

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **«ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ
ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 «Менеджмент».
(код, найменування спеціальності)
освітньо-професійної програми «Управління інноваційною діяльністю».
(назва)

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

_____ Костянтин КОЛОДЬКО
(підпис) *Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача*

Виконав: здобувач(ка) вищої освіти гр. _____
Костянтин КОЛОДЬКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: д.е.н., професор Олена ГУДЗЬ.
науковий ступінь, вчене звання : *Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

Рецензент: д.е.н., професор Олена ВІНОГРАДОВА
науковий ступінь, вчене звання : *Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

Київ 2023

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Управління інноваційною діяльністю»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Неоніла НАСАД

« _____ » _____ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

. Колодька Костянтин Сергійович .

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Формування інноваційної політики підприємства

керівник кваліфікаційної роботи Олена ГУДЗЬ, д.е.н., професор,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «19» жовтня 2023 р. №145

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність підприємства, монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичний базис формування інноваційної політики підприємства.

2. Діагностика формування інноваційної політики підприємства.

3. Пріоритетні напрями формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: 62 рисунків, 48 таблиці, 105 використаних джерел, презентація на 12 стор.

6. Дата видачі завдання « 20 » жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	19.09.2023	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	10.10.2023	
3	Підготовка 1 розділу	27.10.2023	
4	Підготовка 2 розділу	14.11.2023	
5	Підготовка 3 розділу	29.11.2023	
6	Висновки	01.12.2023	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	05.12.2023	
8	Написання відзиву науковим керівником	08.12.2023	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.12.2023	
10	Зовнішня рецензія	13.12.2023	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	15.12.2023	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	17.01.2024	

Здобувачка вищої освіти

(підпис)

Костянтин КОЛОДЬКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

. Олена ГУДЗЬ ..

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 93 стор., 62 рис., 48 табл., 105 джерело.

Мета роботи – обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування інноваційної політики підприємства в нових економічних реаліях.

Об'єкт дослідження – сукупність економічних відносин і управлінських процесів та інноваційних явищ у вітчизняному економічному просторі.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади формування інноваційної політики підприємства в нових економічних реаліях.

Короткий зміст роботи: Досліджено теоретичний базис формування інноваційної політики підприємства, зокрема з'ясовано сутнісні атрибути та еволюція поглядів на формування інноваційної політики підприємства, розглянуто механізм гармонійного формування інноваційної політики підприємства, встановлено особливості методичних підходів до виміру якісних та кількісних змін інноваційного контуру підприємства та його інноваційної політики в нових економічних реаліях.

Здійснена діагностика формування інноваційної політики підприємства, зокрема ідентифіковано сучасний стан та здійснено вимір якісних і кількісних змін інноваційного контуру підприємства та його інноваційної політики, проведено факторний аналіз інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики підприємства та оцінено потенціал стратегічних змін інноваційної політики підприємства.

Визначено пріоритетні напрями формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період, зокрема, розроблено пропозиції щодо формування портфеля інноваційних завдань, рішень та стратегій підприємства, окреслено цифрові та організаційні інновації підприємства, як детермінанти розвитку його інноваційної політики, визначено доміанти подальшої модернізації формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період що сприятимуть активізації інноваційних цифрових процесів, зниженню витрат, залученню інвестицій, підвищенню іміджу підприємства, охопленню нових ринків, грамотному нівелюванню інноваційних ризиків.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: інновації, інноваційна політика, формування інноваційної політики, підприємства, поствоєнний період.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 93 pages, 30 pictures, 42 tables, 101 sources.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical and methodological principles and develop practical recommendations for the formation of the innovative policy of the enterprise in new economic realities.

Object of research is a set of economic relations and management processes and innovative phenomena in the domestic economic space.

Subject of research is the theoretical, methodological and applied principles of the formation of the innovative policy of the enterprise in new economic realities.

The subject of the study Summary of the work: The theoretical basis of the formation of the enterprise's innovation policy was studied, in particular, the essential attributes and evolution of views on the formation of the enterprise's innovation policy were clarified, the mechanism of the harmonious formation of the enterprise's innovation policy was considered, the peculiarities of methodical approaches to the measurement of qualitative and quantitative changes in the enterprise's innovation contour and its innovative policy in new economic realities.

The diagnosis of the formation of the enterprise's innovation policy was carried out, in particular, the current state was identified and the measurement of qualitative and quantitative changes in the enterprise's innovation contour and its innovation policy was carried out, a factor analysis of the tools of the mechanism for the harmonious formation of the enterprise's innovation policy was carried out, and the potential for strategic changes in the enterprise's innovation policy was assessed.

The priority directions of the formation of the enterprise's innovation policy in the post-war period are determined, in particular, proposals are developed for the formation of a portfolio of innovative tasks, solutions and strategies of the enterprise, the digital and organizational innovations of the enterprise are outlined as determinants of the development of its innovation policy, the dominant factors for further modernization of the formation of the enterprise's innovation policy in the post-war period are determined a period that will contribute to the activation of innovative digital processes, reduction of costs, attraction of investments, improvement of the image of the enterprise, coverage of new markets, competent leveling of innovative risks.

KEYWORDS: innovations, innovation policy, formation of innovation policy, enterprises, post-war period.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутнісні атрибути та еволюція поглядів на формування інноваційної політики підприємства	10
1.2. Механізм гармонійного формування інноваційної політики підприємства	19
1.3. Методичні підходи до виміру якісних та кількісних змін інноваційного контуру підприємства та його інноваційної політики в нових економічних реаліях	28
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	38
2.1. Сучасний стан та вимір якісних і кількісних змін інноваційного контуру підприємства та його інноваційної політики	38
2.2. Факторний аналіз інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики підприємства	50
2.3. Оцінка потенціалу стратегічних змін інноваційної політики підприємства	60
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД	69
3.1. Розробка портфеля інноваційних завдань, рішень та стратегій підприємства	69
3.2. Цифрові та організаційні інновації підприємства, як детермінанти розвитку його інноваційної політики	78
3.3. Визначення домінант подальшої модернізації формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період	86
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103
ДОДАТКИ	118

ВСТУП

Актуальність теми. Нині особливої значимості набувають проблеми гармонізації інноваційної політики, здатної сформувати передумови для реалізації позитивних цифрових тенденцій розвитку телекомунікаційних підприємств, оскільки сьогодні їх функціонування не можливо уявити без використання цифрових інструментів. Ключовою умовою трансформації телекомунікаційного підприємства у цифрове середовище вважається диджиталізація, тому пріоритетним напрямом стає активізація інноваційної політики, зокрема обґрунтування методів та інструментів впливу на вибір та освоєння цифрових нововведень, створення дієвих стимулів для їх реалізації.

Сучасний розвиток телекомунікаційних підприємств спонукає до врахування умов цифровізації, оскільки сучасні технології трансформують бізнес моделі діяльності, передбачають повну автоматизацію бізнес-процесів з використанням елементів штучного інтелекту. На сучасному етапі цифровізація сприяє комерціалізації інновацій, відповідно, зростає актуальність проблем гармонізації інноваційної політики телекомунікаційних підприємств задля активнішого використання цифрових інструментів та розширення їх діапазону. Вищевказане обґрунтовує доцільність тематики представленого дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика формування і модернізації інноваційної політики підприємств зацікавлено розглядалась багатьма дослідниками, і нещодавно у цьому зрізі почали спостерігатись наукові дискусії щодо умов цифровізації. Так, найбільш цікаві розробки представили такі вагомні вчені, як: А. Айєт, Д. Бауден, І. Балабанова, О. Виноградова, О. Гривківська, О. Гудзь, О. Гусєва, П. Друкер, В. Дергачова, Н. Євтушенко, С. Ілляшенко, Д. Кокурін, І. Крейдич, Л. Лазоренко, Г. Менш, М. Портер, Н. Прокопенко, Б. Санта, С. Синягов, Б. Твісс, Л. Федулова, С. Чонг, О. Шатілов, Н. Шишук, Й. Шумпетер, Michael R. Wade та ін. Велика кількість наукових публікацій з цієї тематики засвідчує зацікавленість дослідників, проте, недостатньо вивченими залишається низка питань щодо гармонізації

інноваційної політики, особливо у контексті діяльності телекомунікаційних підприємств в умовах цифровізації в поствоєнний період відновлення.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування інноваційної політики підприємства в нових економічних реаліях.

Досягнення поставленої мети передбачало необхідність постановки й розв'язання наступних завдань:

з'ясувати сутнісні атрибути та еволюція поглядів на формування інноваційної політики підприємства;

вивчити механізм гармонійного формування інноваційної політики підприємства;

встановити особливості методичних підходів до виміру якісних та кількісних змін інноваційного контуру підприємства та його інноваційної політики в нових економічних реаліях;

ідентифікувати сучасний стан та здійснити та вимір якісних і кількісних змін інноваційного контуру підприємства та його інноваційної політики;

провести факторний аналіз інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики підприємства та оцінити потенціал стратегічних змін інноваційної політики підприємства;

розробити пропозиції щодо формування портфеля інноваційних завдань, рішень та стратегій підприємства;

окреслити цифрові та організаційні інновації підприємства, як детермінанти розвитку його інноваційної політики описати методичний інструментарій до впровадження організаційних інновацій підприємств;

визначити домінанти подальшої модернізації формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період.

Об'єктом дослідження є сукупність економічних відносин і управлінських процесів та інноваційних явищ у вітчизняному економічному просторі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади формування інноваційної політики підприємства в нових економічних реаліях.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів, фундаментальні положення економічної науки, загальнонаукові принципи і положення сучасної теорії інноватики та управління, фундаментальні праці визнаних вітчизняних і зарубіжних науковців, що присвячені проблемам формування інноваційної політики підприємства.

