

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHNYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,  
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
БАКАЛАВРА

на тему Інноваційні технології як фактор розвитку організації

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE  
Innovative technologies as a factor of organizational development

Виконав: студент 4 курсу, групи гкмс 6.0739,  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного  
та туристичного сервісу

А.О. Нежинець  
(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри ПМОіЛ,  
к.н.держ.упр. О.А. Онищенко  
(посада, вченезвання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ,  
к.е.н. Ю.І. Полусмяк  
(посада, вченезвання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя  
2023

# ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Нежинець Аліні Олегівні

1. Тема роботи Інноваційні технології як фактор розвитку організації  
керівник роботи доцент кафедри ПМОіЛ, к.н. держ.упр. Онищенко О.А.  
затверджені наказом ЗНУ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року №\_\_\_
2. Строк подання студентом роботи «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретичні основи інноваційних технологій як фактор розвитку організації – складається з 3 підрозділів: 1.1 Економічна сутність інноваційних технологій в організації; 1.2 Принципи та методи інноваційних технологій; 1.3 Методи вимірювання рівня інноваційного розвитку підприємства. Розділ 2. Оцінка та аналіз інноваційних технологій як фактор розвитку організації ПП «ШТАЙНЕР Україна» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Аналіз факторів впливу на інноваційну діяльність організації; 2.2 Діагностика внутрішнього середовища організації; 2.3 Оцінка рівня інноваційного розвитку ПП «Штайнер». Розділ 3. Шляхи удосконалення інноваційних технологій як фактор розвитку організації ПП «ШТАЙНЕР Україна» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Організаційно-економічні напрями інноваційних технологій розвитку організації; 3.2 Обґрунтування реалізації плану інноваційного розвитку.

## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2023	13.03.2023
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2023	14.03.2023
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	17.04.2023	17.04.2023

## 6. Дата видачі завдання 13.02.2023

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент

\_\_\_\_\_

( підпис )

А.О. Нежинець

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

( підпис )

О.А. Онищенко

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

( підпис )

\_\_\_\_\_

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра на тему «Інноваційні технології як фактор розвитку організації» містить 73 сторінки, 28 таблиць, 4 рисунки. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що за умов мінливої глобального і внутрішнього середовища ключовим фактором конкурентоспроможності промислових підприємств є ефективне управління його інноваційним розвитком на основі моніторингу рівня інноваційності підприємства, цільових кількісних і якісних показників.

Мета роботи полягає в аналізі організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку як основи інноваційного розвитку підприємства та розробці пропозицій щодо підвищення організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні характерних особливостей інноваційної діяльності підприємства, обґрунтуванні системи методів аналізу організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку.

Результати дослідження дозволяють дійти висновків: розроблені заходи сприятимуть підвищенню інноваційного потенціалу підприємства, покращать фінансові показники діяльності, ПП «Штайнер-Україна» було визнано можливість практичного застосування в майбутньому пропозицій щодо підвищення рівня організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку.

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХОЛОГІЇ, ОРГАНІЗАЦІЯ, РОЗВИТОК,  
ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ

## ABSTRACT

Qualification work: «Innovative technologies as a factor of organizational development»: 73 pages, 28 tables, 4 figures. The list of references includes 40 items.

The urgency of the research topic is that, in a changing global and internal environment, the key factor in the competitiveness of industrial enterprises is the effective management of its innovative development, based on monitoring of the level of innovation of the enterprise, target quantitative and qualitative indicators.

The purpose of the work is to analyze the organizational and economic provision of innovative development as the basis for the innovative development of the enterprise and to develop proposals for increasing organizational and economic support of innovation development. In this work, the following methods of research were used: systematic approach, methods of economic and statistical analysis, grouping, graphical modeling of organizational structures, expert evaluation.

The scientific novelty of the research is to determine the characteristic features of innovative activity of the enterprise, to substantiate the system of methods of analysis of organizational and economic support of innovative development.

The results of the study suggest the following: the measures developed will enhance the innovation potential of the enterprise, improve the financial performance of the activity, PP «Steiner-Ukraine» recognized the possibility of practical application in the future proposals for raising the level of organizational and economic security.

INNOVATIVE TECHNOLOGIES, ORGANIZATION, DEVELOPMENT,  
INNOVATION POTENTIAL

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ПП – приватне підприємство;

НТП – науково-технічний прогрес;

ЄДРПОУ – Єдиний державний реєстр підприємств та організацій  
України;

Держстат – Державна служба статистики України;

PEST-аналіз – маркетинговий інструмент, призначений для визначення політичних (P-political), економічних (E-economic) соціальних (S-social) та технологічних (T-technological) факторів зовнішнього середовища, які впливають на управління компанією;

CRM – (від англ. – Customer Relationship Management) – підхід до покращення комунікації з потенційними та існуючими клієнтами.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ I ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	11
1.1 Економічна сутність інноваційних технологій в організації .....	11
1.2 Принципи та методи інноваційних технологій .....	18
1.3 Методи вимірювання рівня інноваційного розвитку підприємства .....	24
РОЗДІЛ II ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПП «ШТАЙНЕР-УКРАЇНА».....	30
2.1 Аналіз факторів впливу на інноваційну діяльність організації .....	30
2.2 Діагностика внутрішнього середовища організації .....	39
2.3 Оцінка рівня інноваційного розвитку ПП «Штайнер» .....	47
РОЗДІЛ III ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПП «ШТАЙНЕР УКРАЇНА» .....	51
3.1 Організаційно-економічні напрями інноваційних технологій розвитку організації .....	51
3.2 Обґрунтування реалізації плану інноваційного розвитку .....	60
ВИСНОВКИ .....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	69

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в умовах ринкової економіки інновації виступають інструментом конкурентної боротьби, підвищуючи конкурентоспроможність та стійкість розвитку конкретного суб'єкта господарювання. В умовах глобалізації економічних процесів інновації трансформуються в успішну функцію та фактор розвитку.

Метою інновацій є безперервне зростання та оновлення підприємства за допомогою нових або кращих продуктів, ефективніших процесів або вдосконалених бізнес-моделей.

Нові сучасні технології дають можливість підприємствам впроваджувати інновації. Але інновація – це більше, ніж просто впровадження нових технологій. Компанії переосмислюють те, що вони роблять, і зміни відбуваються дуже швидко.

Незважаючи на це, вітчизняна практика господарської діяльності свідчить про те, що надто багато компаній втрачають можливість для інновацій. Більшість учасників ринку підтверджують, що їхні організації не виживуть без інновацій, але лише незначний відсоток повністю впевнений, що вони визначили навички та діяльність, необхідні для інновацій.

Бізнес-інновація – це створення нової цінності для клієнтів і компанії. Це може стосуватися використання нової бізнес-моделі, покращення досвіду клієнтів або зміни способу виведення продукту чи послуги на ринок. Усі ці сфери можна покращити за допомогою інновацій. Кожна інновація в бізнесі повинна покращувати існуючу послугу, продукт або процес, вирішувати проблему підприємства або охоплювати нових клієнтів.

Питання інноваційних технологій як фактор розвитку організації є предметом дослідження розгорнутих наукових робіт вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: А.І. Гордійчук, В.В. Кириченко, О. В. Кот, В. В. Лаврук, О. І. Янковська та інші.



Метою даної роботи є розробка, обґрунтування й аналіз запропонованих методів забезпечення організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку.

Досягнення цієї мети ґрунтується на наступних завданнях:

- 1) проаналізувати теоретико-методологічні основи та значення організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку;
- 2) надати організаційно-економічну характеристику підприємства ПП «ШТАЙНЕР УКРАЇНА»;
- 3) розробити діагностику інноваційного розвитку підприємства;
- 4) запропонувати шляхи та заходи покращення рівня інноваційного розвитку підприємства;

Об'єктом даного дослідження є ПП «Штайнер-Україна».

Предмет дослідження – організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Методологічною основою дипломної роботи є системний підхід до вивчення та дослідження поняття «інноваційні технології». Під час написання кваліфікаційної роботи були узагальнені матеріали науково-практичних конференцій та семінарів, публікацій періодичного друку, звітна та статистична інформація щодо досліджень сучасних засобів підвищення ефективності організації за рахунок впровадження інноваційних технологій, річні звіти організацій, а також документи методичного характеру: положення, інструкції.

Теоретичною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, бізнесменів, фахівців у галузі менеджменту, управління персоналом, фінансового аналізу, підприємницької справи.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в тому, що впровадження запропонованих в роботі рекомендацій дозволить значно підвищити інноваційність ПП «Штайнер-Україна», що, у свою чергу, матиме позитивний вплив на ефективність діяльності досліджуваного підприємства в цілому.

Робота складається із вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження на ПП «ШТАЙНЕР УКРАЇНА».

## РОЗДІЛ I ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Економічна сутність інноваційних технологій в організації

Поява процесу розширеного відтворення стабілізувала тенденцію до безперервного економічного зростання і призвело до постійно зростаючої потреби в удосконалень як у межах виробничого процесу, так і за його межами. Процес удосконалення став відомим як процес нововведень, або інноваційний процес.

Слово «інновація» походить від латинського «inovatis» (in - в, novus - новий), що означає «оновлення, новизна, зміна». В економіці поняття «інновація» було введено в науковий обіг порівняно нещодавно [1]. Під інновацією розуміють кінцевий результат творчої діяльності, який втілюється у вигляді нової або вдосконаленої продукції, впровадженої на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності, або організаційних змін [1].

Зауважимо, що поняття «інновація» вважається варіантом англійського слова «innovation». Дослівний переклад з англійської – «впровадження нововведення». Інновація -це нова ідея, нове знання, нова звичка, новий метод або винахід. Термін «інновація» стосується процесу впровадження інновації. Будь-який винахід, нове явище або метод отримує суспільне визнання в той момент, коли він приймається в обіг(комерціалізується) і починає виступати як інновація в новій якості [2].

Інновації (технологічне і нововведення) не тільки відіграють важливу роль у макроекономічному розвитку та економічному зростанні, але й розглядаються як мікро рівень по відношенню до регіону та країни для досягнення цілей комерційних організацій.

По відношенню до регіональної та національної економіки. У загальних рисах інновації можна розглядати як процес впровадження інновацій у певний вид діяльності суб'єкта господарювання.

Інноваційний розвиток промислового підприємства-це процес незворотних закономірних змін підприємства та бізнес-процесів, що відбуваються в ньому, викликаних розробкою та впровадженням інновацій.

В умовах ринкової економіки інновації виступають інструментом конкурентної боротьби, підвищуючи конкурентоспроможність та стійкість розвитку конкретного суб'єкта господарювання. В умовах глобалізації економічних процесів інновації трансформуються в успішну функцію та фактор розвитку.

Термін «інноваційний розвиток» широко використовується в різних сферах економіки та управління. Тому для уточнення цього поняття необхідно розглянути погляди різних авторів на сутність цього явища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «інноваційний розвиток» [1; 4; 7; 18]

Автор	Визначення
Ф. Ніксон	Сукупність технічних, виробничих та комерційних заходів, що приводять до появи на ринку нових і поліпшених промислових процесів і обладнання.
Б.Санто	Впровадження нових продуктів і технологій, заснованих на наукових дослідженнях і розробках.

## Продовження талблиці 1.1

Й.Шумпетер	Процес вкладення коштів економіку, що забезпечує зміну поколінь техніки та технологій.
Р. Фатхудінов	Кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління й одержання економічного, соціального, екологічного, науковотехнічного або іншого виду ефекту.
Б. Твісс	Процес, в якому винахід або ідея набуває економічного змісту.

Як бачимо з таблиці 1.1 всі проаналізовані теорії можна об'єднати в тому, що вони розглядають «інновації» з точки зору переваг для бізнесу.

Така велика кількість визначень терміну «інноваційний розвиток» пов'язане тільки зі складністю природи інновацій, але й з особливостями, які виникають залежно від предмета чи об'єкта дослідження.

Ще у 20 столітті автори писали про інновації як про результат постійного руху та змін ринкової економіки, що призводить до швидкого отримання прибутку шляхом реагування на потреби.

Оскільки інноваційний розвиток тісно пов'язаний з економічною ефективністю компанії, можна сказати, що в основі інноваційного розвитку лежить економічний зміст.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», інновація – це новостворена (застосована) і вдосконалена конкуренто здатна технологія, продукція або послуга, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва та соціальну сферу.

