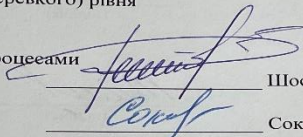


МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування

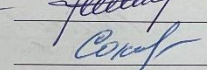
ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА
на тему «Управління інноваційним розвитком підприємства»
за матеріалами АТ «Київський завод «Радар»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ЕМУз – 22-1
спеціальності 051 Економіка,
освітня програма «Управління бізнес-процесами
на підприємстві»



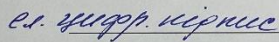
Шостака Романа Миколайовича

Науковий керівник



Соколова Ольга Миколаївна,
к.е.н., доцент

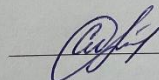
Керівник освітньо-
професійної програми



Бодров Володимир Григорович,
д.е.н., професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
бізнес-адміністрування,
протокол від 22.12.2023 № 3

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування

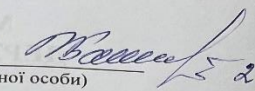


Слюсарева Людмила Валеріївна,
д.е.н., професор

Ірпінь – 2024

Регистрація № 20

19.01.2024
(дата)

Conf - 
(підпис відповідальної особи)

23.01

Результати перевірки

до захисту
(до захисту, на доопрацювання)

19.01.2024
(дата)

Conf
(підпис)

Результат захисту

90 (A 5)
(оцінка)

09.02.2024
(дата)

(підпис)

Голова ЕК:


(підпис)

Филук Г.М., д.е.н., професор

Заступник голови ЕК

с.г. член ЕК
(підпис)

Лазебник Л.Л., д.е.н., професор

Члени комісії:

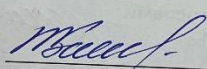
с.г. член ЕК
(підпис)

Бодров В.Г., д.е.н., професор

Conf
(підпис)

Соколова О.М., к.е.н., доцент

Секретар комісії


(підпис)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	23		Володимир О.П.
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	5		В.П.
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		В.П.
4. Рецензент	від 0 до 5	5		В.П.
5. Перелазхист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	8		В.П.
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	47		В.П.
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	10		В.П.
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		В.П.
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	23		В.П.
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	5		В.П.
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	43		В.П.
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		В.П.

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
90	A	5	09.02.2024р.	В.П.

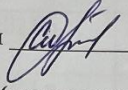
Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	B	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи,
Кафедра економіки, підприємництва та економічної безпеки
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма «Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую

Завідувач кафедри  Л.В. Слюсарева

**Завдання на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу
здобувачу вищої освіти**

Шостаку Роману Миколайовичу

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи
**«Управління інноваційним розвитком підприємства» за матеріалами
АТ «Київський завод «Радар»**
Затверджена наказом ректора від 15 грудня 2022 р. № 1291
2. Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2024 р.
3. Цільова установка: виявлення дієвості вдосконалення управління інноваційною діяльністю для підвищення ефективності та конкурентоздатності підприємства
Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інноваційним розвитком на підприємстві
Об'єкт дослідження: процес управління інноваційним розвитком підприємства.
Предмет дослідження: теоретико-методичні, організаційні засади функціонування та розвитку системи управління інноваціями на підприємстві.
База дослідження: АТ «Київський завод «Радар»
4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2018-2022 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.
5. Перелік графічного матеріалу: 15 таблиць, 18 рисунків.
6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління інноваційним розвитком підприємства. 1.1. Економічна сутність інновацій та інноваційного розвитку. 1.2. Теоретико-методичні аспекти управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Розділ 2. Аналіз інноваційної діяльності на підприємстві АТ «Київський завод «Радар». 2.1. Загальна характеристика стану та інноваційного потенціалу АТ «Київський завод «Радар». 2.2. Оцінка ефективності інноваційних проектів на підприємстві. Розділ 3. Напрямки вдосконалення системи управління інноваційним розвитком на підприємстві

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	09.12.2022 р.	Conf -
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2023 р.	Conf -
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2023 р.	Conf -
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	19.05.2023 р.	Conf -
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	01.09.2023 р.	Conf -
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	06.10.2023 р.	Conf -
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	01.12.2023 р.	Conf -
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	15.12.2023 р.	Conf -
9.	Попередній захист дипломної роботи	15.12.2023 р.	Conf -
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	19.01.2024 р.	Conf -
11.	Рецензування дипломної роботи	22.01.2024 р.	Conf -
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	15.01.2024 р.	Conf -
13.	Захист дипломної роботи	09.02.2024 р.	

Дата видачі завдання 15 грудня 2022 р.

Керівник випускної

кваліфікаційної (дипломної) роботи

Conf -

Соколова Ольга
Миколаївна,
к.е.н., доцентКерівник освітньо-
професійної програми

ед. зав. к.е.н. к.е.н.

Бодров Володимир
Григорович,
д.е.н., професорЗавдання до виконання отримав
здобувач вищої освіти

[Signature]

Шостак Роман
Миколайович

ВІДГУК
наукового керівника на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу
«Управління інноваційним розвитком підприємства»
за матеріалами АТ «Київський завод «Радар»
здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ЕМУз-22-1
Шостака Романа Миколайовича

Актуальність теми. Сьогодні особливого значення набуває стратегічне управління інноваційним розвитком підприємств, яке орієнтує діяльність на запити споживачів, дозволяє більш гнучко реагувати і здійснювати своєчасні зміни, досягати конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Особливістю інноваційного типу розвитку є перенесення акценту на застосування принципово нових прогресивних технологій, випуск високотехнологічної продукції, оперативні управлінські рішення в інноваційній діяльності. Здатність до постійних інновацій є однією з основних умов успіху підприємства в конкурентній боротьбі.

Загальна характеристика роботи. Дипломна робота відповідає встановленим методичним вимогам стосовно змісту та оформлення такого виду робіт. Мета роботи, сформовані у ній завдання, об'єкт та предмет дослідження цілком відповідають обраній темі випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи.

Структурно дипломна робота складається із трьох логічно сформованих розділів. У першому розділі розглянуто сутність інновацій та інноваційного розвитку, розкрито методичні аспекти управління інноваційною діяльністю на підприємстві. У другому розділі дипломної роботи проведено загальну характеристику стану та інноваційного потенціалу АТ «Київський завод «Радар» та здійснено оцінку ефективності його інноваційних проектів. Третій розділ присвячений напрямам вдосконалення системи управління інноваційним розвитком на підприємстві. Заслужують на увагу пропозиції автора щодо заходів з оновлення (модернізації) основних засобів, проведення концентрації виробництва за рахунок власних чи залучених коштів, інвестування у новітні технології та оновлення застарілого обладнання.

Ознайомлення зі змістом випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи дає можливість стверджувати, що сформульовані в роботі завдання розкриті на належному рівні і визначена мета досягнута.

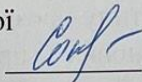
Наукова і практична значимість роботи. Окремі розробки та пропозиції автора заслуговують на увагу та можуть бути застосовані у практичній діяльності досліджуваного у роботі підприємства. Рівень підготовки студента дав можливість самостійно опанувати різні інформаційні джерела, використати їх в своїй роботі та зробити обґрунтовані висновки.

Відношення студента до виконання та загальна оцінка роботи.

Кваліфікаційна (дипломна) робота є самостійним завершеним дослідженням. Викладення матеріалу є логічним і послідовним, мета і завдання, які були поставлені досягнуті, висновки носять обґрунтований характер, науковий стиль витримано.

За своїм змістом та структурою випускна кваліфікаційна (дипломна) робота відповідає встановленим вимогам щодо її написання, заслуговує позитивної оцінки і може бути допущена до захисту в ЕК, а її автор - Шостак Роман Миколайович присвоєння кваліфікації «магістр» за спеціальністю 051 – «Економіка».

Керівник випускної кваліфікаційної
(дипломної) роботи



О.М. Соколова, к.е.н., доцент



РЕЦЕНЗІЯ
на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти заочної форми
навчання освітньої програми «Управління бізнес-процесами на
підприємстві», групи ЕМУз 22-1,
Шостака Романа Миколайовича
на тему: «Управління інноваційним розвитком підприємства»

Надана на рецензування магістерська кваліфікаційна робота є самостійним дослідженням, яке присвячене актуальній темі інновацій та інноваційного розвитку підприємств. В роботі піднято важливі питання застосування інноваційного підходу до розвитку підприємств, джерел фінансування науково-дослідної роботи та її впливу на конкурентоздатність підприємства.

Об'єкт, предмет та завдання дослідження відповідають темі кваліфікаційної роботи, а також пов'язані з актуальністю досліджуваної проблеми. План побудований логічно, має взаємозв'язок окремих розділів між собою. Зміст матеріалів кожного розділу відповідає темі магістерської роботи. Слід відмітити наявність авторської позиції щодо викладеного, а також вільний, подекуди – публіцистичний, стиль викладення. Автор досить вдало використовує матеріали інтернет-видань, наукові публікації, фактичні дані підприємства для донесення власного бачення досліджуваної проблеми.

Позитивним моментом є проведений аналіз сучасного стану інноваційної діяльності підприємств в Україні, проблем та перспектив її розвитку в умовах воєнного часу.

Сказане дає можливість зробити загальний висновок: дипломна робота виконана Шостаком Р.М. на належному теоретичному та практичному рівні, має самостійний і завершений характер, як за формою, так і за змістом відповідає вимогам вищої школи щодо дипломних робіт, заслуговує на позитивну оцінку і може бути рекомендованою до захисту.

Рецензент:

к.е.н., доцент кафедри
екологічного менеджменту
та підприємництва
КНУ імені Тараса Шевченка

ЗАСВІДЧУЮ

ПОДПИСНИК ДЕКЛАРАЦІЇ
ОЛЕНА ЛЮБКИНА



Л.П. Гацька

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 14:30:50 17.02.2024

Назва файлу з підписом: _Диплом_Шостак_ЕМУз_22-1.docx.asice
Розмір файлу з підписом: 838.7 КБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: _Диплом_Шостак_ЕМУз_22-1.docx
Розмір файлу без підпису: 899.2 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА

П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 2488704847

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 14:30:50 17.02.2024

Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Серійний номер: 248197DDFAB977E504000000EE561A01F0046704

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2023.12.21 13:00

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 17:15:48 19.02.2024

Назва файлу з підписом: Диплом_Ш(остак Р.М._ЕМУз-22-1.docx.p7s
Розмір файлу з підписом: 50.3 КБ

Назва файлу без підпису: Диплом_Ш(остак Р.М._ЕМУз-22-1.docx
Розмір файлу без підпису: 33.1 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ
П.І.Б.: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ
Країна: Україна
РНОКПП: 1901219816
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 12:53:05 19.02.2024
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000B4C0EB0014197804
Тип носія особистого ключа: Незахищений
Алгоритм підпису: ДСТУ-4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAAdES enveloped)
Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAAdES-X Long)
Сертифікат: Кваліфікований

АНОТАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інноваційним розвитком на підприємстві

Завданнями роботи є: розкрити сутність інновацій, інноваційної діяльності, інноваційного розвитку та управління інноваційним розвитком; проаналізувати методичні підходи до оцінки інноваційного розвитку підприємства; проаналізувати загальний фінансовий стан та систему управління інноваціями на підприємстві АТ «Київський завод «Радар»; оцінити ефективність інноваційних проектів підприємства; розробити пропозиції щодо удосконалення інноваційної політики підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, організаційні засади функціонування та розвитку системи управління інноваціями на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає процес управління інноваційним розвитком підприємства

Базою дослідження є АТ «Київський завод «Радар»

За результатами дослідження узагальнено теоретичні та практичні аспекти управління інноваціями на промислових підприємствах сформульовані рекомендації щодо вдосконалення системи управління інноваційним розвитком АТ «Київський завод «Радар»

Одержані результати можуть бути використані у подальших теоретичних дослідженнях проблем інноваційного розвитку підприємств в Україні та у практичній діяльності - при розробці стратегічного плану розвитку підприємства. АТ «Київський завод «Радар».

Дипломна робота містить 65 сторінок, 15 таблиць, 18 рисунків, список використаних джерел та літератури з 62 найменувань, 4 додатки.

Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, інноваційний потенціал, ефективність інноваційних проектів.

Рік виконання дипломної роботи 2023

Рік захисту роботи 2024

SUMMARY

MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

The purpose of this work is to develop ways and methods for improving innovation management in an enterprise, based on the study of theoretical foundations and analysis of the current state of innovative development of enterprises in Ukraine.

The tasks of the work are: to reveal the essence of innovations, innovative activity, innovative development, and the management of innovative development; to analyze methodical approaches to the assessment of innovative development of an enterprise; to analyze the general financial condition and the innovation management system at the JSC "Kyiv Radar Plant"; to evaluate the effectiveness of the enterprise's innovative projects; to develop proposals for improving the innovation policy of the enterprise.

The subject of the study is the theoretical-methodological and organizational principles of functioning and development of the innovation management system at the enterprise.

The object of the study is the process of managing the innovative development of the enterprise.

The base of the study is JSC "Kyiv Radar Plant".

As a result of the research, the theoretical and practical aspects of managing innovations at industrial enterprises are generalized, and recommendations for improving the system of managing innovative development at JSC "Kyiv Radar Plant" are formulated.

The obtained results can be used in further theoretical studies of the problems of innovative development of enterprises in Ukraine and in practical activities - in the development of a strategic development plan for the enterprise JSC "Kyiv Radar Plant".

The diploma work contains 65 pages, 15 tables, 18 figures, a list of used sources and literature with 62 titles, 4 appendices.

Key words: innovation, innovative activity, innovative development, innovative potential, efficiency of innovative projects.

Year of completion of the diploma work: 2023.

Year of defense of the work: 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП		6
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
	1.1. Економічна сутність інновацій та інноваційного розвитку	9
	1.2. Теоретико-методичні аспекти управління інноваційною діяльністю на підприємстві	19
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «КИЇВСЬКИЙ ЗАВОД «РАДАР»	28
	2.1. Загальна характеристика стану та інноваційного потенціалу АТ «Київський завод «Радар»	28
	2.2. Оцінка ефективності інноваційних проектів на підприємстві	39
РОЗДІЛ 3	НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	47
ВИСНОВКИ		56
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	59

ВСТУП

Актуальність дослідження. У світі швидких змін та нестабільності здатність швидко адаптуватися до мінливих умов бізнес-середовища є ключовою. Інноваційне управління дозволяє підприємствам бути гнучкими та ефективно реагувати на зміни у ринкових умовах, економічних тенденціях та потребах споживачів. Для України інновації є важливим драйвером економічного зростання. Вони сприяють створенню нових робочих місць, залученню інвестицій і збільшенню ВВП. Українські підприємства, активно інвестуючи в інновації, можуть внести значний вклад у економіку країни. Ефективне управління інноваціями допомагає розробляти нові продукти та послуги, що відповідають сучасним вимогам ринку, а також покращувати якість існуючих товарів, забезпечуючи тим самим конкурентну перевагу. Технологічні інновації відкривають шлях для підвищення продуктивності та ефективності виробничих процесів. Це включає в себе автоматизацію, цифровізацію та впровадження передових технологій, які можуть значно підвищити конкурентоспроможність українських підприємств.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Управління інноваціями на підприємствах в Україні вимагає системного підходу, включаючи наукові дослідження, розробку та впровадження нових продуктів і технологій, а також культуру інноваційності серед співробітників. Багатоаспектність інноваційного процесу викликає науковий інтерес у економістів, юристів, соціологів та представників багатьох інших галузей знань. Серед економістів варто відзначити праці таких дослідників, як: В. Акуленко, Н.Андреюк, В. Василенко, О., Галиця І., Гальчинський А., Данилишин Б., Долішній М., Дорогунцов С. Іллященко, І. Кулясов., С.Писаренко, В. Потапов, Є.Рюміна та інших.

Загалом, внесок українських вчених у дослідження інновацій є багатограним і покриває широкий спектр тематик, від технічних інновацій до змін у соціальній та організаційній сферах. Їх роботи сприяють не тільки

розвитку національної економіки та освіти, але й вносить важливий вклад у глобальне інноваційне співтовариство. Наукова думка у сфері інновацій динамічно розвивається і потребує, по-перше, нових досліджень, які б відображали реалії сучасного рівня та стану розвитку економіки, а по-друге - комерціалізації та практичного застосування цих теорій, їх адаптації до умов конкретних ринків.

Мета і завдання дослідження. Метою написання дипломної роботи є обґрунтування теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інноваційним розвитком на підприємстві.

Відповідно до мети, у роботі були поставлені та вирішувались наступні наукові завдання:

- розкрити сутність інновацій, інноваційної діяльності, інноваційного розвитку та управління інноваційним розвитком;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки інноваційного розвитку підприємства;
- проаналізувати управління інноваціями на підприємстві АТ «Київський завод «Радар»;
- оцінити ефективність інноваційних проектів підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення інноваційної політики підприємства

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційним розвитком підприємства.

