

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
**Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО  
\_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

*на здобуття освітнього ступеня бакалавр*

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,  
освітньо-професійної програми «Менеджмент»  
на тему: **«Управління інноваційною діяльністю як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства»**

Здобувачки групи М-02/2 Карпової Дар'ї Віталіївни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Дар'я КАРПОВА

Керівник к.е.н., асистент кафедри  
управління ім. О. Балацького

Світлана РИБАЛЬЧЕНКО \_\_\_\_\_

**Суми – 2024**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО  
\_\_\_\_\_ 2024 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,  
освітньо-професійної програми «Менеджмент»  
Здобувачки групи М-02/2 Карпової Дар'ї Віталіївни

1. Тема роботи «Управління інноваційною діяльністю як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства» затверджена наказом № 0544-VI від 16.05.2024 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 24.05.2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: аналіз теоретичних засад управління інноваційною діяльністю на базі ТОВ «Укртрансневматика» та розглядання даної теми як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
4. Об'єкт дослідження: інноваційна діяльність ТОВ «Укртрансневматика».
5. Предмет дослідження: управління інноваційною діяльністю з метою забезпечення конкурентоспроможності.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі поглибленого вивчення спеціальної літератури, отримання досвіду з окремих проблем та результатів власних досліджень на реальному об'єкті, вирішення конкретних науково-прикладних завдань у майбутніх сферах професійної діяльності.
7. Орієнтований план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи управління інноваційною діяльністю	06.05.2024 р.
II	Аналіз інноваційної діяльності компанії	10.05.2024 р.
III	Управління інноваційною діяльністю	12.05.2024 р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен дослідити поняття, значення та роль інноваційної діяльності для підприємства, зробити аналіз основних теоретичних моделей управління інноваціями.

У розділі 2 студент повинен здійснити опис сучасного стану інноваційної діяльності та інноваційних стратегій ТОВ «Укртрансневматика», виокремити головні проблеми та перспективи розвитку у цій сфері даного підприємства.

У розділі 3 студент повинен дати характеристику стратегічному управлінню інноваціями, розглянути фактори, що впливають на новаторський процес та виокремити шляхи вдосконалення управління інноваційною діяльністю на ТОВ «Укртрансневматика».

8. Консультація щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Рибальченко С. М., к.е.н., асистент кафедри управління ім. О. Балацького		

9. Дата видачі завдання 05.04.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., асистент кафедри управління ім. О. Балацького, Світлана Рибальченко \_\_\_\_\_

Завдання до виконання одержала

Дар'я КАРПОВА

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему «Управління інноваційною діяльністю як чинник конкурентоспроможності підприємства» на прикладі ТОВ «Укртрансневматика», викладена на 37 сторінках, 32 використаних джерел.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Укртрансневматика» у сфері інновацій.

Предметом дослідження є управління інноваційною діяльністю з метою забезпечення конкурентоспроможності (на прикладі ТОВ «Укртрансневматика»)

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних засад управління інноваційною діяльністю, розглядання даної теми як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Укртрансневматика», аналіз аналітичних даних стосовно поданої теми, за для формування потрібних висновків і рекомендацій для вирішення наявних та запобігання можливих проблем.

Методи дослідження. У відповідності до мети, поставлених завдань, об'єкту та предмету дослідження найбільш доречним, буде використання таких методів як: аналіз, спостереження, індукції та експерименту (як суб'єктивне бачення відтворення результатів спостереження з метою розуміння доцільності їх впровадженень). Практичне значення кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у використанні отриманих результатів і запропонованих методів для вдосконалення роботи компанії з даної теми. Проблематика дослідження була представлена на міжнародній інтернет конференції “Сучасний менеджмент і економічний розвиток”., 2024р.

Ключові слова: ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СУЧАСНИЙ СТАН ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ, ТОВ «УКРТРАНСПНЕВМАТИКА».

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ .....	8
1.1 Поняття та значення інноваційної діяльності для підприємства .....	8
1.2 Роль інноваційної діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства .....	9
1.3 Основні теоретичні моделі управління корпоративними інноваціями.....	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ .....	16
2.1 Сучасний стан інноваційної діяльності .....	16
2.2 Аналіз інноваційних стратегій і технологічних рішень у відповідних галузях .....	21
2.3 Проблеми та перспективи розвитку інноваційного процесу на підприємстві .....	24
РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ .....	29
3.1 Роль стратегічного управління інноваціями на підприємстві в контексті конкурентоспроможності .....	29
3.2 Фактори, що впливають на успішність інноваційного процесу та управління ними .....	32
3.3 Шляхи вдосконалення управління інноваційною діяльністю з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства .....	36
ВИСНОВКИ .....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	43

## ВСТУП

В сучасних ринкових умовах стимулювання інноваційних процесів є дуже важливим для безперервної роботи підприємств. На даний час існує багато відкритих і обговорених теоретичних і практичних питань щодо впровадження та зміцнення інноваційних процесів. Це свідчить про необхідність подальших досліджень у цьому напрямку.

Твердження про важливість інноваційної діяльності в Україні залишається актуальним, оскільки посилення цієї діяльності є вагомим фактором з точки зору подальшого розвитку країни. Виходячи з цього, дана тема є актуальною і для підприємства, діяльність якого я аналізую.

Мета: дослідження теоретичних засад управління інноваційною діяльністю, розглядання даної теми як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Укртрансневматика», аналіз аналітичних даних стосовно поданої теми.

Завдання:

- 1) з'ясувати роль інноваційної діяльності для надання конкурентних переваг підприємству;
- 2) визначити основні з теоретичних моделей управління інноваціями в організації;
- 3) опис сучасного стану інноваційної діяльності стосовно конкретного підприємства;
- 4) виявити проблеми та перспективи розвитку інноваційного процесу, беручи як приклад об'єкт роботи;
- 5) дати характеристику стратегічному управлінню як ефективному інноваційному процесі на підприємстві;
- 6) розглянути фактори, що дають суттєвий вплив на процес керування інноваційною діяльністю;

7) надати рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю та задля підтримання високого рівня конкурентоспроможності розглянутого підприємства.

Об'єкт: інноваційна діяльність ТОВ «Укртранспневматика».

Предмет: управління інноваційною діяльністю з метою забезпечення конкурентоспроможності.

Методи дослідження. У відповідності до мети, поставлених завдань, об'єкту та предмету дослідження найбільш доречним, на мою думку, буде використання таких методів як: аналіз, спостереження, індукції та експерименту (як суб'єктивне бачення відтворення результатів спостереження з метою розуміння доцільності їх впровадженнь).

Теоретичне значення роботи в тому, що спостереження за матеріалом, що аналізується, поглиблює основи теоретичних знань теми та її впливу на різноманітні чинники діяльності підприємства.

Практичне значення дослідження полягає у використанні отриманих результатів і запропонованих методів для вдосконалення роботи компанії з даної теми.

Обсяг і структура: робота включає в себе 3 розділи і займає 37 сторінок.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

### 1.1 Поняття та значення інноваційної діяльності для підприємства

Інноваційний розвиток є запорукою підвищення ефективності підприємства, покращення якості продукції, раціонального використання ресурсів, запобігання негативному впливу промислового розвитку на навколишнє середовище. Лише за умови високого рівня інноваційної діяльності підприємств економіка країни може зайняти почесне місце у світовому економічному процесі.

Інновації стимулюють динамічний саморозвиток і забезпечують конкурентоспроможність на всіх рівнях економіки. Інновації та розвиток підприємств – це безперервний процес, заснований на впровадженні та реалізації інноваційних ідей, що веде до покращення якісних та кількісних показників діяльності підприємства, закріплення його позицій на ринку та створення умов для поступового розвитку [1].

Концепція інноваційної діяльності складається з п'яти основних компонентів:

- 1) випуск нових продуктів або нових типів продуктів, про які споживачі не знають;
- 2) застосування нових методів виробництва, які раніше не використовувалися в галузі;
- 3) розширення нових ринків збуту в країні, які раніше були недоступні для даної галузі;
- 4) закупівля нових джерел сировини;
- 5) запровадження нових організаційних структур у будь-якій сфері.

Інноваційна діяльність включає створення, комерціалізацію та використання інноваційних продуктів на основі об'єктів інтелектуальної власності, підготовлених для безпосереднього впровадження в умовах



конкретної виробничої чи господарської діяльності, а також інновацій у виробничій і соціальній сферах. Це досягається шляхом інвестування в нову або значно вдосконалену продукцію, проведення інноваційної роботи, надання інноваційних послуг, покращення технічних показників відповідної економічної діяльності та виробничих процесів [2].

Характеристиками інноваційної діяльності є:

- 1) головним чином зосередження на впровадженні, використанні та комерціалізації наукових досліджень і розробок у промисловості та суспільстві;
- 2) об'єкт нематеріальних активів – результати інтелектуальної праці, перетворюються на інноваційну продукцію та застосовуються;
- 3) мати довгострокове бачення;
- 4) ризики процесу високі, а наслідки непередбачувані;
- 5) забезпечування фінансування проектів, які потребують інвестицій у нематеріальні активи для здійснення та використання наукових досліджень і розробок;
- 6) сприяти позитивним соціально-економічним змінам;
- 7) підвищення конкурентоспроможності бізнес-організацій та їх продукції шляхом впровадження інновацій.