Таким чином, інновації можна розглядати як вкладення інвестиційного капіталу в технологічні нововведення, що призводять до кількісних та якісних змін у господарській діяльності.

Науковці, які проводили дослідження у сфері економічного зростання, зазначають, що інновації були рушійною силою його розвитку протягом усієї еволюції людства.

Економічна енциклопедія визначає цю категорію як нововведення, що є кінцевим результатом інноваційної діяльності, пов'язаної з інвестиціями в економіку і забезпечують зміну поколінь техніки і технології.

Вітчизняні дослідники узагальнили низку підходів до вивчення поняття "інновація" та виокремили декілька ознак (табл.1.2), які характеризують та визначають інновації як економічне явище з різних точок зору[10].

Таблиця 1.2 – Економічний зміст поняття «інновація» [1; 4; 7; 18]

Характеристика	Ознака
1	2
Об'єктом інноваційного зміни, що вивчається економічною теорією, є сукупність факторів виробництва і економічних відносин, що виникають з приводу їх використання між учасниками процесу виробництва.	Вплив на економічні відносини
Інновації несуть в собі корисні функції, які полягають в тому, що вони роблять економічно можливим адаптацію товарів до індивідуальних потреб конкретних груп споживачів, тобто споживчих панелей	Корисність

## Продовження таблиці 1.2

1	2
Інновація має ефективність комплексного характеру	Комплексність
Інновація є результатом процесу цілеспрямованого якісного зміни об'єкта суб'єктом, що володіє елементами новизни.	Націленість на конкретний результат
Активним діяльним суб'єктом інноваційного процесу є людина, здійснює інноваційну діяльність.	Керованість

Як бачимо з таблиці 1.2, аналіз визначень понять «інновація» та «інноваційний розвиток» показує, що існують загальні характеристики інновацій, які відображають економічну природу інноваційного процесу. Інновацію слід розуміти лише як фундаментальну зміну, що впливає на кінцевий результат діяльності.

Кожна інновація проходить стадію розвитку від зародження до занепаду, а інноваційний розвиток компанії передбачає готовність і здатність до розробки та впровадження інновації, тобто підтримку життєвого циклу інновації.

Життєвий цикл інновації-це період часу, протягом якого інновації мають активну життєву силу і приносять прибуток або інші реальні вигоди виробнику та продавцю.

Поняття життєвого циклу інновації відіграє фундаментальну роль у плануванні інноваційного виробництва та організації інноваційних процесів. Ця роль полягає в наступному:

1.Змушує керівника суб'єкта господарювання аналізувати господарську діяльність як з поточної точки зору, так і з точки зору перспектив розвитку.

2.Визначення необхідності плану впровадження інновацій та систематичної роботи з придбання інновацій.

Це є основою для аналізу та планування інновацій. Аналізуючи інновацію, можна визначити, на якій стадії життєвого циклу вона

перебуває, які її найближчі перспективи, коли почнеться її стрімкий спад і коли він закінчиться.

Життєвий цикл інновації -це процес створення та використання інновації.

Життєвий цикл інновації можна розділити на стадії дослідження, виробництва та споживання. Кожна з цих стадій включає ряд важливих етапів (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Етапи життєвого циклу інновацій [11]

Стадія	Етапи
Дослідження	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Фундаментальні дослідження і розробка теоретичного підходу до вирішення</li> <li>2. Прикладні дослідження і експериментальні</li> <li>3.Експериментальні розробки, визначення технічних параметрів, проектування, виготовлення, випробування, і вдосконалення виробів</li> </ol>
Виробництво	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Первинне освоєння і підготовка виробництва</li> <li>2.Запуск і управління освоєним виробництвом</li> </ol>
Споживання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Постачання товару на ринок і його споживання</li> <li>2.Післяпродажне обслуговування</li> <li>3.Утилізація продукту після використання фінішна стадія життєвого циклу продукту</li> <li>4.Старіння продукту і ліквідація застарілого виробництва</li> </ol>

Життєві цикли інновацій відрізняються залежно від типу інновацій. Ці відмінності в основному впливають на загальну тривалість циклу, тривалість кожного етапу циклу, специфікацію самого циклу та кількість етапів.

Тип і кількість стадій життєвого циклу визначаються характеристиками конкретної інновації. Однак кожна інновація може мати «ядро», або базову основу, життєвого циклу з чітко визначеними стадіями.



Саме на етапі розробки нового продукту відбувається інвестування. Таким чином, економічні вигоди від інновацій, найімовірніше, будуть реалізовані на етапі зрілості, коли попит на продукт є найвищим.

Теоретично, чим молодша стадія інновації, тим вона більш ринково приваблива. Однак це значною мірою залежить від періоду розробки та продаж у нового продукту.

Тому, чим раніше розпочався інноваційний процес, тим більша ймовірність того, що інновація буде успішною. Іноді на впровадження інновації можуть піти роки, за цей час з'являються інші інновації, в результаті чого продукт втрачає свою цінність [13].

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки, коли високий рівень конкуренції вважається нормальним явищем, компанії змушені шукати і створювати унікальні конкурентні переваги для своєї продукції за допомогою інновацій, а інноваційні зміни зачіпають всі сфери діяльності компанії, в першу чергу для задоволення суспільних потреб метою має бути задоволення потреб суспільства.

Іншими словами, в нинішній ситуації неможливо створити наукомістку конкурентоспроможну продукцію без використання інновацій.

Слід зазначити, що не всі інновації є настільки необхідними для підприємств. Інноваційна діяльність пов'язана з високими ризиками та великими фінансовими витратами, тому до питання впровадження інновацій потрібно підходити усвідомлено, заздалегідь прораховуючи доцільність та ризики.

Інноваційні технології повинні включати такі етапи, як збір та аналіз необхідної інформації, прогнозування результатів інновації, реалізація творчого потенціалу трудового колективу, використання нормативно-правової бази та встановлених механізмів прийняття рішень.

Етапи завершення інноваційного процесу та виведення продукту (інновації) на ринок мають вирішальне значення. Це пов'язано з тим, що багато інноваційних ідей не доходять до стадії реалізації через брак

повноважень. В основному це пов'язано з відсутністю інвестицій на етапі розробки.

Таким чином, інноваційний розвиток дуже тісно пов'язаний з фінансовими факторами, які визначають економічний зміст понять «інновація» та «інноваційний розвиток».

## 1.2 Принципи та методи інноваційних технологій

На сучасному етапі розвитку економіки інновації стають основним засобом підтримки конкурентоспроможності та невід'ємною частиною підприємницької діяльності. Управління інноваціями здійснюється паралельно з управлінням існуючими традиційними підприємствами. Методи управління інноваціями відрізняються від традиційних методів управління виробництвом.

Враховуючи, що існуючі продукти і технології з часом застарівають, інновації необхідно передбачати і працювати з ними безперервно, а не тільки в міру їх виникнення, щоб уникнути технологічних затримок.

Продуктові, технологічні та організаційні інновації взаємопов'язані і повинні впроваджуватися комплексно. Основними принципами управління інноваціями є [35]:

- 1) Принцип безперервного прогнозування інноваційної ситуації.
- 2) Принцип динамічного попередження технологічних затримок.
- 3) Принцип системності впровадження інновацій у взаємопов'язаних сферах господарської діяльності.
- 4) Принцип поєднання інвестиційної та інноваційної діяльності.
- 5) Принцип поєднання фінансового та інженерного аналізу наслідків інновацій.

Якщо фінансування інновації здійснюється за рахунок бюджетних коштів, то вигідною для підприємства буде інновація з мінімальним ефектом. В умовах витягнутої руки, коли фінансування на реалізацію НТД здійснюється за рахунок оборотних коштів підприємства, інноваційний менеджер повинен знайти переконливі аргументи для обґрунтування необхідності інновації та відповідних капіталовкладень для майбутнього розвитку підприємства з метою збереження цінних позицій ринку товарів і послуг.

В розвитку організацій та підприємств термін, що триває від появи ідеї через її розроблення і аж до етапу впровадження інновації у діяльність має назву життєвого циклу інновації. З огляду на послідовність видів діяльності в життєвому циклі інновації, всі ці види діяльності вважаються інноваційними процесами.

Основними продуктами інноваційного ринку є науково-технічні досягнення, тобто продукти інтелектуальної діяльності, що є об'єктами авторського права, які зареєстровані відповідно до норм міжнародного права та чинного законодавства України.

Розвиток ринку та конкуренція не тільки стимулюють комерційні організації до участі у формуванні ринку інновацій, але й сприяють розвитку особистих науково-технічних і технологічних розробок за такими напрямками:

1. Розвиток власної науково-технічної та експериментальної бази для проведення досліджень розробок.

2. Проведення досліджень на комерційній основі з іншими організаціями.

3. Розміщення замовлень на проведення науково-дослідних або експериментальних робіт в інших організаціях.

4. Отримання ліцензій на право виробництва товарів або послуг.

5. Придбання готової продукції, технології, ноу-хау та інших об'єктів інтелектуальної власності.

Головною умовою формування ринку інновацій є обсяг інвестицій як у наукову, так і в науково-дослідну та дослідно-конструкторську діяльність. Враховуючи, що інноваційний процес триває від трьох до п'яти років, довгострокові та середньострокові інвестиції відіграють важливу роль у фінансуванні інновації протягом усього життєвого циклу.

Інноваційна діяльність спрямована на практичне використання науково-технічних результатів та інтелектуального потенціалу, отримання нових продуктів і докорінно вдосконалених технологій виробництва, задоволення платоспроможного попиту споживачів на високоякісні товари та послуги, поліпшення соціальних послуг.

Інноваційний процес можна розглядати з різних точок зору і в різному ступені деталізації:

1) Паралельне і безперервне впровадження науково-технічних нововведень у виробництво і маркетинг.

2) У вигляді тимчасового етапу життєвого циклу інновації, від генерації ідеї до розробки та впровадження.

3) Як процес фінансування та інвестування розвитку для впровадження та розповсюдження нових продуктів і послуг.

Інноваційний процес спрямований на комерціалізацію результатів винаходів, нових технологій, продуктів, послуг та організаційно-технічних, економічних, соціальних та інших видів інноваційної діяльності. Інноваційний процес відбувається в чотири етапи [23]:

1. Фундаментальні дослідження в академічних установах, вищих навчальних закладах та спеціалізованих науково-дослідних центрах. Бюджетні кошти надаються на безповоротній основі.

2. Дослідження, що мають рекомендаційний характер. Вони проводяться в усіх дослідницьких організаціях і фінансуються як зарахунок бюджетних коштів, так і за рахунок замовників. Дослідження не завжди є передбачуваними, а отже, пов'язані з високим ризиком.

3. Дослідно-експериментальні розробки. Проводяться відділами науково-дослідних інститутів, спеціалізованими дослідницькими центрами та підрозділами великих компаній. Вони фінансуються як з державного бюджету, так і за рахунок коштів замовників.

4. Процес комерціалізації починається з впровадження у виробництво і закінчується виходом на ринок і продажем.

Важливо пам'ятати, що інновації завжди пов'язані з ризиками, які ще більше зростають, якщо їх не впроваджувати. Дуже часто потреба в оновленні продукту або технології виникає тоді, коли компанія працює добре і є хибне враження, що компанія може довго проіснувати в традиційному вигляді.

Завдання інноваційного менеджера-подолати це протиріччя і переконати все керівництво і команду в необхідності змін, якщо тимчасове скорочення доходів може забезпечити значне їх збільшення в майбутньому. Дійсно, скорочення доходів від інвестицій в існуючі традиційні технології спочатку може здатися незначним, але якщо конкурент зробить прорив з новою технологією, споживачі швидко віддадуть перевагу новому продукту конкурента.

Управління технологіями вимагає значних витрат ресурсів, накопичення великих обсягів знань та інформації, координації роботи великої кількості виконавців, створення попиту на новий продукт і психологічної готовності колективу до сприйняття новин.

Інновації пов'язані з болючим перерозподілом ресурсів між існуючим і новим виробництвом, порушенням економічної системи через реорганізацію виробництва, перенавчанням працівників. Управлінські рішення щодо інновацій можуть розглядатися як штучне затягування інновацій, що може призвести до втрати ринкових перспектив для товарів і послуг і навіть до банкрутства.

Науково-технічний прогрес визнається в усьому світі як найважливіший фактор економічного розвитку. Це унікальний процес, який

об'єднує науку, технології, економіку, підприємництво та управління. Інновації-це безперервний процес ,від народження ідеї до її комерціалізації.

