапів, кожен з яких характеризувався змінами у підходах до впровадження та управління інноваціями[1, 17, 38]:

1. Ранній етап (початок XX століття): На цьому етапі інновації розглядалися як випадкові та спонтанні процеси. Основна увага приділялася науково-дослідним розробкам (R&D), але управління інноваціями не було систематизованим.

2. Післявоєнний період (1950-1960-ті роки): Виникла потреба у більш структурованому підході до управління інноваціями через зростання конкуренції та швидкий технологічний прогрес. У цей період інновації стали розглядати як важливий елемент стратегічного планування, що включав планування досліджень і розробок.

3. Етап формування інноваційного менеджменту (1970-1980-ті роки): Поширення концепцій управління інноваціями, впровадження нових методів, таких як стратегічне планування та управління проектами. З'явилися перші моделі інноваційних процесів, зокрема "лінійні" моделі інновацій, що описували послідовність від ідеї до продукту.

4. Етап відкритих інновацій (1990-ті роки): Зростання важливості співпраці між організаціями, університетами, дослідницькими центрами та партнерами. Підприємства почали активно використовувати зовнішні ресурси та ідеї для прискорення власних інноваційних процесів. З'явився термін "відкриті інновації", що підкреслював важливість взаємодії і обміну знаннями.

5. Сучасний етап (2000-ті роки – сьогодення): Інноваційний менеджмент інтегрується з цифровими технологіями, такими як великі дані, штучний інтелект, Інтернет речей тощо. Компанії використовують гнучкі методології, такі як Agile і Lean, для швидкого прототипування і впровадження змін. Фокус зсувається на створення інноваційної культури та стимулювання креативності серед усіх співробітників. Інновації розглядаються як безперервний процес, що охоплює всі рівні підприємства.

Ці етапи відображають поступову еволюцію від традиційних підходів, що базувалися на простих дослідженнях і розробках, до сучасних комплексних стратегій управління інноваціями, що інтегрують технології та залучають міждисциплінарні підходи для ефективного реагування на виклики ринку.

Ринок є основою розвитку інновацій, оскільки саме він визначає потреби споживачів і створює попит на нові продукти, технології та послуги. Підприємства змушені постійно реагувати на зміни в попиті, впроваджуючи нововведення, щоб задовольнити споживчі вимоги і залишатися

конкурентоспроможними. В умовах конкурентного середовища, де постійно зростає необхідність у диференціації продукції, інновації стають критично важливими для збереження лідерства на ринку. Технологічний прогрес, зокрема в таких сферах, як цифровізація, автоматизація та сталий розвиток, створює нові можливості для інновацій і є важливим чинником, що сприяє розвитку ринку.

Окрім цього, ринок формує фінансове середовище для інновацій. Інвестори та підприємства, що працюють на різних етапах ланцюга постачання, шукають нові можливості для інвестування в передові технології і продукти. Зростання ринку стимулює інвестиції в науково-дослідницькі розробки, що, у свою чергу, веде до появи нових технологій і бізнес-моделей. Проте разом з цими можливостями ринок також несе ризики та невизначеності, що можуть впливати на темпи та напрямки інноваційного розвитку[45]. Однак саме через ринкові механізми інновації здобувають своє практичне втілення та оцінку, що забезпечує їх подальший розвиток і популяризацію.

Ринок і системи управління підприємством перебувають у тісному взаємозв'язку, оскільки зовнішнє середовище, представлене ринковими умовами, значною мірою визначає внутрішні процеси та стратегії, які підприємства використовують для досягнення своїх цілей. Ринок є основним джерелом інформації про потреби споживачів, конкурентів та інші фактори, що формують середовище для прийняття управлінських рішень. Для того, щоб ефективно функціонувати і досягати своїх цілей, підприємства повинні адаптувати свої системи управління до змін на ринку, забезпечуючи здатність швидко реагувати на зміни попиту, конкурентні загрози і нові технології.

Системи управління підприємством включають стратегії, методи і інструменти, які використовуються для організації, контролю та вдосконалення внутрішніх процесів компанії. Вони забезпечують ефективне використання ресурсів, управління персоналом і реалізацію інновацій. Ринкові умови визначають, які з цих систем є найбільш актуальними та ефективними. Наприклад, у періоди високої конкуренції та змін у попиті підприємства можуть впроваджувати більш гнучкі та адаптивні методи управління, такі як Agile або

Lean, для швидшого реагування на вимоги ринку[42]. Відтак, ринок виступає як зовнішнє середовище, що стимулює еволюцію систем управління, забезпечуючи підприємствам можливість адаптуватися до нових умов і досягати високих результатів. Еволюція інноваційного менеджменту та еволюція систем управління підприємством тісно пов'язані, оскільки інновації є ключовим чинником, що визначає розвиток і адаптацію підприємств до мінливих умов ринку та технологічного прогресу.

Еволюція систем управління підприємством пройшла через кілька ключових етапів, кожен з яких характеризувався різними підходами до організації та управління бізнесом[10, 22, 28]:

1. Традиційні методи управління (початок XX століття): На цьому етапі управління підприємствами було здебільшого централізованим, і основна увага приділялася жорсткій ієрархії та контролю. Поширеними були класичні підходи, такі як принципи наукового управління Фредеріка Тейлора, які акцентували увагу на підвищенні продуктивності праці через стандартизацію та поділ праці.

2. Етап бюрократичних систем управління (середина XX століття): Цей період характеризувався впровадженням чітких правил, процедур і розподілу відповідальності. Модель управління Макса Вебера підкреслювала важливість формальних структур, що забезпечували стабільність і передбачуваність у роботі організацій.

3. Перехід до стратегічного управління (1960-1970-ті роки): Розвиток конкуренції та зміни на ринку призвели до того, що підприємства почали впроваджувати стратегічне планування. З'явилися моделі управління, які враховували зовнішнє середовище та дозволяли компаніям адаптувати свої стратегії для збереження конкурентоспроможності.

4. Етап управління на основі процесів (1980-1990-ті роки): З розвитком технологій підприємства почали акцентувати увагу на бізнес-процесах і ефективності їх управління. Виникла концепція управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM), яка дозволила оптимізувати роботу шляхом аналізу, моделювання і вдосконалення процесів.

5. Перехід до інтегрованих систем управління (кінець 1990-х – 2000-ті роки): Інформаційні технології стали важливою частиною управління підприємством. Системи ERP (Enterprise Resource Planning) об'єднали різні функціональні підрозділи підприємства, забезпечивши централізоване управління даними та процесами.

6. Сучасний етап – цифрове та інноваційне управління (2010-ті роки – сьогодення): З'явилися системи, що використовують штучний інтелект, аналіз великих даних, автоматизацію та хмарні технології. Гнучкі методи управління, такі як Agile і Lean, стали популярними через їхню здатність адаптуватися до швидкозмінного ринкового середовища. Також зріс акцент на створенні інноваційної культури та впровадженні нових підходів до управління змінами.

Ці етапи відображають перехід від жорстких ієрархічних структур до більш гнучких, адаптивних і технологічно підтримуваних систем управління, що сприяють швидкому реагуванню на зміни та стимулюють інноваційний розвиток підприємств.

Таким чином, еволюція інноваційного менеджменту і еволюція систем управління підприємством йшли рука об руку, доповнюючи одна одну: інновації сприяли розвитку нових підходів до управління, а удосконалення управлінських систем дозволяло ефективніше інтегрувати та реалізовувати інноваційні ідеї. Еволюція інноваційного менеджменту також змінила роль керівників і працівників у процесі впровадження інновацій, зробивши їх активними учасниками процесу завдяки стимулюванню креативності та співпраці. Сучасний інноваційний менеджмент розглядає інновації не лише як продукт чи технологію, а як комплексний процес, що охоплює корпоративну культуру, стратегію розвитку і взаємодію з ринком.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління інноваційною виробничою діяльністю підприємства

Оцінка ефективності управління інноваційною виробничою діяльністю підприємства є ключовим аспектом для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку. Інновації, будучи основним рушієм змін та вдосконалення в сучасному бізнес-середовищі, вимагають впровадження ефективних методів управління. Це дозволяє не лише впроваджувати нові продукти та технології, але й оцінювати результати інноваційної діяльності з точки зору її економічної та соціальної вигоди для підприємства.

Вибір методичних підходів до оцінки ефективності інноваційного управління залежить від ряду факторів, таких як тип інновацій, стратегія розвитку підприємства та його ресурсна база. У процесі оцінки зазвичай використовуються фінансові та економічні показники, а також індикатори, що визначають рівень інноваційної активності підприємства. Це дає змогу оцінити, наскільки інновації сприяють досягненню стратегічних цілей компанії, зокрема зростанню її прибутковості, покращенню якості продукції та послуг, а також підвищенню ефективності виробничих процесів.

Методичні підходи до оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю також враховують зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на успішність впровадження інновацій. Системний підхід, бенчмаркінг, а також аналіз циклів інноваційного процесу дозволяють комплексно оцінити результативність управлінських рішень, застосованих на різних етапах інноваційної діяльності. Оцінка ефективності таких процесів є необхідною умовою для своєчасного коригування стратегії і досягнення конкурентних переваг у постійно змінюваному ринковому середовищі. Вона дозволяє не лише виміряти досягнення визначених цілей, а й виявити можливі проблеми в процесі впровадження інновацій та розробити відповідні коригувальні заходи. Існує кілька основних методичних підходів до оцінки цієї ефективності:

1. Фінансово-економічний підхід до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства полягає в аналізі економічних результатів, які приносить впровадження інновацій, з урахуванням витрат та вигод, що

виникають у результаті інвестицій в інноваційні проекти. Цей підхід дозволяє визначити, наскільки економічно обґрунтованими є витрати на інновації та чи призводять ці витрати до зростання прибутковості, продуктивності або конкурентоспроможності підприємства. Основними показниками для оцінки ефективності інноваційного процесу з фінансово-економічної точки зору є:

- ✓ Рентабельність інвестицій в інновації (ROI) - вимірює дохідність інвестицій в інноваційні проекти. Визначається як відношення чистого прибутку, отриманого від інновацій, до витрат на їх впровадження. Висока рентабельність свідчить про ефективне використання ресурсів.

- ✓ Період окупності інвестицій - визначає час, необхідний для того, щоб інвестиції, вкладені в інноваційний проект, окупилися. Чим коротший період окупності, тим ефективніше реалізується інновація.

- ✓ Чистий приведений дохід (NPV) - показник, який визначає різницю між дисконтованими грошовими потоками від інноваційного проекту і витратами на його реалізацію. Позитивне значення NPV свідчить про доцільність інвестування в інновації.

- ✓ Внутрішня норма прибутковості (IRR) - показник, що вказує на максимальну норму прибутковості проекту, при якій він все ще є вигідним для підприємства. Якщо IRR перевищує мінімальну прийнятну норму прибутковості, проект є економічно вигідним[32].

Оцінка ефективності інновацій з фінансово-економічної точки зору також включає порівняння витрат на дослідження та розробки з економічними вигодами, які отримує підприємство в результаті впровадження інновацій. Цей підхід дає змогу об'єктивно оцінити доцільність інвестування в інноваційні проекти, оцінити їх рентабельність і визначити фінансову ефективність для підприємства в цілому.

2. Індикаторний підхід до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства є важливим інструментом для вимірювання та аналізу результатів інноваційних процесів. Цей підхід передбачає використання певних індикаторів або показників, які дозволяють визначити ступінь успішності реалізації

інновацій на різних етапах їх впровадження. Індикаторний підхід допомагає підприємствам не тільки оцінювати ефективність інноваційної діяльності, але й розробляти стратегії для покращення результатів і досягнення кращих конкурентних позицій на ринку.

✓ *Фінансові індикатори* є одним з основних інструментів оцінки ефективності інноваційної діяльності. Вони дозволяють оцінити, наскільки інновації сприяють підвищенню фінансових результатів підприємства, таких як прибуток, рентабельність, доходи та витрати.

✓ *Нефінансові індикатори* є важливими для оцінки інноваційної діяльності, оскільки вони дозволяють враховувати не лише економічні результати, але й інші аспекти ефективності інновацій. До таких індикаторів належать: інноваційна активність; рівень задоволення споживачів; час виведення інновацій на ринок, рівень адаптації нових технологій в процесі виробництва.

✓ *Індикатори ефективності управління* дозволяють оцінити, як добре підприємство керує інноваційними процесами. Вони включають: кількість інноваційних проектів, що пройшли всі етапи розробки та впровадження, рівень участі співробітників у процесі інновацій, здатність до швидкої адаптації до змін.

✓ *Маркетингові індикатори* дозволяють оцінити ефективність впровадження інновацій з точки зору ринкової прийнятності. До таких індикаторів належать: ринкова частка нових продуктів, час на впровадження інновації на ринок, позиція на ринку порівняно з конкурентами.