Базою дослідження є АТ «Київський завод «Радар».

Предметом дослідження є теоретико-методичні, організаційні засади функціонування та розвитку системи управління інноваціями на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою дипломної роботи є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: індукції, дедукції, синтез, аналіз, системний підхід, порівняння, індексний, графічний, монографічний методи. Методи індукції та дедукції використано при дослідженні інноваційного розвитку підприємства. За допомогою системного

підходу розроблено та обґрунтовано теоретико-методологічні засади формування ефективної інноваційної стратегії. Для вивчення та теоретичного узагальнення сучасних наукових досліджень з інноваційної політики держави застосовано монографічний метод. Порівняння та індексний метод використані під час дослідження інноваційних проектів підприємства. Застосування графічного методу дозволило наочно зобразити динаміку економічних показників підприємства.

Науково-практична значимість отриманих результатів полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до визначення сутності інновацій та управління інноваційною діяльністю на підприємстві, оцінці ефективності інноваційних проектів на підприємстві. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління інноваційним розвитком мають практичне значення і можуть бути застосовані на АТ «Київський завод «Радар» для підвищення ефективності виробничих процесів та зростання конкурентоздатності підприємства.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 65 сторінках комп'ютерного тексту, містить 15 таблиць, 18 рисунків, список літератури із 62 джерел та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність інновацій та інноваційного розвитку

Розвиток економіки України значною мірою залежить від того, наскільки ефективно ми можемо впроваджувати інновації. Вони критично важливі для збільшення прибутків, зменшення витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємств, що є ключем до успіху на ринку.

Термін "інновація" вперше ввів Йозеф Шумпетер в 1939 році, описуючи його як нову комбінацію виробничих факторів, яка виникає завдяки підприємницькому духу [52]. Згодом термін «нові комбінації» було замінено терміном «інновація», і цей термін став науковою категорією. Серед комбінацій, які формують структуру інноваційного процесу, вчений виділив наступні: випуск нового продукту або ж відомого продукту нової якості; впровадження нового, досі невідомого в конкретній галузі методу виробництва; проникнення на новий ринок збуту; отримання нових джерел сировини чи напівфабрикатів; організаційна перебудова, зокрема створення монополії чи її ліквідація [52].

Сучасні економічні словники визначають інновацію як впровадження нових технологій, організаційних методів, виробничих процесів та іншого, що дозволяє перевершити конкурентів.

Західні дослідники, як, наприклад, Санто Б., Хартман В. Д., та інші, використовують різні підходи до визначення інновацій, залежно від об'єкта та предмета своїх досліджень. Вони зосереджують увагу на виробничих, технічних, комерційних аспектах інновацій, а також на їх економічному значенні та впливові на ринок, акцентуючи увагу на тому, що інновації не обмежуються технічними змінами. Наприклад, впровадження нових форм управління працею може бути так само важливим, як і введення нової техніки

чи технології. Це демонструє, що інновації мають широкий спектр і впливають на різні аспекти бізнесу та суспільства.

На думку вчених, інноваційний процес включає в себе весь шлях від ідеї до її реалізації, а також подальше поширення та адаптацію цієї ідеї. Наприклад, Ніксон Ф. говорить, що інновація – це не просто зміни у виробництві чи технологіях, а цілісний процес, що включає комерційні, технічні, виробничі аспекти.

Українські вчені зробили значний внесок у дослідження інновацій, зосереджуючись на різних аспектах цього широкого і складного поняття. Їх дослідження охоплюють широкий спектр тем, від технічних інновацій до організаційних та соціальних змін з точки зору економічної теорії, управління та організаційного розвитку: (1) теоретичний аналіз інновацій: розробка концептуальних моделей інноваційних процесів, теоретичні обґрунтування інновацій у різних секторах економіки; (2) дослідження в області технічних інновацій: українські дослідники мають суттєві доробки у сфері нових технологій та інженерних рішень. Це включає розробку нових матеріалів, удосконалення виробничих процесів, а також впровадження нових технічних рішень в у галузі енергетики, інформаційних технологій, машинобудування та інших технічних сфер; (3) соціальні та організаційні інновації: деякі дослідники зосереджуються на соціальних аспектах інновацій, вивчаючи, як зміни в організаційній структурі та управлінні можуть вплинути на ефективність і продуктивність підприємств та організацій; (4) інновації в освіті та педагогіці: інноваційні підходи до навчання та виховання, використовуючи новітні технології та методики; (5) міждисциплінарні дослідження: українські вчені також відомі своїми міждисциплінарними дослідженнями, які поєднують знання з різних областей, таких як економіка, соціологія, техніка, для розуміння та впровадження інновацій; (6) практичне застосування інновацій: окрім теоретичних досліджень, багато українських науковців активно працюють над практичним застосуванням своїх ідей та винаходів. Це включає розробку нових продуктів, послуг, а також

впровадження інноваційних процесів у підприємствах.

Загалом, внесок українських вчених у дослідження інновацій є багатограним і покриває широкий спектр тематик, від технічних інновацій до змін у соціальній та організаційній сферах. Їх робота сприяє не тільки розвитку національної економіки та освіти, але й вносить важливий вклад у глобальну наукову думку.

Зважаючи на велике розмаїття підходів до визначення інновацій, важливим і спрямовуючим є законодавче визначення інновацій, сформульоване в Законі України “Про інноваційну діяльність”[18]:

Інновації – це новостворені (застосовані) і вдосконалені конкурентноздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [18].

Найважливішими характеристиками інновації є:

3. Новизна (науково-технічний аспект);
4. Комерційна застосовність (економічний аспект): Інновація повинна мати потенціал для комерційного успіху. Це означає, що нова технологія, продукт, процес чи ідея повинні знайти своє місце на ринку, забезпечуючи економічну вигоду як для її створювачів, так і для кінцевих користувачів.
5. Вплив на існуючі ринки або створення нових (ринковий аспект): Інновація часто впливає на динаміку ринку, змінюючи конкурентне середовище. Вона може створити цілком новий ринок або радикально трансформувати існуючий, запроваджуючи нові стандарти та вимоги.
4. Вдосконалення або заміна існуючих продуктів чи процесів (технологічний аспект): Інновація може включати поліпшення існуючих продуктів або процесів, забезпечуючи більшу ефективність, зниження витрат, підвищення якості або додавання нових функцій.
5. Соціальне та культурне значення (соціальний аспект): Інновації можуть

мати значний вплив на суспільство, змінюючи спосіб життя, поведінкові звички, робочі процеси або навіть соціальні норми і цінності.

6. Стійкість та вплив на довкілля (екологічний аспект): Важливою характеристикою інновації є її вплив на довкілля. Сучасні інновації часто оцінюються за їхню екологічну стійкість і здатність зменшувати негативний вплив на довкілля.
7. Впровадження та прийняття (організаційний аспект): Інновація має бути не тільки створена, але й успішно впроваджена та прийнята ринком чи спільнотою. Це включає ефективне управління змінами, маркетингові стратегії та коректну імплементацію.
8. Міждисциплінарний характер (інтегративний аспект): Інновації часто є результатом міждисциплінарних зусиль, поєднуючи знання, техніки, ідеї та підходи з різних областей для створення нових та ефективних рішень.

Ці характеристики разом формують багатогранний образ інновації, що відображає її складність і багатовимірність. Вони також підкреслюють, що інновації не обмежуються лише технічними аспектами, але також включають в себе економічні, соціальні, культурні, екологічні та організаційні виміри.

Класифікація інновацій також відрізняється великою кількістю підходів, які нами систематизовані і представлені у вигляді таблиці в додатку А.

В практичній діяльності найчастіше застосовується класифікація інновацій Держкомстату України, яка включає чотири основні типи інновацій: продуктові, процесові, маркетингові та організаційні. Дамо характеристики кожного з них.

1. Продуктові інновації:
 - Ці інновації відносяться до впровадження нових або значно покращених товарів або послуг. Це може включати зміни у специфікаціях, компонентах, матеріалах, вбудованому програмному забезпеченні, користувацькому інтерфейсі тощо.
 - Приклади: розробка нового продукту, створення інноваційного

мобільного додатку, впровадження новітніх технологій у виробництво .

2. Процесові інновації:

- Це зміни у способах виробництва або доставки продукції або послуг. Це може включати впровадження нових методів виробництва, нових технологій, покращення якості процесів або ефективності.
- Приклади: автоматизація виробничих ліній, використання роботів для збільшення продуктивності, оптимізація логістичних ланцюгів.

3. Маркетингові інновації:

- Ці інновації стосуються впровадження нових маркетингових методів, що включають зміни в дизайні продуктів, упаковці, розміщенні на ринку, ціновій політиці або просуванні продукту.
- Приклади: запуск цільових рекламних кампаній в соціальних медіа, використання віртуальної реальності для демонстрації продуктів, інноваційні стратегії брендингу.

4. Організаційні інновації:

- Включають зміни в організаційній структурі, управлінні, робочих процедурах, а також у зовнішніх відносинах підприємства. Це може бути спрямовано на підвищення продуктивності, збільшення задоволеності клієнтів чи співробітників.
- Приклади: перехід на гнучкі методи управління проектами, впровадження корпоративної культури, яка сприяє інноваціям, розробка партнерських програм із зовнішніми організаціями.

Кожен із цих типів інновацій відіграє важливу роль у розвитку та успішності підприємств і організацій, дозволяючи їм залишатися конкурентоспроможними та відповідати на зміни в умовах ринку та технологіях.

Будь-яка інновація виникає спочатку як новаторська ідея. Процес послідовної трансформації ідеї (результатів наукових досліджень і розробок) у новий або докорінно удосконалений продукт, впроваджений на ринку чи технологічний процес, організаційно-технічне рішення, використане у

практичній діяльності, називають інноваційною діяльністю. ОЕСР визначає інноваційну діяльність як всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні дії, які дійсно призводять до практичної реалізації інновацій чи задумані з цією метою [58].

Деякі види інноваційної діяльності є інноваційними по своїй суті, інші, хоч і не мають таких характеристик, залишаються так само необхідними для здійснення інновацій. Інноваційна діяльність також включає дослідження та розробки, які прямо не пов'язані з підготовкою конкретної інновації, але впливають на кінцевий результат (рис. 1.1)

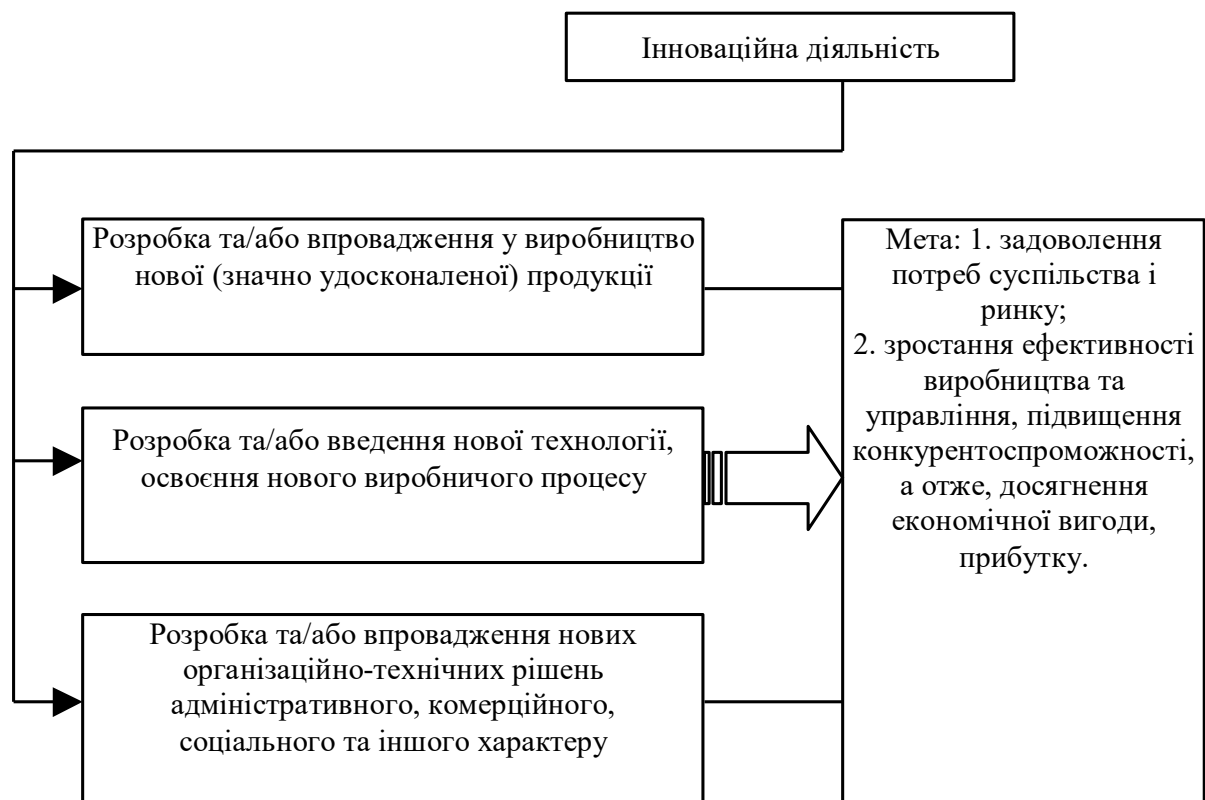


Рис. 1.1. Основні види інноваційної діяльності промислових підприємств [4]

Інноваційний процес – це весь період від виникнення та розробки наукової ідеї інновації до її комерційної реалізації. Він проходить етапи фундаментальних, прикладних досліджень, конструкторських розробок і проектування, виробництва, маркетингу, і нарешті, збуту. Інноваційний процес у різних сферах діяльності внаслідок специфіки кожної галузі може

відбуватися у різних формах, передбачати різні етапи щодо змісту, тривалості й витрат.

На рис. 1.2 виділено зміст та логічні взаємозв'язки основних етапів інноваційної діяльності промислових підприємств.



Рис. 1.2. Організаційна схема інноваційної діяльності промислових підприємств*

*Джерело: розроблено автором на основі [15]

Інноваційна діяльність є ключовим компонентом і основою інноваційного розвитку підприємства, сприяючи його зростанню, адаптації до змін та підвищенню конкурентоспроможності.

Інноваційний розвиток підприємства — це процес, який включає в себе впровадження нових або значно вдосконалених продуктів, послуг, технологій, методів управління та бізнес-моделей. Основна мета такого розвитку — підвищення конкурентоспроможності, ефективності та продуктивності підприємства.

Ключові аспекти інноваційного розвитку підприємства:

- Впровадження нових продуктів та послуг: Розробка та впровадження унікальних продуктів або послуг, які можуть задовольняти нові потреби споживачів або пропонувати значні покращення у порівнянні з існуючими

ринковими пропозиціями.

- Технологічні інновації: Включають розробку та застосування новітніх технологій у виробництві, логістиці, комунікації та інших сферах діяльності підприємства.
- Оптимізація процесів: Вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, наприклад, через автоматизацію, застосування бережливого виробництва та інших методів, які підвищують ефективність та знижують витрати.
- Маркетингові інновації: Впровадження нових маркетингових стратегій та каналів збуту, які допомагають досягнути кращого зв'язку з клієнтами та розширення ринку.
- Організаційні інновації: Зміни в структурі та культурі підприємства, які сприяють інноваційній діяльності, такі як створення відділів досліджень та розвитку, сприяння корпоративному підприємництву, та впровадження культури неперервного вдосконалення.

Інноваційний розвиток є важливим для довгострокового успіху підприємства, оскільки він дозволяє адаптуватися до змін у ринкових умовах, реагувати на потреби клієнтів і випереджати конкурентів.

Побудова сучасної, розвиненої та стабільної економічної системи в Україні неможлива без інноваційного розвитку підприємств. За сучасних умов орієнтації вітчизняної економіки на підвищення конкурентоспроможності дуже важливого значення набуває активізація інноваційної діяльності, оскільки без цього неможливим є здійснення прогресивних структурних зрушень в економічній системі нашої держави, забезпечення сталого соціально-економічного розвитку.

Разом з тим, ситуація з інноваційним розвитком в Україні зараз дуже складна. Наукоємність ВВП України (витрати на ДіР за усіма джерелами у відсотках до ВВП) неухильно зменшується – з 0,70 % у 2013 р. до критичного значення – 0,29 % у 2021 р. з незначним підвищенням до 0,33 % у 2022 р. За таких її значень наука України практично перестала виконувати економічну функцію. За оцінками фахівців, при наукоємності менше 0,9 % ВВП виконує

лише пізнавальну функцію, а при менше 0,3 % ВВП – лише соціокультурну (рис. 1.3). Для порівняння, частка обсягу витрат на ДіР у ВВП у країнах ЄС–27 (за даними 2021 р.) у середньому становила 2,26 % [34].