Інновації можна розділити на продуктові, технологічні та не технологічні (нематеріальні). Перші включають зміни в продуктах,тоді як другі-зміни в засобах і методах виробництва,пов'язані з концепцією НТП. До останніх належать зміни в організаційних формах економічної діяльності, а також існують розробки, що виходять за межі вузького поняття виробництва, наприклад,соціальні фактори.

Інноваційний процес обумовлений складною взаємодією багатьох факторів. Результати діяльності в інноваційній сфері не тільки впливають на суспільство і НТП, але й справляють зворотний вплив на всі аспекти науки, техніки,організації,суспільства,виробництва та економіки. Для характеристики інноваційного процесу автори використовують його найважливішу внутрішню складову-поняття «дифузія інновацій» (передача і застосування передових інновацій) [24].

Слід підкреслити, що дифузія не обов'язково є результатом інновацій,і навпаки.

В інноваційному процесі слід розрізняти такі стадії:

- 1.Прогрес у фундаментальній науці.
- 2.Прикладні дослідження
- 3.Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи
- 4.Первинна розробка (виробництво).
- 5.Широке впровадження.
- 6.Для використання.
- 7.Моральне старіння інновації.

Чим вищий рівень дифузії інновацій, тим більш автоматично функціонують канали дифузії інновацій. Для координації інноваційного процесу використовуються різні методи, оскільки різні етапи переслідують різні цілі.

Відповідно до загального прийнятого визначення, інновація- це процес розробки, придбання, використання та почати зостосовувати вичерпання виробничого, економічного, соціального та організаційного потенціалу, що лежить в основі нововведення. У більш вузькому сенсі під інновацією розуміють впроваджувальну стадію нововведення, а першим моментом виробничого освоєння нововведення вважається момент його впровадження. Інновація розуміється як щось нове, близьке до поняття винаходу, з великим часовим лагом між декларуванням інновації та її перетворенням на нововведення.

Інновації впливають на динаміку економічного зростання, відкриваючи нові можливості для економічної експансії, з одного боку, і у неможливіюючи подальше розширення в традиційному напрямку, з іншого. Інновації порушують економічну рівновагу і вносять збурення та невизначеність в економічний динамізм. Згідно з Шумпетером, інновації передбачають творче руйнування економічної системи, що спричиняє перехід від одного стану рівноваги до іншого.

Інновації спрямовані на наступне:

- 1) продукти
- 2) матеріали
- 3) засоби виробництва
- 4) технологічні процеси
- 5) людський фактор
- 6) соціальна сфера
- 7) організаційний розвиток

Будь-яка технологічна, організаційна, економічна чи управлінська зміна, що відрізняється від поточної практики в організації, є інновацією. Вони можуть бути відомими і використовуватися в інших організаціях, але для тих, хто ще не є мейнстрімом, їх впровадження є новим може бути досить складним. Організації мають різні якості для впровадження інновацій. Інноваційний потенціал залежить від параметрів організаційної

структури, менеджменту, професійно-кваліфікаційного складу, промислово-виробничого персоналу, зовнішніх умов ведення бізнесу та інших факторів.

### 1.3 Методи вимірювання рівня інноваційного розвитку підприємства

При вимірюванні рівня інноваційного розвитку керівникам важливо визначити очікувані ефекти від впровадження та реалізації напрямів інноваційного розвитку. Під очікуваним ефектом від впровадження та реалізації інноваційного напрямку розвитку розуміють ефект, виражений у вигляді витрат, який досягається завдяки впровадженню та реалізації конкретного інноваційного напрямку розвитку.

Таблиця 1.4 – Складові визначення ефективності напрямку інноваційного розвитку підприємства [23; 24]

Напрямок	Зміст очікуваного ефекту	Складові очікуваного інноваційного капіталу
1	2	3
Продуктовий	Очікуваний прибуток, отриманий в результаті впровадження та реалізації нової або оновленої продукції	Очікувані витрати на НДДКР (дослідження, розроблення, створення нововведення), впровадження, поширення та комерціалізацію нової і оновленої продукції



## Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Технологічний	Очікуваний прибуток від реалізації додаткового обсягу продукції, отриманого за рахунок скорочення терміну виробничого циклу, збільшення продуктивності праці тощо, в результаті впровадження нової техніки, технології; очікуване зниження собівартості продукції в результаті економії ресурсної бази	Очікувані витрати на розробку, купівлю, освоєння і впровадження нової техніки, технології
Організаційно-управлінський	Очікуваний прибуток від підвищення ефективності системи управління (зокрема за рахунок економії трудових ресурсів тощо)	Очікувані витрати на впровадження нових методів організації виробництва, маркетингу, системи управління, нових фінансових інструментів та методів, нових форм активізації персоналу
Ресурсний	Збільшення ресурсозабезпеченості, ресурснезалежності, зменшення ресурсоемності продукції, якщо нові ресурси дають можливість більш економно їх витратити тощо	Очікувані витрати на освоєння нових джерел сировини, матеріалів і нових підходів до використання традиційних
Ринковий	Очікуваний прибуток від реалізації продукції на нових ринках (регіонах, сегментах) збуту	Очікувані витрати на дослідження, аналіз, освоєння нових ринків збуту

Джерело: складено за [23; 24].

Результати інноваційного розвитку підприємства оцінюються за критеріями актуальності, значущості та багатоаспектності.

Критерій актуальності передбачає відповідність конкретного інноваційного проекту пріоритетам науково-технічного та соціально-економічного розвитку країни, регіону або підприємства зокрема.

Критерії актуальності визначаються з точки зору загальнодержавного, регіонального, галузевого значення та значення для підприємства.

Різноманітність інноваційних напрямів розвитку підприємства зумовлює наявність різних ефектів, зокрема

1. Економічні ефекти: проявляються у вигляді прямих економічних вигод від впровадження результатів інноваційної діяльності. Кількісно вони проявляються через економію часу, збільшення прибутку, зниження витрат тощо. При цьому економічні ефекти від інноваційних напрямів розвитку можуть спостерігатися в одного або декількох суб'єктів інноваційного процесу.

– Розробники (патенти, торгові марки, корисні моделі, промислові зразки тощо), які просувають розробки на ринок.

– Виробники (впровадження інновацій у виробництво або продаж інноваційної продукції).

– Посередники (наприклад, продаж інноваційної продукції, застосування нових методів просування продукції).

– Споживачі (зменшення витрат).

– Оточення, соціум та навколишнє середовище.

Науково-технологічна ефективність: включає вдосконалення прикладних науково-технологічних знань та навичок і вимірюється наступними показниками.

– Кількість зареєстрованих охоронних документів (авторських свідоцтв).

– Підвищення рівня автоматизації, механізації та роботизації виробництва.

– Підвищення конкурентоспроможності підприємства їх продукції.

– Покращити імідж виробника.

Науковий (пізнавальний) ефект. Виявляється у вигляді збільшення наукових, науково-технічних знань про закономірності розвитку природи і суспільства. Цей ефект важко піддається кількісній оцінці, але може бути визначений в основному за темпами розвитку окремих галузей науки, появою нових галузей і нових напрямів у традиційних галузях, зростанням кількості наукових праць, що публікуються вітчизняними та зарубіжними вченими, і кількості посилань на їхні публікації.

Соціальний ефект: покращення умов життя суцiуму, що оцiнюється за такими показниками якостi життя населення:

на рiвнi компанii соцiальний вплив вимiрюється через:

- Покращення умов праці для працівників.
- Збільшення доходів персоналу.
- Зміни у складі персоналу, включаючи кваліфікацію та гендерне співвідношення.
- Покращення здоров'я персоналу.
- Збільшення періоду вільного часу при скороченні робочого часу без зменшення або збільшення рівня оплати праці.

Екологічний ефект: зменшення еко-деструктивного впливу на навколишнє середовище та покращення якості довкілля. Комплексна оцінка рівня інноваційного розвитку підприємства здійснюється за трьома елементами

– Ресурсний елемент: визначає рівень забезпеченості інноваційними ресурсами, що гарантують інноваційний розвиток підприємства.

– Технологічний фактор: вказує на рівень технологічного оновлення виробництва за рахунок впровадження нових технологічних процесів та освоєння нових видів продукції.

– Ринкова складова інноваційного розвитку. Визначає вплив підприємства на економіку через реалізацію інноваційної продукції та насичення ринку.

Кожна з наведених вище складових містить відповідні первинні показники, які поступово інтегруються між собою та в компанії.

Оцінка та попередній відбір найбільш перспективних напрямів інноваційного розвитку здійснюється з двох позицій:

- Перспектива підприємства-інноватора.
- Перспектива споживача інновацій.

Для оцінки з позиції підприємства-інноватора використовується показник ефективності напрямку інноваційного розвитку. Він розраховується як співвідношення між очікуваною ефективністю впровадження та реалізації напрямку та очікуваною вартістю інвестованого інноваційного капіталу.

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

1) Існує багато трактувань понять «інновація» та «інноваційний розвиток». Жодне з них не відображає різного бачення цього процесу, але всі вони відображають різне розуміння інновацій як економічного явища.

Незважаючи на те, що існує значна кількість підходів до розуміння інноваційної діяльності, вони нерозривно пов'язані з економічними показниками діяльності підприємств.

Інновації сприяють підвищенню якості продукції, зниженню витрат. Важливим показником ринку інновацій є його організаційно-економічне забезпечення. Це пов'язано з тим, що тільки так можна оцінити майбутні вигоди та інноваційні витрати на впровадження інновацій.

Існує значна кількість методів оцінки розвитку інновацій,

Розглянувши лише деякі з них, такі як факторний аналіз, дорожнє картування, оцінка ефективності інновацій картування, аналіз індикаторів інновацій та розвитку, а також методологія Бурмака, що регулює оцінку конкурентоспроможності та інновацій розкриття потенціалу компанії.

2) Під час вивчення методології оцінки було вирішено, що для комплексного аналізу компанії треба проводити за допомогою одного

методу ,а не одразу в декількох частинах. Таким чином можна охопити ширший спектр показників і дозволяє вивчити компанію більш детально.

Найбільш вдалу комбінацію можна описати як метод Бурмака, що включає комплексний аналіз інноваційного потенціалу компанії, а її конкурентоспроможність досліджується за допомогою низки показників та аналізів.

Інноваційна діяльність та розвиток компанії, що оцінюється за допомогою індикаторів які фактично вказують на стратегію компанії на ринку. А саме ці методи використовуються в даній роботі для аналізу діяльності компаній.

3) Проаналізувавши та вивчивши теоретичні основи організаційно-економічної перспективи, необхідно продовжити дослідження.

Бажано проаналізувати внутрішні та зовнішні аспекти діяльності конкретного підприємства.

Зовнішнє середовище досліджуваного підприємства, тим самим оцінити позицію підприємства на українському ринку машинобудування.

## РОЗДІЛ II ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПП «ШТАЙНЕР УКРАЇНА»

### 2.1 Аналіз факторів впливу на інноваційну діяльність організації

Розглянемо основні зовнішні фактори, що впливають на діяльність діагностики стану розвитку підприємств машинобудівної галузі аналізу стану машинобудівної галузі в Україні має базуватися на наступних показниках:

1. Кількість та характеристика ключових конкурентів;
2. Галузева структура;
3. Ключові фінансові показники розвитку підприємства;
4. Показники інноваційного розвитку галузі.

На основі аналізу зовнішніх факторів можна буде оцінити загальний стан машинобудівної галузі України.

Визначити фактори в машинобудівній галузі, які мають позитивний та негативний вплив.

Визначити види діяльності підприємств та оцінити їх вплив.

На неї припадає у сучасних економічних умовах стабільне функціонування підприємств галузі безпосередньо пов'язане з станом рівня розвитку національної економіки України напряду залежить від стабільного функціонування підприємств цього сектору.

Машинобудування є дуже складною та інтегрованою галуззю.

Галузь об'єднує десятки секторів. Найбільш розвиненими з них є важка промисловість, автомобілебудування та сільське господарство України, транспортне машинобудування, верстатобудування та приладобудування, електротехніка, хімічне та нафтохімічне машинобудування.

Машинобудівні підприємства присутні в усіх регіонах України, але найбільша кількість зосереджена у Дніпропетровській та Запорізькій

областях, Київській, Харківській, Львівській, Одеській областях та місті Києві.

Кількість суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність у машинобудування в Україні, згідно з даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ), щороку зростає.