✓ *Індикатори ризиків* дозволяють оцінити можливі негативні наслідки впровадження інновацій для підприємства. До них належать: оцінка фінансових та технологічних ризиків та вплив змін на виробничі процеси[34].

Індикаторний підхід дозволяє використовувати різноманітні показники для комплексного аналізу результатів інновацій на всіх етапах їх реалізації. Це допомагає підприємствам зрозуміти, як ефективно використовуються ресурси, які фактори сприяють успіху інновацій та де є потенційні проблеми для подальшого вдосконалення інноваційних процесів.

3. Порівняльний підхід (бенчмаркінг) оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства полягає в аналізі та порівнянні показників і результатів інноваційної діяльності підприємства з іншими компаніями або галузевими стандартами. Цей метод дозволяє підприємствам виявляти кращі практики, що використовуються лідерами галузі, а також визначати свої сильні та слабкі сторони у процесі інноваційного розвитку. Порівняльний підхід є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності та вдосконалення стратегії інновацій.

Існують різні типи бенчмаркінгу, залежно від мети та об'єкта порівняння:

✓ *Порівняння з лідерами галузі* (класифікаційний бенчмаркінг): Це порівняння показників з компаніями, які є лідерами в інноваційному розвитку та мають найкращі результати.

✓ *Порівняння з конкурентами* (конкурентний бенчмаркінг): Оцінка інноваційної діяльності власного підприємства порівняно з безпосередніми конкурентами.

✓ *Порівняння з іншими галузями* (функціональний бенчмаркінг): Порівняння інноваційної діяльності з іншими галузями або сферами, що дозволяє підприємству запозичувати інноваційні рішення, які були успішно реалізовані в інших секторах економіки.

✓ *Порівняння з внутрішніми практиками* (внутрішній бенчмаркінг): Визначення та порівняння показників інноваційної діяльності різних підрозділів одного підприємства[23].

Однак, важливо пам'ятати, що бенчмаркінг не є процесом простого копіювання, а вимагає адаптації отриманих результатів до специфіки кожного підприємства.

4. Ключові фактори успіху (KFS, Key Success Factors) - це основні елементи, які визначають успішність діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища, зокрема в процесі впровадження інновацій. У контексті оцінки ефективності інноваційної діяльності KFS використовуються для визначення тих аспектів, які мають найбільший вплив на досягнення цілей

підприємства в інноваційній сфері. Вони можуть варіюватися в залежності від специфіки галузі, типу інновацій та стратегії підприємства, однак є декілька універсальних факторів, які зазвичай визначають успіх інноваційних ініціатив.

✓ *Інноваційна культура та стратегія підприємства.* Ключовим фактором для успішної інноваційної діяльності є наявність розвиненої інноваційної культури, яка сприяє творчості, відкритості до нових ідей і готовності до ризику. Це включає в себе підтримку з боку керівництва, належну організаційну структуру, що дозволяє швидко адаптуватися до змін, і створення сприятливого середовища для реалізації інновацій. Крім того, ефективна інноваційна стратегія, яка чітко визначає пріоритети та напрямки розвитку, є необхідною умовою для успішного впровадження інновацій.

✓ *Інвестиції в дослідження та розвиток (R&D).* Для підприємств, які прагнуть до інноваційного розвитку, важливо постійно інвестувати в науково-дослідницьку діяльність і розробку нових технологій або продуктів. Витрати на R&D визначають можливість створення нових конкурентних переваг та підтримку інноваційної активності. Підприємства, які активно інвестують у дослідження та розробки, мають більше шансів на успішне впровадження інновацій і здобуття високих результатів.

✓ *Використання технологічних і цифрових інновацій.* У сучасному світі технологічні інновації, особливо цифровізація, стають критичними для досягнення успіху. Впровадження нових технологій, таких як автоматизація виробництва, використання великих даних (big data), штучного інтелекту та Інтернету речей (IoT), дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, знижувати витрати і покращувати якість продуктів. Це є одним із основних факторів, що визначають успішність інноваційної діяльності.

✓ *Залучення та розвиток кваліфікованих кадрів.* Людський капітал є одним із найважливіших факторів для впровадження інновацій. Ключові фактори успіху вимагають наявності в підприємствах висококваліфікованих кадрів, здатних генерувати нові ідеї, працювати над складними проектами та впроваджувати інновації в організаційну практику. Тому важливо не лише

залучати талановитих спеціалістів, але й створювати умови для їхнього професійного розвитку, навчання та вдосконалення.

✓ *Ефективність управлінських і організаційних процесів.* Ефективне управління інноваційним процесом передбачає не лише чітку організаційну структуру, але й гнучкість у прийнятті рішень та здатність швидко адаптуватися до змін на ринку. Підприємства повинні створювати сприятливі умови для впровадження інновацій, зокрема через належну організацію проектного управління, координацію між підрозділами та забезпечення необхідних ресурсів для реалізації інноваційних ініціатив.

✓ *Ринкова орієнтація і розуміння потреб споживачів.* Успіх інноваційної діяльності залежить від здатності підприємства виявляти та адаптуватися до змінюваних потреб і вимог ринку. Інновації повинні бути спрямовані на задоволення актуальних потреб споживачів або створення нових ринкових ніш. Здатність підприємства прогнозувати ринкові тренди, активно взаємодіяти з клієнтами та реагувати на їхні запити є важливим фактором для досягнення інноваційного успіху[9, 13, 39].

Таким чином, ключові фактори успіху оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства полягають у поєднанні стратегічного управління, технологічних інновацій, людського капіталу та ринкової орієнтації. Вони дозволяють підприємству не тільки реалізувати інноваційні проекти, а й забезпечити їхню економічну ефективність, що в свою чергу веде до зміцнення позицій на ринку та довгострокового успіху.

5. Аналіз циклів інноваційного процесу є важливим інструментом для оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства. Цей підхід передбачає розгляд кожного етапу інноваційного циклу, від виникнення ідеї до комерціалізації та впровадження інновацій у виробничу практику, з метою виявлення ефективності використаних ресурсів, часу та отриманих результатів. Кожен етап інноваційного процесу може бути оцінений за допомогою специфічних фінансових та нефінансових показників, що дозволяє не тільки

виміряти досягнуті результати, але й виявити можливі проблеми чи упущення на кожному з етапів.

✓ *Етап ідеї та досліджень* (фаза генерації ідеї та R&D). На цьому етапі основною метою є генерування нових ідей для інновацій, а також дослідження та розробка технологій чи продуктів. Оцінка ефективності цього етапу часто включає аналіз витрат на науково-дослідні роботи (R&D) та порівняння їх з потенційними вигодами, які інновації можуть принести в майбутньому. Основні показники на цьому етапі: витрати на дослідження та розробки; кількість ідей, що проходять відбір до наступних етапів; кількість патентів або нових технологій, що були створені.

✓ *Етап розробки і тестування* (фаза прототипування і тестування). Це етап, на якому ідеї перетворюються на прототипи або пілотні моделі, які тестуються на ринку або в умовах виробничого процесу. Оцінка ефективності цього етапу полягає у визначенні ступеня готовності інновації до комерціалізації, а також виявленні потенційних технічних чи технологічних проблем. Важливими показниками на цьому етапі є: витрати на розробку та тестування прототипів; час, витрачений на тестування; показники досягнення заданих параметрів якості, безпеки, функціональності.

✓ *Етап комерціалізації* (фаза запуску на ринок). Комерціалізація є критично важливим етапом для оцінки ефективності інноваційної діяльності, оскільки саме на цьому етапі інновації виходять на ринок і мають приносити дохід. Оцінка цього етапу включає в себе аналіз фінансових показників, таких як прибуток, витрати на маркетинг, обсяг продажів, а також оцінку ступеня прийняття інновації споживачами. Основні показники: обсяг продажів нових продуктів чи послуг; ринкова частка нової продукції; витрати на маркетинг і продажі; задоволеність споживачів та їх лояльність до нових товарів та послуг.

✓ *Етап масового виробництва та оптимізації* (фаза масштабування). Після запуску інновації на ринок підприємство переходить до масштабування виробництва та оптимізації бізнес-процесів для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Оцінка цього етапу фокусується на аналізі

витрат на виробництво, продуктивності праці та оптимізації операційних процесів. Показники на цьому етапі можуть включати: витрати на виробництво; продуктивність виробничих процесів; кількість виготовлених одиниць продукції за одиницю часу; зниження витрат на одиницю продукції.

✓ *Етап оцінки та корекції* (фаза моніторингу та оцінки результатів). Після комерціалізації інновацій важливо регулярно здійснювати моніторинг та оцінку результатів інноваційного процесу, щоб виявити можливості для вдосконалення і корекції стратегії. Це може включати аналіз зворотного зв'язку від споживачів, а також внутрішню оцінку ефективності виробничих та бізнес-процесів. Важливими є такі показники: відгуки та оцінки споживачів; виявлення і вирішення проблем, що виникають в процесі виробництва або продажу; постійне вдосконалення товару чи послуги на основі отриманих даних[42].

Таким чином, аналіз циклів інноваційного процесу дозволяє підприємствам отримати комплексне розуміння ефективності своїх інноваційних стратегій на кожному етапі. Вимірювання показників, що характеризують витрати, час, якість та ринкові результати, дозволяє не тільки оцінити досягнуті успіхи, але й оперативно коригувати стратегію для забезпечення довгострокової ефективності інноваційної діяльності підприємства.

6. Системний підхід до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства передбачає розгляд інноваційного процесу як інтегровану систему, в якій взаємодіють різні компоненти та фактори, що впливають на результати. Цей підхід допомагає підприємствам комплексно аналізувати всі аспекти інноваційної діяльності, від генерування ідей до їх комерціалізації, а також оцінювати вплив різних змінних на кінцеві результати. Важливим є те, що системний підхід враховує не лише фінансові показники, але й нефінансові, що дозволяє повніше оцінити ефективність інновацій.

✓ *Інтеграція всіх етапів інноваційного процесу.* Системний підхід передбачає оцінку всього циклу інноваційної діяльності, починаючи від досліджень та розробок (R&D) і закінчуючи комерціалізацією та масштабуванням інновацій. Кожен етап є важливою складовою, що взаємодіє з

іншими. Наприклад, успіх комерціалізації залежить від попереднього етапу досліджень і розробок, а також від здатності підприємства адаптувати нову технологію чи продукт до вимог ринку. Оцінка ефективності на кожному етапі дозволяє визначити сильні й слабкі сторони інноваційного процесу та забезпечити ефективне використання ресурсів.

✓ *Врахування зовнішніх і внутрішніх чинників.* Системний підхід також включає аналіз впливу різних зовнішніх та внутрішніх факторів на ефективність інноваційної діяльності. Зовнішні фактори можуть включати економічну ситуацію на ринку, конкуренцію, зміни в законодавстві, технологічні тенденції та інші. Внутрішні чинники, такі як організаційна культура, рівень кваліфікації працівників, наявність інвестицій та ефективність управлінських рішень, також мають важливе значення. Системний підхід дозволяє аналізувати, як ці фактори взаємодіють і як вони впливають на досягнення цілей підприємства.

✓ *Комплексна оцінка результатів: фінансові та нефінансові показники.* За допомогою системного підходу оцінка ефективності інноваційної діяльності здійснюється за допомогою різноманітних фінансових і нефінансових показників. Фінансові показники включають рентабельність інвестицій, період окупності, чистий приведений дохід (NPV), внутрішню норму прибутковості (IRR). Нефінансові показники можуть охоплювати рівень задоволення споживачів, інноваційну активність на підприємстві, рівень інтеграції нових технологій у виробництво, ефективність управлінських процесів та інші. Оцінка на основі обох типів показників дає змогу підприємству приймати більш обґрунтовані рішення щодо подальших інвестицій та напрямків розвитку.

✓ *Зворотний зв'язок та коригування стратегії.* Системний підхід передбачає постійний моніторинг і оцінку інноваційної діяльності, що дозволяє оперативно коригувати стратегії та процеси. Це дає змогу підприємствам швидко реагувати на зміни на ринку чи внутрішні проблеми, що можуть виникати під час впровадження інновацій. Зворотний зв'язок дає можливість виявити проблеми на ранніх етапах і впроваджувати коригувальні заходи для підвищення ефективності інновацій.

✓ *Управління ризиками та невизначеністю.* Системний підхід також включає управління ризиками, які є невід'ємною частиною інноваційної діяльності. Це включає виявлення, оцінку та мінімізацію ризиків, таких як фінансові втрати, технологічні невдачі, зміни в ринкових умовах, зміни законодавства. Завдяки системному підходу підприємства можуть ефективніше оцінювати ризики та приймати рішення, які знижують потенційні негативні наслідки для інноваційного процесу[26].