Як видно, на сучасному етапі розвитку економіки інноваційна діяльність стає основним засобом забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Вирішальний вплив на виробництво має інноваційна діяльність підприємств, причому інновації найбільш прогресивно впливають на виробництво [3].

## 1.2 Роль інноваційної діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Ефективне впровадження інновацій може створити стратегічну перевагу в сферах, де ви найбільш конкурентоспроможні. Керівники бізнесу

отримують конкурентні переваги завдяки технологічним та організаційним інноваційним підходам, але для збереження цих переваг потрібні постійні вдосконалення, тобто безперервні інновації.

Тому на сучасному етапі розвитку світової економіки ключовим показником конкурентоспроможності є інноваційна здатність, тобто постійне оновлення та адаптація інноваційної діяльності. Інновації також передбачають використання науково-технічних, інформаційних та інтелектуальних можливостей для подальшого розвитку та покращення результатів діяльності. Вплив інновацій на формування конкурентоспроможності системи показано на рисунку 1.1 [4].

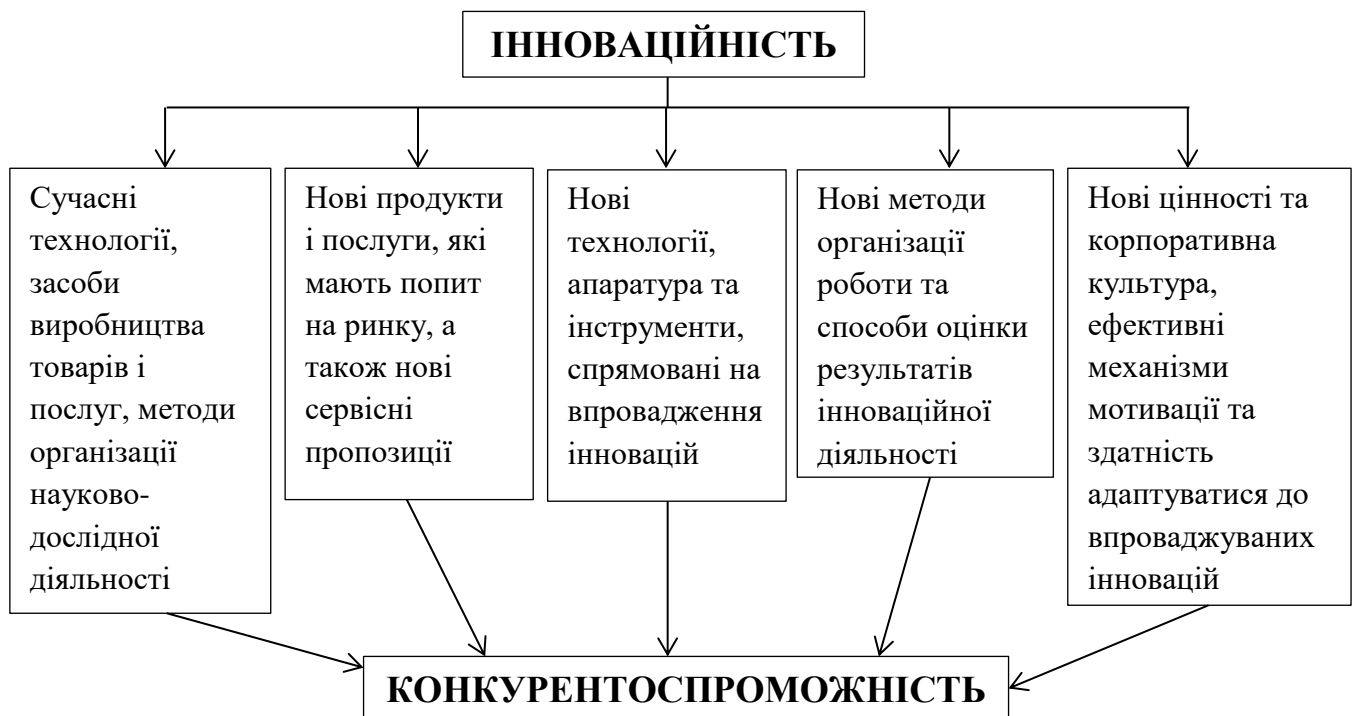


Рисунок 1.1 – Вплив інновацій на формування конкурентоспроможності системи [4]

Варто зазначити, що інновації, як ключовий фактор економічного розвитку, відіграють важливу роль у концепції конкурентних переваг Майкла Портера. У своїй теорії він вважав, що інновації є необхідною умовою для отримання конкурентної переваги на ринку.

Портер вважає, що інновації охоплюють широке поняття і відображають високий рівень зусиль для досягнення технологічного прогресу з точки зору нових методів роботи та впровадження нових технологій. Інновації можуть відбуватися як у нових, так і в існуючих фірмах шляхом розширення масштабів їх діяльності, використання нових ресурсів і технологій або прийняття ідей з інших країн. Портер підкреслив, що компанії повинні продовжувати вдосконалюватися та впроваджувати інновації, щоб зберегти конкурентоспроможну позицію в економічному середовищі. Відповідно до його теорії, вищого рівня конкурентоспроможності та загального економічного зростання можна досягти лише шляхом постійного вдосконалення [5].

Залежно від величини впливу нових інновацій на життєздатність продукції виділяють дві категорії: пристосовані та радикальні.

Пристосовані інновації призначені для вдосконалення існуючих продуктів і методів, які вже використовуються в компанії. Ці вдосконалення забезпечують поступовий і лінійний вплив на підвищення конкурентоспроможності продукції та всього підприємства.

Інноваційні радикальні зміни передбачають появу нового способу виробництва або створення раніше невідомого продукту. Вони сприяють появі та зростанню нової галузі або бізнес-моделі. Ці інновації мають драматичний характер, що забезпечує створення довгострокової переваги, а також формування нових умов конкуренції [6].

Як наслідок, інноваційна діяльність на підприємстві передбачає внесення необхідних змін у всі аспекти його діяльності, що дозволить йому мати стійку конкурентну позицію на ринку.

### 1.3 Основні теоретичні моделі управління корпоративними інноваціями

Діяльність інноваційного підприємства спрямована на просування та залучення зовнішніх інновацій, які сприяють підвищенню його

конкурентоспроможності, зміцненню позицій на ринку та забезпеченню майбутнього потенціалу. Проте можливості різних компаній у цьому відношенні суттєво відрізняються через наявні ресурсні обмеження. У результаті керівництво інноваційними починаннями компанії має враховувати потенційні переваги інновацій у створенні конкурентних переваг, а також інвестиційний потенціал компанії [7].

Сьогодні більшість українських компаній використовують продуктоорієнтовані підходи до реалізації своїх інноваційних процесів, що передбачає фокусування на створенні нових продуктів або послуг. Основна ідея цієї концепції представлена на рисунку 1.2.

Відповідно до концепції, процес інновацій базується на орієнтації продукту, відповідно до цього, виробник майже не піклується про потреби споживача. У цьому випадку всі аспекти розробки, впровадження та поширення інновацій вирішуються виробником, що підвищує ймовірність успішного інноваційного процесу.



Рисунок 1.2 – Модель інноваційного процесу, спрямованого на розробку продукту [8]

Досвід інноваційної діяльності свідчить про те, що інженери та технологи все ще відмежовані від споживача. Вони ще не можуть оцінити грошову цінність інновацій і здатність задовольняти запити користувачів і

вимоги виробництва. Як наслідок, необхідний інший підхід, орієнтований на споживача чи ринок. Ця концептуальна модель схематично представлена на рисунку 1.3.

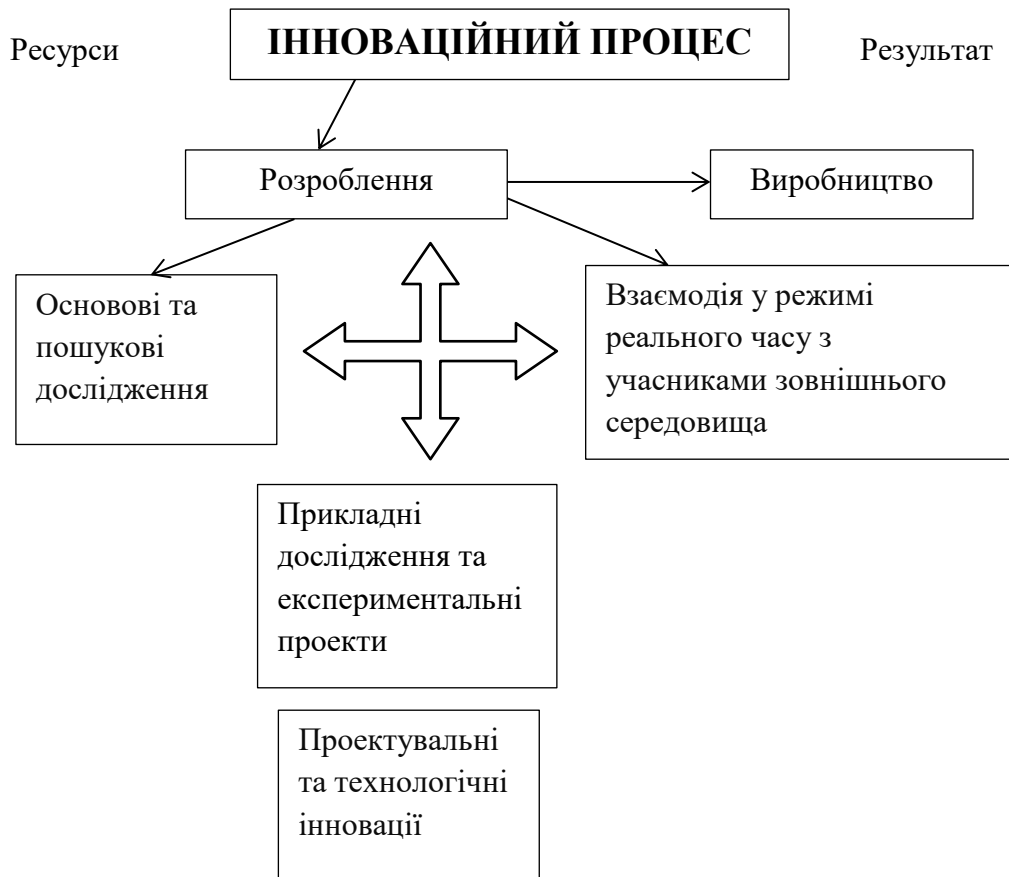


Рисунок 1.3 – Модель інноваційного процесу, спрямована на споживача [8]