Кількість підприємств та організацій України (ЄДРПОУ), з кожним роком збільшується.

Так, на початок 2019 року 44,6% підприємств машинобудування займалися виробництвом машин та устаткування.

Виробництвом механічного устаткування займалися 44,6% підприємств машинобудування, а виробництвом електричного устаткування – 44,6%.

Електронного та оптичного устаткування – 43,6%, транспортного устаткування – 1,5%, засобів наземного транспорту – 2,0 автотранспортних засобів та устаткування – лише 11,8%.

Частка реалізованої продукції машинобудування в останні роки коливалася в межах 10-14% (рис. 2.1). Найвищий рівень цього показник був найвищому 2015 та 2019 роках (13,4% та 13,7%), а найнижчому 2009 та 2017 роках (10,2% та 10,6%).

При цьому одним з економічних чинників, що визначають зовнішнє середовище підприємств, є діяльність їхніх конкурентів.

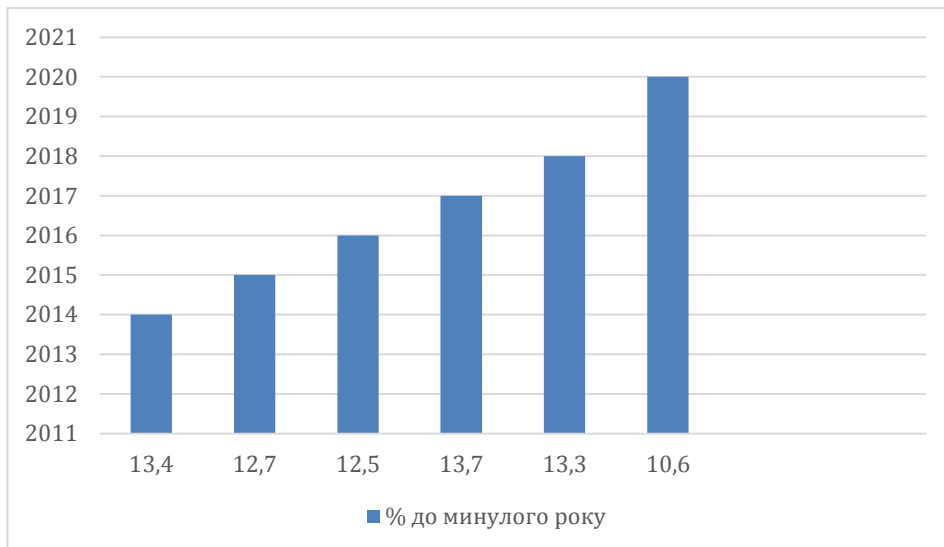


Рисунок 2.1 – Частка продукції промислової галузі машинобудування в обсязі загального виробництва в Україні 2011-2021 [28]

Станом на 2021 рік в Україні налічується близько 60 великих машинобудівних компаній, що пропонують широкий асортимент обладнання та машин, тому конкуренція в галузі дуже жорстка.

Іншим економічним фактором є вплив на розвиток машинобудування.

За даними Державної служби статистики України, обсяг інвестицій у галузь статистики, у 2020 році становив лише 6,5% від загального обсягу по Україні.

Інвестиційні проекти та стабільна прибутковість інвестицій-запорука успіху.

Успішна діяльність підприємства вимагає не лише використання власних коштів.

Залучення довгострокового фінансування на рівні з власними коштами у 2020 році та вартість банківських кредитів сягнула 25-30% річних, що фактично зупинило фінансування економіки. Сьогодні вартість фінансування для корпоративних клієнтів становить 18-20%, залежно від банку, за оцінками фахівців, швидкість, з якою компанія може нормально функціонувати, а її кредиторська заборгованість має становити 10-15%.



Ще одним фактором, який має значний вплив на фінансові показники машинобудівних підприємств, є коливання валютного курсу. Це пов'язано з необхідністю закуповувати іноземні комплектуючі для виробництва обладнання; та необхідністю отримувати фінансування в іноземній валюті.

Соціально-демографічні фактори включають соціо культурні фактори, формують її ціннісні орієнтації, ставлення до праці та якість життя, а також рівень освіти населення.

Саме тому соціокультурні тренди формують споживчі вподобання та попит на продукцію компанії, а також надають їй можливості для реалізації своєї продукції. Техніко-технологічні фактори включають фактори, пов'язані з розвитком машин, обладнання, інструментів і процесів переробкою та виробництвом продукції, матеріалів і технологій, а також ноу-хау.

Аналіз технічних факторів допомагає виявити тенденції технологічного розвитку, які часто спричиняють зміни на ринку розвитку, що часто спричиняють ринкові зміни і втрати, а також розробку нових продуктів.

Постійний розвиток машинобудівного обладнання спрощується і скорочується завдяки постійному розвитку інженерного обладнання і максимально автоматизує процес виробництва машинобудівної продукції.

У свою чергу, для досягнення успіху на ринку промисловим компаніям необхідно вчасно реагувати на потреби клієнтів та оновлювати свою продукцію, потрібно своєчасно реагувати на потреби клієнтів та оновлювати свою продукцію.

Технологічну інфраструктуру відповідно до сучасних тенденцій. Тому, виходячи з вище зазначених документів, була розроблена матриця PEST-аналізу, яка представлена нижче в (табл. 2.1).

PEST-аналіз (іноді його ще називають STEP) – це маркетинговий інструмент, який призначений для визначення політичних (P-political), економічних (E-economic) соціальних (S-social) та технологічних (T-technological) факторів зовнішнього середовища, які впливають на

управління компанією. Це простий і зручний метод аналізу макрооточення(зовнішнього середовища)компанії.

Метод PEST-аналізу також часто використовується для оцінки ключових ринкових галузевих тенденцій,результати PEST-аналізу можуть бути використані як довідкові.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу можна запропонувати низку заходів щодо посилення або ослаблення впливу виявлених факторів PEST-аналізу (табл.2.1).

Характер змін у виробництві машинобудівної продукції за період з 2018 по 2020 роки має стрибкоподібний характер та простежуються незначні спади, після яких темпи виробництва поступово нарощуються. Слід зазначити, що у 2019 році машинобудування зазнало значного скорочення виробництва порівняно з аналогічним періодом попереднього року, зменшившись на 44,9% [28; 29].

Це відбулося, головним чином, через зниження виробництва в наступних секторах.

Автомобілі на 58%,машини та обладнання зменшилося на 47,6%,тоді як виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування зменшилося на 28,8%.Таке падіння відбулося в основному через нестабільну політичну ситуацію в країні. Про те вже у 2020 році можна відзначити максимальне зростання становило 136,1%у виробництві продукції машинобудування [28; 29].

Таблиця 2.1 – Заходи впливу, прийняті на основі PEST-аналізу зовнішнього середовища для ПП «ШТАЙНЕР Україна»

Чинник	Заходи впливу
Державна промислова політика	Стимулювання збуту, вихід на нові ринки збуту
Постійні клієнти	Стимулювання збуту, надання знижок при певному обсязі закупівлі, пошук нових клієнтів
Підвищення ціни на матеріали	Пошук нових зовнішніх ринків збуту, посилити участь у міжнародних виставках, організувати спільне підприємство, розвивати нову товаропровідну мережу, аналіз кон'юнктури, пошук дешевших видів сировини, зміна технології, заміна застарілого обладнання
Зміна частки ринку	Стимулювання збуту, пошук нових клієнтів, вихід на нові ринки збуту, збільшення конкурентної переваги
Репутація підприємства	Стимулювання збуту, пошук нових клієнтів, аналіз каналів розподілу, вихід на нові ринки збуту
Нові технології	Стимулювання збуту, пошук нових клієнтів, аналіз каналів розподілу, вихід на нові ринки збуту
Тенденції у сфері НДДКР	Розвиток конкурентоспроможності виробу, збільшення конкурентної переваги, збільшення асортименту та якості продукції, що випускається
Швидке старіння обладнання	Модернізація або введення нового обладнання

Також необхідно зазначити, що останнім часом простежується динаміка показників на основі статистичних даних таких як: розвиток машинобудування в Україні у 2018-2020р. в основному за рахунок фінансових показників, а саме: кількість реалізованої продукції, обсяг основних засобів, середньорічна чисельність працівників та середньомісячна заробітна плата праці, імпорту та експорту товарів.

Машинобудівна галузь гостро потребує інновацій. Застарілі основні виробничих фондів, брак коштів, висока конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також зовнішніх ринках, а також дефіцит людських ресурсів обмежили можливості галузі.

Як наслідок, українська машинобудівна галузь стала високо конкурентною. Для підприємств цієї галузі основним засобом конкурентної боротьби є розвиток інновацій, і з кожним роком галузі є розробка інновацій, і щороку технологія виробництва змінюється.

Технологія виробництва змінюється щороку і є центром уваги при виведенні на ринок нових продуктів.

Споживачі та більшість компаній намагаються реагувати на зміни на ринку та адаптуватися до них.



Рисунок 2.2 – Витрати на впровадження інновацій машинобудівельними підприємствами України [28]

Відбулося покращення багатьох фінансових показників підприємств.

Позитивною є також динаміка зміни кількості підприємств, що займаються інноваціями в цій галузі займаються інноваційною діяльністю, але кількість інноваційної продукції на ринку зменшилася для всіх видів продукції машинобудування.

Це означає, що інноваційна продукція виробляється в значно менших обсягах і значно поступається іншим видам продукції на ринку.

## 2.2 Діагностика внутрішнього середовища організації

Проведемо діагностику внутрішнього середовища підприємства, з метою чого, необхідно виконати наступні завдання:

- Надати загальну характеристику підприємства.
- Проаналізувати ключові фінансових показників.
- Визначити сильні і слабкі сторони та провести аналіз основних проблем інноваційного розвитку.

«ШтайнерУкраїна» – інжинірингова компанія, що представляє провідних європейських та світових виробників переробного та пакувального обладнання. Унікальність компанії полягає в широкому спектрі технічних рішень та її готовності співпрацювати і нести відповідальність за своїх клієнтів за будь-яких обставин.

Джерелами компетенції компанії є високий рівень освіти, співробітники «ШтайнерУкраїна» мають великий досвід і бажання бачити все очима своїх партнерів-клієнтів і постачальників.

Напрямки діяльності компанії «Штайнер» наведені в табл. 2.2:

Таблиця 2.2 – Основна інформація про підприємство «Штайнер-Україна»

Види діяльності	Інформація
Основний:	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Інші:	46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

	71.20 Технічні випробування та дослідження
	33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
	33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування
	33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування

Компанія Штайнер-Україна зареєстрована у 2006 році, сьогодні представляє найкраще насосне обладнання від виробників країн Європи. Підприємство пропонує широкий вибір насосів та насосних систем для промислових потреб. Наявний великий каталог насосів різного типу, в ньому клієнти можуть підібрати модель і дізнатися про вартість насоса. За багаторічний період роботи, компанія набула безцінного досвіду, а також багатьох постачальників та виробників з усього світу.

Щодня на підприємствах працюють різні типи насосів, які відрізняються залежно від їхнього призначення. У каталозі компанії клієнти можуть знайти насоси для перекачування стічних вод, розчинів для систем водопідготовки, агресивних та хімічних складів, кислот, лугів, фарб, розчинників та інших продуктів.

Фахівці компанії накопичили величезний досвід та безліч проектів, які успішно реалізовані в різних галузях, тому для підприємства продаж насосів це чудова нагода надати якісний продукт кожному клієнту.

Кожен проект, який реалізує підприємство, має індивідуальне рішення, тому що не так просто підібрати промислові насоси, ціна на які значно змінюється в залежності від необхідного матеріалу або виконання продукції.

Необхідно зазначити, що на підприємстві застосовується індивідуальний підхід до клієнтів, адже фахівці компанії щоразу готують індивідуальну комерційну пропозицію на необхідний насос, саме тому прайс як такий у компанії відсутній.

Така комерційна та маркетингова політика компанії обумовлена тим, що для складного проекту недостатньо просто купити насос в інтернет-магазині, важливо враховувати всі деталі технологічного процесу.

На рис.2.3 представлена організаційна структура компанії «Штайнер Україна».