Основними загальнонауковими та спеціальними методами, які використовувалися у дослідженні, є метод дедукції, метод індукції, метод наукової абстракції, та теоретичного узагальнення, діалектичний метод, метод аналізу, синтезу і експертних оцінок, багатовимірний факторний аналіз, розрахунково-конструктивний та метод порівнянь, табличний і графічний, економіко-статистичний та інші методи дослідження економічних та управлінських процесів і явищ.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти з найважливіших питань формування інноваційної політики підприємства, розробки вітчизняних та зарубіжних науковців з проблем регулювання інноваційної діяльності підприємств та формування інноваційної політики підприємства, дані статистичної та фінансової звітності вітчизняних підприємств, офіційні матеріали державних органів, публікації у наукових періодичних виданнях, аналітичні огляди, матеріали науково-практичних конференцій, офіційні ресурси мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісні атрибути та еволюція поглядів на формування інноваційної політики підприємства

Вперше поняття „інноваційна політика” в 1967 році, було введено у широкий вжиток Міністерством торгівлі США у своїй доповіді щодо технологічних нововведень й умов їх освоєння. Пізніше, дефініцію „інноваційна політика”, використовували для означення напряму державного стимулювання інновацій та підтримки інноваційних процесів. З плином часу, інноваційну політику, все частіше окреслювали, як співвідношення принципів, функцій і взаємодоповнюючих засобів щодо планування, стимулу, координації й регулювання інноваційних процесів. При цьому, метою державних органів вважається аналіз завдань інноваційної політики, принципів її імплементації, впровадження механізму реалізації ухвалених рішень та конкретних заходів. Сутнісні атрибути інноваційної політики підприємства конкретизують сутність поняття „інноваційна політика” (рис. 1.1)

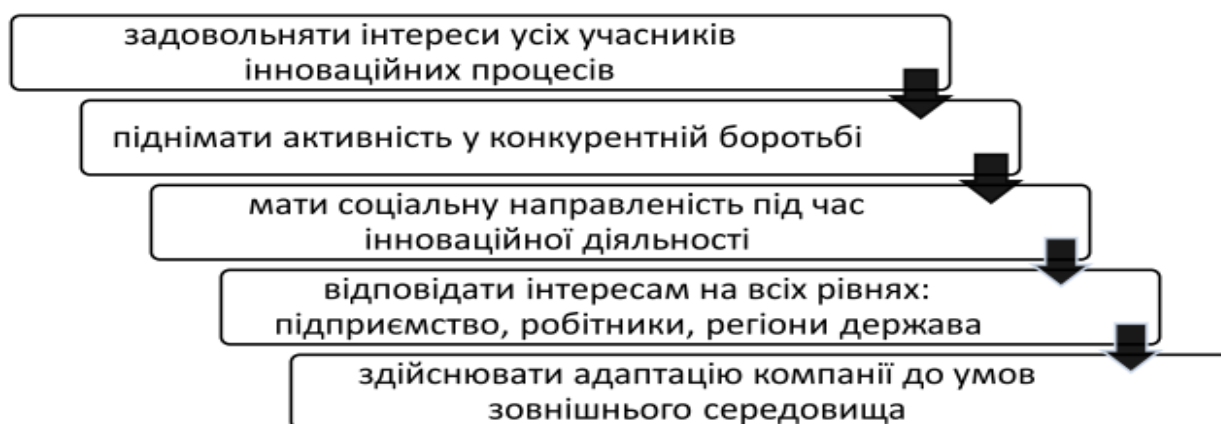


Рис. 1.1. Сутнісні атрибути інноваційної політики підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 33, 57, 84]

Фактично, інноваційна політика підприємства за своєю сутністю має окреслювати напрями стратегічних змін підприємства, що опираються на інновації та які вимагає зовнішнє середовище підприємства. При цьому, визначаючи діапазон потенційних інноваційних можливостей та відповідних рішень, формувати інноваційні стратегії, залежно від шляхів вирішення проблем та формувати певні умови, які сприятимуть оперативно та результативно реалізувати обрану інноваційну політику підприємства.

Інноваційні стратегії та рішення є важливими для успішної реалізації інноваційної політики підприємства та його динамічного розвитку. Саме тому, вони мають бути зорієнтованими на потреби споживачів та виклики зовнішнього середовища. У цьому зрізі, наголосимо на необхідності врахування передумов інноваційної політики підприємства, які продемонстровано на рисунку 1.2.

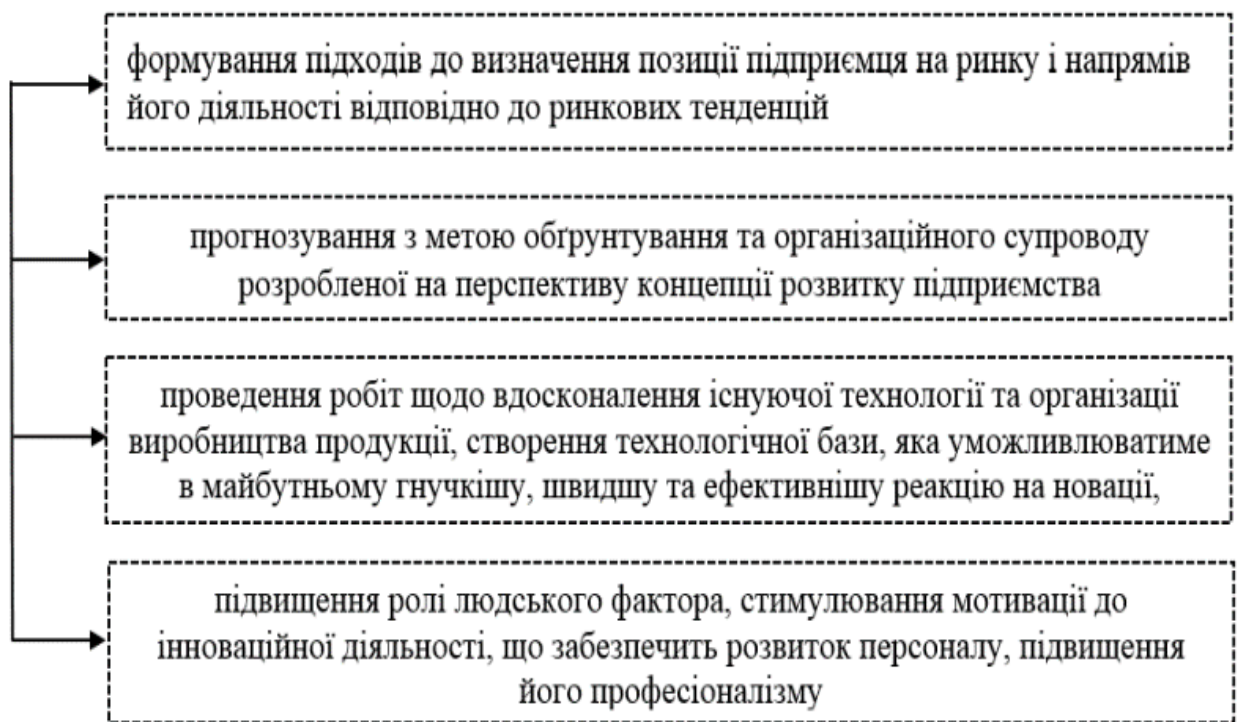


Рис.1.2. Передумови інноваційної політики підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 33, 57, 84]

Для формування інноваційної політики підприємства, першорядне значення має визначення цілей. Систематизація цілей інноваційної політики підприємства наведена у таблиці 1.1.

Систематизація цілей інноваційної політики підприємства

Ознаки класифікації	Групи цілей	
1. Предмет (зміст)	Економічні, організаційні, політичні, виробничі	Соціальні, технологічні, наукові, естетичні, психологічні
2. Розмір	Максимум (не більше).	Мінімум (не менше).
3. Горизонт планування	Довгострокові (стратегічні), середньострокові (тактичні)	Короткострокові (оперативні)
4. Сфера дії	Глобальні, регіональні, вищі, проміжні	Національні, локальні, супровідні
5. Ієрархічний рівень	Підприємства	Структурний підрозділ
6. Взаємні співвідношення	Комплементарні, індиферентні.	Конкурентні
7. 7. Вимірність	Кількісні	Якісні (не метричні)
8. Призначення	Комерційні	Некомерційні (суспільні)
9. Середовище	Внутрішні	Зовнішні
10. Суб'єкт (персоніфікація)	Індивідуальні (особисті)	Групові (колективні)

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 33, 44, 53, 57, 75, 84]

Після визначення цілей формуються загальні завдання інноваційної політики підприємства (рис.1.3).

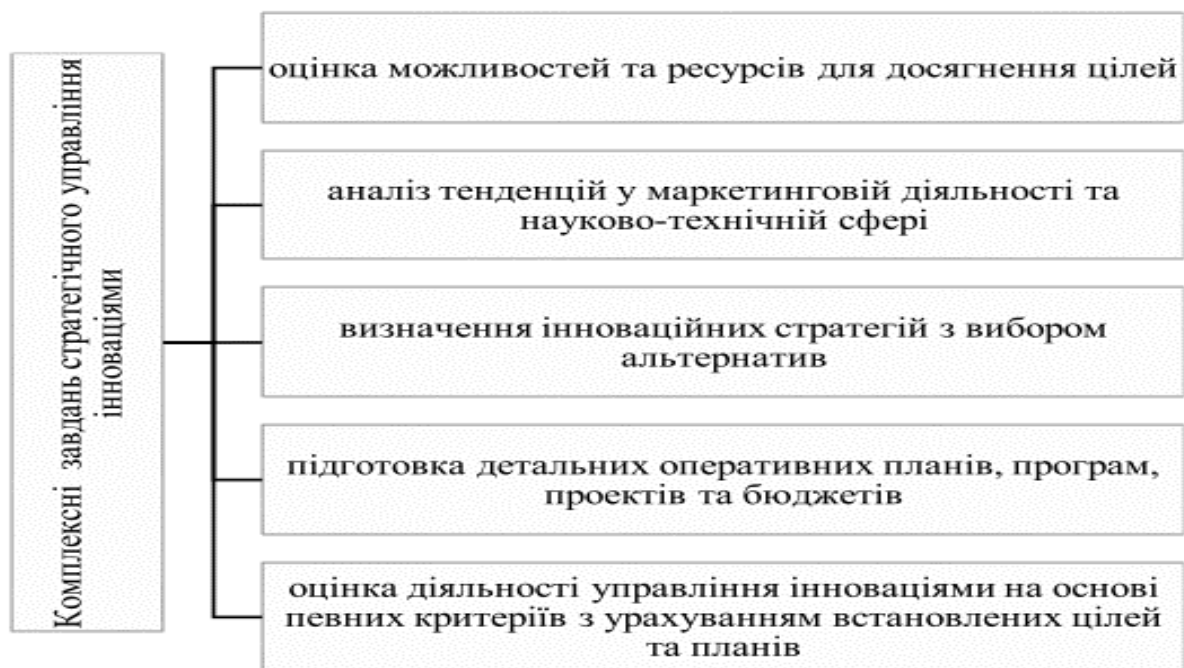


Рис.1.3. Загальні завдання інноваційної політики підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 33, 44, 53, 57, 75, 84]

Інноваційна політика, як комплексна програма вибору розробки, реалізації, фінансування, освоєння інновацій, ґрунтується на спектрі обґрунтованих цілей, завдань, рішень, що враховують ресурсне, інформаційне компетентнісне забезпечення та чинники опору змінам.

Загальні завдання інноваційної політики підприємства потрібно конкретизувати та доповнити цільовими завдання інноваційної політики, які необхідно конкретизувати під умови кожного підприємства (рис. 1.4).