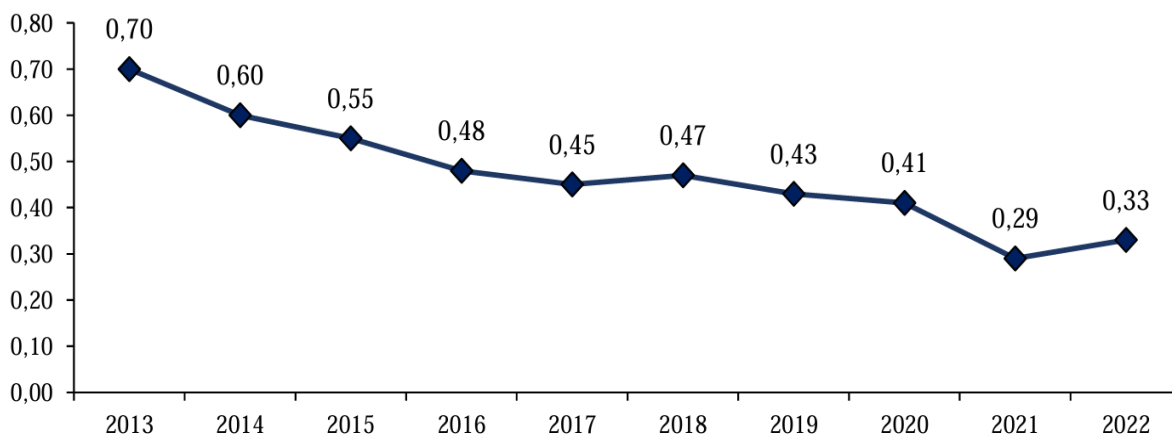


Рис.1.3. Динаміка наукоємності ВВП України, %

[34]

Зменшується і кількість підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність. За даними Державної служби статистики України, у 2022 р. ДіР в Україні здійснювали 557 організацій, більшість з яких, як і в минулі роки, відносяться до державного сектору діяльності (61,0 % в загальній кількості). Проти 2021 р. зросла кількість організацій державного сектору (на 3,3 %) та відбулося зменшення рівня організаційного забезпечення підприємницького сектору (на 10,3 %) і сектору вищої освіти (на 3,4 %) (рис. 1.4)

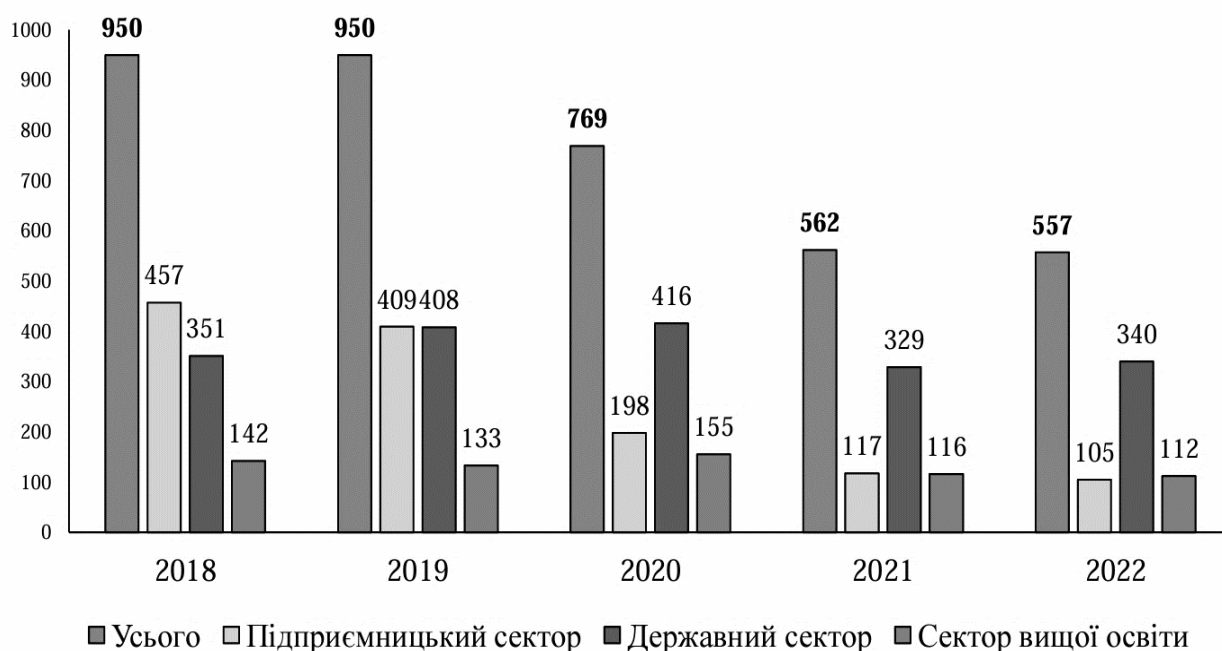


Рис. 1.4. Динаміка кількості організацій, які здійснювали ДіР, за секторами діяльності, од.*[34]

Звісно, такий спад інноваційної активності можна пояснити наслідками макроекономічних та геополітичних чинників. Однак питома вага суб'єктів господарювання, що впроваджували інновації, у загальному обсязі промислових підприємств протягом усього досліджуваного періоду була невеликою – менше 12% (як і питома вага інноваційної продукції – не більше 7%), що, безперечно, є негативним явищем.

В цих умовах формування ефективної системи управління, приведення у відповідність стратегії інноваційного розвитку підприємства до стратегії інноваційної моделі розвитку економіки держави відповідно до викликів воєнного часу стає винятково актуальним.

1.2. Теоретико-методичні аспекти управління інноваційною діяльністю на підприємстві

Управління інноваціями та інноваційним розвитком є складовою загальної системи менеджменту на підприємстві. Його головною метою є отримання економічних, соціальних та інших ефектів шляхом синхронізації основних і забезпечуючих інноваційних процесів у ході виконання функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю.

Огляд і аналіз літературних джерел показав, що загалом функції управління поділяють на загальні і конкретні. До загальних функцій належать: планування, організовування; мотивування і контролювання. Ці функції називають загальними, оскільки вони можуть бути застосовані на будь-якому підприємстві незалежно від виду його діяльності. Разом з тим, конкретні функції уточнюють загальні, реалізуються в їх межах і формуються залежно від виду діяльності і об'єкта управління. Наприклад, якщо загальна функція менеджменту - контроль, то конкретними функціями є фінансовий контроль, операційний, бухгалтерський та інші види контролю.

Функція планування інноваційного розвитку підприємства реалізується шляхом планування загальних та забезпечуючих інноваційних процесів. Підставою для планування інновацій є факт виникнення інноваційної ідеї, яку доцільно розвинути і реалізувати на практиці, а також набір об'єктивних умов, які засвідчують необхідність розробки і реалізації інновацій з метою збереження конкурентних переваг. Проте, у будь-якому випадку, функція планування основних інноваційних процесів охоплює такі етапи [8]: 1) обґрунтування необхідності формування ідеї у конкретному напрямі, вибір об'єкта, предмета, визначення мети дослідження; 2) формування завдань дослідження; 3) розроблення гіпотез і теоретичних передумов дослідження; 4) розроблення програм і методики експериментального дослідження; 5) визначення умов проведення експериментального дослідження; 6) визначення напрямів апробації результатів дослідження і визначення методик оцінювання

ефективності впровадження інновацій; 7) складання і оформлення наукового звіту; 8) впровадження результатів дослідження у практику. Одним із різновидів планування, яке використовується в управлінні інноваціями, є прогнозування розвитку національної економіки, науково-технічного розвитку, попиту на конкретні продукти і технології тощо.

Результати прогнозування призначені для обґрунтованого формування систем цілей і їх відображення у кількісних та якісних показниках, які характеризують інноваційний процес і результат його реалізації.

На підставі огляду літературних джерел на рис. 1.5. здійснено класифікацію цілей управління інноваційним розвитком підприємства.

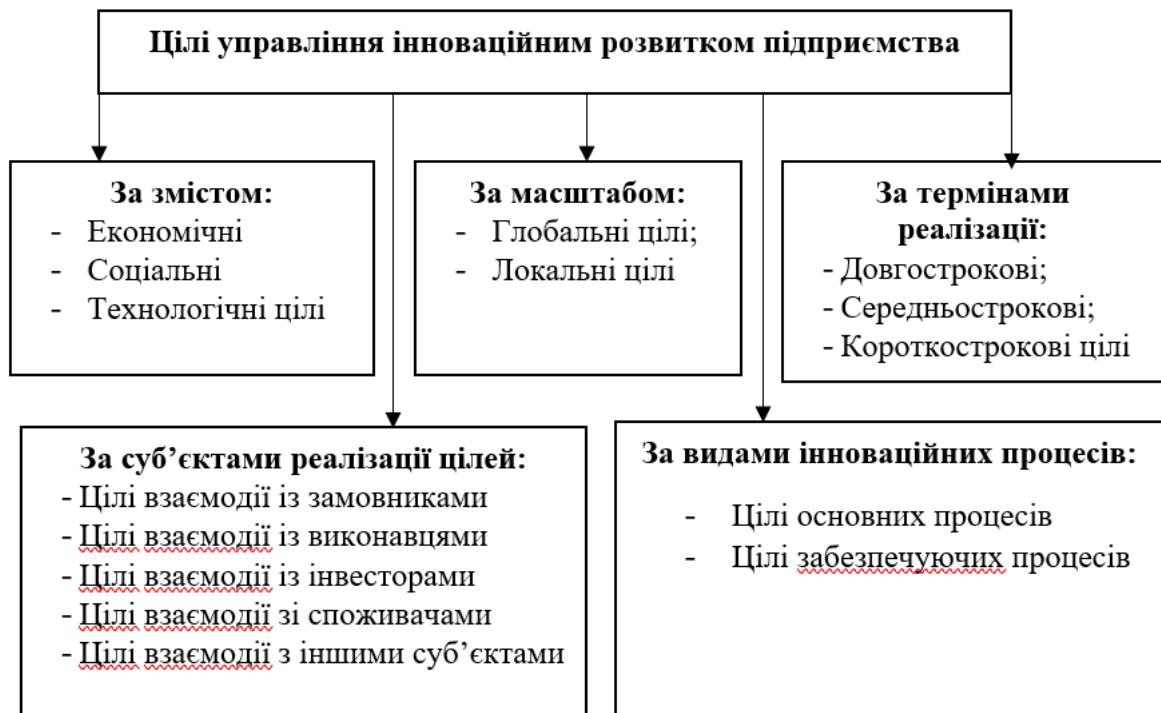


Рис. 1.5. Класифікація цілей інноваційного розвитку підприємства [23]

До завдань планування інновацій можна віднести [29]: структуризацію цілей інноваційної діяльності та доведення їх до виконавців; формування програми заходів, наукових, технічних і виробничих завдань, вирішення яких забезпечить досягнення визначених цілей; взаємозв'язок у часі та просторі намічених цілей, заходів і виконавців; оцінку матеріальних, фінансових,

науково-технічних ресурсів, необхідних для реалізації прийнятих інноваційних програм та проектів; регулювання процесу виконання видів робіт згідно з інноваційними програмами.

Як відомо, функція планування у менеджменті є загальною. В інноваційному менеджменті планування можна конкретизувати за певними класифікаційними ознаками (рис. 1.6.). За процесами (планування процесу розробки інноваційної ідеї, планування процесу реалізації інновацій, планування фінансового забезпечення інновацій тощо); за суб'єктами (планування співпраці із замовниками, виконавцями інвестицій, з інвесторами інноваційного проекту, планування діяльності щодо вивчення попиту споживачів).

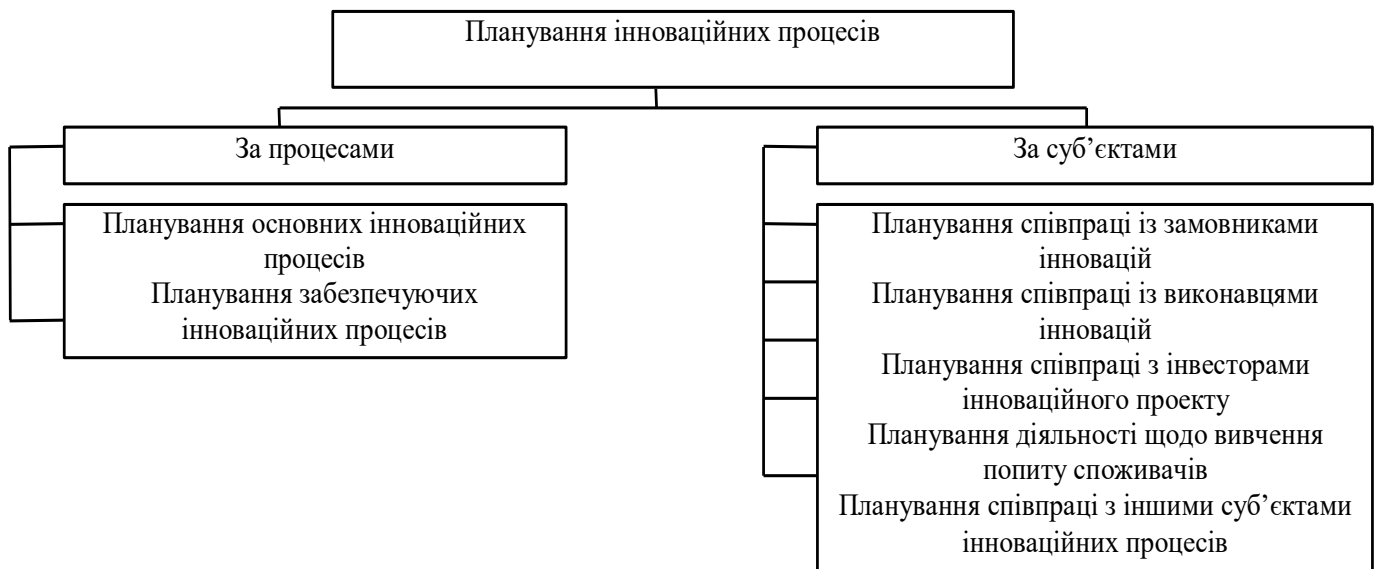


Рис. 1.6. Класифікаційні ознаки планування інноваційного розвитку підприємства [20]

Проведені дослідження показали, що етапи планування інновацій слід виділяти з урахуванням принципів, цілей і функцій планування в інноваційному менеджменті. На рис. 1.7 наведено етапи планування

інноваційного процесу на підприємстві.

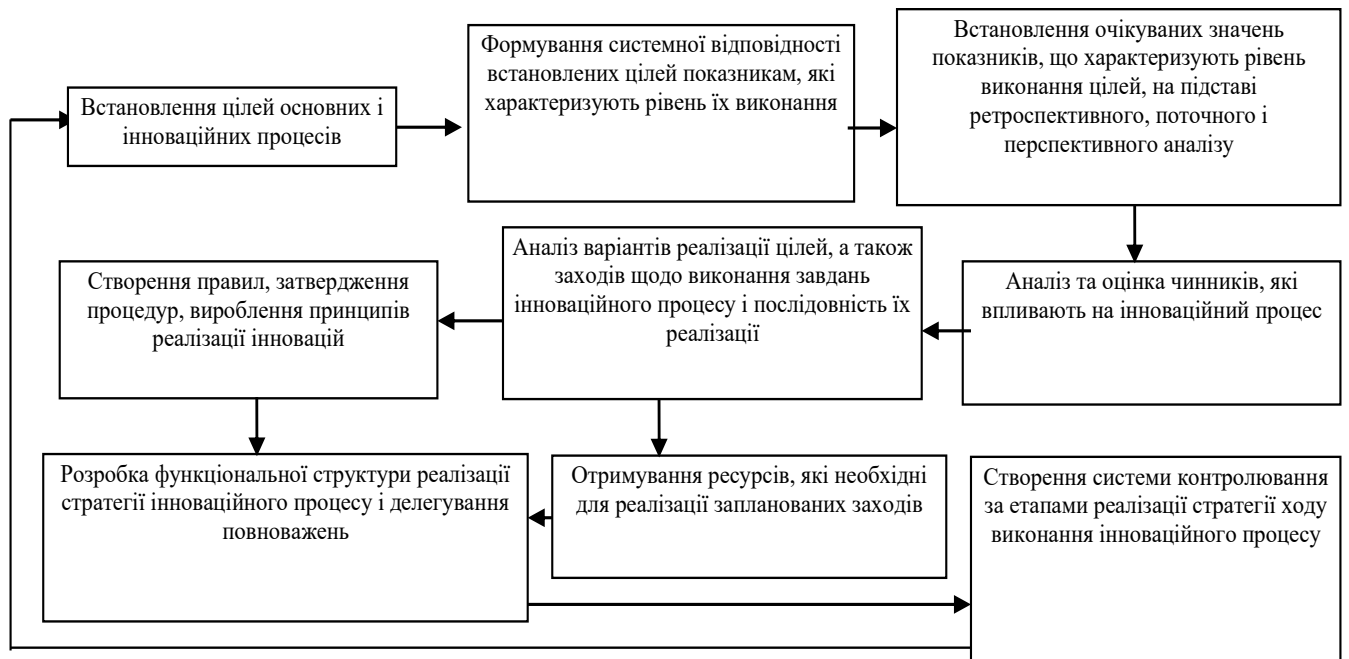


Рис.1.7. Етапи планування інноваційного процесу на підприємстві

[31]

Реалізація функції організації в управлінні інноваційним розвитком підприємства має здійснюватися за допомогою наступних трьох етапів: формування структур менеджменту, розподіл матеріальних, енергетичних, інформаційних та інноваційних потоків між інноваціями; розподіл відповідальності, ризику і повноважень [33].