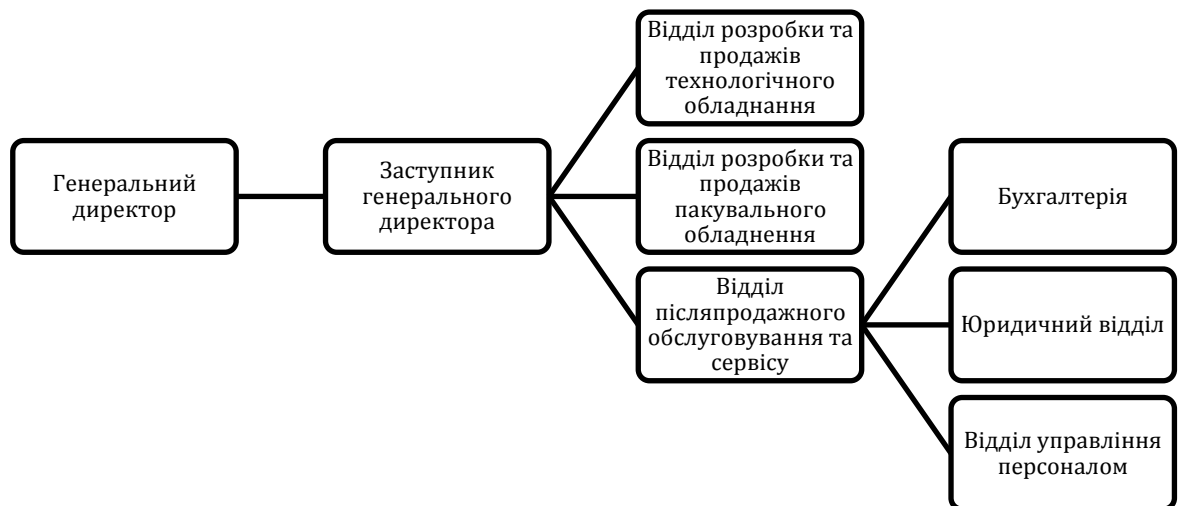


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ПП «ШтайнерУкраїна»

Необхідно зазначити, що організаційна структура є необтяженою зайвими департаментами та має логічну та дієву побудову. Незважаючи на велику кількість процесів в компанії, робота організована і обмін інформацією відбувається дуже швидко.

Система управління базується на лінійно-вертикальній структурі управління, що передбачає спеціалізацію управлінської праці за функціональними напрямками.

Основною перевагою цієї структури є її простота і зрозумілість. Залежно від посади, кожному співробітнику встановлюється заздалегідь визначений КРІ, так що кожен розуміє, що він повинен робити і яких результатів має досягти до кінця місяця.

В даний час штат співробітників у розглянутій організації укомплектований усіма необхідними співробітниками.

Проведемо аналіз фінансових показників підприємства. Фінансовий стан виражається системою показників, що відображають наявність, використання та розподіл фінансових ресурсів підприємства.

Слід зазначити, що періодична оцінка фінансового становища дозволяє визначити фінансову спроможність підприємства.

Характерним способом для проведення аналізу фінансових показників підприємства служить аналіз балансу, який включає актив і пасив.

Відобразимо наявні дані та проведемо горизонтальний аналіз у таблиці 2.3:

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналіз балансу ПП «Штайнер»

Найменування показника	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.		Відхилення 2022 р. до 2021р.	
				5		6	
1	2	3	4	Абсолютне, ±	Відносне, %	Абсолютне, ±	Відносне, %
АКТИВ							
матеріальні необоротні активи	7	7	1	-6	14,28	-6	14,28
запаси	219	258	0	-219	–	-258	–



## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
грошові кошти та грошові еквіваленти	1581	1045	754	-827	47,69	-291	72,15
фінансові та інші оборотні активи	5249	10367	15256	10007	290,64	4889	147,15
БАЛАНС	7056	11677	16011	8955	226,91	4334	137,11
ПАСИВ							
капітал та резерви	1336	1300	1420	84	106,28	120	109,23
кредиторська заборгованість	5720	10367	14591	8871	255,08	4224	140,74
БАЛАНС	7056	11677	16011	8955	226,91	4334	137,11

Як видно з таблиці вище баланс за звітний період зріс більш ніж удвічі (з 7056 тис. грн. до 16011 тис. грн.), що є позитивною тенденцією.

Якщо розглянути більш детально актив, може скластися враження, що у аналізованій організації спостерігається кризова тенденція за декількома показниками (матеріальні необоротні активи, запаси і кошти).

Однак, ті показники, що за звітний період погіршилися, є не ключовими, оскільки основна динаміка припала на фінансові та інші оборотні активи. Серед представлених показників в активі цей показник є найліквіднішим. І динаміка щодо нього найбільш відчутна. Цей показник зріс майже втричі (з 5249 тис. грн. до 15256 тис. грн.). Це, безперечно, говорить про наявність позитивної тенденції.

Що ж до пасивів, то з таблиці вище видно, що більшість капіталу організації є позиковим, оскільки саме рівень кредиторської заборгованості є основним і саме цей показник зріс приблизно удвічі з половиною рази, а саме з 5720 тис. грн. до 14 591 тис. грн. за звітний період.

Проілюструємо динаміку балансової частини ПП «ШТАЙНЕР» на рисунку 2.4 нижче:

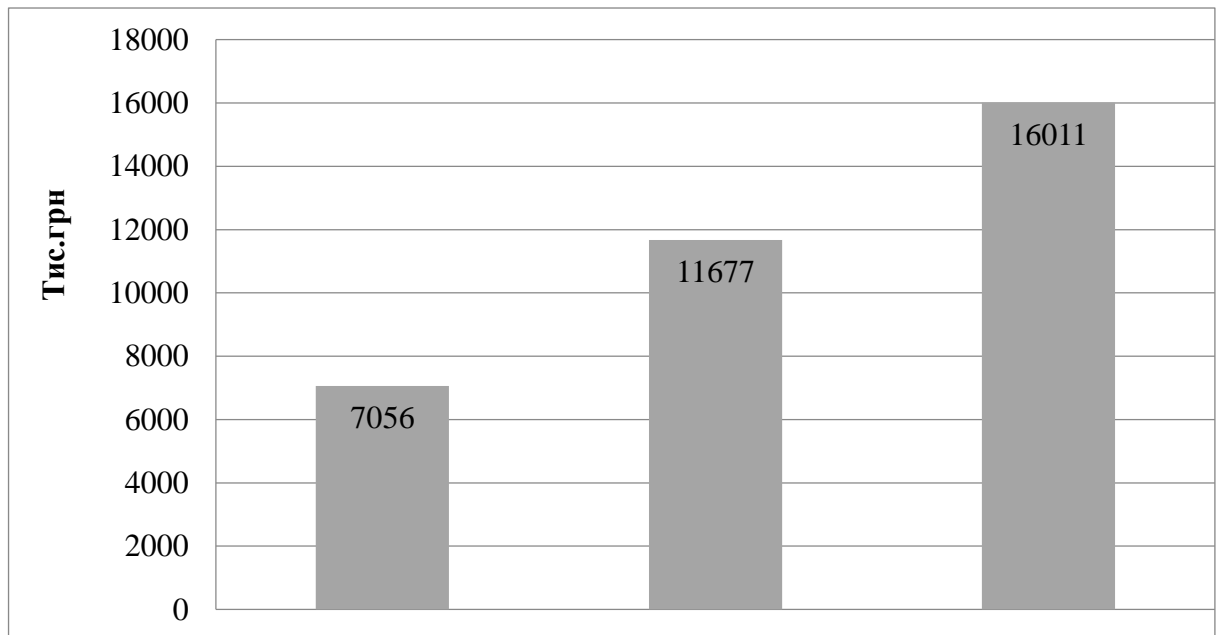


Рис. 2.4 – Динаміка балансової частини ТОВ «Ай Гелекси» за 2020-2022 рр.

З рисунку 2.4 дуже чітко простежується позитивна динаміка. Оскільки організація, що розглядається, відносно не так довго існує на ринку, даний результат можна розцінити як відмінний.

Щороку йде рівномірне збільшення активів (і пасивів) у середньому на 4000 тис. грн.

Проведемо вертикальний аналіз активів та пасивів ПП «ШТАЙНЕР» у таблиці 2.4:

Таблиця 2.4 – Вертикальний аналіз балансу ПП «ШТАЙНЕР»

Найменування показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Питома вага, %		
				2020 г.	2011 р.	2022 р.
1	2	3	4	5		
тис. грн.				2020 г.	2011 р.	2022 р.
<b>АКТИВ</b>						
матеріальні позаоборотні активи	7	7	1	0,10	0,06	0,01
запаси	219	258	0	3,10	2,21	0
грошові кошти та грошові еквіваленти	1581	1045	754	22,41	8,95	4,71
фінансові та інші оборотні активи	5249	10367	15256	74,39	88,78	95,28

## Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
БАЛАНС	7056	11677	16011	100	100	100
ПАСИВ						
капітал та резерви	1336	1300	1420	18,93	11,13	8,87
кредиторська заборгованість	5720	10367	14591	81,07	88,87	91,13
БАЛАНС	7056	11677	16011	100	100	100

Виходячи з наведених вище даних варто зазначити те, що питома вага фінансових та інших оборотних активів за звітний період зросла і в порівнянні з іншими показниками активів визначається більш наочно.

Також видно, що перші три показники втрачають у своїй питомій вазі за період з 2020 р. до 2022 р., а згаданий вище показник навпаки – до 2022 р. збільшується з 74,39 % до 95,28 %.

У пасивах ситуація схожа. Власний капітал стає меншим (з 18,93 % зменшується до 8,87 %) щодо кредиторської заборгованості за звітний період, то вона зросла з 81,07 % до 91,13 % у період у 2020 р. до 2022 р.

Таким чином, бачимо, що динаміка як активів, і пасивів дуже схожа за своєю суттю. Викликано це могло бути тим, що частина позикових коштів пішла на виробництво, що у майбутньому згодом повернулося у вигляді великих активів. Тому спочатку велика у плані частки частина згаданих показників згодом скоротилася.

Також помітно, що рівень запасів скоротився до нуля, що може говорити про успішну збутову політику, крім того, це може відобразити специфіку діяльності цієї організації, де запаси необхідні порівняно меншою мірою ніж на умовному виробництві тих чи інших виробів.

У будь-якому випадку даний показник не є основним при аналізі фінансової діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання.

Таким чином, рівень капіталу та резервів практично залишався незмінним, проте рівень активів значно зріс.

В цілому, все представлене на рисунках і таблицях вище свідчить про те, що досліджувана організація повільно розвивається і не стоїть на місці.

Також варто згадати найважливіші показники, що розраховуються за даними балансу. На них варто звернути увагу насамперед. Відображено вони у таблиці 2.5:

Таблиця 2.5 – Коефіцієнти автономії та ліквідності ПП «ШТАЙНЕР»

Найменування показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Чисті активи	1336	1300	1420
Коефіцієнт автономії	0,19	0,11	0,09
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,3	0,1	0,1

Для коефіцієнта автономії економістами прийнято виділяти норму не більше від 0,5. Для коефіцієнта поточної ліквідності норма в межах від 1,5-2 і вище. В даному випадку обидва з цих коефіцієнтів знаходяться далеко від рекомендованих значень.

Щодо першого коефіцієнта, все пояснюється лише тим, що питома вага власного капіталу проти позикового є вкрай низькою, що показав вертикальний аналіз раніше.

Другий коефіцієнт розраховується виходячи із співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань і позначає те, яку частину заборгованості організація може покрити на поточний момент часу.

Такий низький рівень автономії пояснюється тим, що організація намагається здійснювати свою діяльність за рахунок залучених коштів з перспективою на майбутнє.

Важливим при аналізі економічної діяльності організації є розгляд звіту про результати фінансової діяльності.

Фінансові результати, подані в таблиці 2.6:

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансової діяльності ПП «ШТАЙНЕР»

Найменування показника	2020р	2021р	2022р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.		Відхилення 2022 р. до 2021р.	
				Абсолютне, ±	Відносне, %	Абсолютне, ±	Відносне, %
	тис. грн.						
виторг	984	4752	5364	4380	545,12	612	112,87
витрати по звичайній діяльності	526	4350	4993	4467	949,23	643	114,78
інші витрати	61	243	251	190	411,47	8	103,29
чистий прибуток	397	159	120	-277	30,22	-39	75,47

Виходячи з поданих даних, результати не найкращі. Динаміка за трьома з чотирьох показників негативна. Якщо відштовхуватися від відносних відхилень, все буде виглядати вкрай погано, проте тут більш правильно виходити з абсолютних відхилень.