Ця перспектива полягає в тому, що процес інновацій — це перетворення знань у щось корисне для споживачів. Результатом цього процесу є лише технологічні рішення, і форма цих рішень визначається наперед після розгляду зв'язку між технологією та конкретним бажаним результатом. Незважаючи на те, що цей метод знижує ймовірність невдалої інновації, це все ж можливо. Через цільову мету пов'язати показники інновацій із майбутніми потребами ринку, відсутність зв'язку між цими двома речами може призвести до невдалої інновації.

Багато фактичних даних свідчать про те, що закриті процеси створення нових ідей мають лише 20% ефективності, це необхідно для розробки різних методів для ефективного поєднання ідей виробника та очікувань споживачів.

Після вивчення існуючих моделей інноваційного процесу важливо переходити до плану дій. Це дозволить використовувати та планувати всі необхідні заходи відповідно до системи управління інноваційною діяльністю (рис. 1.4).

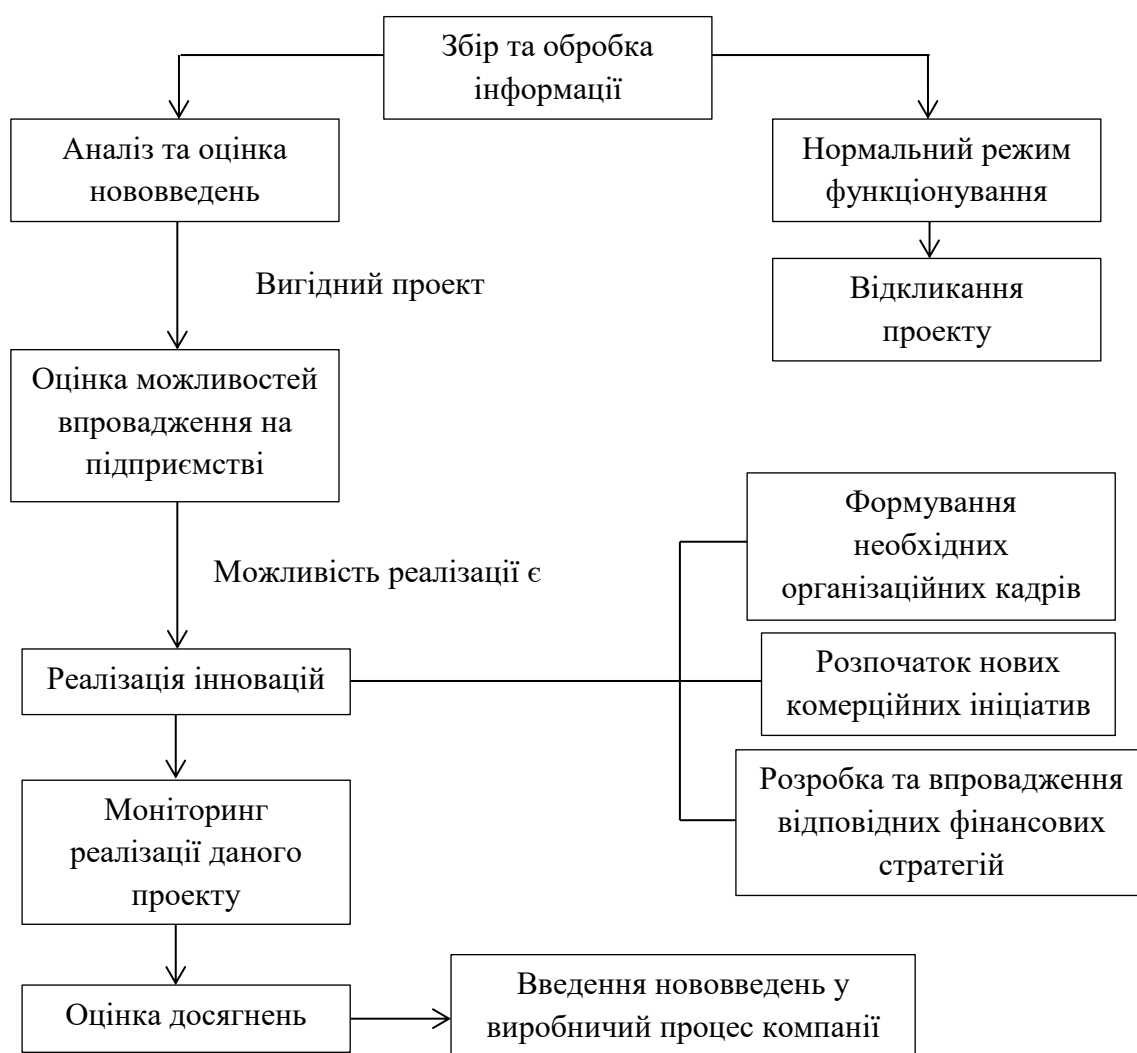


Рисунок 1.4 – План дій системи керування інноваціями на підприємстві [9]

Цей метод полегшує розуміння прогресу процесів, пов'язаних із запуском нових ідей у компанії. Це полегшує моніторинг завдань на кожному

кроці, виявлення відповідності встановленим правилам і нормам, а також оцінку потенційних небезпек, пов'язаних із змінами структури процесу або зовнішніми факторами, які не передбачаються.

Компанії покращують застосовану систему управління, адже такий підхід гарантує позитивні результати та зменшує витрати та втрати після завершення інновації.

Як наслідок, управління інноваційною діяльністю є невід'ємною частиною управління сучасним бізнесом, це включає планування, організацію та участь у інноваційній діяльності, а також впровадження інноваційних проектів з метою отримання конкурентних переваг та зміцнення позицій на ринку [9].

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

### 2.1 Сучасний стан інноваційної діяльності

Інновації та розвиток підприємства є однією з головних потреб національної економіки. Як відомо, основною метою підприємницької діяльності є максимізація прибутку як основного показника підприємницької діяльності.

Щоб повніше дослідити поточний стан інноваційної діяльності конкретної компанії, слід ознайомитися із загальною статистикою. По-перше, необхідно проаналізувати результати інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств України. Матеріали дослідження показують, що кількість підприємств, що здійснювали інноваційну активність скоротилася більше, ніж вдвічі. Таким чином, якщо в 2014 році їх було 1609, то у 2019 році лише 782 (рисунок 2.1).

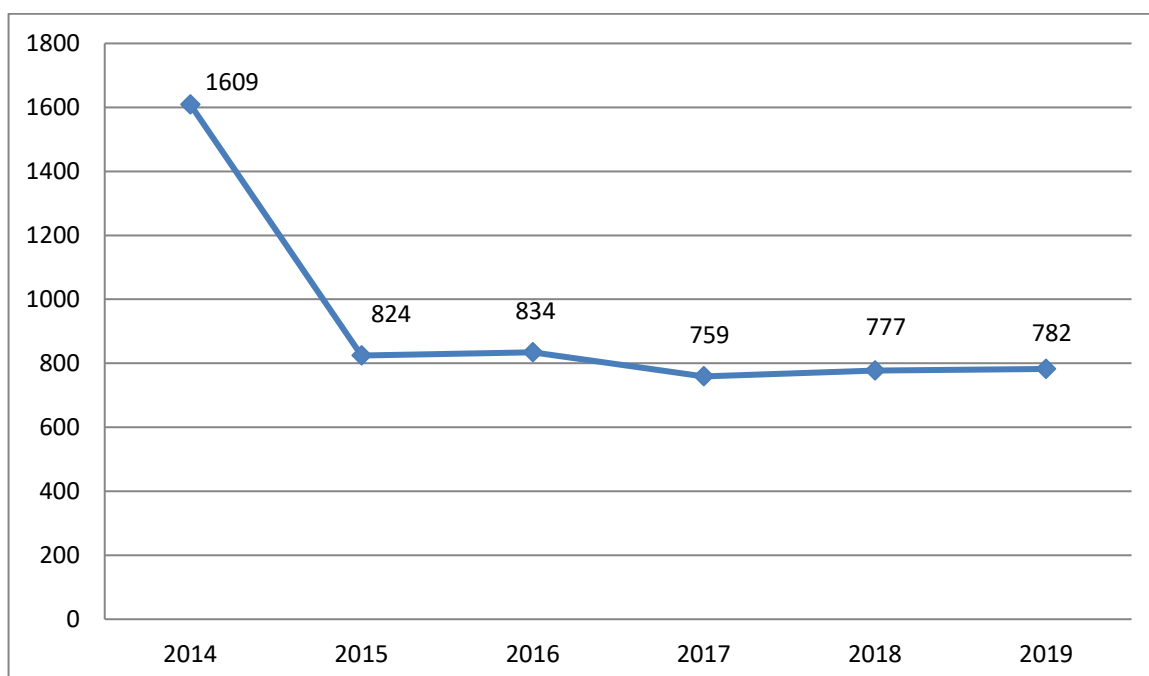


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості підприємств, що впроваджували інноваційну діяльність в Україні [10]



Значне зменшення кількості інноваційно активних промислових підприємств, можливо частково пов'язати з незаконним привласненням частки території України, країною агресором у 2014 році. Як наслідок на цих ділянках промислове виробництво вийшло з-під контролю і загалом почалось погіршення циклічної складової промислового ринку.