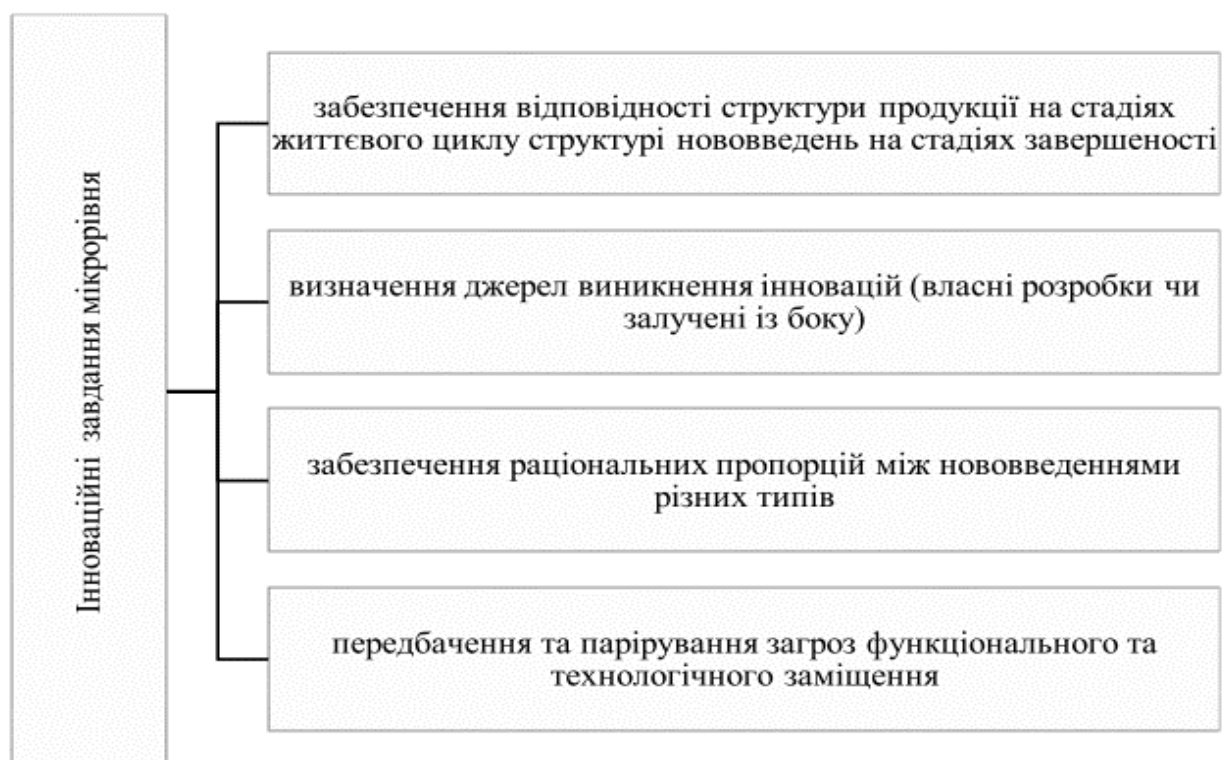


Рис.1.4. Цільові завдання інноваційної політики підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 33, 44, 53, 57, 75, 84]

Цільові завдання інноваційної політики підприємства допомагають виявити взаємозв'язок й конкретизувати функції інноваційної політики підприємства (рис.1.5), що дозволить акумулювати синергетичний ефект, який сприятиме активізації інноваційної діяльності, зміцненню інноваційного потенціалу, генеруванню унікальних конкурентних переваг на підприємстві, дасть змогу координувати інтереси усіх контактних аудиторій інноваційного процесу та окреслити головні поведінкові моделі, рішення й заходи щодо визначених цілей і інноваційних стратегій та інноваційного саморозвитку

підприємства, підвищення ефективності бізнес-процесів і зростання, конкурентоспроможності в стратегічному горизонті за рахунок освоєння інновацій.



Рис. 1.5. Функції інноваційної політики підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 33, 44, 53, 57, 75, 84]

Метою формування інноваційної політики вважається сприяння успішному стратегічному розвитку підприємства на інноваційних засадах, через зростання можливостей та підвищення інноваційного потенціалу, що, забезпечить стійкі конкурентні позиції та генерування унікальних конкурентних переваг. Водночас, необхідно окреслити перспективні вектори інноваційного розвитку підприємства та передбачити зміни і коливання зовнішнього середовища.

У таблиці 1.2 наведено принципові положення інноваційної політики підприємства.

Принципові положення інноваційної політики підприємства

№ з/п	Принцип
1	урядова підтримка фундаментальних досліджень
2	пріоритет інновацій над традиційним виробництвом
3	свобода наукової і науково-технічної творчості
4	правова охорона та патентний захист інтелектуальної власності
5	інтеграція наукової, науково-технічної діяльності й освіти
6	підтримка конкуренції у сфері науки і техніки, інноваційної діяльності
7	концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках НДДКР
8	створення загальногосподарського, інноваційного клімату; заохочення відновлення капіталу особливими пільгами при впровадженні нових, що раніше не використовувались у виробництві, видів устаткування, сировини, матеріалів, енергії
9	заохочення розвитку відсталих районів і стримування зростання існуючих агломерацій
10	підготовка та перепідготовки кадрів для нових і новітніх галузей виробництва
11	сприяння розвитку міжнародного наукового співробітництва
12	ефективність (економічність) інноваційних процесів

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 33, 44, 53, 57, 75, 84]

При окресленні траєкторій інноваційної політики підприємства, варто враховувати певні принципи її формування (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Принципи інноваційної політики підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 33, 44, 53, 57, 75, 84]

Контур впливу на формування інноваційної політики підприємства проілюстровано на рисунку 1.7.



Рис. 1.7. Контур впливу на формування інноваційної політики підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 33, 44, 53, 57, 75, 84]

Підсистемами побудови інноваційної політики підприємства (рис. 1.8) доцільно визначити: підсистему стратегічного планування, підсистему прогнозування інноваційних ризиків та загроз, підсистему розроблення інноваційних програм і проектів, підсистему реалізації інноваційних програм та проектів.

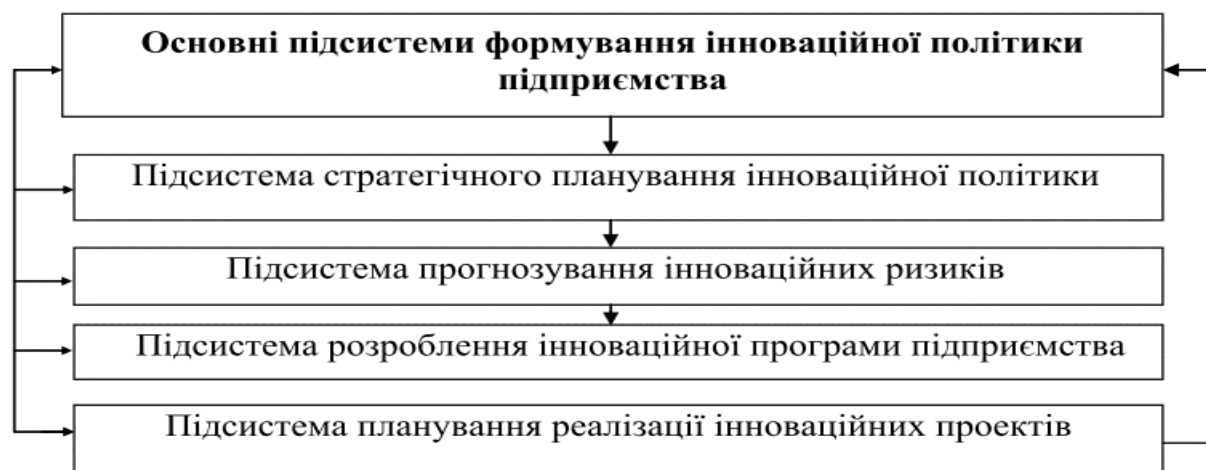


Рис. 1.8. Підсистеми побудови інноваційної політики підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 33, 44, 53, 57, 75, 84]

Функціональні елементи інноваційної політики підприємства деталізують її, зорієнтовуючись на розв'язання проблемних задач у різних

функціональних сферах: маркетинговій, науково-дослідній і конструкторській, структурних стратегічних змін, технічній, інвестиційній, фінансовій тощо (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Функціональні елементи інноваційної політики підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 33, 44, 53, 57, 75, 84]

Переважно, дослідники при формуванні комплексної інноваційної політики підприємства, визначають її композиційні складові елементи (рис. 1.10).

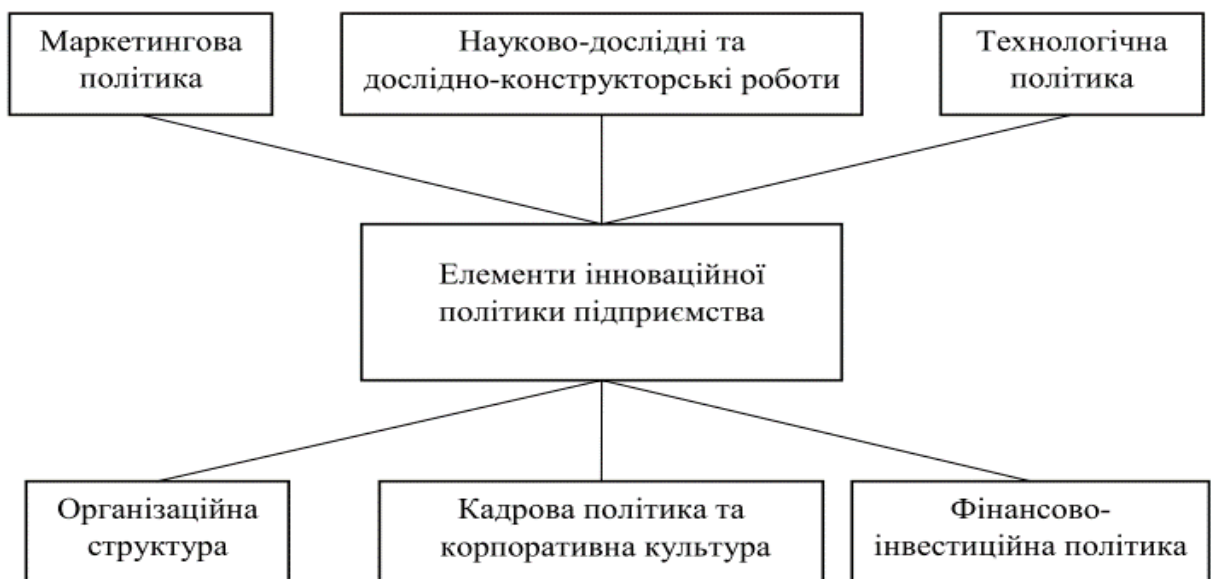


Рис. 1.10. Композиційні складові елементи інноваційної політики підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 33, 44, 53, 57, 75, 84]

Управління пошуком необхідних для освоєння інновацій, виявлення, відбір і обґрунтування інноваційних проектів вважається прерогативою інноваційної політики підприємства. Профіль формування інноваційної політики підприємства представлений на рисунку 1.11.