Найважливіший показник – чистий прибуток – упав приблизно втричі за звітний період. Однак саме прибуток зберігся, і організація не зазнала збитків. Тим не менш, незважаючи на колосальне зростання витрат (2 і 3 показник), значною мірою зросла і виручка (з 984 тис. грн. до 5364 тис. грн.), що є позитивною тенденцією.

Проте результат, загалом, не найкращий. Відобразимо динаміку чистого прибутку за звітний період на рисунку нижче (рис.2.5):



Рис. 2.5 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Ай Гелекси» за 2020-2022 рр.

Як видно з рисунку, стався колосальний спад у період з 2020 р. по 2022 роки, проте цей спад сповільнився в період з 2021 р. по 2022 рр., що хоч і не є хорошою тенденцією, але й дуже поганою її не назвати порівняно з 2020 р.

Значні зміни, як і у випадку з динамікою чистого прибутку, торкнулися й показників, що залишилися, у період з 2020 р. по 2021 р. Більш помірне зростання кожен із показників показав у період з 2021 р. по 2022 р.

Як видно з таблиць 2.1 та 2.2, зростання виручки може корелювати зі зростанням найбільш ліквідних фінансових активів. У свою чергу, рівень кредиторської заборгованості корелює з рівнем витрат, оскільки за позиковими коштами потрібно повертати відсотки.

Це пояснює приблизний паритет між доходами і витратами з невеликим перепадом у бік саме витрат, оскільки рівень кінцевого боргу за позиковими коштами неодмінно перевищуватиме початкову суму, отриману в кредит.

Плюс до всього позиковий капітал потрібно ще монетизувати, що зробити на порядок складніше, ніж просто отримати капітал від інвестора або від банку.

Незважаючи на те, що кожен із показників позитивний, не можна не відзначити і тут негативну тенденцію, оскільки показники рентабельності значною мірою скоротилися за звітний період, як і у випадку з іншими видами аналізу, найбільший спад припав на період з 2020 року. 2021 р.

Таким чином, досліджувана ІТ-компанія веде свою діяльність далеко не найкращим чином, основні показники ефективності мають негативну тенденцію у 2020 та 2021 роках. Однак, існують вектори розвитку, якими можна піти в майбутньому. Одним з таких перспективних напрямів є впровадження єдиної ERP-системи, яка могла б об'єднати багато моментів у бізнесі та скоротити витрати, що дозволило б наростити чистий прибуток і підвищити рівень автономності та незалежності від позикового капіталу.

### 2.3 Оцінка рівня інноваційного розвитку ПП «Штайнер»

За результатами проведеного дослідження необхідно зазначити, що компанія ПП «Штайнер-Україна» є одним з лідерів інноваційного розвитку серед підприємств машинобудівної галузі України.

Компанія має один з найвищих показників кількості впроваджених інноваційних рішень, які зараз використовуються. Наприклад, ПП «Штайнер» активно розвиває «цифрових близнюків» рухомого складу та інфраструктурного комплексу, дрони, платформи MaaS, смарт-контракти, інтелектуальні чат-боти, платформи для організації мультимодальних перевезень.

Також, підприємство є одним з лідерів у впровадженні цифрових систем у виробничі процеси із транспортною специфікою. Компанія має одну з найрозвиненіших інтелектуальних систем управління рухомим складом, а також технічного обслуговування і ремонту рухомого складу та інфраструктурного комплексу, рухомого складу на природному газі.

Таким чином, компанія випереджає інші компанії за кількісними та бінарними показниками, які входять до індексів інноваційного розвитку. Багато в чому це пов'язано зі схожою бізнес-моделлю компаній та розвиненими системами внутрішньокорпоративного управління, орієнтованими на впровадження інновацій.

Саме тому, ми пропонуємо керівництву компанії проводити оцінку рівня інноваційного розвитку ПП «Штайнер» на щорічній основі. На нашу думку, це дасть змогу оцінити позиції компанії у динаміці та швидше реагувати на нові тенденції науково-технічного розвитку.

Проведена апробація результатів кваліфікаційного дослідження засвідчила високий рівень застосовності індексу інноваційного розвитку для регулярного оцінювання рівня інноваційного розвитку компаній машинобудівної галузі.

Методика розрахунку індексу успішно апробована в рамках оцінки рівня інноваційного розвитку компанії ПП «Штайнер». Індекс перевірено членами правління підприємства.

Щорічний збір офіційних даних від компаній машинобудівної галузі, у тому числі в частині оцінки зрілості використовуваних технологій, та аналіз пропозицій щодо вдосконалення індексу дозволить усунути наявні недоліки індексу в частині використання статистичних даних про двійкові показники та показники оцінки рівня готовності передових інноваційних рішень і технологій в компаніях машинобудівної галузі на основі експертних оцінок, що дозволить підвищити точність розрахунку індексу та якість висновків.

Використання інтегральних показників є ефективним способом оцінки складного інноваційного середовища компаній машинобудівної галузі. Індекс може активно використовуватися в практиці компаній для щорічного моніторингу ефективності інноваційної діяльності та виявлення сильних і слабких сторін для їх подальшого коригування програмами стратегічного розвитку.

Уточнювати показники розробленого інтегрального індексу можна буде з урахуванням змін у планах інноваційного розвитку залізничних компаній у майбутньому. Розроблені методичні підходи також можуть бути використані для формування компаніями машинобудівної галузі інших інтегральних показників для оцінки різних аспектів їх операційної діяльності.

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

1) Проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.

Результати аналізу показують, що українське представництво компанії «Штайнер» є фінансово стійким, про що свідчить низка фінансових показників.

Організація стрімко зростає та активно впроваджує інновації. ПП «ШтайнерУкраїна» характеризується здатністю адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що, безумовно, є позитивним явищем.



Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити загрози та можливості для розвитку «Штайнер Україна».

Побудована матриця SWOT-аналізу, яка свідчить про наступне.

2) Основними загрозами для компанії є фактори непрямой дії, а саме політичні та економічні фактори, які мають значний вплив на господарську діяльність компанії, включають в себе наступне:

2.2 Економічна ситуація в країні, оскільки багато продукції імпортується, законодавчі зміни та економічна нестабільність які впливають на попит та пропозицію на ринку.

2.3 Галузь також є висококонкурентною. Однак, високий рівень конкуренції позитивно впливає на діяльність компанії, оскільки змушує компанії бути інноваційними та постійно розвиватися. Більшість підприємств у секторі машинобудування є інноваційними.

2.4 Кількість реалізованої інноваційної продукції з кожним роком зменшується.

2.5 Більшість впроваджених інновацій не є продуктовими.

Аналіз показників інноваційної активності дозволяє зробити висновки, що середній рівень інноваційної активності є близьким до високого рівня. За більшістю показників «Штайнер Україна» знаходиться на межі між середнім та високим рівнями, тому ці показники треба покращувати, оскільки для цього є всі передумови.

Комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії виявив низку проблем, основною з яких є нестача кваліфікованих кадрів, недостатнє фінансування інноваційного розвитку та навчання персоналу, обмежена кількість великих компаній на внутрішньому ринку, які є постійними клієнтами компанії «Штайнер Україна», а також низьку конкурентоспроможність.

Для деяких товарних груп необхідні подальші дослідження та рекомендації спрямовані на подолання виявлених проблем.

3) Таким чином, комплексний аналіз діяльності компанії дозволив виявити основні проблеми, на які необхідно звернути увагу при розробці плану розвитку компанії.

Необхідно розробити ряд рекомендацій та заходів, спрямованих на покращення діяльності компанії та вирішення проаналізованих проблем.

Важливо також надати економічне обґрунтування запропонованих заходів, оскільки вони зможуть гарантувати, що обраний шлях розвитку є доцільним та правильним для підприємства.

РОЗДІЛ III ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ  
ПП «ШТАЙНЕР УКРАЇНА»

3.1 Організаційно-економічні напрями інноваційних технологій розвитку організації

Особливості концепції економіко-організаційного забезпечення процесу формування інноваційного потенціалу промислового підприємства передбачають використання досягнень науково-технічного прогресу (особливо в галузі інформаційних технологій і систем в частині управління) та їх виготовлення та використання.

Інновації не обмежуються дослідженнями та розробкою нових продуктів і послуг. Вони поширюються на всі структурні підрозділи промислових підприємств, їх функції та види діяльності. Основною ознакою такого управління є нелінійність, тому виникає необхідність активного використання прогностичного інструментарію та економіко-математичних методів для вибору пріоритетного напрямку управління інноваційним потенціалом.

Властивості нелінійності та невизначеності передбачають необхідність використання тих прийомів, які здебільшого спираються на інтуїцію, логіку та досвід людей. Завдяки високій цінності, креативності в управлінні інноваційним потенціалом, отримали також методи пошуку інноваційних ідей, оскільки ідея є відправною точкою творчого процесу виробництва потенціалу.

Тому, рекомендуємо ПП «Штайнер» впровадити у свою діяльність наступні заходи з метою підвищення рівня інноваційного розвитку (рис.3.1):



Рисунок 3.1 – Рекомендовані заходи з підвищення рівня інноваційного розвитку ПП «Штайнер»

Розумне поєднання векторів інноваційного розвитку зі складовими інноваційного потенціалу та інтелектуального капіталу підприємства ПП «Штайнер» забезпечить дохід у процесі його економічного зростання.

Складні процеси, пов'язані з технологічним розвитком, що відбуваються при розробці та застосуванні інноваційних технологій, видів продукції, послуг і бізнес-моделей є нелінійними і супроводжуються незворотними змінами.

З процесного підходу інновація – це характер ініційованих і контрольованих змін, які відбуваються на основі раціональних вольових дій. Іншими словами, це штучно організований процес, спрямований на

досягнення певного результату. Інновація – система змін, що відбуваються під її впливом на підприємстві; це результат.

А саме, підприємство, будучи відкритою системою і складається з відповідних елементів, може прийняти або, навпаки, бути несприйнятливим до таких інновацій. Інновація тут виступає як об'єкт управління, що потребує відповідних управлінських рішень і дій для послідовної якісної зміни системи на всіх рівнях та моніторингу впровадження та контролю змін на всіх етапах впровадження.

Результатом інновацій є якісні зміни підприємства як системи та отримання економічного, соціального, науково-технічного чи іншого ефекту.

Сучасна наукова думка про систему управління інноваційним потенціалом промислового підприємства – це уявлення про специфічний апарат взаємоузгоджених зв'язків процесів управління, спрямованих на регулювання взаємовідносин підприємства з усіма суб'єктами взаємодії під час інноваційного процесу, здійснення інноваційного процесу, як поточна операційна діяльність, так і дотримання цільових орієнтирів.

Існують наступні підходи до управління інноваційним потенціалом промислового підприємства: процес, система, життєвий цикл, маркетинг і проект.

Ми вважаємо за доцільне рекомендувати ПП «Штайнер» використовувати саме процесний підхід для управління розвитком промислових підприємств, оскільки він забезпечує збалансованість і узгодженість усіх процесів, функцій і діяльності.

Фінансове та організаційне забезпечення управління інноваційним потенціалом підприємства рекомендуємо реалізовувати через цільові інноваційні програми.

Враховуючи цілеспрямоване управління інноваційним розвитком підприємства, що забезпечує ефективне досягнення як стратегічних, так і тактичних цілей розвитку підприємства, необхідно чітко визначити пріоритетні напрями у виділених бізнес-процесах на ПП «Штайнер».

Таким чином, стає очевидно, що розвиток інновацій у часі, наявність чіткого етапу та стадії інновацій, узгодженість програм, цілі та ресурси, а також послідовне створення вартості та її зростання в довгостроковій перспективі відображаються в проектному підході.

Іншими словами, інноваційні проекти розробляються в рамках виділених бізнес-процесів. Система менеджменту має забезпечити перехід від проектного підходу в організації інновацій до систематичного управління інноваційною діяльністю, перетворення її на системну складову операційної діяльності. Водночас важливо адекватно визначити «обсяг» інновацій і створити таку систему управління інноваційним потенціалом підприємства, що дозволить врахувати весь комплекс факторів і результатів, пов'язаних з інноваційними змінами.

Такі завдання можливі лише за умови мобілізації всіх складових інноваційного потенціалу підприємства, активізації адаптивних механізмів екологічних викликів, формування організаційного ресурсу на всіх рівнях управління науково-технічним та інноваційним процесом.