Для оцінки інноваційного розвитку промислових підприємств враховується ще один показник – рівень впровадження інновації, а саме статистичні дані щодо впровадження інновацій на промислових підприємствах за 2017–2023 роки на території України (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Впровадження інновацій на промислових підприємствах України [11]

Роки	Частка кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації, %	Кількість упроваджених у звітному році видів інноваційної продукції	З них:		Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції, %
			Нових для ринку товарів чи послуг	Упроваджені х машин, обладнання	
2017	12,1	3661	540	1314	2,5
2018	15,2	3136	548	966	1,4
2019	16,6	4139	978	1305	...
2020	14,3	2387	477	751	0,7
2021	15,6	3843	968	920	0,8
2022	13,8	2148	418	760	1,3
2023	14,9	4066	691	647	1,9

Відсоток промислових підприємств, які впроваджували інновації, з 2017 по 2023 рік зріс на 2,8%, частка обсягу реалізованої інноваційної продукції зазнала зменшень на 0,6%. Кількість упроваджених у звітному році видів інноваційної продукції знизилася на 405 одиниць. Обсяг нових для ринку товарів чи послуг збільшився на 151, а обсяг упровадження машин й обладнання знизився досить суттєво, аж на 667 одиниць.

Якщо порівняти показники частки обсягу реалізованої інноваційної продукції вітчизняних підприємств та підприємств високорозвинених країн, то можна зазначити, що наші дані суттєво нижчі. Країни з високим показником економіки за останнє десятиліття мають показники, що не знижувалися нижче, ніж 20% [12].

Для оцінки інноваційної діяльності ТОВ «Укртрансспневматика» була взята статистика обсягів реалізованої інноваційної продукції за видами виробництва, якими займається це підприємство за 2021 та 2023 роки (таблиця 2.2). Дана інформація допоможе зрозуміти ситуацію загалом на всьому ринку України, за цими видами та зрозуміти, що спад обсягів реалізованої інноваційної продукції зазнало не тільки конкретне підприємство, яке було взяте для аналізу, а й інші за такими ж видами виробництва [13].

Таблиця 2.2 – Обсяг реалізованої інноваційної продукції за трьома видами виробництва [11]

Види	Обсяг реалізованої інноваційної продукції				Із загального обсягу реалізованої інноваційної продукції			
	млн. грн		% до загального обсягу реалізованої продукції		обсяг реалізованої інноваційної продукції нової для ринку		обсяг реалізованої інноваційної продукції нової лише для підприємства	
	2021	2023	2021	2023	2021	2023	2021	2023
Виробництво готових металевих виробів	1536,5	911,1	2,9	1,5	251,5	53,8	1285	857,3
Виробництво машин і устаткування	2235,8	3803,1	3,1	5,4	1002	1550,2	1233,8	2252,9

## Продовження таблиці 2.2

Ремонт і монтаж машин і устаткування	300,4	131,1	0,9	0,3	119,5	34,1	181	97
--------------------------------------	-------	-------	-----	-----	-------	------	-----	----

Виробництво готових металевих виробів зазнало зниження як в обсязі реалізованої інноваційної продукції нової для ринку, так і нової лише для підприємства, в числових значеннях різниця дорівнює 197,7 та 427,7.

Виробництво машин й устаткування навпаки збільшився. Обсяг продукції нової для ринку зріс на 548,2 одиниці, нової лише для підприємства на 1019,1.

Ремонт і монтаж машин і устаткування знизився. Обсяг продукції нової для ринку на 85,4, а нової лише для підприємства на 84 одиниці.

За цими даними можна зрозуміти, що інноваційна діяльність таких підприємств поступово занепадає та стає менш важливою для подальшого розвитку. Це стосується і розглянутого мною підприємства ТОВ «Укртранспневматика». Хоча і підприємство займається впровадженням нової техніки, розширенням асортименту та працює над якістю випущених товарів, однак цього недостатньо для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та виведення його на високий рівень [14].

Такому зниженню суттєво посприяли фінансові складності, проблеми зі збутом, стратегічними напрямками, неефективне управління, тощо.

Для більш детальних висновків доцільним буде зробити аналіз фінансової звітності підприємства та впевнитися, що проблеми сучасного стану інноваційної діяльності залежать саме від цих показників (таблиця 2.3)

Таблиця 2.3 – Фінансова звітність ТОВ «Укртранспневматика»

	2023	2022	2021	2020
Дохід	25266000	69314000	85845000	80865000
Активи	107278000	131813000	142021000	142587000

## Продовження таблиці 2.3

Чистий прибуток	-24657000	-4641000	1341000	5555000
Зобов'язання	2306000	2184000	7749000	4101000

У 2022 році в порівнянні з попереднім роком доходи різко зменшилися (69314000 проти 85845000), в 2023 році йде подальше зниження до 25266000. Ці різкі зміни пов'язані з початком повномасштабної війни, що активувало проблеми логістичного характеру та нестачею обладнання для подальшого виготовлення продукції. На такі результати вплинуло наявність проблем зі збутом та стратегічними напрямками компанії, що у свою чергу знижує здатність інвестувати в дослідження та розробку нових інновацій.

Важливим є негативний тренд чистого прибутку у 2023 році, тобто компанія втратила гроші. Причиною цього можуть бути високі витрати або неефективне управління. Такі втрати можуть обмежити фінансові можливості для інвестування в інновації.

Зменшення активів може свідчити про зменшення інноваційних ресурсів, тоді як зменшення зобов'язань може свідчити про зменшення фінансового тиску на бізнес, що може мати позитивний вплив на фінансову стабільність бізнесу.

Таким чином, загальний аналіз показників показує, що компанія наполегливо працює над підтриманням прибутковості та фінансової стабільності, що за допомогою інших факторів і рекомендацій підвищить вірогідність майбутніх інноваційних інвестицій та діяльності. Зростання збитків і зменшення доходів вимагають ретельного аналізу та можливих стратегічних коригувань для забезпечення стабільного фінансування інноваційних проектів.

## 2.2 Аналіз інноваційних стратегій і технологічних рішень у відповідних галузях

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні однією з необхідних умов економічного успіху ТОВ «Укртрансневматика» є стратегія розвитку. В умовах ринку рівень конкурентоспроможності та наявність ефективної інноваційної стратегії належним чином впливає на стійкість підприємства.

Інноваційна стратегія є частиною стратегії розвитку, яка спрямована на ефективне використання та збільшення потенціалу, закладеного в бізнесі, це вважається відповідною реакцією на зміни в макросередовищі.

Основні інноваційні стратегії ТОВ «Укртрансневматика» та опис їх впливу і діяльності: (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз основних інноваційних стратегій ТОВ «Укртрансневматика» [15]

Вид інноваційної стратегії	Діяльність	Вплив
1. Захисна інноваційна стратегія	Зосереджена на утриманні вже отриманих позицій на ринку, діяльність стратегії залежить від дій конкурентів та від потреб до інновацій серед компаній з якими співпрацює. Також завдяки цій стратегії в компанії здійснюється захист своїх товарів чи технологій від копіювання.	Дана стратегія допомогла підприємству певною мірою зберегти ринкові позиції, навіть після фінансових проблем у підприємстві. Також відбулося зменшення ризиків фінансових збитків через використання технологій конкурентами.
2. Стратегія відсутності НДДКР	Здійснюється збереження вже існуючого техніко-технологічного рівня, не проводиться інноваційний розвиток обладнання для виготовлення продукції.	Вплив є нетривіальним, так як зміни в технологічній галузі не відбувається. Така відсутність змін зумовлена через нестачу фінансових коштів.

## Продовження таблиці 2.4

3. Імітаційна інноваційна стратегія	Зосереджена на копіюванні технологій вироблення продукції не через купівлю ліцензії, так як дане підприємство має достатньо технологічних знань щоб зімітувати інноваційний продукт.	Так як дана стратегія не потребує додаткових витрат та докорінних змін в умовах виробництва продукції – вплив є позитивним та здійснює підтримку досягнутого рівня технологій.
-------------------------------------	--	--

При визначенні найбільш привабливих інноваційних стратегій ТОВ «Укртранспневматика» відштовхувалася від таких критеріїв [16]:

- відповідність можливостям і загрозам зовнішнього середовища;
- відповідність цілям компанії та наявним проблемам;
- наявність необхідних ресурсів, науково-технічного, виробничого та особистісного потенціалу;
- створення балансу між усіма структурними підрозділами підприємства.