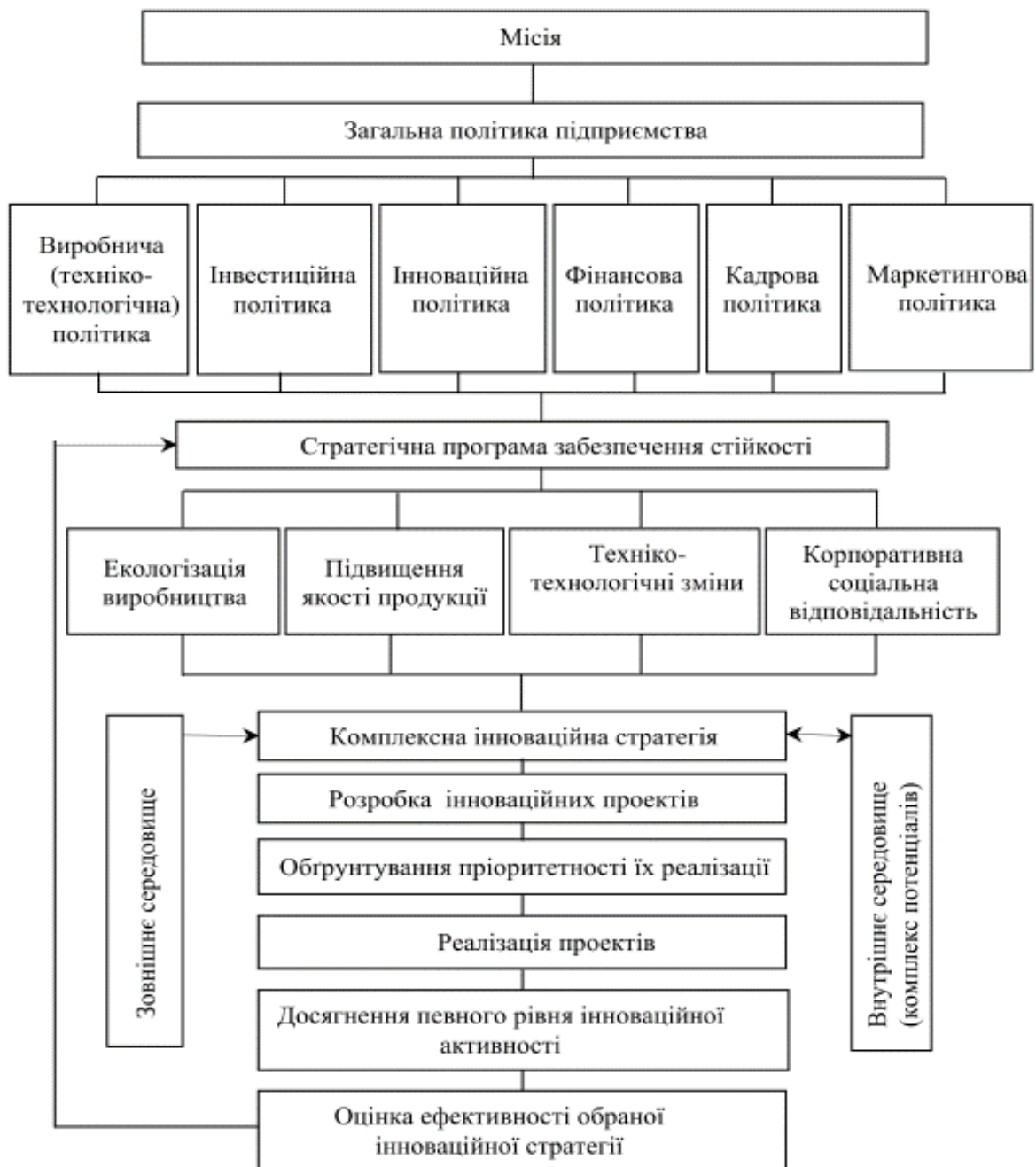


Рис. 1.11. Профіль формування інноваційної політики підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 33, 44, 53, 57, 75, 84]

1.2. Механізм гармонійного формування інноваційної політики підприємства

Визначимо загальні умови щодо побудови механізму формування інноваційної політики підприємства (рис. 1.12), його структуризації та ідентифікації підсистем та складових елементів, які варто буде використовувати усім підприємствам для активізації інноваційних процесів й підвищення результативності інноваційної діяльності.



Рис. 1.12. Регламент гармонійного формування інноваційної політики

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 20, 3, 31, 33, 44, 47, 51, 53, 57, 75, 84]

Більш детально профіль гармонійного формування інноваційної політики підприємства представлено на рисунку 1.13. А етапи та задачі механізму гармонійного формування інноваційної політики підприємства наведено у таблиці 1.3.

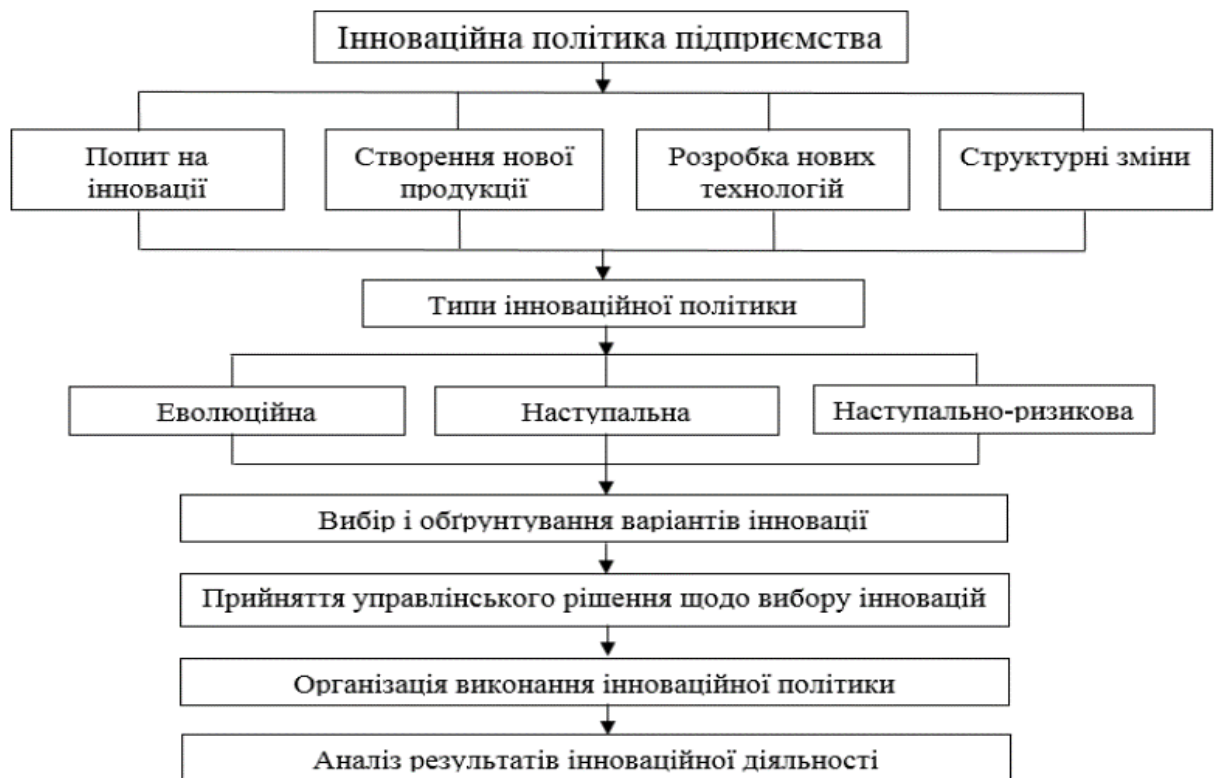


Рис.1.13. Профіль гармонійного формування інноваційної політики підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 20, 3, 31, 33, 44, 47, 51, 53, 57, 75, 84]

Таблиця 1.3

Етапи та задачі механізму гармонійного формування інноваційної політики підприємства

Номер етапу	Назва етапу	Задача етапу
1	Визначення місії компанії	Конкретизувати місії підприємства
2	Постановка цілей інноваційного розвитку організації	Обґрунтувати цілі інноваційного розвитку компанії
3	Визначення елементів інноваційної політики	Обґрунтувати елементи ІПП
4	Встановлення напрямів формування складових інноваційної політики підприємства	Обґрунтувати напрямки кожного взятого елементу ІПП
5	Визначення показників оцінки ІПП	Підібрати показники, які будуть використовуватись під час оцінки кожного з напрямів складової ІПП
6	Здійснення систематизації інформаційного забезпечення	Забезпечити підприємство інформацією, необхідною для проведення ІПП
7	Проведення оцінки інноваційної політики підприємства	Обґрунтувати методи оцінки ІПП, вибравши інтегральний показник для запропонованої оцінки

8	Розроблення моделі взаємозв'язку складових ІПП	Обґрунтувати взаємодію елементів ІПП, враховуючи життєвий цикл інновацій
9	Здійснення аналізу зовнішнього середовища організації	Оцінити місце компанії в ринковому середовищі, визначивши рівні і критерії стосовно оцінки позиції організації на ринковому середовищі
10	Визначення типів ІПП	Обґрунтувати зміст та вибір типу ІПП, враховуючи інтегральну оцінку та аналіз знаходження компанії на ринковому середовищі
11	Впровадження ІПП	Здійснити контроль за процесом реалізації ІПП

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 20, 3, 31, 33, 44, 47, 51, 53, 57, 75, 84]

Формат механізму гармонійного формування інноваційної політики підприємства проілюстровано на рисунку 1.15.