Як бачимо з рис. 1.8, останній і перший етапи пов'язані зворотним зв'язком, оскільки реалізація інновацій передбачає проходження етапу споживання продукту або використання технології. Під час його проходження виконавці і споживачі взаємодіють на предмет доопрацювання або модифікації розробки.

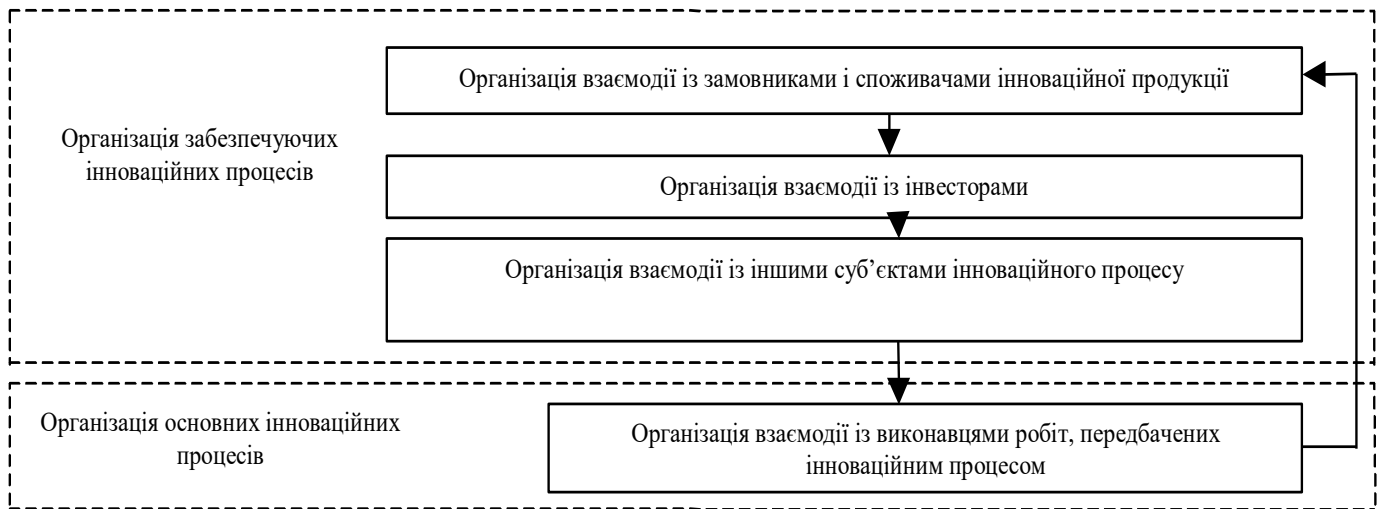


Рис. 1.8. Етапи організації інноваційного процесу на підприємстві [36]

Організацію забезпечення інноваційних процесів доцільно розглядати через призму різних суб'єктів, які беруть участь у цих процесах, включаючи замовників, споживачів, інвесторів та інших зацікавлених сторін. Розгляд сутності організації виконання завдань пов'язаних з фінансовим, матеріальним, трудовим та інформаційним забезпеченням інноваційного процесу є ключовою умовою для успішного формування та реалізації інноваційної ідеї. Забезпечення інноваційного процесу відбувається синхронно у часі, але залучення окремих суб'єктів до цього процесу відбувається поступово.

На першому етапі відбувається організація роботи з замовниками та споживачами інновацій з метою забезпечення своєчасного та адекватного інформування керівництва інноваційного проекту про зміни у попиті на продукцію або технології та про необхідні якісні характеристики. На другому етапі ключовим є організація співпраці з інвесторами для забезпечення повного та своєчасного фінансування усіх робіт, пов'язаних із розробкою та реалізацією інновацій. На третьому етапі особлива увага приділяється організації діяльності інших учасників інноваційного процесу, які займаються пошуком шляхів оптимізації результатів інновацій та виявленням невідомих раніше ефектів від їх реалізації. На заключному етапі здійснюється організація діяльності тих виконавців інноваційного процесу, які займаються розробкою

та впровадженню інноваційних ідей

Мотивація у сфері менеджменту є однією з ключових функцій, яка має на меті стимулювання учасників виробництва до активної участі у досягненні результатів своєї праці. У контексті соціально-психологічних функцій інноваційного менеджменту, мотивація відіграє роль каталізатора, спонукаючи працівників до високоякісного виконання покладених на них завдань. При цьому делегування обов'язків формує адміністративні зв'язки між учасниками інноваційного процесу, а мотивування з боку керівництва доповнює ці відносини психологічними аспектами, створюючи умови для підвищення продуктивності праці, як колективу, так і окремих працівників.

Етапи реалізації функції мотивування в управлінні інноваційними процесами представлені на рис. 1.9.

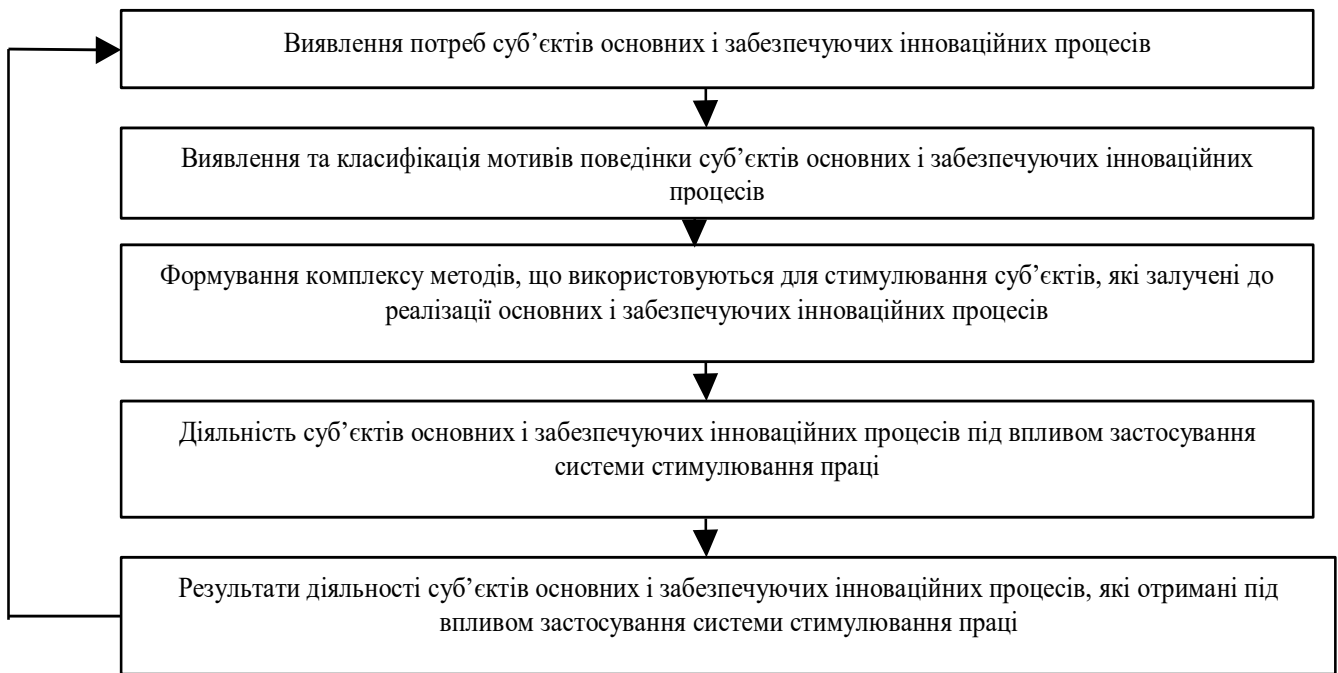


Рис. 1.9. Етапи реалізації функції мотивування в управлінні інноваційними процесами на підприємстві [49]

Щодо методів мотивування праці, які використовуються в управлінні інноваційним процесом на підприємстві, то вони не відрізняються від методів мотивування, що застосовуються стосовно будь-якого іншого об'єкта

менеджменту. До них, як відомо, належать: методи матеріального і нематеріального стимулювання.

Слід зауважити, що особливість побудови системи мотивування праці в управлінні інноваційними процесами на підприємстві полягає в тому, що їх основними учасниками є категорії працівників, які займаються інтелектуальною працею. Значною мірою вони відчують потребу у самореалізації і визнанні. З огляду на це, в системі мотивування повинні активно використовуватися методи опосередкованої дії. При цьому не слід ігнорувати методи матеріального стимулювання, оскільки ця категорія працівників здатна об'єктивно оцінювати витрати власної праці і схильна до пошуку можливостей її компенсації шляхом зміни місця роботи або пошуку додаткового заробітку, що може негативно позначитись на якості праці.

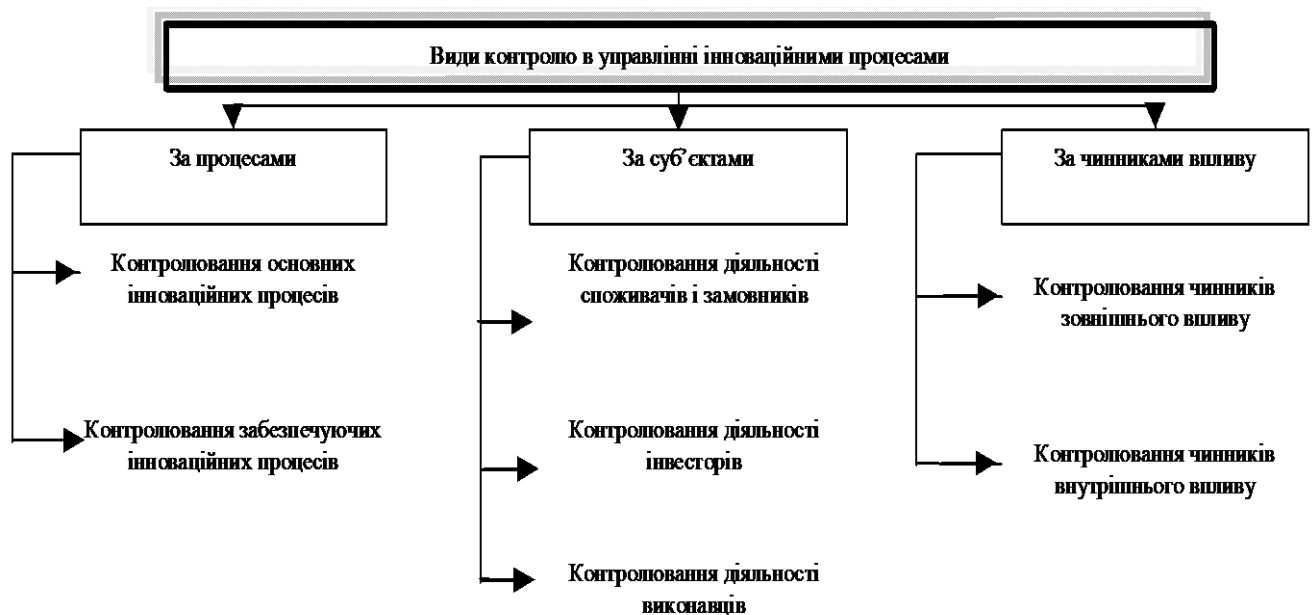


Рис. 1.10. Етапи контролювання інноваційних процесів [48]

Особливість реалізації функції контролювання в управлінні інноваціями полягає в об'єктах контролювання. Ці об'єкти доцільно класифікувати за такими ознаками: за процесами (основні інноваційні процеси; забезпечуючі інноваційні процеси); за суб'єктами (діяльність замовників, споживачів, виконавців, інвесторів тощо); за сферою виникнення (чинники внутрішнього і

зовнішнього середовища організації) (рис. 1.10). У процесі реалізації інноваційного проекту найважливішими об'єктами контролювання є інноваційні процеси.

Контролювання завершує управлінський цикл в інноваціях і, таким чином, забезпечує ефективність реалізації всіх інших функцій. Функція контролювання у менеджменті охоплює спостереження за розвитком процесів в об'єкті управління, порівняння величини контрольованих критеріїв із величиною, заданою програмою, і виявлення відхилень від неї, а також причин, характеру, часу та місця їх виникнення [40].

Ефективна система управління інноваційною діяльністю підприємства повинна забезпечуватися реалізацією низки принципів, основні з яких наведені на рисунку 1.11

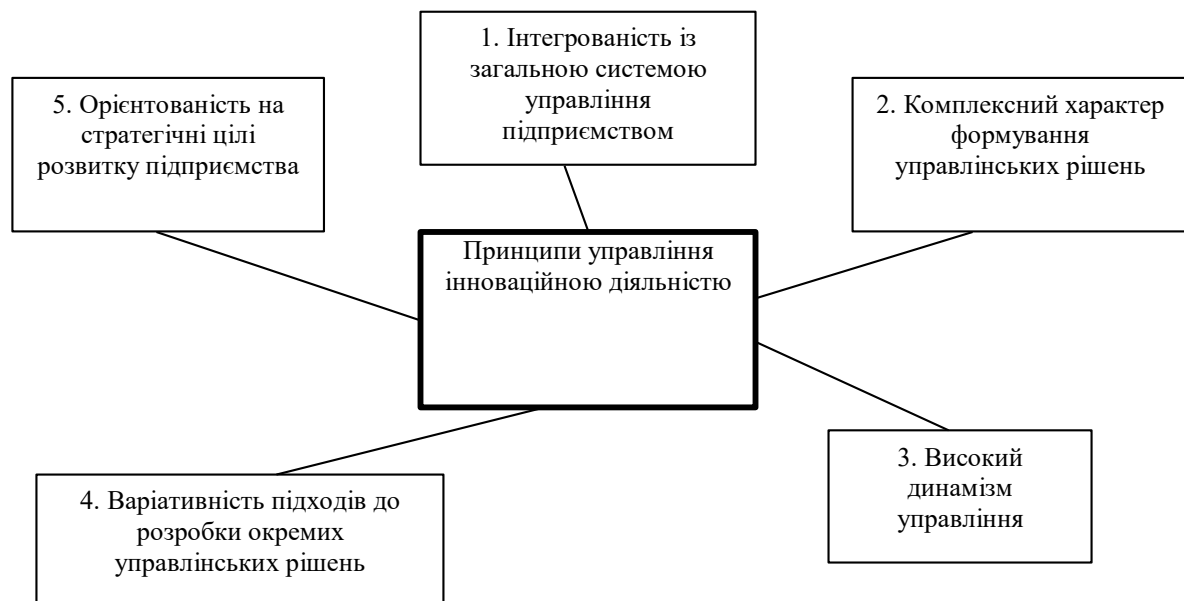


Рис. 1.11, Основні принципи управління інноваційною діяльністю підприємства [40]

1. Інтегрованість із загальною системою управління підприємством. Забезпечення ефективності всіх сфер діяльності підприємства безпосередньо або опосередковано пов'язано з вибором напрямків і форм інновацій, оптимальністю фінансування інноваційних проектів, впровадженням досягнень науково-технічного прогресу тощо.

Це визначає необхідність органічної інтегрованості управління інноваційною діяльністю з іншими функціональними і загальними системами управління підприємством.

2. Комплексний характер формування управлінських рішень. Всі управлінські рішення у сфері формування і реалізації інновацій найтісніше взаємозалежні і впливають на кінцеві результати інноваційної діяльності підприємства в цілому як безпосередньо, так і опосередковано. Виходячи з цього, управління інноваціями має розглядатись як комплексна функціональна система, що забезпечує розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких робить свій внесок у загальну результативність діяльності підприємства.