Системний підхід оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства дозволяє комплексно оцінювати всі етапи інноваційного циклу, враховувати внутрішні та зовнішні фактори, а також використовувати різноманітні показники для більш точного та обґрунтованого аналізу.

Кожен з цих підходів може бути застосований в залежності від специфіки підприємства, характеру інновацій і доступних ресурсів для оцінки ефективності. Рекомендується використовувати комплексний підхід, що включає кілька методів для отримання більш точних і обґрунтованих результатів.

Висновки до першого розділу. Інновації займають ключове місце у розвитку сучасного суспільства та економіки, сприяючи зростанню ефективності виробничих процесів, формуванню нових ринків і підвищенню рівня конкурентоспроможності. У сучасному контексті поняття інновацій охоплює не лише технологічні вдосконалення, але й широкий спектр змін, що стосуються організаційних підходів, бізнес-моделей, а також розробки нових товарів і послуг.

Еволюція інноваційного менеджменту показала поступову трансформацію підходів до управління інноваціями від технічного до стратегічного підходу. Спочатку основна увага була зосереджена на технічних аспектах впровадження нововведень, але з розвитком теорії менеджменту і підвищенням важливості інновацій для досягнення довгострокових конкурентних переваг підприємства, інноваційний менеджмент став складовою частиною загальної стратегії компанії. Сучасні підприємства потребують гнучкості та швидкості в управлінні

інноваційними процесами, що дозволяє їм адаптуватися до динамічних змін у технологіях і ринкових умовах.

Методичні підходи до оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства відзначаються використанням як кількісних, так і якісних методів. Кількісні методи включають фінансові показники, такі як рентабельність інвестицій в інновації, а якісні - оцінку впливу інновацій на конкурентоспроможність і якість продукції. Оцінка ефективності інновацій є важливою для визначення доцільності подальших інвестицій у нововведення та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Загалом, для ефективного управління інноваційними процесами на підприємстві необхідно застосовувати комплексний підхід, який поєднує стратегію, технології та організаційні зміни. Інновації повинні бути невід'ємною частиною розвитку підприємства, сприяючи його адаптації до мінливих умов і забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

2.1 Аналіз стану, виклики та тенденції розвитку інноваційної діяльності в Україні

Інноваційна діяльність є важливим чинником економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності країн у глобальному середовищі. Україна, як країна з великим потенціалом у науково-технічній сфері, стикається з низкою викликів та можливостей у сфері інновацій. Поточний стан інноваційної діяльності характеризується суперечливими тенденціями: наявністю висококваліфікованих кадрів та значного наукового потенціалу, але водночас недостатньою інфраструктурою та фінансуванням для активного розвитку інновацій.

Основними викликами для інноваційної діяльності в Україні є обмежене фінансування науково-дослідних робіт, відтік кваліфікованих спеціалістів за кордон та недостатня інтеграція наукових установ із бізнес-середовищем. Ці фактори ускладнюють впровадження інновацій та розвиток інноваційних стартапів і підприємств. Попри це, існують певні позитивні тенденції, які свідчать про потенційне зростання інноваційної активності. Серед них — поступове збільшення співпраці між університетами, науково-дослідними установами та приватними компаніями, розвиток технологічних парків та кластерів, а також розширення міжнародної співпраці та впровадження програм підтримки інновацій від міжнародних організацій[30].

Впровадження сучасних технологій, цифровізація бізнес-процесів, розвиток стартап-екосистеми та залучення інвестицій у сферу R&D (дослідження і розробки) стають ключовими напрямками для зміцнення інноваційного потенціалу країни. Для реалізації цього потенціалу необхідно створення сприятливих умов для інновацій, включаючи податкові пільги,

підтримку державних та приватних інвестицій, а також покращення правової бази.

На міжнародному рівні для оцінювання спроможності економіки здійснити перехід до сталого інноваційного розвитку використовується комплексний аналіз стану інноваційної системи країни. Вивчення інноваційного сектора національної економіки через призму глобальних рейтингів надає можливість оцінити як її інноваційний потенціал, так і здатність конкурувати на міжнародному рівні з точки зору технічного розвитку[54].

Серед ключових міжнародних індикаторів, що використовуються для такої оцінки, виділяються Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index), Індекс інноваційного розвитку від агентства Bloomberg (Bloomberg Innovation Index), Глобальний індекс конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index), Інноваційний індекс Європейського інноваційного табло (Innovation Union Scoreboard), а також Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів (Global Talent Competitiveness Index). Крім того, важливою складовою є Оцінка готовності до майбутнього виробництва (Readiness for the Future of Production Assessment), яка дозволяє оцінити, наскільки країна підготовлена до впровадження сучасних виробничих технологій[47].

Ці показники комплексно характеризують здатність економіки генерувати та впроваджувати інновації, демонструючи її позиції у світовому інноваційному просторі. Вони також допомагають виявити сильні сторони та проблемні ділянки, на яких необхідно зосередити зусилля для підвищення конкурентоспроможності. Аналіз результатів таких рейтингів сприяє визначенню стратегічних напрямків розвитку, що спрямовані на забезпечення стійкого інноваційного зростання та довгострокової економічної стабільності.

Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index) є інструментом для комплексного аналізу інноваційної діяльності різних країн, враховуючи сім основних аспектів: інститути, людський капітал і дослідження, інфраструктура, ринкова витонченість, бізнесова витонченість, результати у сфері знань і

технологій, а також творчі результати. Цей індекс дозволяє оцінити здатність країн до створення інновацій та їх впровадження в економіку[49].

Global Innovation Index 2023 rankings

19

GII rank	Economy	Score	Income group rank	Region rank	GII rank	Economy	Score	Income group rank	Region rank
1	Switzerland	67.6	1	1	67	Bahrain	29.1	46	9
2	Sweden	64.2	2	2	68	Mongolia	28.8	7	13
3	United States	63.5	3	1	69	Oman	28.4	47	10
4	United Kingdom	62.4	4	3	70	Morocco	28.4	8	11
5	Singapore	61.5	5	1	71	Jordan	28.2	16	12
6	Finland	61.2	6	4	72	Armenia	28.0	17	13
7	Netherlands (Kingdom of the)	60.4	7	5	73	Argentina	28.0	18	6
8	Germany	58.8	8	6	74	Costa Rica	27.9	19	7
9	Denmark	58.7	9	7	75	Montenegro	27.8	20	36
10	Republic of Korea	58.6	10	2	76	Peru	27.7	21	8
11	France	56.0	11	8	77	Bosnia and Herzegovina	27.1	22	37
12	China	55.3	1	3	78	Jamaica	27.1	23	9
13	Japan	54.6	12	4	79	Tunisia	26.9	9	14
14	Israel	54.3	13	1	80	Belarus	26.8	24	38
15	Canada	53.8	14	2	81	Kazakhstan	26.7	25	3
16	Estonia	53.4	15	9	82	Uzbekistan	26.2	10	4
17	Hong Kong, China	53.3	16	5	83	Albania	25.4	26	39
18	Austria	53.2	17	10	84	Panama	25.3	48	10
19	Norway	50.7	18	11	85	Botswana	24.6	27	3
20	Iceland	50.7	19	12	86	Egypt	24.2	11	15
21	Luxembourg	50.6	20	13	87	Brunei Darussalam	23.5	49	14
22	Ireland	50.4	21	14	88	Pakistan	23.3	12	5
23	Belgium	49.9	22	15	89	Azerbaijan	23.3	28	16
24	Australia	49.7	23	6	90	Sri Lanka	23.3	13	6
25	Malta	49.1	24	16	91	Cabo Verde	23.3	14	4
26	Italy	46.6	25	17	92	Lebanon	23.2	15	17
27	New Zealand	46.6	26	7	93	Senegal	22.5	16	5
28	Cyprus	46.3	27	2	94	Dominican Republic	22.4	29	11
29	Spain	45.9	28	18	95	El Salvador	21.8	17	12
30	Portugal	44.9	29	19	96	Namibia	21.8	30	6
31	Czech Republic	44.8	30	20	97	Bolivia (Plurinational State of)	21.4	18	13
32	United Arab Emirates	43.2	31	3	98	Paraguay	21.4	31	14
33	Slovenia	42.2	32	21	99	Ghana	21.3	19	7
34	Lithuania	42.0	33	22	100	Kenya	21.2	20	8
35	Hungary	41.3	34	23	101	Cambodia	20.8	21	15
36	Malaysia	40.9	2	8	102	Trinidad and Tobago	20.7	50	15
37	Latvia	39.7	35	24	103	Rwanda	20.6	1	9
38	Bulgaria	39.0	3	25	104	Ecuador	20.5	32	16
39	Türkiye	38.6	4	4	105	Bangladesh	20.2	22	7
40	India	38.1	1	1	106	Kyrgyzstan	20.2	23	8
41	Poland	37.7	36	26	107	Madagascar	19.1	2	10
42	Greece	37.5	37	27	108	Nepal	18.8	24	9
43	Thailand	37.1	5	9	109	Nigeria	18.4	25	11
44	Croatia	37.1	38	28	110	Lao People's Democratic Republic	18.3	26	16
45	Slovakia	36.2	39	29	111	Tajikistan	18.3	27	10
46	Viet Nam	36.0	2	10	112	Côte d'Ivoire	18.2	28	12
47	Romania	34.7	40	30	113	United Republic of Tanzania	17.4	29	13
48	Saudi Arabia	34.5	41	5	114	Togo	16.9	3	14
49	Brazil	33.6	6	1	115	Nicaragua	16.9	30	17
50	Qatar	33.4	42	6	116	Honduras	16.7	31	18
51	Russian Federation	33.3	7	31	117	Zimbabwe	16.5	32	15
52	Chile	33.3	43	2	118	Zambia	16.4	4	16
53	Serbia	33.1	8	32	119	Algeria	16.1	33	18
54	North Macedonia	33.0	9	33	120	Benin	16.0	34	17
55	Ukraine	32.8	3	34	121	Uganda	16.0	5	18
56	Philippines	32.2	4	11	122	Guatemala	15.8	33	19
57	Mauritius	32.1	10	1	123	Cameroon	15.3	35	19
58	Mexico	31.0	11	3	124	Burkina Faso	14.5	6	20
59	South Africa	30.4	12	2	125	Ethiopia	14.3	7	21
60	Republic of Moldova	30.3	13	35	126	Mozambique	13.6	8	22
61	Indonesia	30.3	5	12	127	Mauritania	13.5	36	23
62	Iran (Islamic Republic of)	30.1	6	2	128	Guinea	13.3	9	24
63	Uruguay	30.0	44	4	129	Mali	12.9	10	25
64	Kuwait	29.9	45	7	130	Burundi	12.5	11	26
65	Georgia	29.9	14	8	131	Niger	12.4	12	27
66	Colombia	29.4	15	5	132	Angola	10.3	37	28

Source: Global Innovation Index Database, WIPO, 2023.
Note: For an explanation of classifications, see Economy profiles, endnote 1.

High-income
Upper middle-income
Lower middle-income
Low-income

Europe
Northern America
Latin America and the Caribbean

South East Asia, East Asia, and Oceania
Northern Africa and Western Asia
Sub-Saharan Africa
Central and Southern Asia

Global Innovation Index 2023

Рис.2.1 Global Innovation Index 2023 rankings[.].

Згідно з останнім звітом Глобального індексу інновацій за 2023 рік, Україна зайняла 55-ту позицію серед 132 країн. Для порівняння, у 2022 році вона

була на 57-му місці, у 2021 році — на 49-му, а у 2020 році — на 45-му (рис. 2.2)[50]. Ці дані відображають помітне зниження позицій України у рейтингу, що вказує на негативний вплив війни на її інноваційну спроможність та загальний економічний стан. Хоча у 2023 році Україна змогла піднятися на дві позиції порівняно з 2022 роком, вона все ще залишається далеко від своїх довоєнних результатів, зокрема на десять позицій нижче порівняно з 2020 роком.

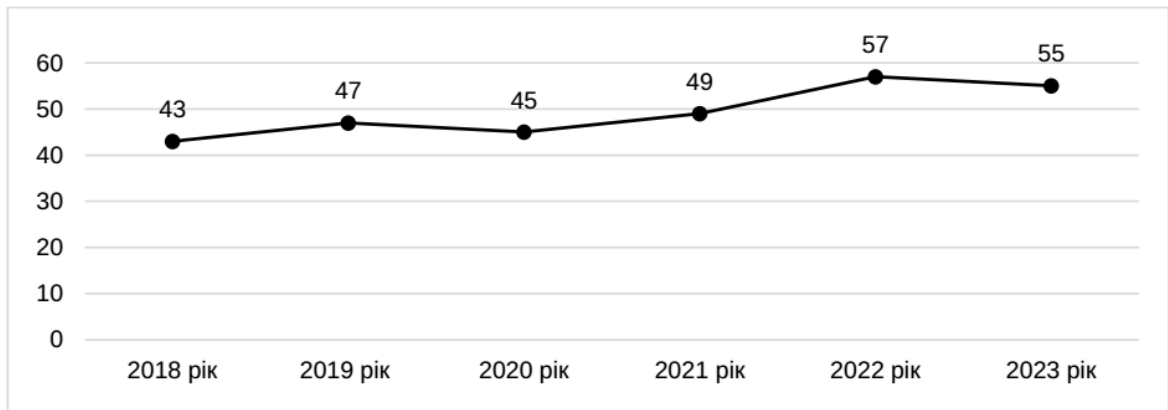


Рис. 2.2 Рейтинг України за Глобальним індексом інновацій[49, 50].