Кожна з вищеперерахованих інноваційних стратегій здійснює свій певний вплив на подальшу роботу та рівень конкретності який займає підприємство на ринку. Діяльність кожної з них можна обґрунтувати наявністю певних проблем з якими зараз намагається боротися організація.

Також, вагомий внесок у розвиток підприємства вносять технологічні інновації та рішення. Безпосередньо вони впливають на зміст виробничих процесів, також створюють умови для застосування управлінських інновацій, оскільки змінюють організацію виробництва.

Технологічні інновації – це товари, послуги або технологія виробництва, пов'язана з основними функціями підприємства і можуть стосуватися як продукту, так і процесу [17].

Основні технологічні рішення ТОВ «Укртранспневматика» за видами виробництва: (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Технологічні рішення ТОВ «Укртранспневматика» за видами виробництва

Корпоративне застосування технологічних рішень значно підвищує ефективність виробництва, знижує витрати та покращує якість продукції.

Перед застосуванням якогось із технологічних рішень керівник підприємства обирає її за критеріями ефективності, конкурентоспроможності і прибутковості. Інноваційні технології служать не тільки важливим конкурентним інструментом, але й відіграють важливу роль у рівні виробничої діяльності, а отже і загалом діяльності підприємства [18].

### 2.3 Проблеми та перспективи розвитку інноваційного процесу на підприємстві

Незважаючи на всі переваги та можливості інноваційного процесу, він може супроводжуватися багатьма проблемами та перешкодами. Важливо розуміти, що інновації не завжди проходять за планом, і на шляху їх успішного впровадження можуть виникати різні труднощі. Врахування всіх аспектів можливих або вже існуючих проблем допоможе краще зрозуміти природу інновацій і підготує основу для ефективного управління інноваційним процесом на підприємстві.

Зробимо аналіз основних проблем, які перешкоджають ефективній діяльності інноваційних процесів на ТОВ «Укртрансневматика» [19]:

- 1) брак власного капіталу, що на разі обмежує здатність компанії фінансувати інноваційні проекти, що, у свою чергу, затримує розвиток нових технологій або виробничих процесів;
- 2) високі витрати на інновації мають великий вплив на фінансовий стан підприємства, особливо це помітно саме у даний період часу, коли організація зазнає великих збитків у порівнянні з минулими роками;
- 3) присутні високий економічний ризик, пов'язаний з інноваційними проектами, що відсторонює від підприємства можливих інвесторів задля продовження інноваційної діяльності;



- 4) незадоволення деякими працівниками умовами праці та фінансовою підтримкою, що призводить до втрати інтелектуального капіталу на підприємстві, що могли б брати активну участь у впровадженні інноваційних проектів;
- 5) несприятливе ділове середовище в країні, що передбачає високий бюджетний тиск;
- 6) пасивна роль держави у захисті прав власності та підтримці компаній, що займаються інноваційною діяльністю;
- 7) труднощі моніторингу прогресу техніки з метою впровадження досягнутих результатів у виробничий процес.

Кожна з цих проблем, суттєво впливає на діяльність підприємства в цілому. Слід зазначити, що деяким із цих проблем посприяв початок повномасштабної війни. Незалежно від області в якій функціонує організація, війна істотно впливає на інноваційну діяльність промислових підприємств.

До таких проблем входять фінансові втрати під час призупинення роботи підприємства, як і сталося на ТОВ «Укртранспневматика», компанія зменшила обсяги виробництва та змінила діяльність на менш інноваційну [20].

Не менш важливою проблемою, що була зумовлена початком війни є зменшення кадрів, так як багато кваліфікованих працівників виїхали за кордон або приєдналися до армії, що ускладнило дослідження та розробку інноваційних проектів.

Крім того, війна створює невизначеність щодо економічної ситуації, що призводить до погіршення інвестиційного клімату та збільшення ризику. Як результат відбувається затримка у прийнятті рішень щодо фінансування нових проектів і розробок, необхідних для інноваційної діяльності підприємства [21].

Незважаючи на достатньо великий перелік проблем, що стоять на перешкоді покращення виробництва, підприємство має перспективи розвитку інноваційного процесу.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей і загроз, що впливають на її діяльність. Також за цими елементами можна відслідкувати наявні перспективи ТОВ «Укртранспневматика» (таблиця 2.5) [22].

Сильні сторони:

Технологічна експертиза: компанія має високий рівень технологічної експертизи у виробництві, що дозволяє випускати продукцію високої якості.

Інновації: проводиться систематичний розвиток технологій і продуктів, хоча він і не є постійним та не у великих масштабах через наявні проблеми, які заважають цьому, це все одно дозволяє компанії певною мірою підтримувати свою позицію конкурентоспроможності на ринку.

Позиція на ринку: компанія підтримує стабільні партнерські відносини з вагонними та вагоноремонтними заводами України та ДП «Укрзалізниця», що забезпечує стабільний попит на їх продукцію.

Слабкі сторони:

Обмежений експорт: близько 30% продукції йде на експорт, що може поставити компанію у вразливе становище, якщо зміниться зовнішня ринкова ситуація.

Залежність від залізничного ринку: оскільки основними клієнтами є компанії залізничного сектору, зміни в їхній стратегії та замовленнях можуть суттєво вплинути на компанію.

Високі витрати на дослідження та розробки: безперервний розвиток технологій та продуктів вимагає значних фінансових витрат.

Можливості:

Збільшення обсягів експорту: розширення зовнішнього ринку дозволяє підприємству збільшити обсяги продажів і диверсифікувати ризики.

Впровадження нових технологій: розвиток інноваційних технологій може дати компанії перевагу на ринку та підвищити її конкурентоспроможність.

Співпраця з іноземними партнерами: встановлення партнерства з підприємствами в інших країнах може відкрити нові ринки збуту продукції.

Загрози:

Конкуренція на ринку: за наявності конкурентів компанія повинна постійно підтримувати високу якість продукції та задовольняти потреби клієнтів.

Зміни в законодавстві: зміни в законодавстві, стандартах або правилах можуть вплинути на вимоги до продукції та до виробничих процесів.

Економічна нестабільність: зміни в економічній ситуації в країні або регіоні можуть вплинути на попит продукцію компанії.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT ТОВ «Укртрансневматика»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Розширення експорту Впровадження нових технологій	Високі витрати на дослідження та розробки
Загрози	Співпраця з іноземними партнерами Конкуренція на ринку	Економічна нестабільність

Парні комбінації в полях матриці:

Сильні сторони та можливості:

Розширення експорту з використанням технологічного досвіду (сильна сторона) для виходу на нові ринки (можливість).

Сильні сторони та загрози:

Співпраця з іноземними партнерами (сильна сторона) з метою зменшення ринкового впливу конкуренції (загроза).

Слабкі сторони та можливості:

Високі витрати на дослідження та розробки (слабка сторона) можуть стати перешкодою для впровадження нових технологій (можливість).

Слабкі сторони та загрози:

Економічна нестабільність (загроза) може збільшити негативний вплив високих витрат на дослідження та розробки (слабка сторона).

Розробивши SWOT-матрицю та визначивши попарні комбінації, компанія може зосередитися на використанні своїх сильних сторін, щоб реагувати на можливості, тобто перспективи та мінімізувати негативний вплив загроз, а також усунути слабкі сторони для більш ефективного використання можливостей.

## РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

### 3.1 Роль стратегічного управління інноваціями на підприємстві в контексті конкурентоспроможності

Багато підприємств нагадують тимчасові структури, які не мають необхідної інтелектуальної, організаційної, економічної та виробничої «потужності», яка б дозволяла в разі потреби ефективно оновлюватися.

Водночас швидка зміна завдань, рішень, пріоритетів господарської діяльності призводить до поганих економічних результатів і зниження конкурентоспроможності підприємств.

Теоретичне вирішення цих проблем відображено в сучасній концепції стратегічного управління розвитком інноваційного підприємства.

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємств використовується для вирішення питань проектування та реалізації інноваційних інвестиційних проектів, займається процесом прогнозування змін в економічній діяльності організацій, пошуку і реалізації масштабних стратегічних рішень, які забезпечать виживання та сталий розвиток за рахунок виявлених факторів майбутнього успіху.

Для досягнення ефективних результатів від впровадження інноваційного розвитку необхідно впроваджувати конкретні інструменти управління з комплексу стратегічного або інноваційного менеджменту залежно від позиції, з якої розглядається інноваційний розвиток на мікрорівні. Інноваційний менеджмент відбувається паралельно з управлінням існуючим традиційним процесом виробництва товарів і послуг [23].

Основні принципи стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства має складатися з:

- постійного прогнозування ситуації на ринку капіталу, товарів і послуг;
- планування заходів і прогнозування кризових ситуацій;
- уникнення і, як наслідок, запобігання технологічній відсталості;

- системне впровадження інновацій у всіх, особливо у взаємопов'язаних сферах діяльності підрозділів підприємства;
- постійні інвестиції в людський капітал, інновації;
- отримання конкурентних переваг.