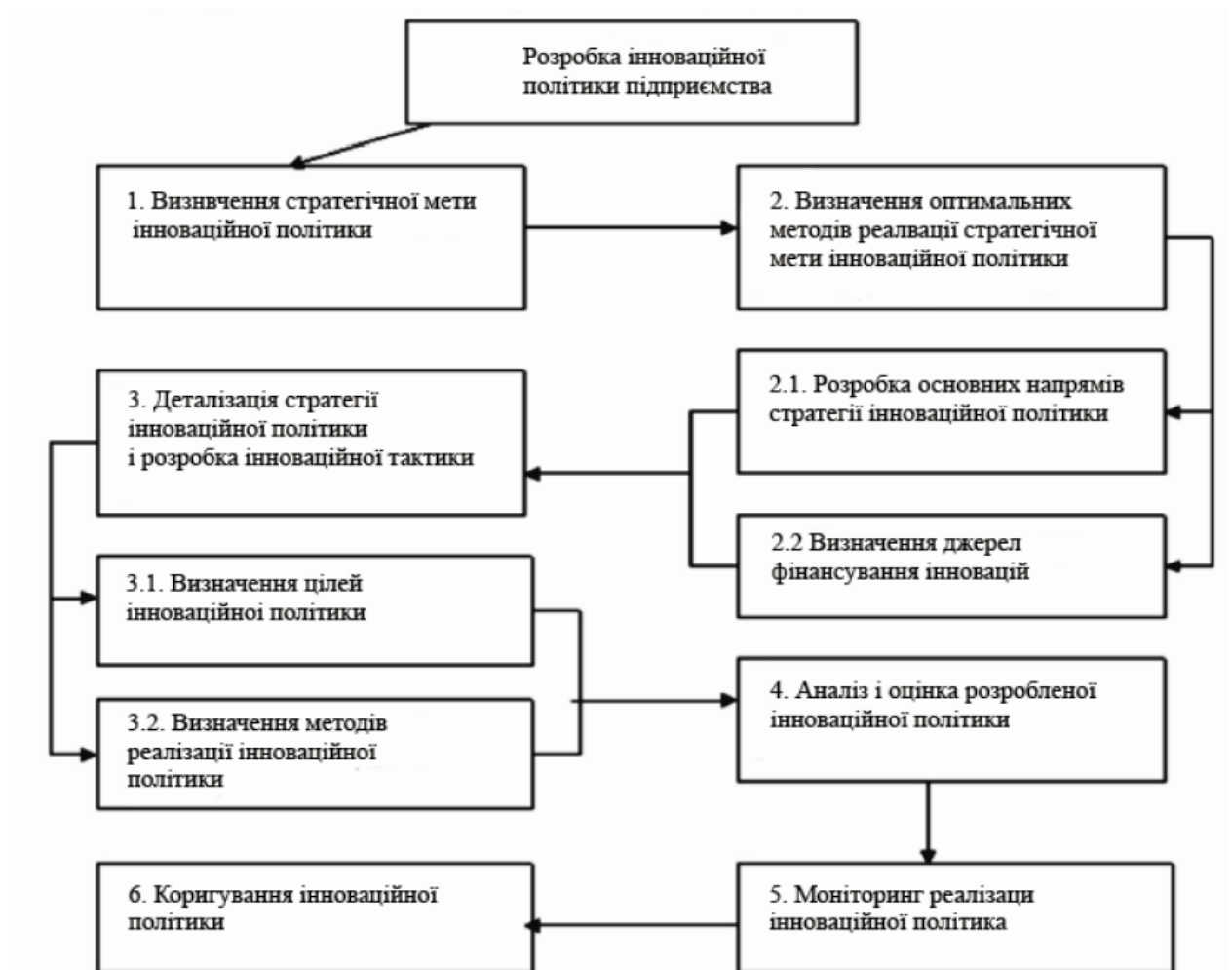


Рис.1.15. Формат механізму гармонійного формування інноваційної політики підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 20, 3, 31, 33, 44, 47, 51, 53, 57, 75, 84]

Модель механізму гармонійного формування інноваційної політики підприємства наочно зображена на рисунку 1.16.



Рис. 1.16. Модель механізму гармонійного формування інноваційної політики підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 20, 3, 31, 33, 44, 47, 51, 53, 57, 75, 84]

Контур механізму гармонійного формування інноваційної політики підприємства (рис. 1.17) демонструє складність, багатоелементність, динамічність, ієрархічність та поліструктурність цього механізму та його залежність від комунікаційних ланцюгів та наявних і латентних взаєзалежностей усіх контактних аудиторій, специфіки підприємства та особливостей його взаємодій.

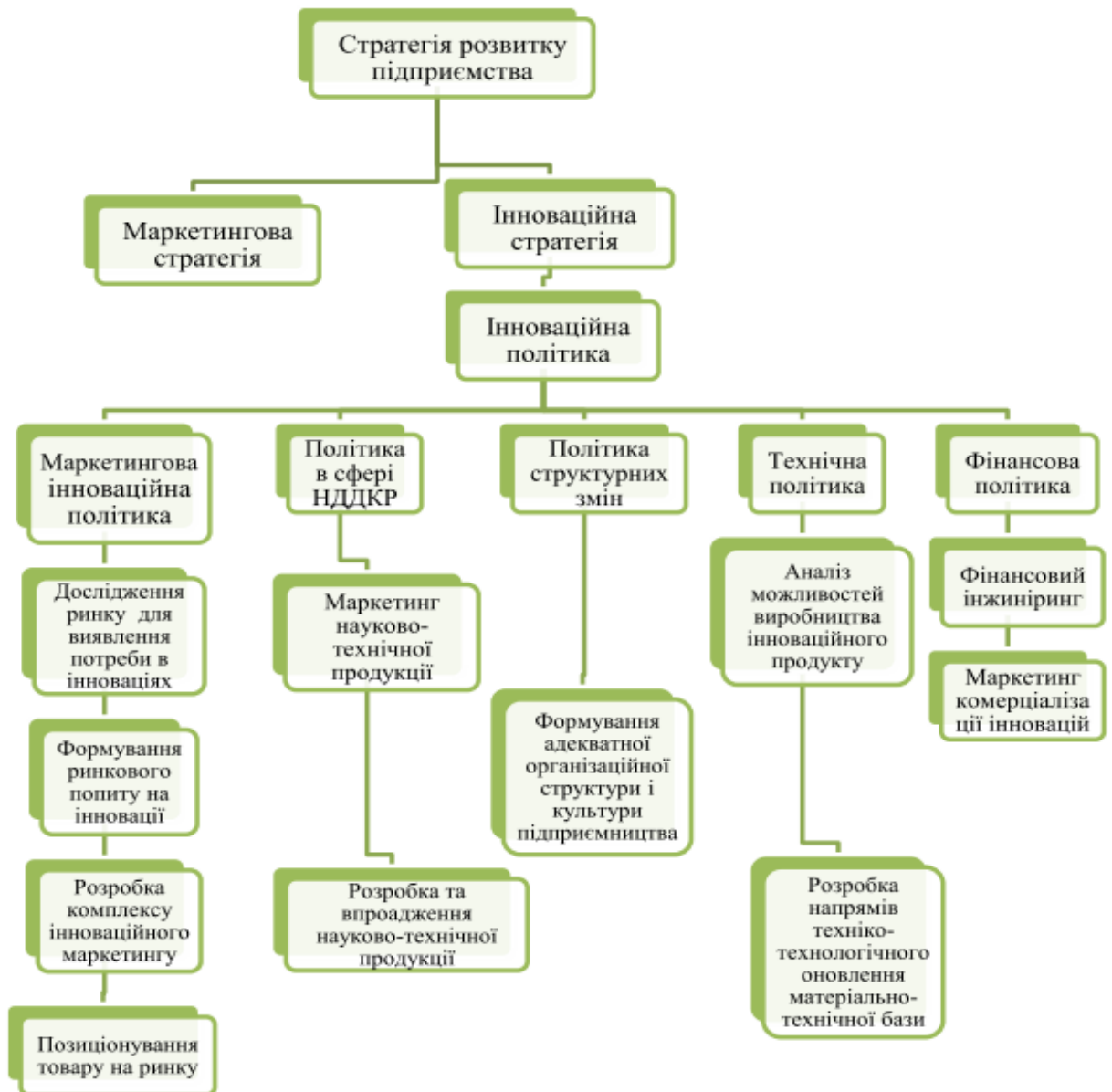


Рис. 1.17. Контур механізму гармонійного формування інноваційної політики підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 20, 3, 31, 33, 44, 47, 51, 53, 57, 75, 84]

Сам механізм гармонійного формування інноваційної політики підприємства наведено на рисунку 1.18.

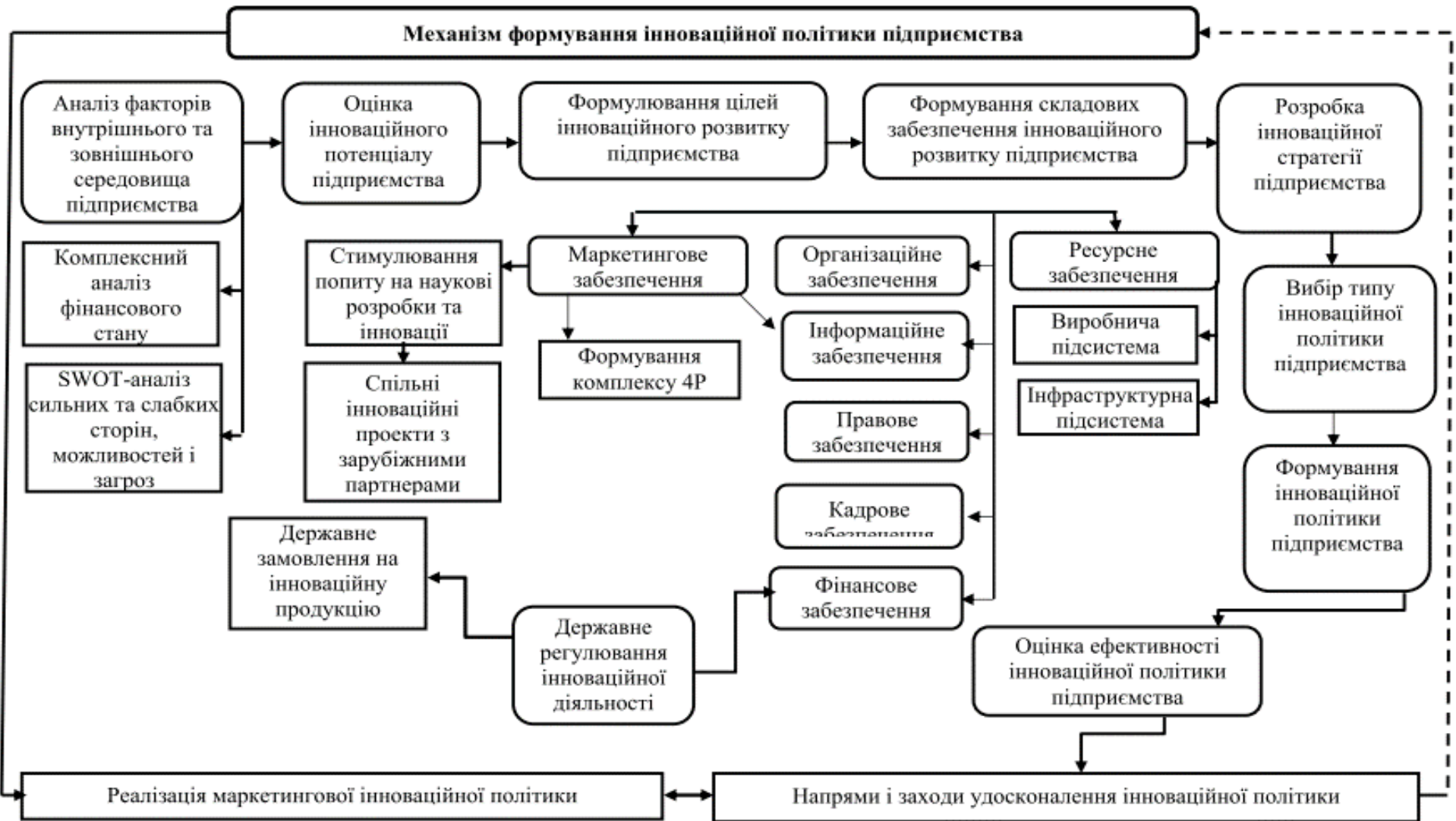


Рис.1.18. Механізм гармонійного формування інноваційної політики підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 20, 3, 31, 33, 44, 47, 51, 53, 57, 75, 84]

Для успішного функціонування механізму гармонійного формування інноваційної політики підприємства вагоме значення має його ресурсне забезпечення, тобто потужність інноваційного потенціалу підприємства (рис.1.19).