Основою інноваційного розвитку є принципи інтелектуалізації економіки.

Інтелектуальні ресурси підприємства включають інтелектуальний капітал, інтелектуальну працю та інтелектуальні продукти, які, у свою чергу, також можуть використовуватися як засоби виробництва. Інтелектуальні ресурси трансформуються в інтелектуальний капітал, який, у свою чергу, виступає інтелектуальним ресурсом для нового обороту капіталу. Інтелектуальні ресурси є основою для визначення інтелектуального потенціалу.

Також, ми пропонуємо запровадити в діяльність ПП «Штайнер» систему управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) – підхід до покращення комунікації з потенційними та існуючими клієнтами.

На основі інформації про клієнтів, зібраної інструментами CRM приймати більш обґрунтовані рішення про CRM-додатки можуть зберігати

дані про планування та організації роботи, а також посилюють управління. Це скорочує час, витрачений на повторювані дії, покращується комунікація всередині організації та покращуються стосунки всередині організації.

Бажано враховувати фінансове становище клієнтів і компанії.

Одним із засобів підвищення ефективності роботи компанії є впровадження CRM.

Порівняння основних CRM-систем показало, що ціни та характеристики дуже різняться, залежно від функцій, які необхідні для роботи компанії. Завдяки великій кількості інтеграторів на українському ринку, чіткому розумінню того, які функції повинна виконувати CRM не складе труднощів знайти програму, яка повністю відповідає потребам CRM.

Найважливішим напрямком діяльності є розробка та виведення на ринок нових мембранних насосів. Пневматичні мембранні насоси бувають самовсмоктувальними об'ємні насоси (для перекачування рідини) пневматичні насоси можуть створювати значно більші зусилля.

В'язкі, агресивні рідини: наприклад, лакофарбові матеріали (барвники, розчинники, пігменти тощо), високов'язкі речовини, агресивні середовища, хімічні компоненти, абразивні продукти тощо. Така багатофункціональність стала незамінною в хімічній, будівельній, нафтогазовій, харчовій галузях. Вони відіграють активну роль у промисловості.

Насоси пневматичного типу є безпечними, тобто вибухозахищеними, оскільки використовують інертний газ і працюють з інертним газом або стисненим повітрям. Конструкція мембранних насосів є безпечною, тобто вибухозахищеною, через відкриті частини, що труться і обертаються, і тому є безпечними.

Мембранні насоси складаються з кульового клапана, сідла клапана, ущільнювального кільця, двох гнучких мембран (діафрагм), які розташовані в корпусі і щільно з'єднані одним штоком. Перекачування робочої рідини здійснюється за принципом об'ємного витіснення, за допомогою повітря, що

подається пневмо приводом. Спочатку одна мембрана стискається об'ємом повітря, в результаті потік рідини блокується. Потім інша мембрана витискається, одна сторона виштовхує рідину назовні, а інша всмоктує її всередину.

У безперервному процесі стисненого повітря мембранний і кульовий клапани працюють по черзі. Пневматичні мембранні насоси залежать від потоку на потік рідини впливає тиск повітря. Швидкість потоку також безпосередньо залежить від об'єму робочої камери насоса.

Конструкції пневматичних мембранних насосів не мають електродвигуна, обертових частин, редукторів, ущільнень і підшипників.

Конструкція мембранних насосів максимально спрощена, що дозволяє підвищити надійність самого насоса і забезпечити високу надійність і запобігти витоків. Варто також згадати унікальну компактність і простоту монтажу мембранні насоси та пневматичні насоси класифікуються як пожежо- та вибухозахищені насоси, мають робочу рідину, яка не є легко займистим інертним газом або стисненим повітрям. Швидкість потоку становить продукту можна регулювати, змінюючи тиск повітря, що подається, що впливає на продуктивність насоса.

Для кожного з варіантів розрахуємо ризики, пов'язані з впровадженням інноваційного продукту за трьома сценаріями: оптимістичним, песимістичним та найбільш імовірний (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Характеристика різних варіантів проекту та відповідні базові значення показників ефективності, грн.

Параметри	Значення параметрів для різних варіантів реалізації проекту		
	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Надходження від реалізації проекту	450 000	450 000	450 000
Витрати на реалізацію проекту	300 000	150 000	200 000
Прибуток від реалізації проекту	150 000	300 000	250 000



Можливі наступні сценарії економічного та екологічного розвитку:

- Песимістичний – у цьому випадку змінюються всі параметри, що впливають на розмір проекту.

Доходи від проекту досягають найгіршого можливого рівня;

- Оптимістичний – всі параметри, що впливають на розмір доходів від проекту, залишаються незмінними.

Доходи проекту, відповідно, досягають максимально можливого значення;

- Найімовірніший – всі параметри залишаються на своїх розрахункових значеннях збігаються з розрахунковим базовим сценарієм.

Для цілей аналізу розраховується відсоткова зміна витрат і доходів, а також ймовірність настання доходів та ймовірність настання кожного сценарію (табл.3.5) були розраховані таким чином, щоб сума ймовірностей дорівнювала 1.

Таблиця 3.5 – Імовірність настання сценаріїв

	Характеристики сценаріїв розвитку економічної ситуації		
	песимістичного	найбільш імовірного	оптимістичного
Імовірність	0,21	0,48	0,31
Зміна витрат	+32%		-16%
Зміна надходження	-60%		+38%

На основі наведених у табл.3.4 та 3.5 даних, проведемо розрахунок різних варіантів проекту за умов настання кожного зі сценаріїв у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Характеристика різних варіантів проекту за умови настання різних сценаріїв, грн

Параметри	Значення параметрів для різних варіантів реалізації проекту		
	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Надходження від реалізації проекту			
Песимістичний сценарій(D1)	180000	180000	180000
Найбільш імовірний сценарій	450000	450000	450000
Оптимістичний сценарій	621000	621000	621000
Витрати на реалізацію проекту			
Песимістичний сценарій(D2)	396000	198000	264000
Найбільш імовірний сценарій	300000	150000	200000
Оптимістичний сценарій	252000	126000	168000
Прибуток від реалізації проекту			
Песимістичний сценарій (D3)	-576000	-18000	-84000
Найбільш імовірний сценарій	150000	300000	250000
Оптимістичний сценарій	369000	495000	453000

Наступним кроком буде складення матриці можливих прибутків від реалізації проекту у табл.3.7. Прибуток від реалізації проекту розраховується як надходження від проекту за мінусом витрат на проект.

Прибуток від реалізації проекту розрахуємо теж за оптимістичним, песимістичним та найбільш імовірним сценаріями, що дасть нам змогу порівняти показники та обрати той варіант продукції, який є найменш ризиковим та найбільш прибутковим.

Таблиця 3.7 – Матриця можливих прибутків від реалізації проекту, грн

Варіант реалізації проекту	Прибуток від реалізації проекту залежно від стану економічного середовища		
	Песимістичний	найбільш імовірний	оптимістичний
Варіант 1	-576000	150000	369000
Варіант 2	-18000	300000	495000
Варіант 3	-84000	250000	453000

Тепер слід розробити матрицю очікуваних втрат (упущеної вигоди) від реалізації проекту (див.табл.3.8). Вона будується на основі можливої матриці.

Матриця вигод виглядає наступним чином. Знаходимо і розраховуємо максимальний прибуток в умовах (стовпчики).

Максимально можливий збиток для всіх варіантів цього результату (від максимального прибутку сценарію (стовпчик) віднімається максимальний можливий збиток для всіх варіантів цього результату (від прибутку відповідного сценарію (стовпчик) проекту.

Таблиця 3.8 – Матриця можливих втрат від реалізації проекту, грн.

Варіант реалізації проекту	Втрати від реалізації проекту залежно від стану економічного середовища		
	Песимістичний	найбільш імовірний	оптимістичний
Варіант 1	271500	0	0
Варіант 2	0	150000	108000
Варіант 3	90500	100000	72000

Шляхом обчислення матриць оберемо оптимальний варіант реалізації проекту, що сприяє досягненню кращого результату за будь-якого сценарію розвитку економічної ситуації. При виборі оптимального варіанту реалізації проекту використовуйте наступні критерії:

Проаналізувавши усі вище наведені критерії, можна дійти висновку, що оптимальним варіантом реалізації проекту, що сприяє досягненню кращого результату за будь-якого сценарію розвитку економічної ситуації є 2 варіант, тобто виробництво насосів з пластиковим корпусом, вартість 150000 грн. Тож доцільно буде опиратися при реалізації проекту саме на цей варіант.

### 3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Перш за все, для економічного обґрунтування доцільності випуску інноваційного продукту, слід розробити план продажів, який дасть нам змогу прорахувати плановий чистий прибуток у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – План продажів мембранних насосів

	1(рік)поквартально				2 рік	3 рік	4 рік
	1	2	3	4			
Очікуваний об'єм продажів, шт.	0	10	15	20	45	47	45
Ціна продажів, грн.	0	250000	375000	500000	1125000	1175000	110000
Виручка від продажів, тис.грн.	0	100	150	200	450	470	450

Для підрахунку прибутку, необхідно прорахувати витрати на виробництво продукції, для кращого розуміння (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Кошторис витрат на виробництво одиниці продукції

Елементи витрат	Сума	
	Тис.грн	%
Матеріальні витрати (без ПДВ)	11,5	76,7
Витрати на оплату праці	6	6,7
Відрахування на соціальні заходи (38%)	0,38	2,5
Амортизація	0,12	0,8
Інші витрати	2	13,3
Всього витрат	20	100

Як бачимо з таблиці 3.10, чистий прибуток за одиницю продукції становитиме 5 тис. грн. Оскільки продукт є інноваційним, на ринку України не представлені аналоги та немає підприємств-конкурентів.

З огляду на вищезазначене, можемо спрогнозувати рівень інноваційного розитку підприємства за методикою Бурмака на перший

період після введення запропонованих заходів. Почнемо з першої складової конкурентоспроможності продукції (табл.3.11).

Таблиця 3.11 – Прогноз конкурентоспроможності продукції підприємства

Група продуктів	Технічна складова	Вартісна складова	Кількісність продукту (кі)	Питома вага	Кількісність підприємства(К)
Насоси	4	1	4	0,23	0,89
Технологічне обладнання	4	1	4	0,41	
Пакувальне обладнання	3	2	1,5	0,10	
Запчастини	1	4	0,25	0,26	

Таблиця 3.12 – Прогнозна оцінка інноваційного потенціалу підприємства

№	Назва показника	Вага показника Рі	Кількісне значення критерію Кі (0 до 10)
1	2	3	4
А) Організаційно-управлінський потенціал підприємства			
1	Наявність і характеристики підрозділів аналізу, маркетингу, прогнозування, стратегічного планування та ін	6	6
б) Кадровий потенціал підприємства			
2	Рівень освіти і кваліфікації менеджерів вищої ланки	9	9
3	Рівень освіти і кваліфікації менеджерів середньої ланки (керівники відділів)	7	9

## Продовження таблиці 3.12

1	2	3	4
4	Середній вік працівників - в основному виробництві - в науково-технологічному секторі - в управлінні	3 4 5	6 6 7
5	Доля затрат на навчання персоналу в загальновиробничих витратах	5	6
в) Виробничий і науково-технічний потенціал			
6	Вікова структура основного виробничого обладнання	6	9
7	Сертифікованість виробництва	10	8
8	Наявність на балансі та показники використання об'єктів інтелектуальної власності	5	8
9	Рівень технологій виробництва	8	8
10	Характеристики використовуваних інформаційних технологій (в проектуванні, конструюванні тощо)	8	9
г) Ринковий потенціал підприємства			
11	Структура споживачів продукції	8	8
12	Наявність і характеристики сервісних систем продажу, обслуговування і експлуатації продукції у споживачів	9	8
13	Участь у внутрішніх і міжнародних виставках, ярмарках, конкурсах	8	9
14	Показники рекламної діяльності (номенклатура рекламної продукції, доля затрат на рекламу в загальновиробничих витратах)	6	7

В результаті аналізу інноваційного розвитку ПП «ШтайнерУкраїнський» у розділі 3 було запропоновано наступні заходи для посилення інноваційної діяльності:

Були розглянуті наступні організаційно-економічні напрямки інноваційного розвитку, впровадження CRM-системи, запуск нових

продуктів, планування фінансування інноваційних розробок, впровадження заходів з удосконалення, кваліфікації людських ресурсів.