Створення, планування та організація інноваційної стратегії відбувається на кількох рівнях стратегічного менеджменту, одночасно або послідовно. Цей процес здебільшого відбувається на таких рівнях: корпоративному, діловому, функціональному (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Роль рівнів стратегічного управління в інноваційних принципах [24]

	Рівень	Роль рівнів стратегічного управління в інноваційних принципах
1	Корпоративна інноваційна стратегія	Визначає напрямки загального розвитку організації, особливості інноваційного розвитку, поведінку підрозділів. Організація розглядається як цілісна система, визначення її напрямку діяльності, створення або розширення нової бізнес-моделі, вирішення організаційних та фінансових питань, структуру бізнесу в цілому.
2	Ділова інноваційна стратегія	Цей рівень характеризується здебільшого конкурентними рисами стратегії. Визначається в процесі розробки питання створення конкурентних переваг, застосування новітніх технологічних процедур, фінансування діяльності, закріплення або утримання ринкової ніші. Стратегічні завдання орієнтовані насамперед у конкуренції з додатком різноманітних видів інновацій.
3	Функціональна інноваційна стратегія	Формулює створені умови для стратегічного вирішення завдання, розподіл відповідальності між відділами, план дій у сфері маркетингу, продажах, виробництву, підвищення кваліфікації персоналу, автоматизація виробничого процесу, впровадження нової інформаційної системи.

Інноваційна стратегія передбачає цілеспрямовану діяльність, визначення пріоритетів стратегічного інноваційного розвитку організації, їх досягнення, як наслідок – забезпечення нового управління та якості виробництва. Водночас досягнення пріоритетів має певні обмеження через свій інноваційний потенціал. Ця стратегія реалізується завдяки аргументованості рішень, які приймаються з урахуванням специфіки діяльності суб'єктів господарювання.

Розглянемо у контексті конкурентоспроможності саме приклади впливу ділової інноваційної стратегії на діяльність підприємства ТОВ «Укртранспневматика»:

- 1) інвестиції в дослідження нових матеріалів і технологій з метою підвищення ефективності та надійності продукції;
- 2) розробка комплексних рішень, що поєднує різні типи машин і обладнання для задоволення комплексних потреб клієнтів;
- 3) розробка екологічно чистих та енергозберігаючих моделей локомотивів, які відповідають сучасним екологічним нормам;
- 4) впровадження прогресивних технологій металообробки, які дозволяють виготовляти більш складні та точні вироби;
- 5) розробка інноваційних систем управління запасами та логістики з метою оптимізації постачання та розподілу товарів;
- 6) впровадження систем моніторингу та управління трафіком для оптимізації маршрутів та зменшення витрати палива;
- 7) розширення сервісних послуг і впровадження програм обслуговування клієнтів для забезпечення довгострокових відносин.

Всі перераховані приклади відносяться до ділової інноваційної стратегії, що відповідає за конкурентоспроможність підприємства. Їх роль є дуже важливою у загальній інноваційній діяльності і показує здатність організації пристосовуватися до змін, готовність коригувати свої товари та технічне обслуговування. Все це здійснюється для того, щоб мати високі показники діяльності підприємства. Для ТОВ «Укртранспневматика» таке

зосередження своєї діяльності на стратегічному управлінні нестиме за собою тільки позитивні результати.

Стратегічний план враховує з одного боку цілі та пріоритети компанії, а з іншого — її реальні можливості. Зважаються як внутрішні фактори розвитку, так і зовнішні, які можуть бути сприятливими чи несприятливими. Стратегічний план повинен бути інструментом для встановлення, документування та включення елементів корпоративної стратегії в поточну діяльність [25].

Отже, застосування стратегічного управління дозволяє підприємству розвивати унікальні конкурентні переваги, які допомагають залучати та утримувати клієнтів, підвищуючи його позиції на ринку, покращує координацію всередині компанії між різними відділами та рівнями управління, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів та досягненню спільних цілей, також слід зауважити, що важливою частиною стратегічного управління є визначення ключових показників ефективності і система моніторингу результатів для постійної оцінки реалізації стратегії та внесення необхідних коректив.

### 3.2 Фактори, що впливають на успішність інноваційного процесу та управління ними

Впровадження інновацій є ключовим елементом конкурентоспроможності сучасних підприємств у глобальному ринковому середовищі. Крім переваг і можливостей, інновації також несуть в собі ризики і виклики, які можуть позитивно і негативно вплинути на діяльність компанії. Для подальшого аналізу діяльності ТОВ «Укртранснеаматика» важливим етапом є розгляд позитивних та негативних факторів, що впливають на інноваційну діяльність підприємства, а також їх можливі наслідки та шляхи боротьби з ними.



Перш за все, потрібно звернути увагу на фактори, що блокують новаторську діяльність на даному підприємстві [26]:

- відсутність власного капіталу;
- відсутність достатньої фінансової підтримки з боку держави;
- недостатня кількість кваліфікованого персоналу;
- недовіра лідерів до нових ідей знизу;
- контролювання кожного кроку новатора;
- потреба в багатьох схваленнях нових ідей;
- недостатня кількість інформації про ринки збуту;
- брак інформації про нові технології;
- високі інноваційні витрати;
- тривалий термін окупності інновацій;
- відсутність можливостей співпраці з іншими виробниками та науковими організаціями.

Фінансове забезпечення та кадровий потенціал є найважливішими факторами, що обмежують інноваційну діяльність підприємства, керованих інноваційними організаціями. За ними йдуть неконтрольовані фактори, тобто ті, які підприємство не в змозі змінити чи якимось посприяти їх появі. Це свідчить про те, що успіх інноваційної діяльності насамперед залежить від самого підприємства, яке створює та впроваджує інновації [27].

Однак, підприємство немає забувати і про позитивні фактори впливу на діяльність. Адже завдяки їм функціонує успішне впровадження інновацій, що є важливим елементом конкурентоспроможності та сталого розвитку сучасної організації.

Позитивний вплив інноваційної діяльності виявляється в багатьох аспектах її функціонування. Тож слід розглянути ключові фактори, які сприяють ефективній інноваційній діяльності підприємства ТОВ «Укртрансневматика»:

- підтримка ефективної комунікації з колегами та іншими підрозділами;

- відсутність тиску на підлеглих з боку керівників і визнання за ними права приймати важливі для групи рішення;
- узгодження факторів системи якості підприємства та рівня задоволення потреб споживачів;
- заохочення співробітників висловлювати ідеї;
- створення організаційної атмосфери в компанії;
- технологічне оснащення високого рівня, що сприяє якісному виробництву потрібного продукту;
- наявність планових програм;
- високий рівень науково-технічного потенціалу підприємства;
- ринкова орієнтація.

На даний момент, слід концентруватися на вже існуючих позитивних факторах для здійснення інноваційної діяльності та сприяти усуненню факторів негативного впливу, адже саме вони уповільнюють роботу.

Наступними чинниками, потрібно виділити фактори впливу на фінансування інноваційних проектів на підприємстві. Так як фінансова проблема вже є, доцільним буде детально розглянути та проаналізувати їх вплив на всю діяльність підприємства.

Кожен етап інноваційного процесу вимагає певного фінансування. Внутрішні ризики є одним із найвпливовіших факторів щодо фінансування інноваційного проекту через їх кількість та їх прийнятність, рішення про його зниження вплине на успішність реалізації інноваційного проекту в цілому.

Внутрішні фактори дозволяють перевірити доцільність реалізації в практичних умовах запропонованої технології дослідження та оптимізація параметрів виробничих процесів, продуктивність обладнання, отримати повний перелік відповідей на технічні та організаційні питання, які можуть виникнути при виробництві інноваційної продукції. Якщо впровадження науково-дослідних робіт і промислове виробництво не досягають очікуваних результатів, то воно знаходиться під загрозою зниження, що може призвести

до неможливості реалізація інноваційного проекту в цілому. Крім того, ці фактори є інформативним для інвестора.

Щоб інноваційний проект було профінансовано, необхідно підійти до оцінки внутрішніх ризиків проекту дуже відповідально, оскільки навіть найменші помилки можуть відштовхнути інвестора, який приймає рішення про його подальше фінансування.

До зовнішніх факторів належать ті, які безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства. Зовнішні ризики не настільки впливові, як внутрішні, але вони також відіграють безпосередню роль у фінансуванні інноваційного проекту.

Вони не такі впливові, оскільки на їхній рівень впливає багато факторів – природних, політичних, економічних, які вирішуються поза інноваційною діяльністю і тому не пов'язані з самим проектом.

Група зовнішніх ризиків буде присутня практично на кожному етапі інноваційного процесу, оскільки вони непередбачувані. Вони можуть бути як дуже низькими, так і такими, що їх вплив діятиме на реалізація проекту в цілому та унеможливить його на певний час. Це може бути як загальний застій, криза, економічний колапс тощо [28].

Отже, при розробці та реалізації інноваційного проекту на інвестора припадає вплив зовнішніх і внутрішніх факторів ризику. Вплинути на зовнішні фактори практично неможливо, і для того, щоб знизити ризики інвестора, необхідно зосередитися на внутрішніх факторах, що впливають на розвиток інноваційного проекту.

З таким великим переліком факторів, що впливають на інноваційну діяльність підприємства обов'язковим етапом, який не слід оминати потрібно розглянути саме управління цими факторами.

Управління факторами впливу на інноваційний розвиток підприємства та зосередженість на розробці інноваційних стратегій розвитку [29]:

- для аналітичної та науково-технічної інформації мати повну та достовірну інформацію про джерела та причини змін зовнішніх і внутрішніх факторів інноваційної діяльності;
- мати інноваційні, науково-технічні комплекси прогнозування та програмування, завдяки якому визначаються пріоритетні напрями дослідження та розробки відповідно до стратегічних цілей інноваційного розвитку;
- система координації наукових досліджень;
- розвиток системи професійної підготовки керівників;
- ефективна робота всіх частин структур управління та структур, що відповідає за інноваційну діяльність;
- ефективне управління ризиками;
- здійснення постійного контролю над інноваційними проектами, їх результативністю для вчасного коригування.