3. Високий динамізм управління. Навіть найефективніші управлінські рішення у сфері формування і реалізації інновацій, що розроблені та реалізовані на підприємстві в попередньому періоді, не завжди можуть бути повторно використані на подальших етапах його інноваційної діяльності. [30]

4. Варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень. Реалізація цього принципу припускає, що підготовка кожного управлінського рішення в сфері формування інновацій і інноваційних ресурсів підприємства повинна враховувати альтернативні можливості дій.

5. Орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства. Якими б ефективними не здавалися ті чи інші проекти управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності, вони мають бути відхилені, якщо входять у протиріччя з місією підприємства, стратегічними напрямками його розвитку, підривають економічну основу ефективних інновацій у майбутньому періоді.

Таким чином, управління інноваційним розвитком підприємства є системним, комплексним процесом, який базується на основних складових процесу менеджменту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

АТ«КИЇВСЬКИЙ ЗАВОД «РАДАР»

2.1. Загальна характеристика стану та інноваційного потенціалу АТ «Київський завод «Радар»

Київський завод «Радар» має цікаву та значиму історію, яка тісно пов'язана з розвитком радіолокаційної техніки. Історія підприємства розпочалася у 1930-му році з маленької експериментальної майстерні для винахідників на вулиці Свердлова, яка виросла в експериментальний завод, а далі - у завод авіаційного приладобудування.

Під час Другої світової війни та в повоєнні роки завод активно працював над створенням радіолокаційних систем. Цей період був визначальним для розвитку радарних технологій в СРСР. Завод виготовляв обладнання, яке використовувалося у військових та цивільних цілях. Після розпаду СРСР у 1991 році завод продовжив свою діяльність у незалежній Україні. Він адаптувався до нових економічних умов та почав розвивати сучасні радіолокаційні системи, включаючи ті, що використовуються для контролю повітряного простору. Прилади, що допомагають ракеті влучити в ціль, а літаку приземлитися, – усе це впродовж десятиріч виготовляли на заводі «Радар». З 70-х років тут також виробляли магнітофони «Юпітер», відомі у різних куточках світу.

В 1966 р завод переіменували в «Комуніст», а в 1991 р. він отримав свою теперішню назву - «Київський завод „Радар“».

У липні 2003 року завод був акціонований.

В 2010 р., після створення державного концерну " Укроборонпром ", завод „Радар“ увійшов до його складу як провідний виробник високотехнічної і інноваційної на той час продукції. Зокрема, на заводі вироблялись метеонавігаційні радіолокаційні станції «Буран-А»; інерційно-напівактивні ГСН 9Б-1101К для ракет класу «повітря-повітря» Р-27Р1; бортова навігаційно

- посадкова апаратура «Курс-93М» ; бортова станція радіолокації «Гроза»; прицільно-навігаційний комплекс ПНР-24М (для Су-24 різних модифікацій) та інше військово-технічне спорядження. Споживачами практично всієї продукції були представники пострадянських країн. У 90-х роках кількість їх замовлень майже повністю скоротилася, що призвело до скрутного фінансового становища заводу «Радар».[57]

В 2014 р на державному рівні було прийняте рішення про припинення військово-технічної співпраці з Росією, що теж дуже негативно вплинуло на діяльність заводу: обсяг чистого прибутку за 2014 рік зменшився на 74,12 % у порівнянні з показниками 2013 р. Завод, який до цього був потужним лідером у своїй галузі, не зміг швидко адаптуватись до змін і почав буквально боротись за виживання [62].

Невдовзі після цього Кабінет міністрів України виключив завод із переліку об'єктів, заборонених до приватизації, а у 2020 р «Укроборонпром» дозволив продаж площ київського заводу «Радар», розташованого в центральному районі української столиці.

Повномасштабне вторгнення в 2022р. змінило плани держави щодо подальшої долі заводу «Радар», про що свідчить покращення в 2022 році фінансових показників його діяльності. Але інформація про стан, обсяги і склад держзамовлення та державних інвестицій закрыта.

Наразі завод є одним із провідних підприємств обороннопромислового комплексу України по виробництву радіоелектронного та радіолокаційного обладнання для повітряних літальних апаратів. При цьому, продукція АТ «Київський завод «Радар» за своїм технічним рівнем відповідає світовим стандартам та є конкурентоспроможною серед підприємств розвинених країн світу. Проектна виробнича потужність ПАТ «Київський завод «Радар» становить 145,0 млн грн на рік. Виробничі площі - 160 601 кв. м.

За даними You Control, на даний час єдиним акціонером Товариства є держава в особі Державного концерну «Укроборонпром» (100 % простих акцій) як суб'єкт управління об'єктами державної власності в оборонно-

промислового комплексу та який здійснює функції з управління корпоративними правами держави.



Рис. 2.1. Структура АТ «Київський завод «Радар»[2]

Метою діяльності Товариства є здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонера, а також отримання акціонером дивідендів.

Управління Товариством здійснюють Загальні Збори Товариства (Вищий орган Товариства); Наглядова рада Товариства; Правління Товариства (виконавчий орган; Ревізійна комісія. Структура АТ «Київський завод «Радар» зображена на рис. 2.1.

Основний зареєстрований вид діяльності - виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування. Інші види діяльності - виробництво радіаторів і котлів центрального опалення; виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації; виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів.

Київський завод "Радар" – диверсифіковане інноваційне підприємство повного виробничо-технічного циклу, що включає:

- Проектування, виготовлення, налаштування і контроль пристроїв;
- точне лиття кольорових металів, пресування і лиття виробів із пластмас і гумових сумішей, штампування з листових матеріалів, всі види механічної обробки матеріалів, електроерозійна обробка металів;
- складальні та електромонтажні роботи, регулювання, кліматичні та вібраційні випробування радіоелектронної апаратури та приладів;
- виготовлення та проектування технологічної оснастки та інструменту.

Аналіз сучасного економічного стану заводу розпочнемо з узагальнених показників фінансового і ринкового скорингу від You Control (додаток С). Як видно на рис. 2.2, скоринговий індекс фінансової стійкості підприємства піднявся з D/1,3 в 2021 р. до B/2,6 в 2022. Тобто, зараз підприємство демонструє достатній рівень фінансової стійкості та помірну ймовірність несприятливих фінансових наслідків [62].

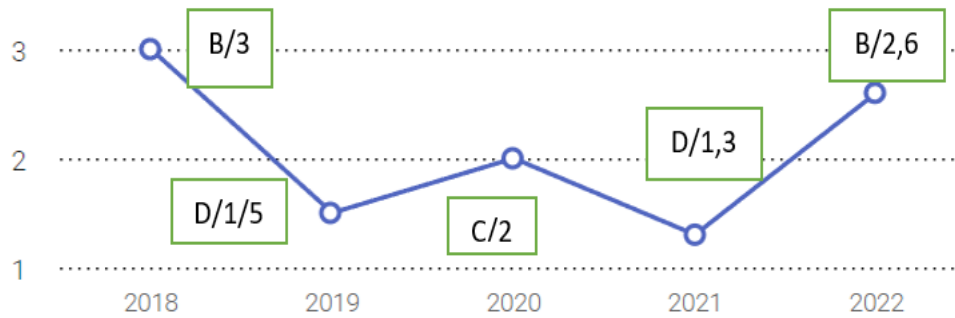


Рис. 2,2, Динаміка скорингового індексу фінансової стійкості
Київського заводу «Радар»*

Джерело: [62]

Подібна ситуація склалась і з положенням компанії на ринку (додаток D). Постійно негативний в останні роки тренд її конкурентної потужності в 2022 році змінився і досить різко пішов угору (рис. 2.3)

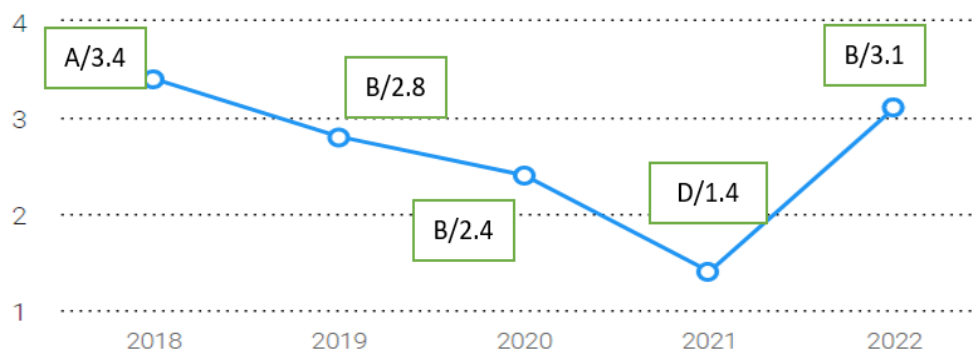


Рис. 2.3. Динаміка скорингового індексу ринкової потужності Київського
заводу «Радар»*

Джерело: [62]

Як бачимо, попередні 4 роки, з 2018 по 2021, індекс MarketScore постійно знижувався, що свідчить про зменшення ринкової частки компанії і зниження її конкурентних позицій. В 2022 році ситуація різко змінилась – індекс виріс з D|1/4 до B/3/1. На даний час завод Радар має ринкову потужність

вище середньої і має достатній потенціал, щоб за умови активного розвитку знову увійти до когорти лідерів.

Варто також відзначити, що просідання фінансових показників в останні роки характерне для галузі Оборонпрому в цілому, але загальна ситуація в галузі стабільніша і менш волатильна, ніж на заводі «Радар» (рис.2.4.)

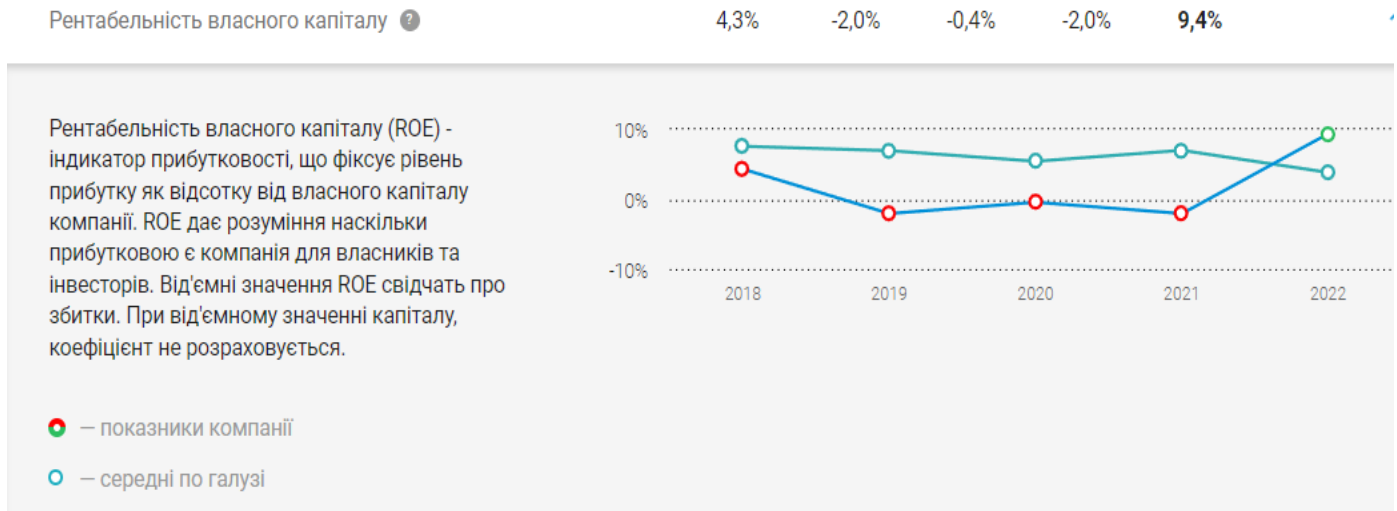


Рис. 2.4. Динаміка ROE АТ «Київський завод «Радар» в порівнянні з середніми показниками по галузі за 2018 – 2022рр*

Джерело: [62]

Щодо досить різкої зміни напрямку тренду в 2022 році, можемо зробити припущення, що на зміну ситуації вплинув початок воєнних дій. Значне зростання деяких показників може бути пов'язане саме з впливом воєнного стану, що вимагає особливого розуміння контексту та можливостей для підприємства у таких умовах.

З одного боку, оборонні підприємства зазнають збільшення попиту на свою продукцію та послуги під час воєнних дій через зростаючі потреби у оборонному обладнанні та засобах. Крім цього, уряд може надати додаткове фінансування або відкрити нові контракти для оборонних підприємств, що може збільшити їх доходи та рентабельність.

З іншого боку, воєнні дії значно ускладнюють і здорожчують логістику, поставки сировини та виробничі процеси, що може негативно вплинути на

ефективність та витрати. При цьому збільшується політична та економічна невизначеність, що може ускладнити планування та прогнозування для підприємств. Також є ризик пошкодження виробничих потужностей через бойові дії, що може мати безпосередній негативний вплив на рентабельність активів.

Враховуючи сказане, проаналізуємо інші показники фінансового стану підприємства в контексті його інноваційних можливостей (додаток В).

Таблиця 2.1

Динаміка прибутковості АТ «Київський завод «Радар» за 2018-2022 р.р.*

Показник, %	2018	2019	2020	2021	2022
Рентабельність активів (ROA)	3,7	-1,7	-0,3	-1,5	4,5
Рентабельність власного капіталу (ROE)	4,3	-2,0	-0,4	-2,0	9,4
Рентабельність оборотних активів (RCA)	9,8	-4,5	-0,7	-3,2	7,8
Чиста маржа (NPM)	11,3	-11,3	-10,5	-151,7	46,0
Рентабельність загальних активів (ROTA)	3,8	-1,7	-0,2	-1,4	4,8
Валова рентабельність собівартості	49,8	28,9	21,0	13,1	5,0
Рентабельність операційних витрат	108,3	30,2	8,5	1,5	3,0
Чиста рентабельність витрат	11,2	-6,4	-3,5	-17,4	-46,9

*Джерело: розраховано автором на основі [62]

Показники прибутковості, як видно, мають більш різноманітні напрями коливань, але досить суттєве покращення ситуації в 2022 році характерне для переважної більшості з них. ROA, ROE, RCA показують подібні змінні тренди - з позитивних значень у 2018 році до негативних у 2019-2021, а потім знову до вищого позитивного значення у 2022 році. Це може свідчити про значні коливання ефективності використання активів, власного та оборотного капіталу.

Інший тренд у витратних показників – вони падають весь період. Валова рентабельність собівартості демонструє драматичне падіння з 2018 по 2022 рік, що вказує на суттєве збільшення витрат через зростання цін на поставки сировини, логістику, та виробничі процеси. Рентабельність операційних витрат показує значне падіння з 2018 року, з дуже низькими значеннями у

2021 і 2022 роках. Чиста рентабельність витрат має дуже низьке значення у 2022 році, що вказує на значні проблеми з прибутковістю.

Отже, дані підтверджують наше припущення щодо переважного впливу зовнішніх чинників (в першу чергу – війни) на фінансовий та господарський стан аналізованого підприємства.

Таблиця 2.2

Ліквідність та платоспроможність
АТ «Київський завод «Радар» за 2018-2023 р.р.*

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Ліквідність</i>					
Поточна ліквідність	224,0%	200,9%	175,4%	157,7%	151,1%
Абсолютна ліквідність	4,0	0,4	0,6	0,1	57,9
Швидка ліквідність	77,9	32,4	21,8	17,6	73,0
<i>Платоспроможність</i>					
Коефіцієнт автономії	82,3	80,0	74,5	69,8	52,3
Відношення чистого боргу до EBITDA	2,2	-441,8	27,4	-101,4	-2,4

**Джерело: розраховано автором на основі [62]*

За наявними даними про фінансові показники ліквідності та платоспроможності, завод "Радар" продемонстрував змішану динаміку за період з 2018 по 2022 рік. У 2022 році спостерігається значне поліпшення ліквідності, що видно з підвищення показників абсолютної та швидкої ліквідності. Це свідчить про те, що завод покращив свою спроможність швидко генерувати грошові кошти для покриття короткострокових зобов'язань. Однак, падіння коефіцієнта автономії може вказувати на підвищення залежності від зовнішнього фінансування та зростання фінансового ризику, оскільки частка власного капіталу в загальній структурі капіталу зменшилася.

Негативні значення відношення чистого боргу до EBITDA у 2021 та 2022 роках можуть вказувати на виклики з генерацією операційного прибутку, який є необхідним для обслуговування боргу. Це може бути пов'язано з

підвищеними витратами або зниженням доходів, і, як наслідок, збільшенням фінансового навантаження на підприємство.