Очікуваний вплив кожного із запропонованих заходів показав інноваційний розвиток підприємства. Найбільш детальний аналіз виглядає наступним чином.

Найбільш детально впровадження у виробництво мембранних насосів.

Було виявлено багато цього продукту в порівнянні з іншими насосами.

Крім того, насос має високу універсальність, працює і не боїться несприятливих погодних умов. Може експлуатуватися в будь-якому положенні. Насоси доступні у сталевому, пластиковому та тефлоновому виконанні. Це залежить від того оскільки насоси різняться в ціні залежно від матеріалу, було проведено аналіз ризиків, пов'язаних з сценаріями розвитку та обрано найоптимальніший метод.

План розвитку з найбільшим прибутком при найменших ризиках. Для цього було розроблено три програми, в яких вироблена продукція є результатом, які показали, що існують різні матеріали, які визначають вартість насосів і, відповідно, оптимальний матеріал. Було виявлено, що найкраще виготовляти мембранні насоси з харчового пластику. У такому виконанні насос можна використовувати у багатьох галузях промисловості, включаючи харчову, хімічну та фармацевтичну.

Для покращення інновацій та фінансових показників компанії було розроблено план виробництва мембранних насосів, проаналізовано вигоди, отримані від реалізації проекту, та його вплив на фінансові показники компанії для інноваційного розвитку компанії.

Програма зміцнить позиції продукції компанії в продажах, оскільки насоси будуть вироблятися прибутково на конкурентному ринку.

В ході аналізу було виявлено, що реалізація цього проекту є успішною для підприємства, оскільки є ефективною та низько ризиковою.



Термін окупності проекту за розрахунками становить 1,5 роки, що є позитивним показником, враховуючи, що проект генерує кошти не тільки від продажу насосів, але й від продажу запасних частин та компонентів проекту.

Аналіз найбільш відомих інтеграторів CRM-систем, що працюють на українському ринку, також показує, що основні позитивні та негативні фактори для компаній, що працюють на українському ринку. Надалі цей аналіз буде використаний як основа для вибору CRM-системи для ПП «Штайнер Україна».

Прогнозування показників діяльності компанії показує, що компанія отримає додаткові переваги та доводить економічну доцільність.

Таким чином, запропоновані заходи слід вважати такими, що підлягають впровадженню до виконання.

## ВИСНОВКИ

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що за умов мінливого глобального і внутрішнього середовища ключовим фактором конкурентоспроможності промислових підприємств є ефективне управління його інноваційним розвитком на основі моніторингу рівня інноваційності підприємства, цільових кількісних і якісних показників.

Метою дослідження є розробка, обґрунтування й аналіз запропонованих методів забезпечення організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку.

В ході проведеного дослідження виконані наступні завдання:

- розглянуто економічний зміст та значення організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку;
- розглянуто методи оцінки забезпечення інноваційного розвитку промислового підприємства;
- проведено діагностику інноваційного розвитку підприємства;
- запропоновано шляхи та заходи покращення рівня інноваційного розвитку підприємства;
- оцінено та проаналізовано ефективність реалізації запропонованих заходів;

Об'єктом даного дослідження є ПП «Штайнер-Україна».

Предмет дослідження – організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

У першому розділі бакалаврської роботи були представлені результати вивчення теоретичних аспектів організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку сучасного підприємства, економічна сутність інновацій та інноваційної діяльності та їх вплив на організацію.

З'ясовано, що інновації є нерозривно пов'язаним економічним елементом і основним джерелом конкурентних переваг для підприємства.

В роботі ми розглядаємо підприємство машинобудівної галузі, тому дослідження спрямоване на те, щоб переконатися, що інноваційні розробки є дуже актуальними у контексті цієї роботи.

Аналіз поняття «інноваційний розвиток» показав, що багато тлумачень цього терміну мають деякі спільні риси. В роботі розкрито економічну сутність інновацій та інноваційного розвитку підприємства.

Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку слід розуміти як сукупність інструментів та умов, створених для підтримки інноваційного розвитку підприємств.

Поняття «організаційно-економічне забезпечення» є комплексним і включає в себе багато показників для оцінки підприємств.

Проведений аналіз показує, що для комплексної оцінки підприємства необхідно використовувати декілька методів оцінки організаційно-економічного забезпечення.

Рекомендується використовувати декілька методів оцінки одночасно, оскільки це дозволяє більш поглиблено дослідити підприємство.

Проведено оцінку інноваційного розвитку ПП «Штайнер Україна», ефективність інноваційної діяльності (частота впровадження інновацій, ефективність інновацій тощо), проаналізовано основні фінансові показники діяльності підприємства (доходи, витрати, прибуток, рентабельність, валовий прибуток тощо).

Також розраховано показники інноваційного розвитку та досліджено їх систему, а саме: показники для комплексної оцінки інноваційного розвитку підприємств (фінансові, кадрові, матеріально-технічні, ринкові та інформаційні фактори).

Аналіз показує, що ПП «Штайнер-Україна» стрімко розвивається завдяки впровадженню інновацій.

Показники майже втричі більші, ніж у попередньому році, це свідчить про постійний розвиток досліджуваного підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити загрози та можливості для розвитку ПП.

Для ПП «Штайнер Україна» було побудовано матрицю SWOT-аналізу, яка виявила наступне:

Основні загрози для компанії приховані в факторах непрямого впливу, а саме політичні та економічні фактори, оскільки компанія веде активну зовнішньоекономічну діяльність. Тому зовнішньоекономічна політика уряду та економічна стабільність є важливими.

Сильними сторонами компанії є досвід роботи на ринку та довіра споживачів, широкий асортимент продукції та її конкурентоспроможність.

Проаналізувавши показники інноваційної активності, можна зробити висновок, що компанія є досить інноваційною. Зміна інтегрального показника становить 0,68 в діапазоні від 0 до 1, що відповідає середньому відсотку сталого інноваційного розвитку.

В результаті аналізу інноваційної діяльності компанії «ШтайнерУкраїна» були запропоновані наступні організаційно-економічні заходи: структура організації, навчання персоналу та розробка нових продуктів.

Українська машинобудівна галузь має конкурентну перевагу на міжнародному ринку, який є висококонкурентним. Проаналізовані основні конкуренти та запропоновано новий продукт – мембранні насоси, виробництво яких заповнює вільну нішу, що дає компанії перевагу.

В ході аналізу було виявлено, що реалізація цього проекту була успішною для компанії, оскільки вона значно підвищила інноваційну ефективність компанії та вважається низько ризикованою.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в тому, що впровадження запропонованих в роботі рекомендацій дозволить значно підвищити інноваційність ПП «Штайнер-Україна», що, у свою чергу, матиме позитивний вплив на ефективність діяльності досліджуваного підприємства в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамешин А.Е., Вороніна Т.П., Молчанова О.П., Тихонова Е.А., Шленов Ю.В. Інноваційний менеджмент : підручник. / під.ред. О.П. Молчанової. Мінськ : ВітаПрес, 2001. 448 с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : методологічні положення та прикладні механізми. Тернопіль: Лілея 1997. 292 с.
3. Андрушків Б.М., Вівчар О., Мельник Л. Проблеми теорії і практики менеджменту. Тернопіль : Терно-Граф 2009. 312с.
4. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації : теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія. Київ : КНЕУ, 2010. 394 с.
5. Білик О.С. Управління інноваційною діяльністю підприємства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. Режим доступу: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2020/103.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/6_2020/103.pdf) (дата звернення : 28.04.2023).
6. Бурмака Т. М. Оцінка рівня розвитку підприємства. *Науковий вісник будівництва*. Вип. №27. Харків : ХДТУБА. 2004. С. 263-268
7. Волкова О.І. Економіка і організація інноваційної діяльності і: підручник / під ред. О.І. Волкова, М.П. Денисенко та ін. Київ : ВД «Професіонал». 2004. 960 с.
8. Гальчинський А., Геєць В., Семиноженко В. Інноваційна стратегія українських реформ. Київ : Знання України, 2002. 336с.
9. Голяк Е.В. Державна політика розвитку інноваційної підприємницької діяльності. *Економіка і менеджмент 2021 : перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2021. С. 21-24. URL : [http://www.confcontact.com/eim2021/3\\_Golyak.pdf](http://www.confcontact.com/eim2021/3_Golyak.pdf) (дата звернення : 28.04.2023).
10. Економіка й організація інноваційної діяльності : підручник / за ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенка. Київ : Професіонал, 2011. 960 с.

11. Жихор О. Б., Куценко Т. М. Інноваційний розвиток регіону: монографія. Київ : УБС НБУ, 2012. 251 с.
12. Заблоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2008. 456 с.
13. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 року № 40-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення : 20.04.2023).
14. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент. Теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури 2012, 446 с.
15. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми концепції, методи: навч. посіб. Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. 278 с.
16. Ілляшенко С. М., Прокопенко О.В. Формування ринку економічних інновацій : економічні основи управління: монографія Суми : ВТД «Університетська книга», 2002. 278 с.
17. Інвестиційно-інноваційні чинники формування розвитку й управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства : Монографія / Д. В. Солоха, В. В. Морева, С. О. Чирков, В. Я. Козлова, О. В. Белякова. Донецьк : СПД Дмитренко Л. Р., 2010. 400 с.
18. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / С. В. Гарбуз та ін. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2013. 667 с.
19. Інноваційна стратегія українських реформ / А. Гальчинський та ін. Київ : Знання, 2012. 336 с.
20. Лук'яненко Д. Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: монографія: у 2 т. – Т. І. / за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника та ін. – Київ : КНЕУ. 2006. 816с.
21. Йохна М. А., Стадник В. В Економіка і організація інноваційної діяльності. Київ : ВЦ «Академія», 2005. 400 с.

22. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. Львів, 2006. 211с.
23. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 502 с.
24. Микитюк П. П., Сенів Б. Г. Інноваційна діяльність: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 392 с.
25. Наукова та інноваційна діяльність України URL : [http://www.ukrstat.gov.ua/express/exsp2017/10/183pdf. zip](http://www.ukrstat.gov.ua/express/exsp2017/10/183pdf.zip) (дата звернення : 20.04.2023).
26. Полозова Т.В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційноінвестиційною спроможністю підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017.126 с.
27. Офіційний сайт ПП «Штайнер-Україна» URL : <http://steiner.com.ua/uk/> (дата звернення : 10.05.2023).
28. Промисловість : статистична інформація. Держ. служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення : 28.04.2023).
29. Промисловість машинобудівної сфери: статистична інформація. Держ. служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення : 26.04.2023).
30. Промисловість України в 2013-2017 роках: стат. збірник / під ред. Л.М. Овденко. Київ : Держ. ком. статистики України, 2018. 304 с.
31. Про схвалення концепції розвитку національної інноваційної системи : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17червня 2009 р. № 680-р. URL : <http://www.rada.gov.ua>. (дата звернення : 20.04.2023).
32. Сербенівська А. Ю. Сутність та значення інноваційних процесів і діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. № 5. 2012. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1690> (дата звернення : 12.04.2023).
33. Соколова Л. В. Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища: автореф. дис. на здобуття

наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк, 2006. 34 с.

34. Статистичний щорічник України, 2018. Київ, 2019. 560 с. *Держ. служба статистики України*. URL : [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publ1\\_u.htm](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm) (дата звернення : 10.04.2023).

35. Стойко І. І., Дудкін П. Д. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Тернопіль, ТДГУ. 2008. 160с.

36. Тисько М.М. Інноваційний потенціал підприємства як основа його розвитку. *Приазовський економічний вісник*. 2017. С.54-57.

37. Ткаченко В.П. Інноваційна діяльність у закладах освіти. *новостиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 10. С. 44-46.

38. Циліорик Г.І. Інноваційна діяльність в умовах економічної конкуренції. *Облік і фінанси АПК: освітній портал*. 2017. URL : <http://magazine.faaf.org.ua/innovaciyna-diyalnist-v-umovah-ekonomichnoikonkurencii.html> (дата звернення : 24.03.2023).

39. Чухрай Н., Патора Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві. Київ : Кондор, 2006.

40. Шинкаренко А.В. Організація та контроль інноваційної діяльності на підприємстві. *Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2021. С. 89-92. URL : [https://confcontact.com/eim2021/tom3/3\\_Shinkarenko.pdf](https://confcontact.com/eim2021/tom3/3_Shinkarenko.pdf) (дата звернення : 29.03.2023).