Ретельне відслідковування наявних факторів, що впливають на діяльність підприємства та управління цими факторами потребує системного підходу та постійного розвитку, щоб організація мала змогу ефективно адаптуватися до змін у своєму інноваційному середовищі.

### 3.3 Шляхи вдосконалення управління інноваційною діяльністю з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства

Управління інноваційною діяльністю є найважливішим аспектом життя сучасного бізнесу та розвитку суспільства в цілому. Здатність ефективно управляти інноваційними процесами визначає конкурентоспроможність компанії, її здатність адаптуватися до змін вимог ринку, швидке впровадження нових ідей і технологій.

У світі технологій, що швидко змінюються, і конкуренції, яка зростає, управління інноваційними процесами вимагає постійного вдосконалення

стратегій і практик. Правильно керуючи інноваціями, підприємства можуть не тільки вижити, але й процвітати в умовах непередбачуваності та змін.

Ефективне управління інноваціями означає не лише здатність генерувати нові ідеї, але й здатність реалізовувати ці ідеї, оцінювати ризики та максимально ефективно використовувати наявні ресурси. Це включає взаємодію із зацікавленими сторонами, створення культури інновацій в організації та забезпечення її постійного зростання.

Розвиток управління інноваційною діяльністю стає стратегічним напрямком для багатьох компаній, оскільки це не тільки забезпечує конкурентну перевагу, але й стає лідером у галузі.

У сучасних умовах вітчизняним підприємствам необхідно звернути увагу на фактори, що визначають забезпечення стійких конкурентних переваг. Одним із найефективніших факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства є впровадження інновацій. У класичному визначенні Й. Шумпетера існує п'ять типів інновацій [30]:

- 1) інновації, результатом яких є виробництво нової продукції з новими якісними характеристиками порівняно з існуючою продукцією;
- 2) нові способи комерціалізації продукції;
- 3) галузь виходить на новий ринок збуту, незалежно від того, чи існував ринок раніше;
- 4) використовувати сировину та напівфабрикати з нових джерел;
- 5) зміна організаційно-правових форм, що може призвести до формування монопольного становища підприємства або послаблення іншого підприємства.

Тож перейдемо до стратегічної карти інноваційної діяльності підприємства, що включатиме основні шляхи вдосконалення новаторської роботи (рисунок 3.1).

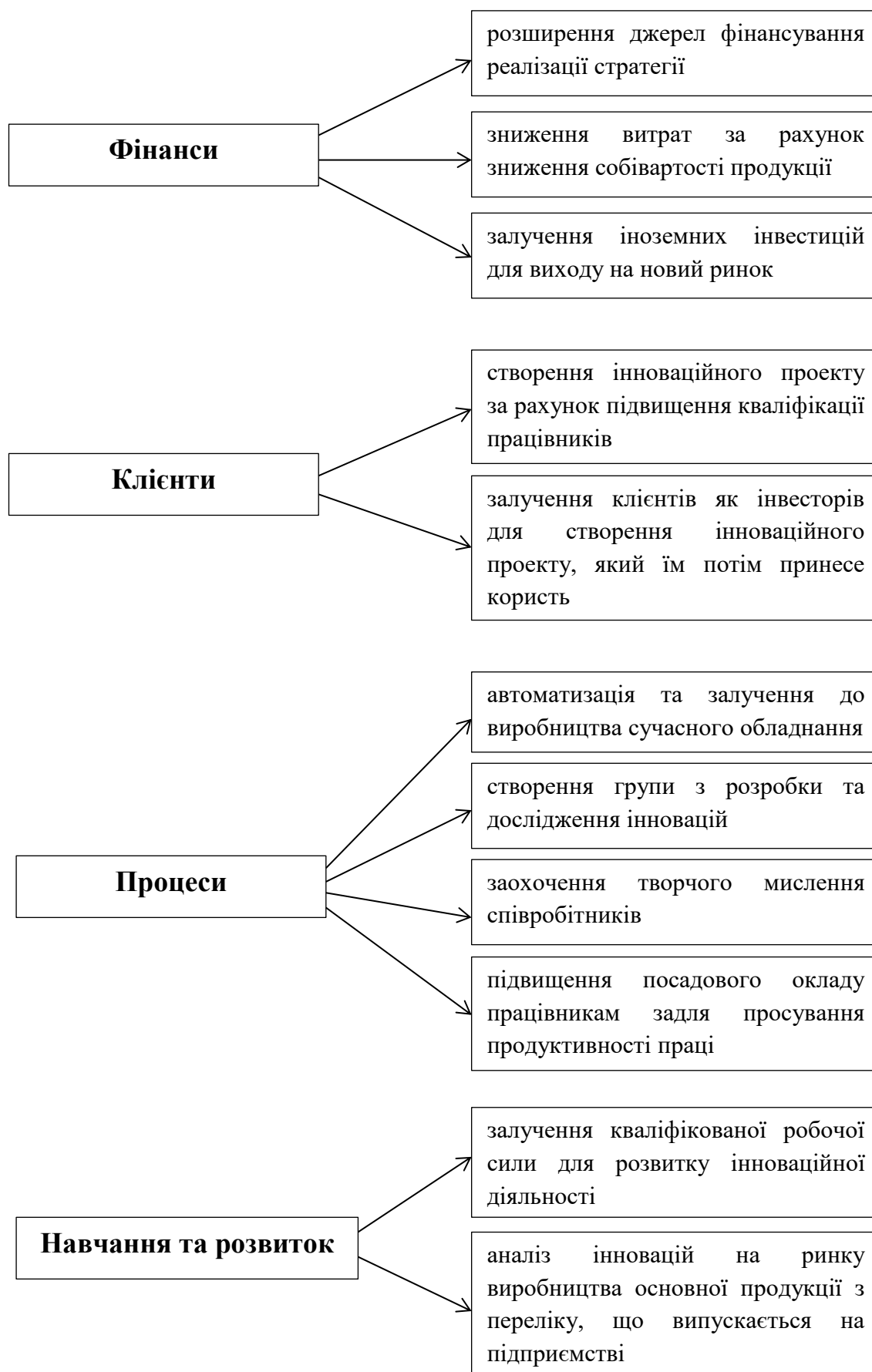


Рисунок 3.1 – Стратегічна карта інноваційної діяльності підприємства ТОВ «Укртрансневматика»

За кожною з цих категорій слід розрахувати приблизні витрати на їх впровадження та вплив на підприємство (табл. 3.2). Це допоможе краще зрозуміти доцільність їх введення у діяльність та дозволить детально розглянути кроки їх впровадження [31].

Таблиця 3.2 – Вплив та витрати за видами інноваційної діяльності

Вид інноваційної діяльності	Витрати на впровадження	Потенційний вплив
<b>Фінанси:</b>		
- розширення джерел фінансування	Витрати на консультацію, аналіз та підготовку документів.	Наприклад, якщо компанія залучить нові кредити чи гранти на 3 млн грн, це розширить інвестиційні можливості.
- зниження собівартості	Витрати на впровадження нових технологій та оптимізацію виробництва.	Дозволяє знизити собівартість продукції на 10%.
- іноземні інвестиції	Витрати на консультацію та підготовку.	Наприклад, залучення 1 млн доларів іноземних інвестицій на новий ринок може збільшити продажі на 20%.
<b>Клієнти:</b>		
- підвищення кваліфікації	Витрати на навчання та підвищення кваліфікації працівників.	Підвищить продуктивність на 15%, що призведе до зростання доходу на 15%.
- клієнтські інвестиції	Витрати на юридичний супровід.	Наприклад, залучені інвестиції в розмірі 2 млн грн можуть сприяти створенню нових продуктів і збільшенню продажів.
<b>Процеси:</b>		
- автоматизація	Витрати на закупівлю та впровадження обладнання.	Дозволяє знизити собівартість продукції на 15%.
- група з розробки та дослідження	Витрати на набір та утримання персоналу, необхідного обладнання.	Може призвести до збільшення доходу на 10% за рахунок нових продуктів.
- творче мислення	Витрати на програми заохочення, навчання та мотиваційні заходи.	Стимули можуть підвищити ефективність на 10%, тим самим збільшуючи дохід на 10%.

## Продовження таблиці 3.2

- підвищення посадових окладів	Витрати на підвищення фонду оплати праці.	Підвищення зарплати на 10% для стимулювання продуктивності може наприклад коштувати 1 млн грн, але у свою чергу збільшить дохід на 3 млн грн.
Навчання та розвиток		
- залучення фахівців	Витрати на кадрові агентства, адаптацію нових співробітників.	Може збільшити дохід на 20%.
- аналіз ринку	Витрати на дослідження та аналіз ринку.	Може збільшити частку ринку на 10%, що призведе до збільшення доходу на 10%.

Отже, реалізація цих інноваційних заходів потребує певних витрат, але потенційний вплив на виручку та чистий прибуток досить значний. Це свідчить про те, що реалізація цих інновацій дає позитивний баланс і може значно покращити фінансовий стан підприємств та збільшить здатність до нових інноваційних процесів [32].