Така динаміка свідчить про значний тиск на інноваційний сектор через економічні та соціальні виклики, спричинені війною. Незважаючи на певні позитивні зрушення у 2023 році, відновлення та розвиток інноваційного потенціалу України вимагають подальших зусиль, зокрема інвестування у відновлення інфраструктури, підтримку науково-дослідних установ і стимулювання підприємницької активності. Інноваційні реформи та підтримка міжнародних партнерів залишаються важливими для відновлення позицій країни у світовому рейтингу та забезпечення стабільного зростання.

У звіті Глобального індексу інновацій за 2023 рік Україна продемонструвала найкращі результати в категорії "творчі результати", посівши 37-е місце серед 132 країн, що на 26 позицій вище порівняно з 2022 роком. До сильних сторін України у цій категорії належать активний розвиток торгових марок, промислових дизайнів та мобільних додатків. Проте у сфері "результатів знань і технологій" Україна зайняла 45-ту позицію, що означає падіння на дев'ять місць порівняно з попереднім роком. Якщо у 2022 році суттєвих недоліків у цій

сфері не спостерігалось, то у 2023 році було відзначено значне погіршення показників у сфері зростання продуктивності праці[50].

Незважаючи на тривалу повномасштабну війну, Україна зуміла зберегти свої позиції у категорії "людський капітал та дослідження". У 2023 році вона зайняла 47-е місце, піднявшись на дві сходинки порівняно з 2022 роком. Сила України в цій галузі пов'язана з високим рівнем освіти, проте низький рівень іноземних інвестицій у дослідження та розвиток залишається значним викликом.

У сфері витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) Україна зайняла 76-е місце, знизившись на вісім позицій у порівнянні з попереднім роком, що є наслідком впливу війни. У категорії "бізнесова витонченість" Україна посіла 48-е місце, завдяки високому рівню зайнятості жінок із вищою освітою. Основним недоліком цієї категорії залишається низький рівень венчурного фінансування[50].

У сфері "інноваційної інфраструктури" Україна посіла 77-е місце. Серед основних проблем у цій галузі були виділені високий рівень енергоспоживання відносно ВВП та недостатні інвестиції. Категорія "інститути" відзначилася особливо низькими результатами — Україна зайняла 100-е місце, знизившись на три позиції порівняно з минулим роком, що обумовлено впливом військової агресії та політичною нестабільністю[50].

Рейтинг України за показником ринкової диференціації був особливо невтішним: вона зайняла 104-е місце, що відображає значні проблеми з низьким рівнем інвестицій та обмеженим доступом до кредитування. Загалом, ці показники демонструють складний вплив війни та економічних труднощів на інноваційний потенціал країни, вказуючи на необхідність активної підтримки та інвестицій для відновлення та розвитку[50].

Європейський інноваційний рейтинг оцінює інноваційний потенціал країни за такими критеріями, як людські ресурси, дослідницькі системи, цифровізація, фінанси та інвестиції, використання технологій, новаторство, екологічна стійкість тощо. У 2023 році Україна досягла лише 31% середнього рівня ЄС, що свідчить про погіршення її позицій. Основні проблеми

спостерігалися у сферах інноваційних продуктів, дизайну, продажу інноваційних товарів та державних витрат на дослідження і розробки. Водночас позитивні зміни відзначено у категоріях експорту послуг з високою доданою вартістю та витрат на венчурний капітал[49].

Попри добре розвинений технологічний сектор, де працюють понад 182 тисячі фахівців і річний експорт обсяг якого становить \$5 мільярдів, Україна стикається з проблемами правового характеру і низькою купівельною спроможністю. Це змушує місцеві компанії орієнтуватися на зовнішні ринки, де їхні продукти та послуги знаходять попит. Розрив між Україною та ЄС в інноваційній сфері збільшується, підкреслюючи необхідність реформ для покращення інвестиційного клімату та підтримки інноваційних ініціатив.

Згідно з рейтингом Bloomberg Innovation Index за 2021 рік, Україна посіла 58-е місце серед 60 найінноваційніших економік світу, поступово знижуючи свої позиції від 46-го місця у 2018 році до 56-го у 2020-му. Цей спад свідчить про зниження інноваційної активності в країні. Оцінка в 47.5 балів у 2021 році вказує на недостатні показники у сферах якості вищої освіти, витрат на дослідження і розробки, а також кількості публічних технологічних компаній на душу населення. Bloomberg оцінює понад 200 економік світу за сімома критеріями, що дає змогу визначити загальний рівень інноваційного розвитку країни[48].

Технологічний сектор України залишився найстійкішою частиною економіки під час війни і має потенціал стати рушієм економічного відновлення. Сфери, де інновації будуть найбільш затребувані, включають оборону, кібербезпеку, будівництво, охорону здоров'я, освіту, сільське господарство та екологічні технології. Вже близько 30% заявок на гранти у Фонд стартапів України стосуються військових технологій, включаючи виробництво безпілотників і розробку програмного забезпечення для кібербезпеки. Інноваційні рішення також набувають ваги у будівельних технологіях, HealthTech, AgTech та FoodTech, зокрема в умовах посилення ризиків продовольчої безпеки. Штучний інтелект, біотехнології та великі дані стають ключовими напрямками, що розвивають цей сектор[48].

Інтеграція України в ЄС створює нові можливості для розвитку стартапів, зокрема екологічних, що зосереджуються на захисті клімату та екологічній безпеці. ЄС активно підтримує сталий розвиток через програми Horizon Europe, LIFE Programme та European Green Deal, що надають фінансування для екологічних ініціатив. Українські стартапи можуть скористатися цими ресурсами та розширити співпрацю з європейськими партнерами, обмінюючись досвідом і технологіями[54].

Зелений перехід вимагає нових технологій у сферах відновлюваної енергетики, управління відходами та зменшення викидів. Це дає можливість українським стартапам впроваджувати інновації та виходити на європейський ринок, розширюючи бізнес та залучаючи інвестиції.

Для України інтеграція з ЄС відкриває нові перспективи у сфері управління інноваціями на виробництві. Завдяки партнерству та участі у європейських програмах українські підприємства можуть отримувати доступ до фінансових ресурсів, передових технологій та експертизи. Це дозволяє покращити технологічний рівень виробництва, підвищити ефективність управління та впроваджувати екологічні стандарти. Співпраця з європейськими партнерами також сприяє розширенню ринків збуту та зміцненню інноваційного потенціалу українських компаній[53].

Таким чином, для ефективного розвитку інноваційної діяльності в Україні необхідний комплексний підхід, що охоплює підтримку наукових досліджень, залучення інвестицій, інтеграцію сучасних технологій та стимулювання співпраці з міжнародними партнерами. Це включає створення сприятливих умов для стартапів, покращення законодавчої бази, розвиток інфраструктури та підвищення рівня освіти й кваліфікації кадрів. Інноваційна діяльність має стати пріоритетом, який сприятиме не лише економічному зростанню, а й підвищенню конкурентоспроможності країни на світовій арені.

2.2 Управління інноваційним розвитком та оцінка інноваційного потенціалу ТзОВ «Брати»

ТзОВ «Брати» є однією з провідних компаній на ринку бетонних виробів у Львівській області, з основними виробничими потужностями, розташованими в місті Дрогобич. Підприємство спеціалізується на виготовленні вібропресованої бетонної бруківки, а також випускає широкий асортимент високоякісних виробів із модрина, зокрема блок-хаус, будівельну рейку, вагонку, підлогову дошку, садові меблі та альтанки. Окрім цього, компанія реалізує різноманітні будівельні матеріали, такі як щебінь, пісок, відсів та цемент, а також надає послуги з укладання бруківки та логістики. Використовуючи лише сучасне європейське обладнання та залучаючи висококваліфікованих працівників, які мають досвід роботи на передових заводах Європи, ТзОВ «Брати» досягло високої ефективності у виробництві. Потужності підприємства дозволяють виготовляти понад 125 тис. м² бруківки за сезон. Вся продукція сертифікована відповідно до стандартів Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики, що забезпечує її високу якість та відповідність міжнародним вимогам[41].

Ключові напрямки інноваційного розвитку ТзОВ «Брати» згідно з його стратегією до 2035 року передбачають інтеграцію новітніх технологій та розширення виробничих і маркетингових можливостей для забезпечення стабільного росту та конкурентоспроможності на ринку бетонних виробів[41].

Технологічні інновації:

- ✓ Модернізація виробничих потужностей: Оновлення та підтримка європейського обладнання дозволить зберегти високу якість продукції та підвищити ефективність виробничих процесів, що сприятиме досягненню лідерських позицій на ринку.
- ✓ Впровадження нових технологій: Інвестиції в автоматизацію та роботизацію виробничих процесів дозволять зменшити витрати та підвищити

продуктивність, покращуючи конкурентоспроможність підприємства в умовах постійних змін на ринку.

✓ Інформаційні системи управління: Впровадження сучасних ІТ-рішень у сфері управління виробництвом, логістикою та запасами дозволить оптимізувати внутрішні процеси, забезпечуючи високу ефективність та швидкість реакції на потреби ринку.

Товарна диференціація:

✓ Розширення асортименту: Виведення нових продуктів на ринок, таких як різноманітні види бруківки, бетонні плитки, бордюри, клумби та інші бетонні вироби, дозволить врахувати сучасні тенденції та вимоги споживачів, задовольняючи попит на різноманітні будівельні матеріали.

✓ Якість продукції: Підтримка високих стандартів якості на всіх етапах виробництва, а також впровадження нових стандартів та сертифікацій, що відповідають міжнародним вимогам, забезпечить конкурентні переваги та довіру споживачів.

✓ Екологічні інновації: Впровадження екологічно чистих матеріалів та енергоефективних технологій дозволить мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище та покращити екологічну ситуацію, що є важливим аспектом сталого розвитку підприємства.

Маркетингові інновації:

✓ Цифровий маркетинг: Використання сучасних цифрових інструментів для просування продукції, таких як соціальні мережі, контент-маркетинг, SEO та контекстна реклама, дозволить суттєво розширити охоплення цільової аудиторії, підвищити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів.

✓ Клієнтоорієнтованість: Розробка програм лояльності для постійних клієнтів та впровадження системи зворотного зв'язку допоможе оперативно реагувати на потреби та запити споживачів, забезпечуючи високу якість обслуговування та задоволення клієнтів.

✓ Розширення ринків збуту: Дослідження нових ринків та розширення географії продажів дозволить ТзОВ «Брати» вийти на міжнародні ринки,

збільшуючи обсяги виробництва та реалізації продукції, що сприятиме росту бізнесу на нових територіях.

Інноваційна стратегія ТзОВ «Брати» ґрунтується на трьох основних векторах розвитку: технологічних інноваціях, диференціації продуктів та маркетингових інноваціях[41]. Ця стратегія передбачає системний підхід, спрямований на впровадження передових технологій, розширення лінійки продукції та активне використання сучасних методів маркетингу для залучення нових клієнтів і зміцнення бренду. Завдяки реалізації цієї стратегії компанія має змогу гнучко адаптуватися до змін ринкових умов і забезпечити стабільне зростання.

Стратегія інноваційного розвитку сприяє зміцненню конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення ефективності виробничих процесів, розширення асортименту відповідно до сучасних тенденцій та максимального задоволення потреб клієнтів.

ТзОВ "Брати" оснащене передовим обладнанням від провідних виробників у сфері вібропресування – HESS GROUP та PRINZING-PFEIFFER GmbH. Інноваційні системи, розроблені цими світовими лідерами, включають високоефективну автоматизовану систему управління, що забезпечує виробництво бетонних виробів із бездоганною якістю та високою точністю. Технологічні рішення європейських компаній адаптовані для відповідності українським стандартам, що дозволяє підприємству ефективно впроваджувати їх у свої виробничі процеси[41].

Таке обладнання підвищує продуктивність і загальну ефективність виробництва, що безпосередньо впливає на зміцнення позицій ТзОВ "Брати" на ринку. Використання новітніх технологій від HESS GROUP та PRINZING-PFEIFFER GmbH також сприяє високому рівню автоматизації процесів, знижуючи залежність від людського фактора та мінімізуючи можливість помилок. Це дозволяє підтримувати стабільну якість продукції та робить виробничий процес більш надійним і рентабельним.