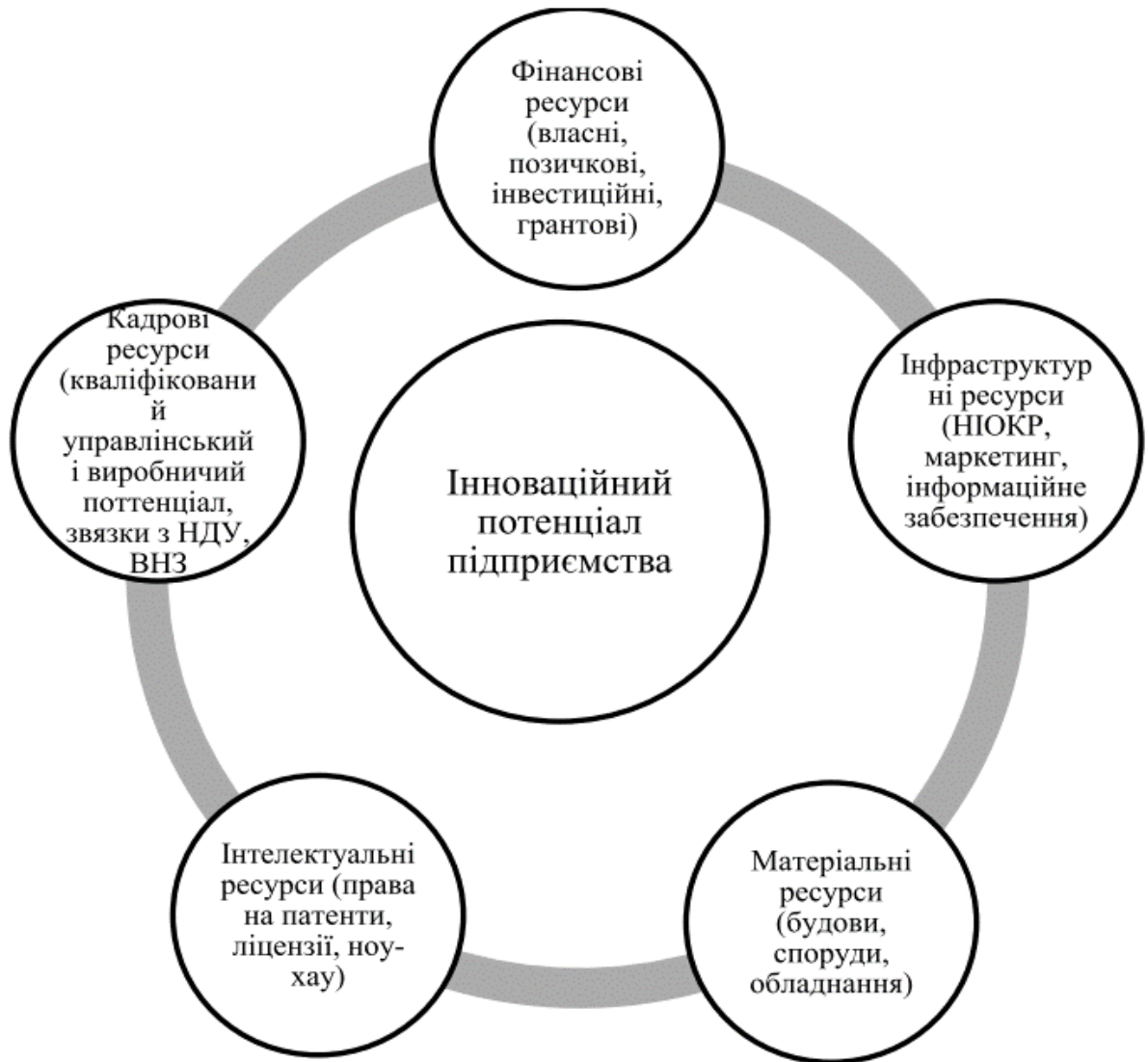


Рис.1.19. Контур інноваційного потенціалу підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [18, 30, 31, 38, 79]

Водночас, важливу роль для успішного функціонування механізму гармонійного формування інноваційної політики підприємства відіграють інструменти цього механізму. Так, макро-інструменти механізму гармонійного формування інноваційної політики підприємства (рис. 1.20), визначають: інфраструктурний розвиток, потужність державно-приватного партнерства, інкубаторів, технопарків, стартапів, технополісів тощо;

композиційну комфортність інноваційної екосистеми щодо освоєння інноваційних продуктів та послуг; державне субсидування інноваційної активності; створення інноваційних мереж із залученням малих та середніх підприємств; стимулювання інноваційної активності; впровадження програм підтримки інновацій; пільгове фінансування та кредитування інноваційних процесів тощо.

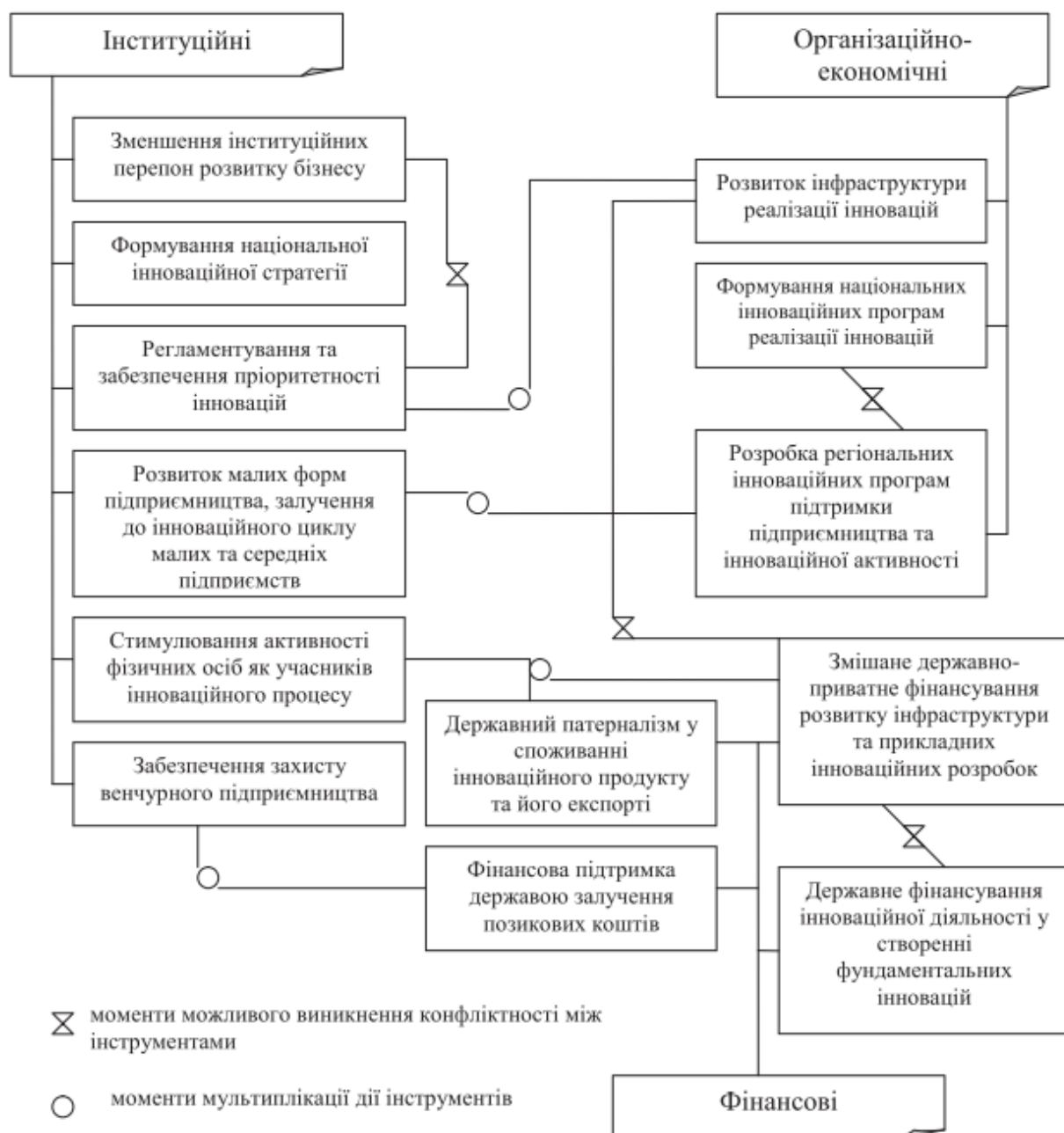


Рис. 1.20. Макро-інструменти механізму гармонійного формування інноваційної політики підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 20, 3, 31, 33, 44, 47, 51, 53, 57, 75, 84]

Мікро- інструменти механізму гармонійного формування інноваційної політики підприємства (рис 1.21) визначають: змістове наповнення інноваційних програм та проектів; можливості оптимізації інноваційного циклу; прогнозування ризиків, загроз та фінансових наслідків інноваційної політики; оптимізацію та диверсифікацію джерел фінансування інновацій; обґрунтованість експертизи щодо розробки інноваційного продукту чи послуг; регламентації інноваційної діяльності; адаптації інформаційного забезпечення інноваційної політики тощо.