В цілому, фінансовий стан заводу "Радар" у 2022 році виглядає стабільним з точки зору ліквідності, але водночас з'являються певні сигнали про потенційні ризики, пов'язані з платоспроможністю. Ці ризики вимагають уваги керівництва, особливо в умовах нестабільного економічного та політичного середовища.

АТ «Київський завод «Радар» - високотехнологічна виробнича компанія, для ефективної роботи якої потрібне потужне сучасне обладнання, найновіші високі технології. Отже, для оцінки стану і перспектив інноваційного розвитку підприємства необхідно провести аналіз наявності та ефективності використання основних засобів як матеріальної бази для інновацій, їх обсягів та темпів зростання, співвідношення окремих груп у загальній вартості основних засобів.

Загальна первісна вартість основних засобів станом на кінець 2022р. становила 361172 тис. грн., що майже на 25% менше, ніж в 2019 - 481 946,12 тис. гривень. У структурі основних засобів частка будівель та споруд становить 82,52% (первісна вартість яких 397 707,23 тис. грн), машин та обладнання - 10,58% (50 978,51 тис. грн), транспортних засобів - 0,6% (2 875,05 тис. грн), інструменти, прилади та інвентар - 6,30 % (30385,33 тис. грн). При цьому рівень зносу основних засобів станом на 28.02.2019 рік становив будівель та споруд становить 79,19% (314 977,92 тис. грн), машин та обладнання - 95,77% (48 824,5 тис. грн), транспортних засобів - 84,5% (2 429,4 тис. грн), інструменти, прилади та інвентар - 99,92 % (30 158,18 тис. грн) [2]. Такий рівень зносу основних засобів свідчить про тривале використання технічно та морально застарілих основних засобів, а також необхідність здійснення заходів з відтворення основних виробничих фондів, у тому числі шляхом технічного переозброєння та розвитку, здійснення комплексу заходів з підвищення техніко-організаційного рівня виробництва, його механізації і

автоматизації, модернізації та заміни застарілого і фізично зношеного обладнання новим більш продуктивнішим.

Таблиця 2.3

Аналіз виробничого потенціалу АТ «Київський завод «Радар»
у 2019-2022 рр.*

№ п/ п	Показники	Значення				Відхилення (+/-) від попереднього періоду		
		2019	2020	2021	2022	2020	2021	2022
1	2	5	6	7	8	9	10	11
1	Первісна вартість основних засобів, всього, тис. грн.	481946	380579	363901	361172	-101367	-16678	-2729
2	Знос основних засобів:							
2.1	тис. грн.	315000	305142	311112	313809	-9858	5970	2697
2.2	% зносу	65,3	80,17	85,4	86,8	14,9	3,2	1,4
3	Первісна вартість нематеріальних активів, тис. грн.	240000	239873	239843	239 826	-127	-30	-17
4	Накопичена амортизація							
4.1	тис. грн.	260	344	392	403	84	48	10
4.2	%	0,19	0,15	0,17	0,17	-0,04	0,02	0

*Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Як бачимо, ситуація не проста. У складі основних засобів АТ «Київський завод «Радар» є активи із 100% зносом (нульовою (балансовою) вартістю) в кількості 4632од із загальною первісною вартістю 13 076,72 тис. грн (з яких найбільшу питому вагу мають «Інструменти, прилади та інвентар» - 9 214,15 тис. грн та «Машини і обладнання» - 3 848,63 тис. грн). Ці основні засоби використовуються у виробничій діяльності. Застаріле та морально зношене обладнання, що експлуатує АТ «Київський завод «Радар» під час виробництва, збільшує витрати часу на виготовлення продукції та витрати енергоносіїв, що зі свого боку зменшує рівень конкурентоздатності підприємства в сегменті реалізації власної продукції. На балансі Товариства також наявні основні засоби (в тому числі будівлі, споруди), які фактично не використовуються у господарській діяльності та, по суті, втратили статус активу. Вказане може свідчити про фактичне завищення Товариством вартості активів [2].

Отже, зважаючи на результати аналізу, можемо зробити висновок про те, що зростання прибутку в 2022р не супроводжувалось інвестиціями в

основний капітал, модернізацію і покращення технологій. Вірогідніше за все, воно мало ситуативний характер, було викликане збільшенням держзамовлення у зв'язку з початком війни і не відображає стратегічних планів влади.

Таким чином, спостерігається залежність діяльності Товариства від замовлень основних виконавців державного оборонного замовлення та потреб Збройних Сил України. Зазначене не дозволяє АТ «Київський завод «Радар» в повній мірі забезпечувати виконання статутних завдань. Не зважаючи на те що, АТ «Київський завод «Радар» включено до переліку підприємств, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави, незначна кількість або відсутність державного замовлення позбавляє Товариство можливості спланувати свою виробничу діяльність, повною мірою використовувати виробничі потужності, призводить до браку обігових коштів та неповного робочого тижня та скорочення працівників.

2.2. Оцінка ефективності інноваційних проектів на підприємстві

Державний концерн «Укроборонпром», до складу якого входить Київський завод «Радар», в 2019 р. вперше ввів посаду заступника генерального директора з інновацій. В цей же час було перезапущено науково-технічну раду Концерну, яка не працювала до цього 8 років.

Ці кроки ознаменували новий, інноваційний, етап розвитку Укроборонпрому. На сьогодні напрямок інновацій в Концерні має амбітну ціль – задавати стандарти та визначати напрями, у яких сферах шукати нові технологічні рішення для оборонної промисловості. Ринок зброї – висококонкурентний, високотехнологічний та капіталоемний. Підприємства Укроборонпрому вже володіють унікальними технологіями та матеріально-технічною базою для ремонту, вдосконалення та модернізації техніки, яка стоїть на озброєнні. Тому інновації в оборонній промисловості - це не тільки створення нових структур, а в першу чергу - відродження та посилення конструкторського напрямку вітчизняної оборонної галузі, це нові бізнес-моделі кооперації та прозорі взаємодії, а також захист інтелектуальної власності на наукові розробки. Технології та розробки сьогодні становлять значну частину капіталізації світових промислових гігантів, а в оборонному секторі інновації — це не лише запорука економічного розвитку, але й критично важлива складова обороноздатності країни.

Потрібно також відзначити специфіку високотехнологічних військових розробок. Вони надзвичайно складні, і ніякий стартап не зможе довести продукт до високого рівня передачі інженерного продукту у серійне виробництво. Для цього потрібне не лише конструкторське бюро досвідчених конструкторів та інженерів, а й система проектування якісно оформленої документації для підготовки виробництва, постановки на озброєння, передачі у серію та оформлення права інтелектуальної власності. Тому відродження і посилення заводів Укроборонпрому – необхідна умова забезпечення інноваційного розвитку оборонної промисловості.

В цих умовах вихід зі складного економічного стану, в якому зараз знаходиться АТ «Київський завод «Радар», та перспектива його динамічного зростання в майбутньому нерозривно пов'язані з його активною інноваційною діяльністю. Проте, на відміну від головної компанії, системного стратегічного підходу до розвитку інноваційної діяльності на підприємстві не існує. Переважа більшість інноваційних розробок та проектів закриті.

Проаналізуємо структуру реалізованих АТ «Київський завод «Радар» інноваційних проектів, інформація про які є у відкритому доступі. Ці проекти не мають відношення до військової сфери, тому не містять державної таємниці.

Для зручності розглянемо структуру портфелю інноваційних проектів АТ «Київський завод «Радар» в розрізі різних строків реалізації, і виділимо короткострокові інноваційні проекти (терміном до 1 року), середньострокові інноваційні проекти (терміном від 2 до 5 років) та довгострокові інноваційні проекти (більше 5 років) – табл. 2.4.

Проведемо тепер аналіз строкової структури портфелю здійснених інноваційних проектів АТ «Київський завод «Радар» (табл.2.5)

Таблиця 2.4

Структура портфелю інноваційних проектів АТ «Київський завод «Радар»
за термінами інвестування*

Групи інвестицій (за термінами інвестування)	В 2019 році		В 2020 році		Зміна	
	Сума, млн. дол. США	Частка, %	Сума, млн. дол. США	Частка, %	Млн. дол. США	Темп приросту, %
1. Короткострокові інноваційні проекти	0,65	8,5	0,81	8,2	0,16	25,1%
2. Середньострокові інноваційні проекти	5,97	78,4	8,18	82,8	2,21	36,9%
3. Довгострокові інвестиції	1,00	13,1	0,90	9,1	-0,10	-9,9%
Разом портфель інноваційних проектів	7,62	100	9,88	100	2,26	29,7%

*Джерело: складено за даними звітності підприємства

По-перше, відзначимо, що в абсолютному вираженні збільшились обсяги короткострокових та середньострокових інноваційних проектів – на 25,1% та на 36,9% відповідно. Відзначимо, що скорочення довгострокових інвестицій в абсолютному вираженні говорить про те, що АТ «Київський завод «Радар» дуже обережно підходить до проведення своєї інноваційної політики на українському ринку і поки що утримується від реалізації довгострокових інноваційних проектів, головним чином здійснюючи вкладення в середньострокові проекти з терміном реалізації до 5 років.

Аналізуючи зміни в структурі портфелю інноваційних проектів АТ «Київський завод «Радар» відзначимо, що в цілому ці зміни свідчать про те, що компанія головним чином орієнтується на вкладення в проекти з відносно нетривалим терміном реалізації, щоб у разі несприятливого розвитку кон'юнктури на українському ринку мати можливість досить оперативно згорнути свої інвестиції та захиститись тим самим від масштабних збитків. Основна причина того, що АТ «Київський завод «Радар» намагається не здійснювати значних інвестицій у проекти з досить тривалими термінами реалізації – компанія не може достатньо достовірно прогнозувати розвиток макроекономічної кон'юнктури в Україні і передбачити стабільність діяльності на цьому ринку в довгостроковому періоді.

Для аналізу наявних інноваційних проектів на підприємстві АТ «Київський завод «Радар» розглянемо декілька альтернативних проектів по кожній із груп:

1. Короткострокові інноваційні проекти,
2. Середньострокові інноваційні проекти,
3. Довгострокові інвестиції.

1. Короткострокові інноваційні проекти АТ «Київський завод «Радар»

Проект 1.1.

- Назва інвестиційного проекту: Модернізація виробничих потужностей цеху точного лиття
- Суть інвестиційного проекту: Збільшення потужності виробничих ліній, економія енергоресурсів
- Термін реалізації проекту (років): 3

Проект 1.2.

- Назва інвестиційного проекту: Впровадження альтернативного джерела енергопостачання (вітроенергетика)
- Суть інвестиційного проекту: Впровадження альтернативного джерела енергопостачання (вітрової електростанції) як пілотного проекту, що дасть можливість скоротити витрати на енергоспоживання
- Термін реалізації проекту (років): 2,7

Проект 1.3.

- Назва інвестиційного проекту: реконструкція котельні, перехід на опалення пелетами
- Суть інвестиційного проекту: Забезпечення якісного і надійного теплопостачання, забезпечення гарячою водою.
- Термін реалізації проекту (років): 1,9

Всі проекти мають екологічну спрямованість і націлені на реалізацію Цілей сталого розвитку в рамках Європейського Зеленого Курсу (ЄЗК).

Дані по короткостроковим інвестиційним проектам наведено у табл.2.5 В таблиці наведено розрахунки дисконтованих грошових потоків по проектах (дисконтований потік визначається шляхом множення грошового потоку у відповідному періоді на значення дисконтного множника для цього періоду).

Таблиця 2.5

Короткострокові інноваційні проекти АТ «Київський завод «Радар» у 2020р

	Інвестиції	Грошовий потік проекту				
		1	2	3	4	5
Проект 1	100 000 грн	42 800	61 790	74 920	82 000	
Проект 2	170 000 грн	69 000	73 000	81 000		
Проект 3	50 000 грн	42 620	64 600	72 610	82 300	82 300
Дисконтований множник $i=13\%$	1	0,884956	0,783147	0,69305	0,613319	0,54276
		Дисконтований грошовий потік проекту				
Проект 1	1 000 000	37876,11	48390,63	51923,32	50292,14	
Проект 2	1 700 000	61061,95	57169,71	56137,06		
Проект 3	500 000	37716,81	50591,28	50322,37	50476,13	44669,14

*Джерело: складено за даними звітності підприємства

Для порівняння проектів розрахуємо такі економічні показники:

1) Чиста поточна вартість проекту являє собою суму дисконтованих грошових потоків, за вирахування інвестицій по проекту:

$$NPV = \sum_{n=1}^N \frac{CF}{(1+i)^n} - Inv$$

Де NPV – чиста теперішня вартість; CF – грошовий потік; i – ставка дисконту; N – термін реалізації проекту; Inv – початкові інвестиції.

$$NPV_1 = -100\,000 + 37876,11 + 48390,63 + 51923,32 + 50292,14 = 88\,482,19 \text{ грн.}$$

$$NPV_2 = 170\,000 + 61061,95 + 57169,71 + 56137,06 = 4\,368,7 \text{ грн.}$$

$$NPV_3 = -50000 + 37716,8 + 50591,27 + 50322,37 + 50476,13 + 44669,14 = 139\,106,59 \text{ грн.}$$

Значення $NPV > 0$, що свідчить про те, що проекти є прибутковими.

2) Індекс прибутковості проекту:

$$PI_1 = 1 + \frac{88482,19}{100000} = 1,88$$

$$PI_2 = 1 + \frac{4\,368,7}{170000} = 1,03$$

$$PI_3 = 1 + \frac{139\,106,59}{50000} = 3,78$$

Значення індексу прибутковості більше одиниці, тобто проекти є ефективним.

Підводячи підсумки необхідно відзначити, що враховуючи значення розрахованих нами показників ефективності, можемо говорити про те, що короткострокові проекти АТ «Київський завод «Радар» є економічно ефективними.

2. Середньострокові інноваційні проекти АТ «Київський завод «Радар»

Проект 2.1.

- Назва інвестиційного проекту: модернізація теплового пункту
- Суть інвестиційного проекту: Забезпечення якісного і надійного тепlopостачання споживачів гарячою водою, усунення «перетоїв» в житлових будинках в перехідний період.
- Термін реалізації проекту (років): 3,4

Проект 2.2.

- Назва інвестиційного проекту: реконструкція каналізаційних очисних споруд продуктивністю 70000м³/добу з добудовою блоку біоенергетичної переробки
- Суть інвестиційного проекту: Поглиблення та автоматизація процесів очистки стічних вод та утилізація надлишкового мулу шляхом виготовлення з нього органічних добрив, біогазу.
- Термін реалізації проекту (років): 5

Дані по середньостроковим інвестиційним проектам наведено у табл.2.6. За даними інвестиційного відділу АТ «Київський завод «Радар» поміж реалізованих середньострокових проектів найбільш вигідним був проект 1, так як його часта теперішня вартість була найбільшою. Усі аналізовані проекти були пов'язані із зниженням собівартості продукції. Так як $NPV > 0$, можна сказати, що підприємство із відповідальністю підходило до вибору найбільш прибуткових альтернативних варіантів розвитку.

Таблиця 2.6

Середньострокові інноваційні проекти АТ «Київський завод «Радар»

Ставка дисконтування для усіх проектів 14%							
Проект 1							
роки	інвестиції	грошовий потік	дисконт. множник	дисконт. інвестиції	дисконт. грошовий потік		NPV
0	-600		1	-600	0		
1	-250	2000	0,877193	-219,298	1754,386		
2		2200	0,769468	0	1692,829		
3	-150	2800	0,674972	-101,246	1889,92		
Σ	-1000	7000		-920,544	5337,135		4416,591
Проект 2							
роки	інвестиції	грошовий потік	дисконт. множник	дисконт. інвестиції	дисконт. грошовий потік		
0	-600		1	-600	0		
1	-100	1000	0,877193	-87,7193	877,193		
2		1000	0,769468	0	769,4675		
3		1000	0,674972	0	674,9715		
Σ	-700	3000		-687,719	2321,63		1633,913

*Джерело: складено за даними звітності підприємства

3. Довгострокові інвестиційні проекти АТ «Київський завод «Радар»

Проект 3.1.