Адаптація виробничих процесів ТзОВ «Брати» під українські нормативні вимоги та міжнародні стандарти ISO забезпечує відповідність продукції високим стандартам якості та безпеки. Це є ключовим чинником, що підвищує довіру клієнтів і партнерів, адже гарантує надійність та відповідність продукції до вимог місцевого та міжнародного ринків. Такий підхід зміцнює репутацію компанії, відкриває нові можливості для співпраці та розширення ринків збуту, сприяючи стійкому розвитку та конкурентоспроможності.

Виробництво бруківки регулюється низкою міжнародних стандартів ISO, які визначають вимоги до якості, безпеки та екологічності продукції. Основними стандартами ISO, які застосовані до виготовлення бруківки, є:

ISO 9001 – Системи управління якістю. Цей стандарт стосується впровадження та підтримки системи управління якістю на підприємстві. Він встановлює вимоги для забезпечення стабільної якості продукції, включаючи контроль виробничих процесів, планування та моніторинг. Сертифікація за ISO 9001 допомагає забезпечити відповідність бруківки встановленим вимогам і очікуванням клієнтів.

ISO 14001 – Системи екологічного управління, стосується екологічного менеджменту та визначає, як виробництво повинно впливати на довкілля. Підприємства, що виготовляють бруківку, застосовують даний стандарт для мінімізації впливу на навколишнє середовище, включаючи управління відходами та споживання енергії.

ISO 45001 – Системи управління охороною здоров'я і безпекою праці. Стандарт визначає вимоги до створення безпечних умов праці на виробництві. Виробництво бруківки включає важку фізичну працю та потенційно небезпечні операції, тому важливо дотримуватися стандартів безпеки для зниження ризиків.

ISO 17892 – Геотехнічні дослідження і випробування. Цей стандарт застосовується для оцінки властивостей матеріалів, з яких виготовляється бруківка, що важливо для забезпечення її міцності та довговічності. (Аналіз характеристик: гранулометричний аналіз, визначення щільності та вологості,

бетонної суміші, щоб забезпечити відповідність вимогам щодо міцності та довговічності).

Загалом, застосування стандартів ISO сприяє підвищенню якості продукції, захисту навколишнього середовища та забезпеченню безпеки працівників у процесі виробництва бруківки. Використання цих стандартів є підтвердженням того, що продукція відповідає міжнародним вимогам і стандартам якості.

З метою забезпечення високої технологічної надійності виробничих процесів та контролю якості сировини і готової продукції відповідно до вимог стандартів ISO, з 2019 року на підприємстві функціонує сучасна заводська вимірювальна лабораторія. Вона укомплектована високоточним обладнанням від провідних європейських виробників, зокрема італійської компанії «MATEST». Це обладнання дозволяє проводити комплексні дослідження фізико-механічних, хімічних та експлуатаційних властивостей бетонних виробів на всіх стадіях їх виготовлення. Лабораторія оснащена найновішими технічними засобами для виконання широкого спектра тестів, що забезпечує точність і надійність результатів. Висококваліфікований інженерно-технічний персонал, який працює в лабораторії, здійснює постійний контроль за дотриманням нормативних і технологічних вимог, забезпечуючи випуск бетонної продукції найвищої якості.

На підприємстві функціонує постійний відділ продажу, який активно впроваджує інноваційні підходи в маркетингу. Діяльність відділу охоплює широкий спектр завдань: від розробки та запуску нових продуктів і послуг до впровадження сучасних методів просування та ефективної комунікації з клієнтами. Такий підхід дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною, розширювати ринки збуту та підвищувати впізнаваність бренду[41].

ТЗОВ «Брати», усвідомлюючи важливість інновацій у маркетингу, активно працює над просуванням бренду "Шлях" як ключового елементу своєї стратегії. Удосконалення процесу управління маркетинговими інноваціями через цей бренд включає низку стратегічних ініціатив, які спрямовані на зміцнення позицій

компанії на ринку та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Менеджмент підприємства зосередився на ряді важливих напрямків, таких як створення та оптимізація веб-сайту для забезпечення зручного доступу до інформації про продукцію та послуги, підвищення впізнаваності бренду через популяризацію у різних медіа, активний розвиток на платформах соціальних мереж, покращення взаємодії з клієнтами через ефективні канали комунікації, а також впровадження програми лояльності та персоналізованого маркетингу для забезпечення більш глибоких відносин з цільовою аудиторією. Ці кроки допомагають не тільки підвищити конкурентоспроможність, а й створюють основу для довгострокових партнерств з клієнтами.

Досліджуване підприємство випускає широкий асортимент високоякісних виробів із модрина, зокрема блок-хаус, будівельну рейку, вагонку, підлогову дошку, садові меблі та альтанки. Проте дане виробництво опирається здебільшого на використання великої кількості фізичної, ручної праці та відносно застарілого обладнання. Зважаючи на це, варто розглянути можливості для модернізації технологічних процесів. Впровадження сучасних виробничих технологій і автоматизація деяких етапів може значно підвищити ефективність, знизити витрати на працю та покращити якість продукції. Інвестування в новітні машини та обладнання дозволить не тільки полегшити фізичне навантаження на працівників, але й забезпечить більшу гнучкість виробництва, що дозволить оперативно реагувати на зміни на ринку.

Важливою частиною бізнесу є реалізація будівельних матеріалів і надання послуг з укладання бруківки та логістики, що дозволяє компанії пропонувати комплексні рішення для своїх клієнтів. Такі послуги виступають додатковою конкурентною перевагою, оскільки забезпечують зручність для замовників і зменшують кількість постачальників, з якими їм доводиться співпрацювати.

Отже, ТзОВ «Брати» є провідною компанією на ринку бетонних виробів у Львівській області, спеціалізуючись на виготовленні вібропресованої бетонної бруківки, яка є сертифікована відповідно до вимог Державного комітету України та міжнародних стандартів ISO, що забезпечує високу якість та безпеку

продукції. Крім того, компанія реалізує будівельні матеріали та надає послуги з укладання бруківки, що дає їй додаткову конкурентну перевагу на ринку. Стратегія компанії до 2035 року передбачає впровадження новітніх технологій для розширення виробничих та маркетингових можливостей, а також модернізацію застарілих технологій для підвищення ефективності.

Висновки до другого розділу. Під час війни в Україні інноваційна діяльність зазнала суттєвих змін, зокрема через обмеження ресурсів і нестабільні умови на ринку. Однак, незважаючи на ці труднощі, країна продовжує розвивати інноваційні технології, особливо в галузях, пов'язаних з оборонною промисловістю, інформаційними технологіями, діджиталізацією та відновленням інфраструктури. Значну роль у розвитку інновацій відіграють волонтерські ініціативи та технологічні стартапи, що адаптуються до умов війни, пропонуючи нові рішення для забезпечення безпеки та підтримки життєдіяльності країни. Однак, проблеми, такі як обмежене фінансування, відсутність достатньої підтримки з боку держави та відчутні складнощі в захисті інтелектуальної власності, залишаються важливими викликами для ефективного розвитку інновацій.

Тенденції розвитку інноваційної діяльності в Україні вказують на поступовий перехід до цифровізації та автоматизації в різних секторах економіки, що дозволяє підвищити ефективність і зменшити залежність від людського ресурсу в умовах обмежених можливостей. Важливим кроком є адаптація наукових і технологічних досліджень до потреб оборонної та медичної сфер, а також інтеграція в міжнародні програми допомоги, що забезпечує доступ до іноземних технологій та інвестицій. Проте, для подолання поточних викликів необхідно продовжити розвиток інноваційних екосистем, поліпшити умови для стартапів і забезпечити стабільність на ринку інвестицій, що дозволить Україні стати сильнішим гравцем у глобальному інноваційному середовищі навіть у складних умовах.

ТЗОВ «Брати» є однією з провідних компаній на ринку бетонних виробів у Львівській області, спеціалізуючись на виготовленні вібропресованої бетонної

бруківки. Вся продукція сертифікована згідно з вимогами Державного комітету України з технічного регулювання, що підтверджує її високу якість та відповідність міжнародним стандартам. Адаптація виробничих процесів під українські нормативи та міжнародні стандарти ISO гарантує високу якість і безпеку продукції.

Стратегія компанії до 2035 року включає інтеграцію новітніх технологій та розширення виробничих і маркетингових можливостей, що сприятиме стабільному зростанню та конкурентоспроможності. Компанія також випускає широкий асортимент виробів із модрини, таких як блок-хаус, вагонка, садові меблі, але на даний час виробництво в значній мірі залежить від фізичної праці та застарілих технологій. Рекомендується модернізувати виробничі процеси та автоматизувати деякі етапи, що дозволить підвищити ефективність, знизити витрати на працю та покращити якість продукції.

Також важливими частинами бізнесу є реалізація будівельних матеріалів, таких як щебінь, пісок та цемент, надання послуг з укладання бруківки та логістики. Це дозволяє компанії пропонувати комплексні рішення для клієнтів, що є додатковою конкурентною перевагою, знижуючи потребу у співпраці з кількома постачальниками та підвищуючи зручність для замовників.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЗОВ «БРАТИ»

3.1 Формування системи управління інноваційним потенціалом на виробничому підприємстві

Сучасний ринок вимагає від виробничих підприємств гнучкості, ефективності та здатності швидко адаптуватися до змін у середовищі. В умовах посилення конкуренції та стрімкого розвитку технологій, інновації стають ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства. Формування ефективної системи управління інноваційним потенціалом на виробничому підприємстві є важливим інструментом для реалізації стратегічних цілей, покращення якості продукції, зменшення витрат і підвищення задоволеності споживачів.

Інноваційний потенціал виробничого підприємства охоплює ресурси, компетенції та технологічні можливості, необхідні для створення та впровадження інноваційних рішень. Ефективне управління цим потенціалом передбачає розробку стратегії інноваційного розвитку, оптимізацію бізнес-процесів, інвестиції в новітні технології, навчання персоналу та налагодження партнерств із науковими та дослідницькими установами[37]. Успішна система управління інноваційним потенціалом здатна не лише посилити ринкові позиції підприємства, а й забезпечити його сталий розвиток, враховуючи глобальні тренди екологічної відповідальності та цифровізації.

Управління інноваційним потенціалом вирішує три основні завдання:

1. Формування інноваційного потенціалу:

✓ Виявлення та мобілізація ресурсів (аналіз доступних матеріальних, фінансових, технологічних та людських ресурсів; інтеграція сучасних знань і технологій у виробничі процеси).

✓ Розробка інноваційної стратегії (визначення напрямків інноваційного розвитку, пріоритетних галузей впровадження та довгострокових

цілей; пошук зовнішніх партнерів, джерел фінансування та нових ринкових можливостей).

- ✓ Розвиток компетенцій персоналу (навчання працівників новим методам і технологіям; стимулювання інноваційного мислення через участь у наукових форумах, тренінгах та програмах підвищення кваліфікації).

2. Оптимізація використання інноваційного потенціалу:

- ✓ Підвищення ефективності ресурсів (впровадження нових технологій для покращення продуктивності та зниження витрат; автоматизація та цифровізація виробничих процесів).

- ✓ Організація інноваційних процесів (створення ефективної структури управління інноваціями; забезпечення координації між підрозділами, відповідальними за впровадження інновацій).

- ✓ Моніторинг та контроль (вдстеження реалізації інноваційних проектів на кожному етапі; оцінка відповідності результатів стратегічним цілям підприємства).

3. Створення умов для постійного розвитку інноваційного потенціалу:

- ✓ Стимулювання інноваційної активності (розробка систем мотивації для співробітників, які ініціюють та впроваджують інновації; формування корпоративної культури, що сприяє творчості та інноваціям).

- ✓ Адаптація до змін зовнішнього середовища (оперативна реакція на зміни ринкових умов та споживчого попиту; впровадження нових підходів у відповідь на технологічні чи економічні виклики).

- ✓ Розвиток партнерських зв'язків (співпраця з науковими установами, стартапами та міжнародними організаціями; обмін досвідом та технологіями для підвищення конкурентоспроможності).

Ці завдання забезпечують системний підхід до управління інноваційним потенціалом, що дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей, залишатися конкурентоспроможним на ринку та створювати додаткову цінність для споживачів.

Формування ефективної системи управління інноваційним потенціалом підприємства базується на низці принципів(рис 3.1), які забезпечують інтеграцію інновацій у стратегічну та операційну діяльність підприємства.