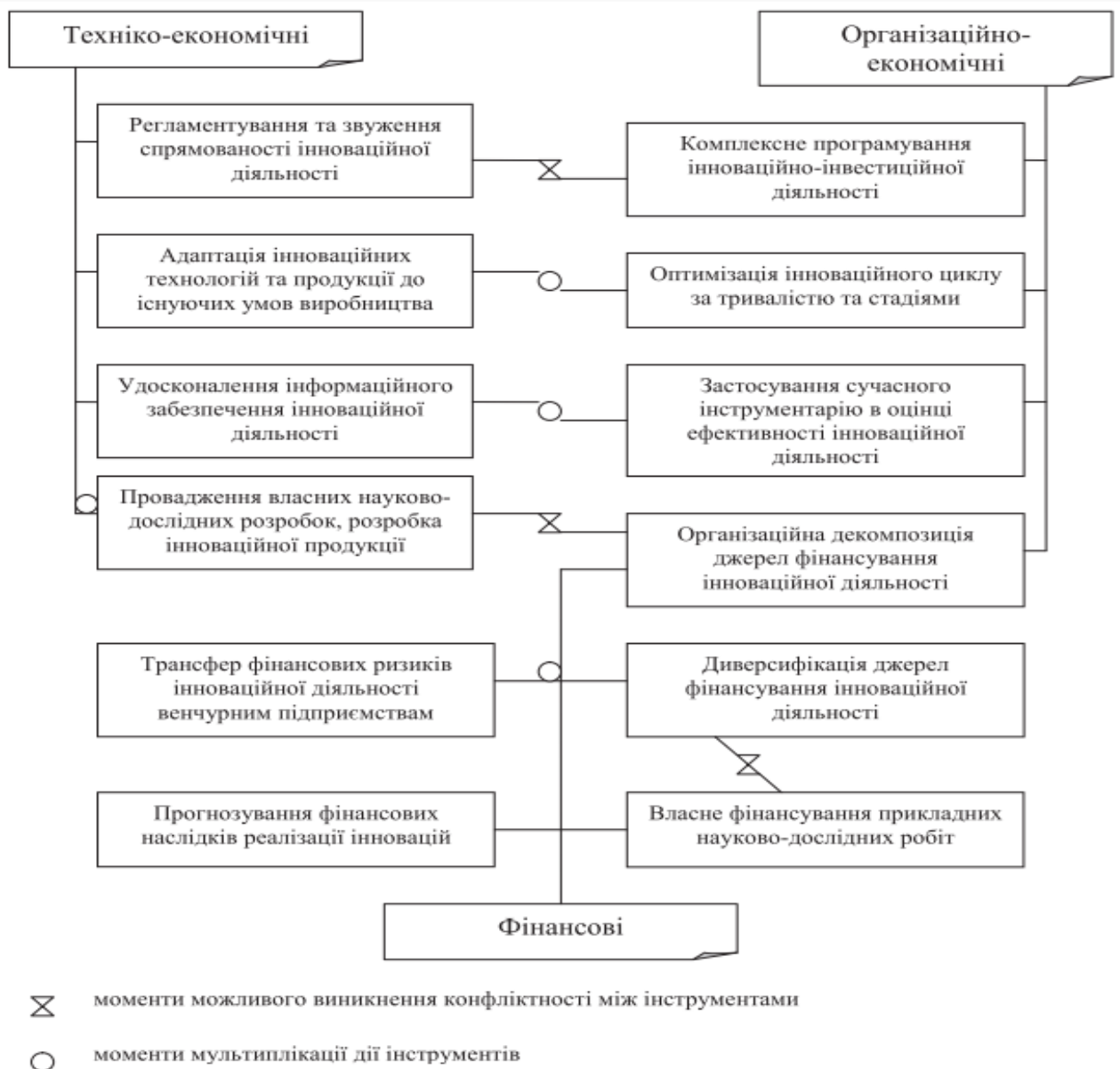


Рис. 1.21. Мікро- інструменти механізму гармонійного формування інноваційної політики підприємства

Примітка: сформовано за даними [1, 20, 3, 31, 33, 44, 47, 51, 53, 57, 75, 84]

1.3. Методичні підходи до виміру якісних та кількісних змін інноваційного контуру підприємства та його інноваційної політики в нових економічних реаліях

Сама динаміка економічного розвитку зумовлює необхідність обґрунтованої методології дослідження виміру якісних та кількісних змін інноваційного контуру підприємства та його інноваційної політики в нових економічних реаліях (рис 1.22).

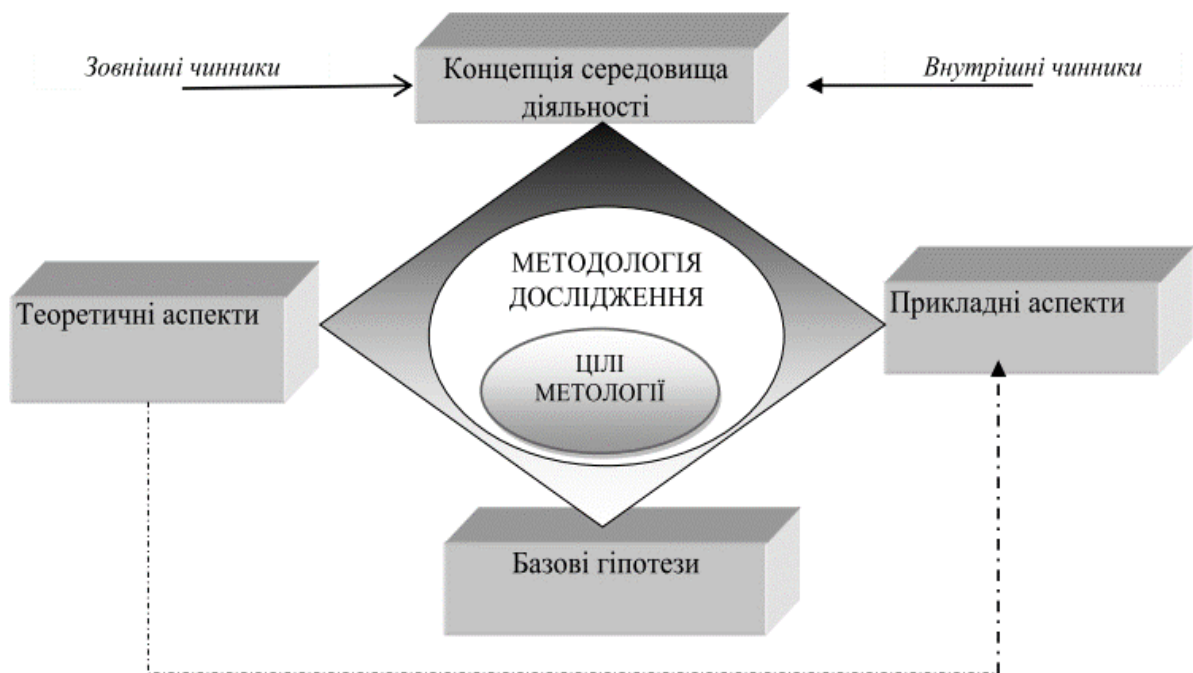


Рис. 1.22. Базовий ромб компонент методології дослідження виміру якісних та кількісних змін інноваційного контуру підприємства та його інноваційної політики в нових економічних реаліях

Примітка: сформовано за даними джерела [18, 53, 82, 85]

Своєчасне дослідження впливу зовнішніх чинників на зміни інноваційного контуру підприємства (рис. 1.23) стає вирішальним для розробки результативної гнучкої інноваційної політики, що сприятиме забезпеченню високої конкурентоспроможності й збалансованому розвитку вітчизняних підприємств на інноваційній основі та розробці адекватної інноваційної стратегії. Наголосимо, що рівень ефективності інноваційної політики, залежить від якості ухвалених рішень та інформаційної забезпеченості.

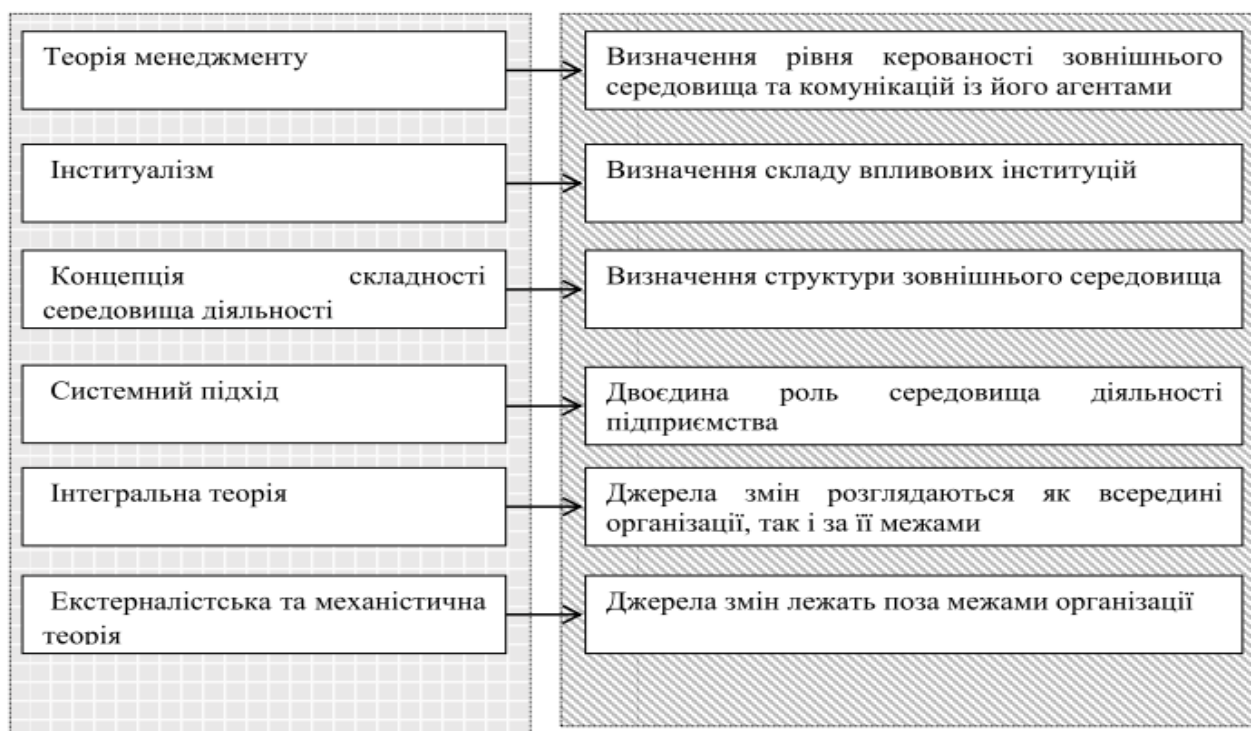


Рис. 1.23. Схема дослідження впливу зовнішніх чинників на зміни інноваційного контуру підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [2, 18, 52, 53, 78, 82, 85, 92]

Вітчизняні вчені виділяють декілька методичних підходів до виміру ефективності інноваційної політики підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Методичні підходи до виміру ефективності інноваційної політики підприємства

Підхід	Коротка характеристика
Багато-критеріальний	Оцінка ефективності будується на підставі стратегії підприємства; ефективність діяльності оцінюється як фінансовими, так і нефінансовими показниками, кількість яких обмежена; виявлено причинно-наслідкові зв'язки між стратегією та операційною діяльністю, цілями і результатами; зацікавленість всіх працівників організації.
Вартісний	Вартість компанії є одним з основних показників комплексної оцінки ефективності діяльності, що відображають якість управління, фінансове благополуччя і майбутні очікування.
Ризик-орієнтований	Визначення рентабельності з урахуванням ризик-менеджменту, який є важливим управлінським компонентом по створенню і максимізації вартості в сучасних умовах.
Інтегрований	Можна виділити три напрями інтеграції: 1) інтеграція різних підходів між собою; 2) інтеграція моделей в рамках одного підходу; 3) інтеграція моделей і різних підходів в управлінні, обліку, аналізі. Цілями інтеграції є вдосконалення різних аспектів діяльності, підвищення її ефективності, а також нівелювання недоліків різних концепцій.