## ВИСНОВКИ

Отже, за теоретичною частиною, можна дійти таких висновків, що інновації є ключовим фактором успіху підприємств для досягнення технологічного прогресу та підтримки конкурентоспроможності. Вони можуть відбуватися в молодих і вже існуючих компаніях і передбачають використання нових ресурсів, технологій та ідей. Щоб зберегти конкурентоспроможну позицію в економічному середовищі, підприємства повинні постійно вдосконалюватися та впроваджувати інновації. Цей процес постійного вдосконалення є ключовим для досягнення вищих рівнів конкурентоспроможності та загального економічного зростання.

З аналітичної частини, зрозуміло, що інноваційна діяльність підприємств, особливо ТОВ «Укртрансневматика», поступово втрачає своє значення для подальшого розвитку. Незважаючи на те, що на підприємстві вжито заходів щодо впровадження нових технологій, розширення асортименту та підвищення якості продукції, цього недостатньо для забезпечення конкурентоспроможності та високого рівня підприємства.

Фінансові труднощі, проблеми зі збутом, стратегічний напрямок і неефективний менеджмент призвели до значного скорочення інноваційної активності. Це ставить під загрозу прибутковість і фінансову стабільність бізнесу. Щоб покращити ситуацію, необхідний ретельний аналіз та можливі стратегічні коригування для забезпечення стабільного фінансування інноваційних проектів та підвищення ймовірності успішних майбутніх інвестицій у цю сферу.

Використання інноваційних стратегій дозволяє компаніям зберігати певний вплив на ринок навіть в умовах фінансових труднощів і знижує ризики фінансових втрат через використання конкурентами своїх технологій.

Провівши SWOT аналіз, можна зробити наступні висновки. ТОВ «Укртрансневматика» має великий технічний досвід, що є його перевагою. Це дає можливість для розширення експорту та виходу на нові ринки. Однак

співпраця з іноземними партнерами також є перевагою, але може призвести до зменшення впливу на ринок через конкуренцію. Високі витрати на дослідження можуть здатися слабкою стороною, але вони можуть стати основою для впровадження нових технологій, сприяючи таким чином зростанню компанії. Економічна нестабільність є загрозою, яка може посилити негативні наслідки високих витрат на НДДКР.

Проте, слід зауважити, що наявність проблем не дає привід занепаду інноваційної діяльності. Слід впроваджувати інноваційні стратегії, що відіграють ключову роль у діяльності ТОВ «Укртрансневматика». Їх важливість полягає в здатності компанії підлаштовуватись до змін і адаптувати свої продукти та послуги до вимог ринку. Це допомагає підтримувати високу ефективність і конкурентоспроможність.

Для ТОВ «Укртрансневматика» зосередження на стратегічному управлінні принесе лише позитивні результати. Водночас різноманітні внутрішні та зовнішні фактори також впливають на інноваційну діяльність. Ці фактори можуть як стимулювати, так і перешкоджати реалізації інноваційних проектів. Тому управління цими факторами є необхідним етапом у процесі впровадження інновацій. Чітке багаторівневе управління дозволяє відстежувати та адаптуватися до змін в інноваційному середовищі, тим самим підвищуючи ефективність підприємства.

Вибір чотирьох категорій методів удосконалення діяльності ТОВ «Укртрансневматика» – фінансових, клієнтських, процесних та навчальних – є не тільки доцільним, але й дуже ефективним. Впровадження цих інноваційних процесів сприяє загальному розвитку підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та виведенню в лідери галузі.

Таким чином, активна та безперервна інноваційна діяльність є ключовим елементом успіху ТОВ «Укртрансневматика». Його правильна реалізація дозволяє компанії не тільки ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, а й активно розвивати та зміцнювати свої позиції на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сербенівська А. Ю. (б. д.). Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємств. «Ефективна економіка». <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1690>
2. Поняття та види інноваційної діяльності. (2019). (2), 1–4. [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2019/InnovativeLaw\\_2019/InnovativeLaw\\_2019\\_7.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2019/InnovativeLaw_2019/InnovativeLaw_2019_7.pdf)
3. Полозова Т.В, & Кривцун Д.Ю. (2015). Інноваційна діяльність підприємства та економічна сутність інноваційного процесу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 3–4. <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/26.pdf>
4. Позняк С. В. (2017). Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка, (10), 2–3.
5. Літвінов О.С, & Куманова П.В. (2021). Інноваційна діяльність, як засіб підвищення конкурентоспроможності продукції суб'єктів підприємництва. Науковий вісник, (9-10), 2–4. <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/286-287/pdf/147-154.pdf>
6. Каличева Н.Є, & Алексеєнко В.І. (2019). Роль інноваційних процесів у забезпеченні конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах ринкової економіки. Економіка та управління національним господарством, (41), 2–3. [http://bses.in.ua/journals/2019/41\\_2019/10.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/41_2019/10.pdf)
7. Шикова Л.В, & Швець Г.О. (2019). Особливості управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Економіка і організація управління, (3,4), 3–5.
8. Формування системи управління інноваціями на підприємстві. (б. д.). «Ефективна економіка». <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2940>

9. Безгін К.С, & Клименко Ю.М. (2017). Управління інноваціями. [https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/235/1/21\\_Навчальний%20посібник\\_Управління%20інноваціями\\_2019.pdf](https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/235/1/21_Навчальний%20посібник_Управління%20інноваціями_2019.pdf)
10. Ставнича Н. І., & Савчук Л. М. (2021). Сучасні тенденції інноваційної діяльності в Україні. Економічний вісник, (19), 2–5. <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/240440>
11. Наука, технології та інновації. (б. д.). Державна служба статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Пухальська Н.О, & Гончаренко Л.М. (2018). Сучасний стан інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств. Економіка та управління підприємствами, (20), 2–5. [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/20\\_2018\\_ukr/21.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/20_2018_ukr/21.pdf)
13. Вагонова О. Г., Госалова С. В., & Терехов Є. В. (2020). Сучасний стан інноваційної діяльності на промислових підприємствах України. Економіка підприємства, (3), 4–6. [https://ev.nmu.org.ua/index.php/en/archive?arh\\_article=1285](https://ev.nmu.org.ua/index.php/en/archive?arh_article=1285)
14. «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «УКРТРАНСПНЕВМАТИКА»: Бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз. (б. д.). Звітність українських підприємств. [https://zvitnist.com/33486527\\_TOVARYSTVO\\_Z\\_OBMEZHENOU\\_VIDPOVIDALNISTU\\_UKRTRANSP](https://zvitnist.com/33486527_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VIDPOVIDALNISTU_UKRTRANSP)
15. Федулова І.В. (2018). Класифікація інноваційних стратегій. 7–9. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eee1e887-15c6-4568-999e-ce37e4ecfe18/content>
16. Семенюк О.М. (2019). Вибір та обґрунтування інноваційних стратегій підприємств. 3–4. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/2002/1/ВИБІР%20ТА%20ОБГРУНТУВАННЯ%20ІННОВАЦІЙНИХ%20СТРАТЕГІЙ%20ПІДПРИЄМСТВ.pdf>
17. Люта Г.В, & Павленко І.А. (2017). Вплив інноваційних технологій на систему управління підприємством. Економіка та управління

- підприємствами, (12), 2–5.  
[https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/49.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/49.pdf)
18. Баришевська І. В., Склева К. В., & Малишенко Ю. Г. (2018). Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. *Modern Economics*, (11), 3–5. <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/11-2018/baryshevskaya.pdf>
19. Проблеми інноваційної діяльності в Україні та на вітчизняних підприємствах. (б. д.). Ефективна економіка. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4545>
20. Гура М.в. (б. д.). Інноваційна діяльність підприємств і обґрунтування заходів щодо її активізації. *Розвиток* 2019. <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-15.html>
21. Шпакович С.В. (б. д.). Проблеми розвитку інноваційного підприємництва в Україні. 1. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/128.pdf>
22. SWOT-аналіз із прикладами. (б. д.). eSputnik. <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>
23. Фактори що впливають на розвиток інноваційного процесу. (б. д.). StudFiles. <https://studfile.net/preview/7714657/page:19/>
24. Юринець З.В. (2016). Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика. <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/monohrafiia.pdf>
25. Зорина Ю. В. (2016). Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України [Дис. д-ра екон. наук, Львівський національний університет імені Івана Франка]. [https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/dis\\_yurynets.pdf](https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/dis_yurynets.pdf)
26. Ковтуненко Д.Ю., & Кімінчиджи Г.І. (2020). Особливості управління інноваційними ідеями на підприємстві. *ECONOMICS: time realities*, (6), 4–6. <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No6/35.pdf>

27. Шипуліна Ю.С, & Силка А.В. (2017). Фактори впливу на процес формування інноваційно сприятливого середовища. Економіка і суспільство, (13), 4–5. [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/138.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/138.pdf)
28. Хавер В.М. (2021). Аналіз факторів впливу на прийняття рішення щодо фінансування інноваційного проекту. Фінанси галузі та підприємства, (3), 4–6. [https://ev.nmu.org.ua/docs/2011/3/EV20113\\_069-074.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2011/3/EV20113_069-074.pdf)
29. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. (б. д.). «Ефективна економіка». <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480>
30. Бочко В.О. (б. д.). Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розвиток-2019. <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-06.html>
31. Грозовська А. С. (2018). Розроблення інноваційної стратегії підприємства [На здобуття ступеня магістра, Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського]. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6d660b60-4db0-480f-b805-ed3a0f18d93a/content>
32. Тебенко В. М. (2018). Економіка та організація інноваційної діяльності (2-ге вид.).