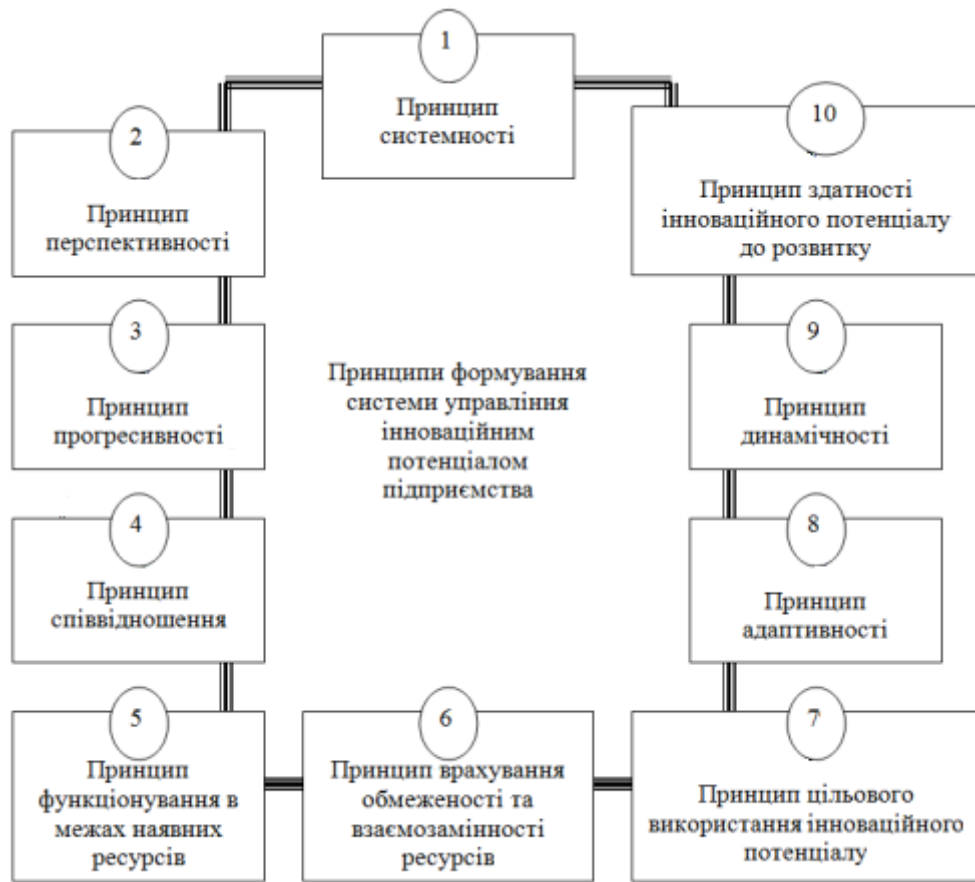


Рис.3.1 Принципи управління інноваційним потенціалом підприємства[17, 26, 29].

Принципи управління інноваційним потенціалом підприємства включають:

1. Принцип системності - передбачає розгляд інноваційного потенціалу як комплексної взаємопов'язаної системи, де кожен компонент впливає на загальну ефективність. Усі ресурси (матеріальні, людські, фінансові, інформаційні) повинні діяти синхронно, якщо підприємство інвестує в сучасне обладнання, але персонал не проходить відповідного навчання, загальний потенціал знижується.

2. Принцип перспективності - орієнтація на досягнення довгострокових результатів через розвиток інновацій. Інновації мають враховувати майбутні виклики ринку та тенденції розвитку галузі. Впровадження технологій "зеленої

енергетики" не лише відповідає сучасним екологічним вимогам, але й підвищує конкурентоспроможність на європейському ринку.

3. Принцип прогресивності - використання новітніх досягнень науки, техніки та менеджменту. Інновації мають базуватися на передових технологіях, що дозволяють випереджати конкурентів. Наприклад застосування штучного інтелекту для автоматизації процесів контролю якості.

4. Принцип співвідношення - збалансоване співвідношення між ресурсами, можливостями підприємства та його стратегічними цілями. Перевищення витрат на інновації відносно економічної віддачі може призвести до збитків. Розробка нової лінії продукції повинна супроводжуватися аналізом рентабельності та потенційного попиту.

5. Принцип функціонування в межах наявних ресурсів - оптимальне використання доступних ресурсів підприємства. Надмірна концентрація на інноваціях може призвести до дефіциту ресурсів для основної діяльності. Підприємство може використовувати існуюче обладнання для експериментальних виробничих тестів без великих додаткових витрат.

6. Принцип врахування обмеженості та взаємозамінності ресурсів - здатність ефективно розподіляти обмежені ресурси та знаходити альтернативи. Деякі ресурси, наприклад, сировина, можуть бути дефіцитними, тому важливо передбачити можливість їх заміни. Наприклад використання вторинної сировини у виробництві бетонних виробів як екологічної альтернативи.

7. Принцип цільового використання інноваційного потенціалу - спрямованість усіх ресурсів та зусиль на досягнення конкретних інноваційних цілей. Відсутність чітких цілей може призвести до неефективного використання потенціалу. Інвестиції у впровадження автоматизованої системи контролю якості, що прямо сприяє покращенню продукції.

8. Принцип адаптивності - гнучкість системи управління інноваційним потенціалом до змін зовнішнього середовища. Стабільність на ринку можлива лише за умови оперативного реагування на нові виклики. Прикладом може слугувати перехід до онлайн-торгівлі під час пандемії для збереження продажів.

9. Принцип динамічності - безперервний розвиток інноваційного потенціалу відповідно до змін технологій та ринку. Статичність може знизити конкурентоспроможність підприємства. Регулярне оновлення обладнання та навчання персоналу для відповідності сучасним стандартам.

10. Принцип здатності інноваційного потенціалу до розвитку - інноваційний потенціал має не лише використовуватися, але й розширюватися через залучення нових ресурсів. Розвиток дозволяє підприємству освоювати нові ринки та продукти. Інвестування в науково-дослідницькі проекти для створення унікальної продукції.

Таким чином, з урахуванням наведеної вище характеристики принципів, можна виділити основні засади формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємства:

- а) інноваційний потенціал підприємства являє собою складну систему, що охоплює характеристики всіх його компонентів;
- б) у процесі формування інноваційного потенціалу діє принцип синергії, який забезпечує взаємопосилення всіх складових;
- в) усі елементи інноваційного потенціалу повинні працювати у взаємодії та підтримувати оптимальний баланс між собою.

Для підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу ТзОВ "Брати" система має:

- а) забезпечувати стабільну позицію підприємства на ринку шляхом задоволення споживчого попиту та впровадження перспективних інновацій;
- б) створювати умови для задоволення потреб споживачів;
- в) забезпечувати узгоджену взаємодію всіх елементів системи управління інноваційним потенціалом підприємства;
- г) здійснювати постійний моніторинг ефективного та цілеспрямованого використання інноваційних ресурсів підприємства.

На рисунку 3.2 наведено процес управління інноваційним потенціалом підприємства. На початкових етапах, зокрема під час визначення цілей діяльності підприємства та завдань його системи управління, включаючи

інноваційний потенціал, важливо провести діагностику цього потенціалу. Для оцінки інноваційного потенціалу рекомендується розрахувати відповідні коефіцієнти та порівняти їх із встановленими базовими показниками.



Рис. 3.2. Система управління інноваційним потенціалом підприємства[17, 26, 29].

Базовими величинами для такого аналізу можуть бути показники попередніх періодів, середньогалузеві значення або аналогічні дані конкурентів. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони інноваційного потенціалу підприємства і визначити напрями для його подальшого розвитку. Критеріями для визначення порівняльних значень коефіцієнтів можуть бути дані статистичних досліджень інноваційної діяльності провідних підприємств аналогічної галузі, а також досвід міжнародних компаній.

Отже, формування системи управління інноваційним потенціалом на виробничому підприємстві є критичним для підтримки конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Важливими етапами цього процесу є діагностика та оцінка інноваційного потенціалу, що дозволяє виявити можливі напрями для покращення. Система управління має бути комплексною, інтегрованою і заснованою на принципах системності, перспективності та прогресивності, що сприяють ефективному впровадженню нових технологій і методів роботи.

Для успішного управління інноваціями підприємство повинно забезпечити ефективне використання наявних ресурсів, включаючи технології, персонал і фінанси, а також постійно адаптуватися до змін у ринкових та технологічних умовах. Постійний моніторинг та коригування інноваційної стратегії дають змогу підприємству реагувати на потреби споживачів і зміни в зовнішньому середовищі. В результаті правильне управління інноваційним потенціалом дозволяє підприємству покращувати якість продукції, розширювати ринки збуту і підвищувати рівень задоволеності клієнтів, що сприяє його сталому розвитку та довгостроковому успіху на ринку.

3.2 Рекомендації щодо впровадження системи інноваційного розвитку деревообробного напрямку ТЗОВ «БРАТИ»

У сучасних умовах конкурентного середовища деревообробна галузь вимагає активного впровадження інновацій для забезпечення сталого розвитку підприємств. ТЗОВ «БРАТИ», зважаючи на виклики ринку та зростаючий попит на високоякісні дерев'яні вироби, має зосередити свої зусилля на розвитку інноваційного потенціалу та впровадженні передових технологій. Інноваційний розвиток дозволить компанії не лише покращити якість продукції, але й забезпечити її відповідність міжнародним стандартам, збільшити ринкову частку та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Як зазначалося у розділі 2.2, підприємство виготовляє широкий асортимент якісних виробів із модрини, включаючи блок-хаус, будівельну рейку, вагонку, підлогову дошку, садові меблі та альтанки. Однак, виробничий процес значною мірою базується на використанні ручної праці та морально застарілого обладнання. У зв'язку з цим доцільно розглянути можливості модернізації технологічних процесів.

Запровадження сучасних виробничих технологій та автоматизація окремих етапів здатні суттєво підвищити ефективність роботи, зменшити витрати на ручну працю та покращити якість готової продукції. Інвестиції в новітнє обладнання сприятимуть не лише зниженню фізичного навантаження на персонал, а й забезпечать більшу гнучкість виробничих процесів, дозволяючи оперативно адаптуватися до змін ринкового попиту.

Для забезпечення ефективного деревообробного виробництва, яке включає виготовлення асортименту продукції який пропонує досліджуване підприємство повинно включати:

1. Обладнання для заготівлі та розпилювання деревини: лісопилльні верстати (стрічкові або дискові) для первинного розпилювання колод; транспортери та системи подачі для переміщення сировини до обробних станків; калібрувальні машини для сортування деревини за розмірами.

2. Сушильне обладнання: сушильні камери з автоматичним регулюванням температури та вологості для підготовки деревини до подальшої обробки; системи видалення вологи та вентиляції.

3. Обладнання для механічної обробки: фрезерні верстати для профілювання деревини (виготовлення пазів і гребенів для вагонки, блок-хаусу); циркулярні пили для точного розкрою деревини; чотиристоронні стругальні верстати для обробки поверхні деревини з усіх боків; верстати для виготовлення меблевих деталей (наприклад, токарні та фрезерувальні станки).

4. Шліфувальне обладнання: шліфувальні верстати (стрічкові, барабанні) для забезпечення гладкої поверхні виробів.

5. Обладнання для обробки поверхні: станки для нанесення антисептиків, лаків, фарб чи олій; сушильні установки для швидкого затвердіння захисних покриттів.

6. Обладнання для складання та монтажу: стенди для складання меблів та альтанок; пневмоінструменти (дрилі, шуруповерти) для швидкого монтажу деталей.

7. Системи автоматизації та управління: програмовані верстати з ЧПУ (CNC) для точного виготовлення деталей відповідно до заданих параметрів; інтегровані системи управління для оптимізації всіх виробничих процесів.

8. Обладнання для пакування та маркування: пакувальні машини для захисту виробів під час транспортування; принтери для нанесення маркування та штрих-кодів.

9. Системи видалення відходів: тріскодробарки для переробки залишків деревини; системи збору пилу та стружки для забезпечення чистоти на виробництві.

ТЗОВ «БРАТИ» для забезпечення виробничих процесів у деревообробному напрямі використовує наступне обладнання:

Стрічковий лісопилний верстат, що забезпечує первинний розпил деревини для подальшої обробки. Завдяки цьому обладнанню підприємство

може ефективно заготовляти необхідну сировину, адаптуючи її до виробничих потреб.

Навантажувачі, які використовуються для переміщення сировини на виробництві. Ці універсальні машини також виконують функції транспортування готової продукції, зокрема бруківки та бордюрів, забезпечуючи логістичну гнучкість.

Сушильна камера власного виробництва, що виконує функцію видалення надлишкової вологи з деревини. Однак її функціонал обмежений через відсутність автоматичного регулювання температури та вологості, що впливає на контроль якості процесу сушіння.

Два фрезерні верстати, які використовуються для профілювання деревини, виготовлення пазів, гребенів і деталей для різних виробів, таких як блок-хаус, вагонка чи підлогова дошка.