- Назва інвестиційного проекту: сміттєпереробний комплекс

- Суть інвестиційного проекту: будівництво сміттєпереробного комплексу з переробки твердих побутових відходів, ліквідація полігонів захоронення твердих побутових відходів та стихійних сміттєзвалищ
- Термін реалізації проекту (років): 7

Прогнозні дані по довгостроковому інвестиційному проекту наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Довгостроковий інвестиційний проект № 1 на АТ «Київський завод «Радар»

роки	інвестиції	грошовий потік	дисконт. Множник $i=10\%$	дисконт. інвестиції	дисконт. грошовий потік	NPV
0	-20000		1	-20000	0	
1	-23000		0,909091	-20909,1	0	
2		20000	0,826446	0	16528,93	
3			0,751315	0	0	
4		25000	0,683013	0	17075,34	
5		3000	0,620921	0	1862,764	
6			0,564474	0	0	
7			0,513158	0	0	
				-40909,1	35467,03	-5442,06

**Джерело: складено за даними звітності підприємства*

Дані по довгостроковому інноваційному проекту є прогнозною інформацією інвестиційного відділу АТ «Київський завод «Радар» Інноваційні проекти повинні після реалізації забезпечувати рішення соціальних, екологічних та інших завдань – вони напряду пов'язані із збільшенням енергоефективності міст. Однак, за попередніми розрахунками чистої теперішньої вартості проект не принесе економічної вигоди. В даному контексті потрібно розглянути детально соціальні, екологічні та інші неекономічні вигоди, що можуть сприяти пошуку додаткових джерел фінансування заради реалізації визначеного проекту.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Як показало дослідження в попередньому розділі, інноваційний розвиток підприємств Укроборонпрому, є багатограним, складним і має багато проблем: (1) Однією з ключових проблем є обмежене фінансування, яке стримує можливості впровадження нових технологій та досліджень. Це також впливає на здатність підприємств конкурувати на міжнародному ринку високих технологій. (2) Іншою важливою проблемою є застаріла технічна база та обладнання, що потребує оновлення. Це стосується як виробничих потужностей, так і науково-дослідної інфраструктури. (3) Крім того, важливим чинником є кадрова проблема. Існує дефіцит кваліфікованих фахівців, особливо в областях сучасних технологій та інновацій. Це обумовлено як недостатньою привабливістю галузі для молодих спеціалістів, так і міграцією кваліфікованих кадрів за кордон.

Проте, є й значні перспективи. Перш за все – це накопичений інноваційний потенціал, який все ще можна відновити і модернізувати за рахунок інтеграції з міжнародними оборонними проєктами та співпраці з університетами і науковими центрами. Це може відкрити доступ до новітніх технологій та досвіду, а також сприяти залученню інвестицій, стимулювати інноваційну активність, забезпечуючи доступ до нових досліджень та талановитих науковців.

Підприємство, яке зробило ставку на інновації, має вдосконалювати свою виробничу базу, систему матеріально-технічного забезпечення, оптимізувати структуру збутової мережі і систему руху товарів, адаптуючи їх до змін ситуації на ринку. Одночасно з цим відбувається перебудова організаційних структур управління, здобувають досвід його робітники, фахівці і керівники, налагоджується система зв'язків з економічними контрагентами, створюється і зміцнюється імідж і т.п., тобто відновлюється і

зростає його потенціал інноваційного розвитку. На цій основі розширюються його адаптаційні можливості до змін ринкового середовища. А це дозволяє реалізувати нові ринкові можливості, проникнути в нові сфери діяльності, які раніше для нього були недоступними. Кожна наступна успішно реалізована інновація розширює можливості суб'єкта господарської діяльності.

Відповідно до викладеного, можемо зобразити схему інноваційного розвитку підприємства графічно (рис. 3.1)

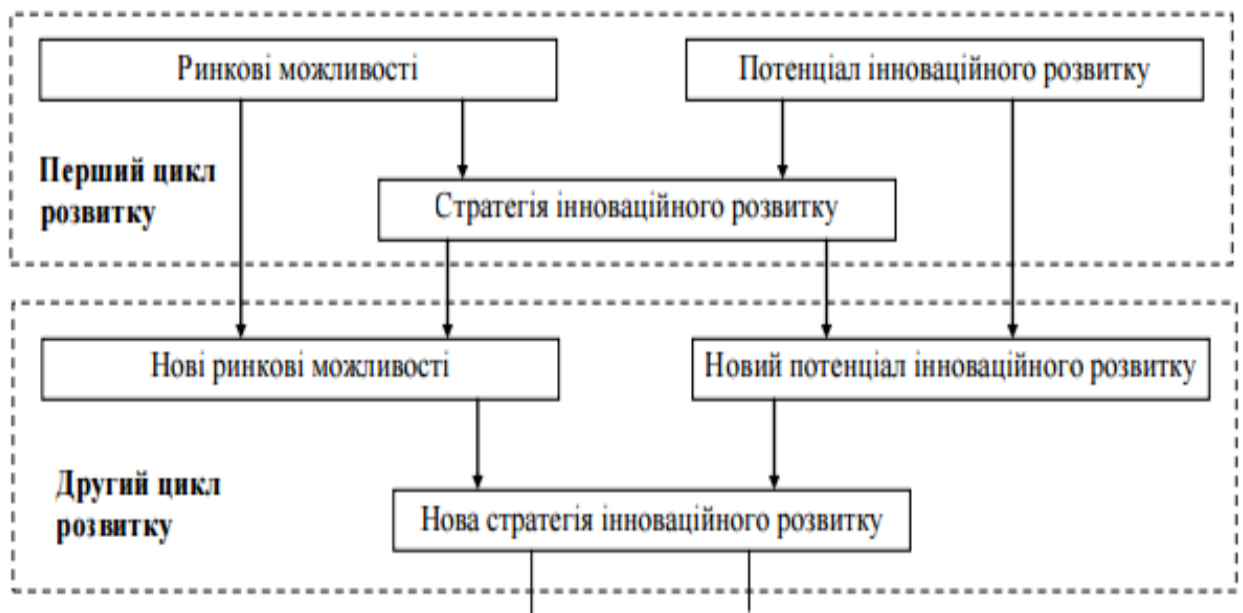


Рис.3.1 Схема інноваційного розвитку підприємства [6].

Інноваційний розвиток має бути керованим. Впровадження системи управління інноваційним розвитком на підприємстві є критично важливим з декількох причин:

1. Підтримка Конкурентоспроможності: У сучасному бізнес-середовищі, що швидко змінюється, інновації є ключовим чинником конкурентоспроможності. Системний підхід до управління інноваціями дозволяє підприємству не тільки реагувати на поточні зміни ринку, але й передбачати майбутні тренди та адаптуватися до них.
2. Ефективне Використання Ресурсів: Інноваційний розвиток часто вимагає значних інвестицій часу, грошей та інших ресурсів. Система

управління інноваціями дозволяє оптимізувати використання цих ресурсів, забезпечуючи більш ефективне впровадження нововведень.

3. Зниження Ризиків: Інновації завжди пов'язані з ризиками. Систематизоване управління дозволяє ідентифікувати, аналізувати та мінімізувати ці ризики, що підвищує шанси на успішне впровадження інновацій.
4. Стимулювання Креативності та Інноваційної Культури: Чітко визначені процеси і політики інноваційного розвитку сприяють створенню культури інновацій всередині організації. Це мотивує співробітників до креативності та експериментування, що є фундаментом для інновацій.
5. Підтримка Постійного Вдосконалення: Інновації не є одноразовою подією, а процесом постійного вдосконалення. Система управління інноваціями допомагає відстежувати прогрес, оцінювати результати та вносити необхідні корективи для подальшого розвитку.
6. Відповідність Зовнішнім Вимогам та Стандартам: В сучасному світі багато галузей та ринків мають специфічні вимоги до інноваційності та екологічності продукції. Система управління інноваціями допомагає забезпечити відповідність цим стандартам і вимогам.

Загалом, система управління інноваційним розвитком є важливим інструментом для підвищення гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності підприємства на довгострокову перспективу. Основні засади пропонованої для заводу «Радар» системи управління інноваційним розвитком у загальному вигляді представлена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Основні завдання, функції і принципи управління інноваційною діяльністю промислового підприємства [26]

Система управління інноваційним розвитком у такій організації, як АТ «Київський завод «Радар», має бути багатогранною та ефективною, оскільки підприємство займається оборонною промисловістю та розробкою високотехнологічних продуктів. Основними складовими такої системи можуть бути:

1. Стратегічне планування: Розробка довгострокової стратегії інновацій, яка відповідає національним оборонним потребам та глобальним тенденціям в оборонній промисловості.
2. Дослідження та розробки (R&D): Потужний відділ R&D, який працює над створенням нових технологій та удосконаленням існуючих. Це включає співпрацю з науковими інститутами та університетами.

3. Фінансування інновацій: Забезпечення достатнього фінансування для інноваційних проєктів, включаючи залучення інвестицій та державне фінансування.
4. Співпраця та партнерства: Розробка партнерств з іншими оборонними компаніями, урядовими агенціями та міжнародними організаціями для обміну знаннями та технологіями.
5. Інтелектуальна власність та ліцензування: Ефективне управління інтелектуальною власністю, включаючи патентування інновацій та ліцензування технологій.
6. Організаційна культура та лідерство: Створення культури інновацій всередині організації, де кожен працівник стимулюється до творчого мислення та інновацій.
7. Ризик-менеджмент: Оцінка та управління ризиками, пов'язаними з новими інноваційними проєктами.
8. Моніторинг та оцінка: Регулярний моніторинг і оцінка інноваційних проєктів для забезпечення їхньої відповідності стратегічним цілям та ефективності інвестицій.
9. Навчання та розвиток персоналу: Постійне навчання та розвиток персоналу для підтримки високого рівня компетенцій у сфері новітніх технологій та інноваційного менеджменту.

Ці елементи разом формують комплексний підхід до управління інноваціями, що є ключовим для успіху в такому висококонкурентному та технологічно складному секторі, як оборонна промисловість.

Першим етапом розробки системи управління інноваційним розвитком і його центральною ланкою є стратегія, яку необхідно розробити і впровадити на підприємстві. На даний час Стратегія розвитку Товариства не розроблена, річні інвестиційні плани та інвестиційні плани на середньострокову перспективу (3-5 років) не затверджені. Не завершена розробка Стратегії розвитку Товариства, відсутність тривалий час річних інвестиційних планів, а також інвестиційних планів на середньострокову перспективу (3-5 років) не

сприяють ефективному та перспективному розвитку Товариства. Як наслідок, наразі Товариство не впровадило заходи щодо підвищення ефективності діяльності, оптимізації витрат та концентрації ресурсів Товариства на найбільш перспективних і значущих напрямках для свого розвитку.

Тому нагальною задачею управління інноваційним розвитком АТ «Київський завод «Радар» є розробка інноваційної стратегії як складової загального стратегічного плану розвитку компанії.

Вибір (розроблення) інноваційної стратегії підприємства здійснюється на основі аналізу й оцінки відповідності внутрішніх можливостей розвитку (потенціалу інноваційного розвитку) зовнішнім, що генеруються ринком (ринковим можливостям і загрозам) з урахуванням темпів розвитку НТП і спричинених цим змін внутрішнього і зовнішнього (макро- і мікро) середовища.

Розроблення стратегії починається з формулювання головної мети, яка повинна бути чітко сформульованою, вираженою у чисельних вимірниках (грошових, натуральних тощо), бути досяжною в принципі, обмеженою в часі. Серед основних рис сучасних підходів до управління слід зазначити такі:

- підприємства повинні постійно модифікувати свої конкурентні переваги, якщо вони прагнуть утримати позиції лідера;
- слід відходити від логічно раціональних тривіальних рішень, оскільки вони легко передбачаються конкурентами, необхідні нетрадиційні рішення;
- стратегія, у принципі, повинна бути короткостроковою, оскільки умови господарювання швидко змінюються і ці тенденції все посилюються, що вимагає постійного перегляду стратегічних рішень [46].

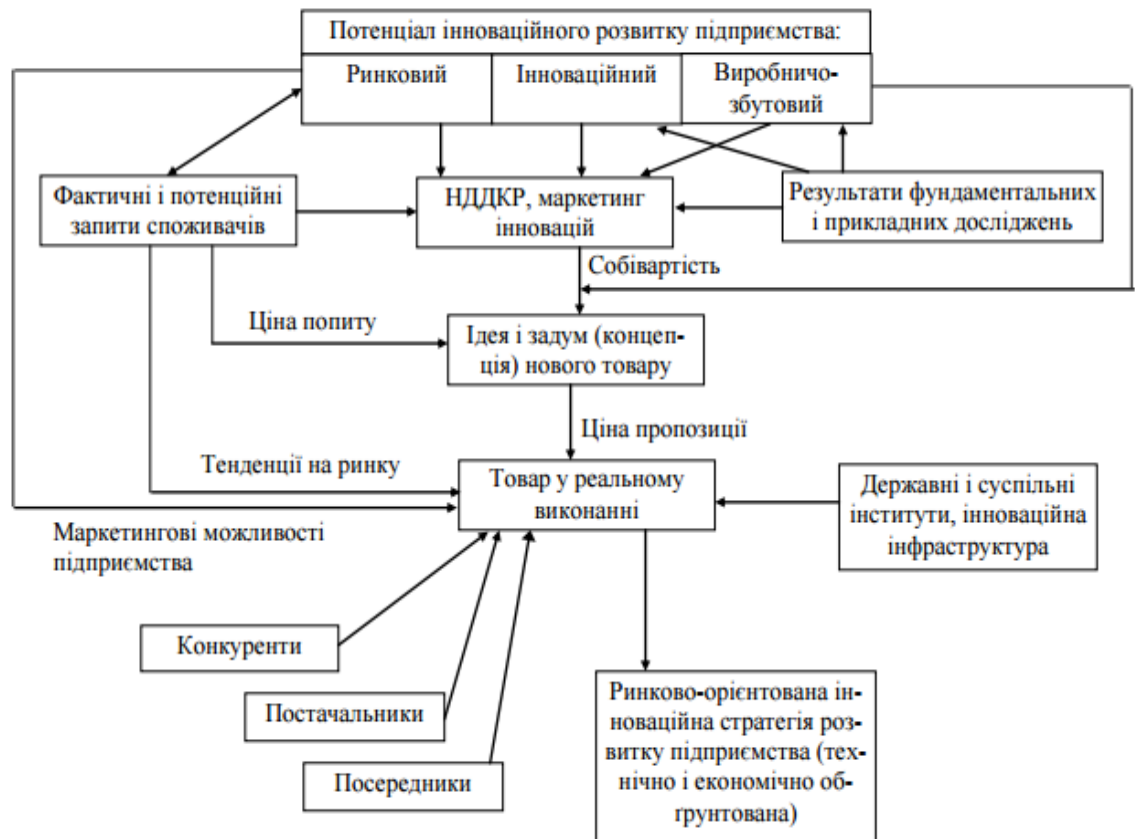


Рис. 3.3. Схема формування ринково-орієнтованої інноваційної стратегії розвитку підприємства [53]

Інноваційна стратегія розвитку повинна містити:

1) заходи з управління формуванням пакету продуктово-ринкових інноваційних пропозицій: аналіз і виявлення можливих напрямків розвитку, для реалізації яких є зовнішні і внутрішні умови генерування інноваційних пропозицій у межах кожного з напрямів;

2) заходи з управління продуктово-ринковим портфелем підприємства (товарною номенклатурою, товарними лініями, окремими товарними одиницями): модифікація товарної номенклатури (зняття з виробництва існуючих товарних ліній і введення нових); модифікація товарних ліній (доповнення їх новими товарними одиницями – витягування, виведення безперспективних товарних одиниць); модифікація існуючих товарних одиниць;

3) орієнтовний план-графік виконання робіт з розроблення, виготовлення і просування на ринку конкретних інновацій: послідовність робіт щодо створення і впровадження інновацій, зняття з виробництва існуючої продукції;

4) визначення і обґрунтування джерел і механізмів інвестування, планування витрат за етапами робіт, оцінку ефективності, визначення порядку контролю і перегляду стратегії. [3]

При цьому необхідно розглядати кілька можливих сценаріїв розвитку подій у майбутньому, як мінімум, песимістичний, оптимістичний, найбільш вірогідний.

До головних критеріїв ефективності інноваційної стратегії підприємства можна віднести:

- перехід від реактивного (заснованого на минулому) до інтерактивного планування, яке розглядається як проектування майбутнього підприємства, передбачає участь персоналу у процесі планування та можливість контролю майбутнього;
- спрямованість стратегії, з одного боку, на максимальне використання існуючих можливостей, а з іншого – на формування і розвиток можливостей, необхідних для успіху в майбутньому;
- узгодженість інноваційної та загальнокорпоративної стратегій організації;
- високий ступінь гнучкості стратегії та організаційної структури підприємства;
- чітка узгодженість думок керівників вищої ланки управління щодо напрямів інноваційного розвитку;
- компетентність загального керівництва, відповідальність та орієнтація на результат на всіх рівнях менеджменту;
- наявність високого лідерського потенціалу;
- донесення стратегії співробітникам організації, роз'яснення необхідності та позитивних наслідків змін.