Система збору пилу та стружки, яка забезпечує чистоту на виробництві та створює комфортні умови праці для персоналу. Це обладнання сприяє також безпечності роботи, мінімізуючи ризики, пов'язані з накопиченням дрібних дерев'яних відходів.

Хоча підприємство має базовий набір обладнання для підтримки деревообробного виробництва, подальша модернізація - зокрема, впровадження сучасних автоматизованих систем, додаткових верстатів із ЧПУ, а також оновлення сушильного обладнання - може суттєво підвищити ефективність виробництва, якість продукції та конкурентоспроможність на ринку.

На наш погляд, для модернізації та підвищення ефективності виробничих процесів ТзОВ «БРАТИ» у деревообробному напрямі варто звернути увагу на обладнання провідних Європейських виробників (Weinig Group, HOMAG, Biesse) та інвестувати в закупівлю:

Автоматизованої стрічкової пилорами з ЧПУ, що дозволяє виконувати високоточне різання деревини з мінімальними втратами матеріалу, знижує потребу у фізичній праці та підвищує продуктивність.

Сучасної сушильної камери з автоматичним регулюванням температури та вологості, яка забезпечить якісне сушіння деревини, знижуючи ризик деформації матеріалу, дозволить автоматично контролювати процес і підлаштовувати параметри під різні види деревини.

Фрезерні верстати з числовим програмним управлінням (ЧПУ), які підходять для виготовлення складних профілів, таких як блок-хаус, вагонка чи декоративні елементи, забезпечують високу точність і швидкість роботи.

Верстати для торцювання та форматного різання, що дозволяють виконувати обрізання та підготовку матеріалів під необхідні розміри та підвищують якість підготовчих процесів.

Преси для склеювання деревини, вони ідеальні для створення клеєних виробів, таких як меблі чи великоформатні панелі та підвищують міцність кінцевого продукту.

Мультифункціональні чотирибічні верстати, які забезпечують одночасну обробку матеріалу з усіх боків, що підвищує продуктивність.

Вакуумний транспортер для збору та переробки деревних відходів який дозволяє перетворювати стружку та тирсу на пелети або брикети для подальшого використання чи продажу(офісні та виробничі приміщення ТзОВ «БРАТИ» опалюються саме відходами з деревообробного виробництва, проте тирса ніде не використовується). Він також сприяє зменшенню відходів і підвищує екологічність виробництва.

Інвестування в зазначене обладнання сприятиме підвищенню якості продукції, зниженню виробничих витрат, автоматизації процесів і розширенню асортименту продукції. Це дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку та ефективно реагувати на потреби клієнтів.

Також підприємству ТзОВ «БРАТИ» доцільно звернути увагу на використання різних порід деревини, що дозволить значно розширити асортимент продукції та задовольнити потреби ширшого сегмента клієнтів. Зокрема:

Використання різних порід деревини:

- ✓ Хвойні породи (сосна, ялина, модрина): ідеальні для виготовлення блок-хаусу, вагонки, підлогових дошок завдяки їхній міцності та довговічності;
- ✓ Листяні породи (дуб, бук, ясен): підходять для створення преміальних меблів, альтанок та інших декоративних виробів завдяки естетичній привабливості та високій міцності;
- ✓ М'які породи (вільха, липа): корисні для виготовлення садових меблів або елементів декору, які легко обробляються та мають привабливий вигляд.

Розширення асортименту продукції:

- ✓ Нові види обшивальних матеріалів, додати до лінійки декоративну панель з рельєфними візерунками або фасадні дошки;
- ✓ Садові конструкції, розробка нових моделей альтанок, пергол, садових меблів із підвищеною функціональністю, наприклад, з вбудованим освітленням або столиками з розсувними елементами;
- ✓ Клеєна деревина, створення клеєних балок для будівництва, які користуються популярністю на сучасному ринку завдяки їхній міцності та екологічності;
- ✓ Декоративні елементи, виробництво панно, балясин, поручнів, підвіконь або деталей для інтер'єрного дизайну;
- ✓ Будівельні піддони та дошки для виготовлення віброприсованої бруківки, які постійно використовує підприємство у своїй діяльності і змушене закуповувати.

Розширення асортименту продукції за рахунок різних порід деревини та нових категорій виробів дасть змогу підприємству не лише збільшити обсяги продажів, а й увійти до нових ринкових сегментів. Це також сприятиме підвищенню лояльності клієнтів та розширенню географії реалізації продукції.

Для впровадження системи інноваційного розвитку деревообробного напрямку ТзОВ «БРАТИ» можна розглянути наступні рекомендації:

Інвестування в модернізацію обладнання та впровадження нових технологій. Важливо спрямувати інвестиції в оновлення та модернізацію

виробничих потужностей, використовуючи сучасні технології, що дозволяють підвищити ефективність виробництва та якість продукції. Це включає використання автоматизації, роботизації виробничих процесів і впровадження нових енергозберігаючих технологій, що зменшать витрати та знизять екологічний вплив.

Розширення асортименту продукції та впровадження нових видів товарів. Оскільки потреби ринку постійно змінюються, компанія повинна орієнтуватися на розширення асортименту продукції, зокрема, на створення нових типів виробів з різних порід деревини або інноваційних товарів на основі вторинної деревини. Це дозволить не лише задовольнити різноманітні потреби клієнтів, а й адаптуватися до змінних умов попиту.

Створення системи управління якістю та сертифікація продукції. Для підвищення конкурентоспроможності на ринку необхідно створити ефективну систему управління якістю, що включає сертифікацію продукції згідно з міжнародними стандартами ISO. Це гарантує відповідність продукції високим вимогам якості та безпеки, що є важливим фактором для залучення нових клієнтів та партнерів.

Впровадження цифрових технологій у маркетинг та продажі. Для підвищення ефективності продажів та поліпшення взаємодії з клієнтами варто впровадити цифрові інструменти маркетингу, такі як просування через соціальні мережі, SEO, контекстну рекламу та створення онлайн-магазину. Це дозволить компанії розширити клієнтську базу, підвищити впізнаваність бренду та збільшити обсяг продажів.

Створення програми лояльності та персоналізованого обслуговування клієнтів. Важливим кроком є впровадження програми лояльності для постійних клієнтів та система персоналізованого обслуговування, що дозволить не тільки зберігати наявних клієнтів, а й підвищити їх задоволеність від співпраці з компанією.

Активна участь у європейських інноваційних програмах та партнерствах. Для отримання додаткового фінансування та можливостей для розвитку варто

розглянути участь у європейських інноваційних програмах, таких як Horizon Europe чи LIFE Programme. Це дозволить залучати інвестиції та партнерів для реалізації нових екологічних та технологічних рішень.

Розвиток кадрового потенціалу та підвищення кваліфікації співробітників. Для впровадження інновацій необхідно інвестувати в навчання та розвиток співробітників, зокрема, підвищення їхньої кваліфікації в області новітніх технологій, управління якістю та цифрових навичок. Це сприятиме підвищенню ефективності робочих процесів та покращенню результатів компанії.

Екологічні інновації та сталий розвиток. Враховуючи сучасні тенденції, важливо впроваджувати екологічно чисті технології, що зменшують вплив на навколишнє середовище. Використання вторинних матеріалів, енергоефективних процесів та відновлювальних джерел енергії, що дозволить знизити витрати.

Застосування цих стратегічних кроків дозволить ТзОВ «БРАТИ» стати лідером у своїй галузі, підвищити конкурентоспроможність і адаптуватися до сучасних вимог ринку.

Отже, запропоновані, рекомендації щодо впровадження системи інноваційного розвитку деревообробного напрямку ТзОВ «БРАТИ», спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізацію виробничих процесів і розширення ринкових можливостей. Зокрема, визначено необхідність модернізації обладнання, впровадження нових технологій і розширення асортименту продукції за рахунок використання різних порід деревини.

Модернізація технологічного парку, зокрема встановлення автоматизованих стрічкових пилорам, фрезерних верстатів із ЧПК, сучасних сушильних камер та системи автоматичного регулювання кліматичних параметрів, дозволить значно підвищити ефективність виробництва, знизити залежність від ручної праці та покращити якість кінцевої продукції. Збільшення асортименту, зокрема за рахунок виготовлення меблів, клеєних балок, фасадних

елементів і декоративних виробів, сприятиме зміцненню позицій на ринку та розширенню цільової аудиторії.

Висновки до третього розділу. Розробка системи управління інноваційним потенціалом виробничого підприємства є важливою передумовою для збереження конкурентоспроможності та забезпечення довготривалого сталого розвитку. Основними етапами цього процесу є детальна діагностика та оцінка поточного стану інноваційного потенціалу. Ці заходи дозволяють визначити слабкі місця та перспективні напрями для вдосконалення, зокрема, впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації персоналу або оптимізацію використання ресурсів. Ефективна система управління повинна базуватися на таких принципах, як системність, що передбачає цілісне охоплення всіх елементів діяльності підприємства; перспективність, яка орієнтує на довгострокові результати; та прогресивність, що стимулює впровадження передових технологій.

Для досягнення успіху в управлінні інноваціями підприємству слід раціонально використовувати наявні ресурси, зокрема технології, персонал і фінансові можливості, забезпечуючи їхню оптимальну взаємодію. Гнучкість і здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі та технологічних трендах є ключовими факторами для підтримки конкурентної позиції. Постійний моніторинг ефективності реалізованих інновацій, своєчасне коригування стратегії та орієнтація на задоволення потреб споживачів дозволяють підприємству вдосконалювати продукцію, розширювати ринки збуту та забезпечувати високий рівень лояльності клієнтів. Завдяки цьому компанія закладає міцний фундамент для сталого розвитку і успіху в умовах динамічного ринкового середовища.

ТЗОВ «БРАТИ», враховуючи ринкові виклики та зростаючий попит на якісні дерев'яні вироби, має сконцентрувати свої зусилля на розбудові інноваційного потенціалу та впровадженні сучасних технологій. Цей підхід не лише сприятиме підвищенню якості продукції, але й забезпечить її відповідність

міжнародним стандартам, розширить ринкову частку та підвищить рівень задоволеності клієнтів.

Підприємство вже виготовляє широкий асортимент продукції, однак використання переважно ручної праці та застарілого обладнання обмежує його конкурентні можливості. Для вирішення цих питань доцільно впровадити систему інноваційного розвитку, яка передбачає модернізацію обладнання, інтеграцію нових технологій і розширення асортименту продукції через використання різноманітних порід деревини. Зокрема, оновлення технологічного парку шляхом встановлення автоматизованих стрічкових пилорам, фрезерних верстатів із ЧПК, сучасних сушильних камер, що значно підвищить продуктивність, знизить залежність від ручної праці та покращить якість продукції. Розширення асортименту дозволить компанії закріпити позиції на ринку та охопити ширшу аудиторію споживачів.

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить ефективне управління інноваційним розвитком деревообробного напрямку, сприятиме підвищенню економічної стійкості підприємства та відповідатиме сучасним ринковим вимогам.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження розвиток системи управління інноваціями на виробництві (на прикладі ТзОВ «Брати») дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Інновації займають ключове місце у розвитку сучасного суспільства та економіки, сприяючи зростанню ефективності виробничих процесів, формуванню нових ринків і підвищенню рівня конкурентоспроможності. У сучасному контексті поняття інновацій охоплює не лише технологічні вдосконалення, але й широкий спектр змін, що стосуються організаційних підходів, бізнес-моделей, а також розробки нових товарів і послуг.

2. Еволюція інноваційного менеджменту показала поступову трансформацію підходів до управління інноваціями від технічного до стратегічного підходу. Спочатку основна увага була зосереджена на технічних аспектах впровадження нововведень, але з розвитком теорії менеджменту і підвищенням важливості інновацій для досягнення довгострокових конкурентних переваг підприємства, інноваційний менеджмент став складовою частиною загальної стратегії компанії. Сучасні підприємства потребують гнучкості та швидкості в управлінні інноваційними процесами, що дозволяє їм адаптуватися до динамічних змін у технологіях і ринкових умовах.

3. Інноваційна діяльність, під час війни в Україні, зазнала суттєвих змін, зокрема через обмеження ресурсів і нестабільні умови на ринку. Однак, незважаючи на ці труднощі, країна продовжує розвивати інноваційні технології, особливо в галузях, пов'язаних з оборонною промисловістю, інформаційними технологіями, діджиталізацією та відновленням інфраструктури. Значну роль у розвитку інновацій відіграють волонтерські ініціативи та технологічні стартапи, що адаптуються до умов війни, пропонуючи нові рішення для забезпечення безпеки та підтримки життєдіяльності країни. Однак, проблеми, такі як обмежене фінансування, відсутність достатньої підтримки з боку держави та відчутні складнощі в захисті інтелектуальної власності, залишаються важливими викликами для ефективного розвитку інновацій. Для подолання поточних

викликів необхідно продовжити розвиток інноваційних екосистем, поліпшити умови для стартапів і забезпечити стабільність на ринку інвестицій, що дозволить Україні стати сильнішим гравцем у глобальному інноваційному середовищі навіть у складних умовах.