Інші рекомендації АТ «Київський завод «Радар» включають наступне:

1. Завершити розроблення стратегії розвитку Товариства спільно з ДК «Укроборонпром» та подати її на затвердження. Цим самим буде впорядковано питання щодо заходів з оновлення (модернізації) основних засобів, що задіяні безпосередньо у виробництві, та проведення концентрації виробництва за рахунок власних чи залучених коштів, згідно норм чинного законодавства України.
2. Розробити План заходів, яким передбачити інвентаризацію майна та земель, метою визначення доцільності та ефективності їх подальшого використання в господарській діяльності Товариства.
3. Для збереження об'єктів державної власності та недопущення втрат активів вжити необхідних заходів щодо оформлення та державної реєстрації права власності на об'єкти державного майна.
4. Проаналізувати запроваджену в Товаристві облікову політику з метою приведення та визначення єдиного підходу до формування прибутку та витрат за договорами, як на внутрішньому та і на зовнішньому споживчих ринках.
5. З метою удосконалення системи внутрішнього контролю, розробити заходи, виконання яких забезпечуватиме самостійне виявлення та виправлення об'єктом аудиту можливих ризиків,.
6. Розглянути питання щодо розроблення Положень про Наглядову раду та Ревізійну комісію, в тому числі щодо визначення меж виплати винагороди за виконання ними повноважень
10. Ініціювати звернення до ДК «Укроборонпром» щодо розроблення державної цільової програми по ремонту та серійного випуску продукції оборонного замовлення з залученням Товариства
11. Провести маркетингові дослідження, за результатом яких скласти План заходів щодо виведення Товариства на споживчий ринок товарів широкого вжитку.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі було узагальнено теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління інноваційним розвитком промислового підприємства.

На основі проведеного дослідження було сформульовано низку висновків та пропозицій, які мають теоретичне та практичне значення і спрямовані на вирішення поставлених завдань відповідно до мети роботи.

1. Опрацювання теорії інновацій дозволило уточнити економічну сутність поняття «інновація» як адаптованого до сучасних потреб зовнішнього середовища, кінцевого результату наукових розробок зі створення принципово нових продуктів, методів, засобів, процесів, проектів, систем тощо в будь-якій сфері діяльності підприємства. У науковій літературі класифікують інновації за: видом об'єкта інноваційної діяльності, роллю в реалізації цілей організації, значенням для реального напрямку діяльності, сферою діяльності підприємства та змістом діяльності.

Також, проаналізувавши тлумачення науковцями поняття інноваційний розвиток, автором було виведено визначення: інноваційний розвиток підприємства — це процес, який включає в себе впровадження нових або значно вдосконалених продуктів, послуг, технологій, методів управління та бізнес-моделей з метою підвищення конкурентоспроможності, ефективності та продуктивності підприємства. Ключовими аспектами інноваційного розвитку підприємства є впровадження нових продуктів та послуг; технологічні інновації; оптимізація процесів; маркетингові інновації; організаційні інновації.

2. За результатами ретроспективного аналізу зроблено висновок, що довгий час АТ «Київський завод «Радар» був одним із провідних підприємств обороннопромислового комплексу України по виробництву радіоелектронного та радіолокаційного обладнання для повітряних літальних апаратів. При цьому, продукція АТ «Київський завод «Радар» за своїм

технічним рівнем і зараз відповідає світовим стандартам та є конкурентоспроможною серед підприємств розвинених країн світу. Проектна виробнича потужність ПАТ «Київський завод «Радар» становить 145,0 млн грн на рік. Виробничі площі - 160 601 кв. м.

3. Аналіз діяльності заводу "Радар" за період 2018-2022 років показав, що в цей час діяльність АТ «Київський завод «Радар» була прибутковою, але загальний фінансовий стан зазнав негативних змін. На початку періоду завод мав критичні проблеми у фінансовому менеджменті У 2022 році фінансові показники покращилися, але, однак, це покращення більше зумовлене ситуативним збільшенням державних замовлень через воєнний час, а не стратегічним плануванням або інвестиціями в капітал чи технології.

4. Залежність діяльності Товариства від замовлень державного оборонного замовлення та потреб Збройних Сил України не дозволяє АТ «Київський завод «Радар» в повній мірі спланувати свою виробничу діяльність, повною мірою використовувати виробничі потужності, що призводить до браку обігових коштів, неповного робочого тижня та скорочення працівників.

5. Відсутність Стратегії розвитку Товариства, річних інвестиційних планів, а також інвестиційних планів на середньострокову перспективу (3-5 років), порушення при поданні та затвердженні фінансових планів не сприяють ефективному та перспективному розвитку АТ «Київський завод «Радар»

6. Зношеність обладнання, відсутність стратегічного плану та довгострокових інвестицій, проблеми з залученням і утриманням кваліфікованого персоналу свідчать про досить низький інноваційний потенціал Товариства.

7. У роботі проведено аналіз ефективності інноваційних проектів компанії.

Основна сфера діяльності підприємства – оборонна промисловість. Звичайно, у військовий час інновації в цій галузі становлять державну таємницю і закриті для аналізу. Тому зроблено оцінку ефективності доступних проектів, що стосуються енерго- і ресурсоефективності та управління відходами. Зроблено висновок, що ці проекти не тільки приносять прибуток, а й зменшують негативний вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище.

8. Для підвищення інноваційного потенціалу підприємству рекомендовано завершити розроблення стратегії розвитку Товариства спільно з ДК «Укроборонпром». В Стратегії упорядкувати питання щодо заходів з оновлення (модернізації) основних засобів та проведення концентрації виробництва за рахунок власних чи залучених коштів, згідно норм чинного законодавства України, передбачити інвестування у новітні технології та оновлення застарілого обладнання.

9. Навчання персоналу: Організація тренінгів та курсів для підвищення кваліфікації працівників, особливо у сферах нових технологій.

10. Співпраця з науковими інститутами: Встановлення партнерства з університетами та науково-дослідницькими інституціями для спільних досліджень та розробок.

11. Інноваційний менеджмент: Впровадження системи інноваційного менеджменту для ефективного планування та впровадження нововведень.

12. Розвиток власних науково-дослідних проектів: Стимулювання внутрішньої дослідницької діяльності для розробки нових продуктів та технологій.

Ці заходи допоможуть заводу "Радар" підвищити свій інноваційний потенціал та залишатися конкурентоспроможним на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Сухорукова Т.Г. Аналіз проблем та перспективи розвитку машинобудівних підприємств концерну «Екроборонпром»./ Т.Г. Сухорукова, Д.А. Дорошенко, С.В.Литвин// Вісник економіки транспорту і промисловості,- 2019.-№ 66, с.36-43
2. Аудиторський звіт за результатами державного фінансового аудиту діяльності Публічного акціонерного товариства «Київський завод «Радар» за період з 01.01.2014 по 28.02.2019 року URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dasu.gov.ua/attachments/audit-reports/2019/10bb4124-f406-4d8e-ad8e-8121defb5870_document.pdf
3. Базилевич В.Д. Політекономія / В.Д.Базилевич, В.М.Попов,: Підручник. -.: Знання -Прес ", 2017. -719с._3_2
4. Балабанов І.Т. Інноваційний менеджмент. – Донецьк.: Знання, 2014. – 208 с._7
5. Гарбузюк, О. О. Інноваційний розвиток: теоретичний базис.// Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки№. - 21 вересня 2022 року
6. Геєць В. М. Інноваційні перспективи України / В. М. Геєць, В. П. Се- миноженко. – Харків : Константа, 2006. – 272 с. _16_2
7. Господарський кодекс України. База даних «Законодавство України». ВР України.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
8. Гохберт Ю.А., Кучеба П.К, Поважный С.Ф. Инновационный менеджмент. – Донецк: ДонГАУ, ДонГУ, - 2009. – 136 с. _24
9. Грабчук, І., Бугайчук, В., & Аляб'єва, В. (2022). Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>
10. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Романова Л.П. Науково-методичний підхід до формування механізму управління розвитком

інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*, 2022. № 4. С. 30-38. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.30.38>

11. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Халецька В.В. Сучасний стан та проблеми інноваційного розвитку вітчизняних суб'єктів підприємництва в кризових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*, 2022. № 24. С. 5-11. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.24.5>

12. Гук, О. В.; Фомюк, О. В. Особливості інноваційного розвитку підприємств в умовах діджиталізації. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 79): матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції, (м. Тернопіль, Україна–м. Переворськ, Польща, 6-7 липня 2023 р.)*/[редкол.: О. Патряк та ін.]; ГО "Наукова спільнота"; WSSG w Przeworsku.–Тернопіль: ФО-П Шпак ВБ–82 с.–ISSN 2522-932X, 2023, 38.

13. Гук, О. В.; Шендерівська, Л. П.; Мохонько, Г. А. Інвестування інноваційної діяльності.// *Innovation and Sustainability*, 2022. № 4. С. 50-58

14. Ємельянов О. (2022). Оцінювання рівня інноваційного розвитку підприємств та перешкод на його шляху. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, (October 7, 2022; Chicago, USA), 14–16. Retrieved from <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/470>

15. Ємельянов О. Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8329>

16. Ємельянов, О. Ю. (2019). Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання: [монографія]. Львів: НУ «Львівська політехніка».

17. Закон України "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні" База даних «Законодавство України». ВР України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

18. Закон України “Про інноваційну діяльність” База даних «Законодавство України». ВР України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

19. Закон України “Про ратифікацію Угоди між Україною, з однієї сторони, і Європейським Союзом та Європейським співтовариством з атомної енергії, з іншої сторони, про участь України у Рамковій програмі з досліджень та інновацій “Горизонт Європа” та Програмі з досліджень та навчання Європейського співтовариства з атомної енергії (2021–2025), комплементарній до Рамкової програми з досліджень та інновацій “Горизонт Європа” URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

20. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник / _40 С.М. Ілляшенко. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Суми : ВТД „Університетська книга”; К. : ВД „Княгиня Ольга», 2015. – 324 с._47

21. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : Підручник. – Суми : ВТД —Університетська книга, 2010. – 336 с.

22. Ілляшенко С.М. Товарна інноваційна політика : підручник. / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2007. – 281 с.

23. Інноваційний менеджмент. Методичний посібник в двох частинах. Частина 1. – К.: Вид. концерну "РАМО" 2009. – 112 с. _41

24. Кащена Н. Б. , Чміль Є. Л. Теоретико-методичні засади аналізу інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022, Вип. 43.

25. Ковпака А. Інноваційний розвиток країни як рушійний чинник підвищення національної конкурентоспроможності. Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2021. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2020_2_2_17

26. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник [Текст]/ Н. В. Краснокутська - К.: КНЕУ, 2003. - 504 с._41_2

27. Критерії оцінки допустимості державної допомоги суб'єктам господарювання на проведення наукових досліджень, технічний розвиток та інноваційну діяльність, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 07.02.2018 № 118 База даних «Законодавство України». ВР України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

28. Круш П.В. Круш Н.П. Проблеми удосконалення управління інноваційною діяльністю корпоративних підприємств// Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Випуск 22, 2018

29. Кужда Т. Особливості планування інноваційного розвитку підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип. 2 (19). С. 26-36.

30. Марчук, Г. В. Використання інноваційних підходів у підприємстві для забезпечення стабільної діяльності., 2023 [Електроний ресурс] – Режим доступу: http://base.dnsgb.com.ua/files/j9-9_133-141.pdf

31. Менеджмент та маркетинг інновацій: Монографія / [За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка]. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2019. – 616 с._68

32. Михасюк, І. Р. Регулювання розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності в умовах економічної нестабільності : монографічний навч. посібник / Іван Михасюк, Богданна Косович, Тетяна Лукашенко. – Львів : Ліга-Прес, 2020.– 304 с.

33. Морозов Ю.П. Інноваційний менеджмент. – Х.: ЮНІТІ, 2020. – 446с._74

34. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 році: науковоаналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. – К.: УкрІНТЕІ, 2023. – 94 с.

35. Неустроєв, Ю. Г. (2021). Роль інновацій у забезпеченні економічної безпеки. Агросвіт, (7-8), 103–108.

36. Основи інвестиційно-інноваційної діяльності : Навчальний посібник / [За наук. ред. В.Г. Федоренка]. – К. : Алерта, 2014. – 431 с._78

37. Олійник Л. В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм підприємств. Економіка і організація управління. 2017. №3 (27). С. 51-59.

38. Островська, Г. (2022). Intellectual model of enterprises innovative development in the knowledge-based economy paradigm . Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry), (2(26), 65–78. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-2\(26\)-65-78](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-2(26)-65-78)

39. План заходів на 2021–2023 роки з реалізації Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року”, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 09.12.2021 № 1687

40. Покропивний С.Ф. Новак А.П. Ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності. – К.: КНЕУ, 2017. – 184 с. _85

41. Порядок державної реєстрації інноваційних проектів і ведення Державного реєстру інноваційних проектів, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 17.09.2003 № 1474 База даних «Законодавство України». ВР України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

42. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу : [Електронний ресурс] : тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 23 берез. 2023 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. – 197 с. – Укр., пол. та англ. мовами.

43. Рачков, І. В. Інноваційний менеджмент на підприємстві.(2023) [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://base.dnsgb.com.ua/files/-9_133-146.pdf

44. Стадник В. В., Головчук Ю. О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янецьПодільський: ТОВ "Друкарня "Рута", 2020. 232 с.

45. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 р., схвалена розпорядженням КВУ України від 10.07.2019 № 526

46. Тарасенко І.О., Королько О.М. Оцінка інноваційної активності підприємства в системі стратегічного управління – 2013. - [Електроний ресурс] – Режим доступу: http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-ekonomiky/Akt-prob-ekonomiky-2009-9/Akt-prob-ekonomiky-2009-9_133-141.pdf_68_2
47. Топорков О. Роль інновацій у розвитку малих та середніх підприємств. *International relations, part «economic sciences»*. 2020. № 22. С. 12.
48. Усенко Н. М. Методичні підходи до управління інноваційним розвитком підприємства / Н. М. Усенко // Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки та освіти: матер. V міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 30-31 трав. 2022 р.: тези допов. – Львів: Львівський науковий форум, 2022. – С. 6-8.
49. Фатхутдінов Р.А. Інноваційний менеджмент. – Х.: Бізнес, 2014. – 624 с. _91
50. Цивільний кодекс України База даних «Законодавство України». ВР України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
51. Шиян Н.І. III Інноваційний розвиток підприємства: навч. посібник. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків, 2019.
52. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу/ Йозеф А. Шумпетер ; пер. з англ. В. Старка. – 2-е вид., доп. – Київ : Видавничий дім “КиєвоМогилянська академія”, 2014. – 246 с. _97
53. Юринець З.В., Гнилянська Л.Й., Юринець Р.В. Управління інноваційним розвитком: навчальний посібник. Львів: СПОЛОМ, 2021. 132 с.
54. Caliskan, H. K. (2015). Technological change and economic growth. *Procedia Soc. Behav. Sci.*, (195), 649–654.
55. Piva, M. & Vivarelli, M. (2018). Technological change and employment: is Europe ready for the challenge. *Eurasian Bus. Rev.*, (8(1)), 13–32.

56. Yemelyanov, O., Symak, A., Petrushka, T., Lesyk, R. & Lesyk, L. (2018). Assessment of the technological changes impact on the sustainability of state security system of Ukraine. Sustainability, (10(4)), 1186.

57. <http://radar.net.ua/ua/>

58. <https://www.oecd.org/>

59. www.innovation.com.ua

60. www.smida.gov.ua

61. www.ukrstat.gov.ua

62. <https://youcontrol.com.ua>

ДОДАТКИ

Додаток А

Узагальнена класифікація інновацій за основними ознаками [23]

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види інновацій
1	2	3
1.	Характер застосування	товарні; технологічні; маркетингові; ринкові; управлінські; екологічні.
2.	Ступінь новизни	радикальні; відносні; поліпшуючі.
3.	Призначення	спрямовані на: ефективність реалізації; ефективність виробництва; покращення умов праці; підвищення якості продукції.
4.	Результати науково-дослідної діяльності	наукові; технічні; конструкторські; виробничі; інформаційні.
5.	Масштаби поширення (значимість)	глобальні; транснаціональні; регіональні; місцеві.
6.	Темпи впровадження	стрибкоподібні; швидкі; зростаючі; уповільнені; затухаючі.
7.	Охоплені частини ринку	локальні; системні; стратегічні.
8.	Сфера розповсюдження	міжнародні; державні; галузеві; окремих підприємств, компаній.
9.	Масштаби залучених ресурсів	найкрупніші; крупні; середні; дрібні.
10.	Ступінь використання наукових знань	засновані на фундаментальних наукових знаннях; засновані на існуючих наукових знаннях; засновані на комбінації різних типів знань; засновані на побічних результатах великих програм.
11.	Характер ефективності	фінансові; бюджетні; економічні; соціальні.

ДОДАТОК В