4. Розробка системи управління інноваційним потенціалом виробничого підприємства є важливою передумовою для збереження конкурентоспроможності та забезпечення довготривалого сталого розвитку. Основними етапами цього процесу є детальна діагностика та оцінка поточного стану інноваційного потенціалу. Ці заходи дозволяють визначити слабкі місця та перспективні напрями для вдосконалення, зокрема, впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації персоналу або оптимізацію використання ресурсів. Ефективна система управління повинна базуватися на таких принципах, як системність, що передбачає цілісне охоплення всіх елементів діяльності підприємства; перспективність, яка орієнтує на довгострокові результати; та прогресивність, що стимулює впровадження передових технологій.

5. ТЗОВ «Брати» є однією з провідних компаній на ринку бетонних виробів у Львівській області, спеціалізуючись на виготовленні вібропресованої бетонної бруківки. Вся продукція сертифікована згідно з вимогами Державного комітету України з технічного регулювання, що підтверджує її високу якість та відповідність міжнародним стандартам. Адаптація виробничих процесів під українські нормативи та міжнародні стандарти ISO гарантує високу якість і безпеку продукції.

6. Стратегія компанії до 2035 року включає інтеграцію новітніх технологій та розширення виробничих і маркетингових можливостей, що сприятиме стабільному зростанню та конкурентоспроможності. ТЗОВ «Брати» випускає широкий асортимент виробів із модрина, таких як блок-хаус, вагонка, садові меблі, але на даний час виробництво в значній мірі залежить від фізичної праці та застарілих технологій. Важливими частинами бізнесу є реалізація будівельних матеріалів, таких як щебінь, пісок та цемент, надання послуг з

укладання бруківки та логістики. Це дозволяє компанії пропонувати комплексні рішення для клієнтів, що є додатковою конкурентною перевагою, знижуючи потребу у співпраці з кількома постачальниками та підвищуючи зручність для замовників.

7. Керівництво ТЗОВ «БРАТИ», враховуючи ринкові виклики та зростаючий попит на якісні дерев'яні вироби, має сконцентрувати свої зусилля на розбудові інноваційного потенціалу та впровадженні сучасних технологій. Цей підхід не лише сприятиме підвищенню якості продукції, але й забезпечить її відповідність міжнародним стандартам, розширить ринкову частку та підвищить рівень задоволеності клієнтів.

8. Підприємство вже виготовляє широкий асортимент продукції, однак використання переважно ручної праці та застарілого обладнання обмежує його конкурентні можливості. Для вирішення цих питань доцільно впровадити систему інноваційного розвитку, яка передбачає модернізацію обладнання, інтеграцію нових технологій і розширення асортименту продукції через використання різноманітних порід деревини. Зокрема, оновлення технологічного парку шляхом встановлення автоматизованих стрічкових пилорам, фрезерних верстатів із ЧПК, сучасних сушильних камер, що значно підвищить продуктивність, знизить залежність від ручної праці та покращить якість продукції. Розширення асортименту дозволить компанії закріпити позиції на ринку та охопити ширшу аудиторію споживачів.

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить ефективне управління інноваційним розвитком деревообробного напрямку, сприятиме підвищенню економічної стійкості підприємства та відповідатиме сучасним ринковим вимогам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безус А.М., Шафранова К.В., Безус П.І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. Інвестиції: практика та досвід №8, 2018. С.22-25
2. Біла І. С., Посна В. С., Шевченко О.О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2023. Том 8. Випуск 1. с. 10–16.
3. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. Економіка АПК. 2017. № 5. С. 65-72.
4. Волянська-Савчук Л.В., Красовський В.О. Теоретичні засади ринку праці в економічній системі. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). с. 21–32.
5. Ворона А. В. Глобальні чинники впливу на інноваційний розвиток національної економіки. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 3/1. с. 32–36.
6. Ворона А. В. Огляд державних інструментів формування деяких інноваційних пріоритетів національної економіки. European journal economics and management. 2020. Volume 6. Issue 4. с. 29–36.
7. Ганущак-Єфіменко Л. М., Гончаренко І. М., Крахмальова Н. А., Шкода М. С. Формування інноваційної інфраструктури для забезпечення розвитку стратегічних пріоритетів України. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації»: тези доповідей (Київ, 10.11.2020). Київ: КНУТД, 2020. С. 17–18.
8. Гарафонова О. І., Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. Бізнес Інформ. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2019. №9. С. 110–116.
9. Гончар О. І. Формування комплексу елементів інноваційного забезпечення механізму управління потенціалом підприємства. Актуальні питання комплексного оцінювання інноваційної діяльності промислових підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ. 2017. С. 218–272.

10. Гордієнко С. Г. Інноваційна діяльність: проблеми, сутність, змістовні складові та напрями удосконалення. Часопис Академії адвокатури України. 2014. № 2 (23). с. 15–32
11. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm (дата звернення: 07.09.2024).
12. Диба О. М., Гернего Ю. О. Фінансування інноватизації виробництва: досвід США. Університетські наукові записки. 2015. № 56. с. 44–54.
13. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2022 році / за ред. А. Бутенка, О. Єременко, Н. Стукало. Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2023. 59 с.
14. Завідна Л. Д. Стратегічний аналіз та його роль в системі управління підприємством / Л. Д. Завідна // Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 3. С. 60-64.
15. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV. // Оф. Веб-сайт Верховної ради України, сайт «Законодавство України». – Режим доступу: URL:<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>. (дата звернення: 02.08.2024).
16. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» № 433-IV від 08.09.2011. – Режим доступу – URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>. (дата звернення: 07.09.2024).
17. Ілляшенко Н.С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Територія, 2019. 504 с.
18. Ілляшенко С. М. Маркетинг знань в управлінні стратегіями інноваційного розвитку промислового підприємства / С. М. Ілляшенко, Н. С. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна // Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти : кол. монографія / заг. ред. Є. В. Ромат, С. Ф. Смерічевський. – Київ : Студцентр, 2021. – Розд. 2. – С. 120-137.
19. Інтелектуальна власність у цифрах. Київ : Державна організація «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій». 2023.

37 с. URL: <https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/IP-inFigures-9m-2023-web-.pdf> (дата звернення: 11.09.2024).

20. Карпенко А.В., Кононенко Ю.С. Стратегічне значення комерціалізації для інноваційного розвитку національної економіки. Економіка і організація управління. 2017. № 1 (25). С. 190-201.

21. Кваша О. С. Інноваційний розвиток економіки України: світовий досвід та рекомендації для України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 150-154

22. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства / Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 4-1. С. 146-150.

23. Колесніченко В. Ф. Визначення сутності категорій нововведення, інновація, інноваційна діяльність та інноваційний процес / В. Ф. Колесніченко // Економіка розвитку. – 2005. – С. 100–107.

24. Левчинський Д. Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент: зб. наук. пр. / Міжнар. гуманіт. ун-т. Одеса: МГУ, 2015. Вип. 14. С. 107-110.

25. Макаренко С. М. Дослідження особливостей розвитку промислових підприємств. «Інтелект ХХІ». 2020. № 4. С. 37–41.

26. Макаренко С. М. Теоретико-методологічні та прикладні засади формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2020. 234 с.

27. Малиновська О. А. Міграційна політика: глобальний контекст та українські реалії: монографія. Київ: НІСД, 2018. 472 с.

28. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Київ : SBA-print, 2020. 190 с.

29. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: підручник. / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, М. М. Шкільняк, Ю. І. Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2019. – 518с.
30. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 році: науковоаналітична доповідь / Т. В. Писаренко, Т. К. Куранда та ін. Київ : УкрІНТЕІ, 2023. 94 с.
31. Писаренко Т.В. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році: аналітична довідка / Т. В. Писаренко, Т. К. Кваша. – К.: УкрІНТЕІ, 2019. – 80 с.
32. Пілявоз Т.М., Глущенко Л.Д. Організаційно-економічні аспекти системи управління інноваційним розвитком промислового підприємства. Економіка і суспільство. – 2018. –Вип.18. – с. 523-530.
33. Побережна Н.М. Аналіз факторів впливу на інноваційний розвиток промислових підприємств: практичний аспект. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету : збірник наукових праць Серія: Економіка і менеджмент. Одеса: МГУ, 2016. Вип. 21. С. 81-86.
34. Полятикін С. О. Особливості інноваційно-інвестиційної діяльності в зарубіжних країнах. Економіка та суспільство. – 2017. № 9. URL:<http://economyandsociety.in.ua>. (дата звернення 28.04.2024)
35. Полятикiна Л. І. Методологічне та обліково-аналітичне забезпечення сталого розвитку підприємств малого бізнесу: монографія. Суми: ПП Винниченко М. Д., ФОП Литовченко Є. Б., – 2016. – С. 380.
36. Про Стратегію сталого розвитку "Україна — 2020": Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5 / 2015.: Режим доступу – <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015/conv> (дата звернення: 11.08.2024)
37. Сафонов Ю. М., Мельник Ю. М. Теоретико-методологічні підходи до процесу управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на промислових підприємствах України. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 1 / за ред. Є. І. Масленнікова. Херсон: Видавець ФОП Грінь Д.С. 2016. С. 64–83.

38. Скотний П.В. Економічна синергетика: теоретико- методологічний аналіз: монографія / П.В. Скотний. – Дрогобич : РВД ДДПУ ім. Івана Франка, 2013. – 312 с.
39. Скотний, П., Доценко, Т., Горюнова, К., Фалович, Н., & Мазій, Н. (2024). ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(57), 197–206. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4456>
40. Стреліна О. М. Інноваційний розвиток економіки України: проблеми та перспективи. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2166> (дата звернення: 01.09.2024).
41. ТЗОВ «Брати» Офіційний інтернет-ресурс / Головна / Про Компанію. URL: <https://brukivka-drogobych.com.ua/>
42. Федулова Л. І. Управління інноваціями: підручник / Л. І. Федулова; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. - 547 с.
43. Хмизова О. В., Сисан О. М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. № 273. С. 83-88.
44. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.100.
45. Юрчук Н. П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концентрації сталого розвитку економіки України/ Н.П. Юрчук, В.Ю. Вовк, Р.П. Топіна // *Агросвіт*. – 2019. – № 3. – С. 53-61.
46. Якименко Н. В. Управління інноваційною сприйнятливістю як складова адаптивного управління інноваційним розвитком підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 40. с. 286–289.
47. Antoniuk, D. (2021). Ukraine makes list of world's most innovative countries — but barely. *Kyiv Post Ukraine's Global Voice*. Retrieved from <https://www.kyivpost.com/technology/bloomberg-ukraine-among-worlds-leastinnovative-countries.html>.

48. Bloomberg Innovation Index. www.bloomberg.com. Retrieved from: <https://www.bloomberg.com/europe>.
49. Dutta, S., Lanvin, B., León, L.R., & Wunsch-Vincent, S. (Ed.). (2023). Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty. (16th ed.). Geneva: WIPO. Retrieved from <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipopub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>
DOI:10.34667/tind.48220.
50. Global Innovation Index 2023 Innovation in the face of uncertainty. Retrieved from https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023/
51. Hollanders, H., Es-Sadki, N., & Khalilova, A. (2023). European Innovation Scoreboard 2023 – Country profile Ukraine. Site of the European Innovation Scoreboard: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en. Retrieved from https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2023/ec_rtd_eis-country-profile-ua.pdf
52. Jones, S. G., McCabe, R., & Palmer, A. (2023). Ukrainian Innovation in a War of Attrition. Center for Strategic and International Studies Briefs. Retrieved from <https://www.csis.org/analysis/ukrainian-innovation-war-attrition>
53. Pawel Skotnyy, Kazimierz W. KRUPA, Wojciech KRUPA. European innovation (preliminary characterization of the method used in the report innovation union scoreboard 2013 and selected results of measurements) // Vplyv využívania Business Intelligence na výkonnosť podnikov. Vedecký workshop projektu Vega č. 1/0562/14 ./ Vydavateľstvo EKONÓM Dolnozemska cesta 1 852 35 Bratislava,2014. –s. 202 – 218
54. Syrtseva, S., Ivaniuk, U., Fedotova, I., Hurina, O., Dovzhyk, O., & Nazarenko, O. (2022). Innovative potential and development of Ukrainian small enterpris-es during the war (2022-2023). *Revista Amazonia Investiga*, 11(58), 222-232. Retrieved from <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/2184/3039>. DOI: 10.34069/AI/2022.58.10.24.