Примітка: сформовано за даними джерела [2, 14, 18, 52, 53, 78, 82, 84, 85, 92]

Відмітимо, що вимір ефективності інноваційної політики підприємства зорієнтований на виявлення чинників, які мають вплив на її формування та імплементацію задля виявлення додаткових інноваційних можливостей, ризиків та загроз. Наголосимо, що подібний вимір досить складний і трудомісткий. Проблема зосереджена у тому, що такий вимір неможливо здійснити лише кількісними індикаторами, він потребує якісного виміру, тобто застосування експертних оцінок (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Критерії та показники виміру ефективності інноваційної політики підприємства

Критерій	Показники
Економічної ефективності	Прибуток від ліцензійної діяльності; Прибуток від впровадження винаходів, ноу-хау; Приріст обсягів продажу; Покращення використання виробничих потужностей; Прискорення процесу капітального будівництва; Підвищення ефективності використання ресурсів; Зростання продуктивності праці; Підвищення фондівдачі; Прискорення оборотності обігових коштів тощо.
Науково-технічної ефективності	Частка співробітників з науковим ступенем; Частка науково-дослідних та експериментальних лабораторій; Кількість об'єктів права інтелектуальної власності, на які є відповідні документи; Частка упровадження запропонованих проектом технічних рішень; Обсяг НДДКР, які виконувалися за проектом протягом звітного періоду; Обсяг робіт з розвитку, модернізації та реконструкції науково-технологічної та дослідно-промислової бази; Обсяг інноваційної продукції, яка випускалася за проектом.
Соціальної ефективності	Рівень впливу реалізації проекту на рівень зайнятості населення, частка нових робочих місць; Зростання рівня оплати праці робітників; Рівень задоволення фізіологічних потреб робітників; Рівня задоволення соціальних та духовних потреб працівників; Динаміка кількості робочих місць; Рівень кваліфікації робітників.
Екологічної ефективності	Вплив виробничих процесів на навколишнє природне середовище; Відповідність реалізації проекту вимогам санітарно-гігієнічних, радіаційних, екологічних, архітектурних та інших норм; Зміна розмірів викидів в атмосферу, ґрунт, воду шкідливих речовин; Зниження відходів виробництва;

	Ергономічність виробництва; Екологічності виробничих товарів; Зменшення розмірів штрафів за порушення екологічного законодавства та інших нормативних документів;
Критерій новизни	Тривалість життєвого циклу інновацій; Наявність у складі промислової продукції принципово нових товарів, які не випускаються іншими підприємствами; Відношення витрат на НДДКР до обсягу продажів; Чисельність науково-технічних кадрів у загальній кількості зайнятих; Річний приріст витрат на НДДКР; Обсяг витрат на оплату праці, послуг суб'єктів інноваційної інфраструктури щодо маркетингу, реклами, підготовки кадрів; Частка прибутку, спрямована на НДДКР

Примітка: сформовано за даними джерела [2, 14, 18, 52, 53, 78, 82, 84, 85, 92]

Ключові показники виміру ефективності інноваційної політики підприємства наведено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Ключові показники виміру ефективності інноваційної політики підприємства


Показники	Формули для розрахунків	Умовні визначення
Приріст нематеріальних активів (Π_{HMA})	$\Pi_{HMA} = \frac{H_1 - H_0}{H_0} \times 100\%$	H_0, H_1 - вартість нематеріальних активів підприємства на початок і кінець року, тис. грн.
Приріст необоротних ($\Pi_{АН}$) та оборотних ($\Pi_{АО}$) активів підприємства	$\Pi_A = \frac{A_1 - A_0}{A_0} \times 100\%$	A_0, A_1 - вартість активів підприємства на початок і кінець року, тис. грн.
Оновлення виробничих фондів (O_ϕ)	$O_\phi = \frac{O_1}{O_2} \times 100\%$	O_1 - вартість знову введених основних фондів за певний період; O_2 - вартість основних фондів на кінець того ж періоду.
Приріст доходу (виручки) від реалізації (Π_{BP})	$\Pi_{BP} = \frac{B_1 - B_0}{B_1} \times 100\%$	B_0, B_1 - дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.
Приріст чистого прибутку ($\Pi_{ЧП}$)	$\Pi_{ЧП} = \frac{\Pi_1 - \Pi_0}{\Pi_0} \times 100\%$	Π_0, Π_1 - чистий прибуток підприємства на початок і кінець року, тис. грн.
Частка інноваційної продукції в загальному обсязі виробленої продукції ($\mathcal{C}_П$)	$\mathcal{C}_П = \frac{V_{ИП}}{V_{ОП}} \times 100\%$	$V_{ИП}$ - обсяг інноваційної продукції у виробництві; $V_{ОП}$ - загальний обсяг виробленої продукції
Частка витрат на науку та наукові дослідження і розробки в загальному обсязі витрат підприємства (\mathcal{C}_{IB})	$\mathcal{C}_{IB} = \frac{V_{IB}}{V_{ОВ}} \times 100\%$	V_{IB} - витрати на науку і наукові дослідження та розробки; $V_{ОВ}$ - загальний обсяг витрат підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [2, 14, 18, 52, 53, 78, 82, 84, 85, 92]

За результатами виміру ефективності інноваційної політики підприємства визначаються якісні та кількісні зміни інноваційного контуру підприємства та відповідно його інноваційні можливості. Акцентуємо, що чим вище ефективність інноваційної політики підприємства, тим більше генерується конкурентних переваг на інноваційній основі. Загалом, представлені показники виміру якісних та кількісних змін інноваційного контуру підприємства (табл. 1.7), слід вважати узагальненими, оскільки вони мають формуватися відповідно до специфіки функціонування кожного окремого підприємства. Водночас, наголошуємо, що основою формування показників виміру, має бути комплексний підхід, який буде враховувати усі взаємодії інноваційного контуру на основі обґрунтованого алгоритму.

Таблиця 1.7

Показники виміру якісних та кількісних змін інноваційного контуру підприємства

Показник й порядок його розрахунку	Основні складові (елементи) пропонувані показників
1	2
1. Показник реалізованості інновацій за чинником основних фондів (K_{OF}) $K_{OF} = C_{OFI} - C_{OFN}$, грн.	Показник (K_{OF}) визначається шляхом порівняння наявних основних фондів (C_{OFI}) і необхідних для реалізації інновацій (C_{OFN}).
2. Показник реалізованості інновацій за фінансовим чинником (K_f) $K_f = \Phi_{ci} - \Phi_{oi}$, грн.	Показник (K_f) визначається порівнянням наявних на певний час* у підприємства власних фінансових ресурсів – інвестицій (Φ_{ci}) і необхідних для реалізації інновацій (загальних фінансових ресурсів), (Φ_{oi}). Даний показник дозволить визначити можливість реалізації інновацій за свій рахунок або визначити обсяг виробництва протягом визначеного часу*.
3. Показник сукупних можливостей підприємства щодо реалізації інновацій ($K_{сов}$) $K_{сов} = \frac{K_m + K_t}{I_{сов}}$, од.	Показник ($K_{сов}$) визначається відношенням дробу, у чисельнику якого сума довгострокових кредитів (K_m) і розмір позикових засобів (K_t), а в знаменнику загальний обсяг власних інвестицій ($I_{сов}$). Значення показника $K_{сов}$ бажано мати менше 0,70-075*, щоб виключити залежність підприємства від зовнішніх джерел засобів, втрату фінансової стабільності (автономності).
4. Показник реалізованості інновацій за сукупною групою факторів ($\sum K_{III}$)  < 0,7	Показник ($\sum K_{III}$) визначається дробом, у чисельнику якого сума всіх факторів, а в знаменнику розмір власних засобів (інвестицій) підприємства, Φ_{ci} , <i>приведених до однакових одиниць виміру*</i>

<p>5. Показник рентабельності реалізації інновацій (Прі), %</p> $\text{Прі} = \frac{P_{\text{ин}}}{\Phi_{oi}} \times 100\%$	<p>Показник (Прі) визначається часткам від розподілу показника приросту чистому прибутку підприємства від реалізації інноваційних товарів (Пчп, показник 10), на загальний обсяг інвестицій, використаних на реалізацію інновацій (Фoi). <i>Може розраховуватися до певної групи інновацій*</i>.</p>
<p>6. Показник витрат створення або придбання інновацій (Пзі), %</p> $\text{Пзі} = \frac{\Phi_{oi}}{C_{\text{п}}} \times 100\%$	<p>Показник (Пзі) визначається часткою від ділення показника приросту загального обсягу інвестицій (Фoi), на загальний обсяг собівартості продукції підприємства (Сп).</p>
<p>7. Показник чистого дисконтного доходу (ЧДД)</p> $\text{ЧДД} = \frac{\sum_{t=0}^T (D_t - Z_t)}{(1+d)^t}$ <p>Dt - доход (виторг) від інновацій (проекту) в t-м року; Zt – витрати на інновації в t-м року; T – строк реалізації проекту, (інновацій), років; d – ставка дисконту.</p>	<p>Показник (ЧДД) характеризує ефективність інновацій (проектів) за відомим значенням ставки (норми) дисконту (d). Для оцінки дисконту d може бути використаний метод ціни капітальних активів (модель CAPM – capital assets pricing model): $d = a + b + c$, де a – безризикова ставка позичкового капіталу або чиста прибутковість альтернативних проектів вкладення фінансових засобів; b – рівень премії за ризик для інноваційних проектів даного типу (відповідно до класифікації нововведень); c – інфляційне очікування за період реалізації проекту. Інноваційний проект (реалізація інновацій) вважається ефективним за ЧДД.</p>
<p>8. Показник індексу прибутковості інновацій (проекту), (ІД)</p> $\text{ІД} = \frac{1}{K} \frac{\sum_{t=0}^T (D_t - Z_t)}{(1+d)^t}$ <p>Z_t^t – витрати на інновації (проект) в i-м року; ДО – дисконтовані інвестиції, $\text{ДО} = \sum_{t=0}^T K_t \frac{1}{(1+d)^t}$ K_t - інвестиції в t-м року; d – норматив приведення різночасних витрат = 0,15, або відносний розмір банківського відсотка, якщо витрати на створення інновації здійснювалися за рахунок банківського кредиту.</p>	<p>Інноваційний проект (інновації) вважаються ефективним за $\text{ІД} \geq 1$.</p>

<p>9. Показник внутрішньої норми (ставки) прибутковості, ($V_{нд}$)</p> $V_{нд} = \frac{\sum_{t=0}^T (D_t - Z_t)}{(1+d)^t} = 0$	<p>Внутрішня норма прибутковості – це ставка дисконту, за якої чистий дохід дорівнює нулю. Знайдене значення $V_{нд}$ дорівнює необхідній інвестору ставці доходу від інвестиції. Інноваційний проєкт вважається ефективним, якщо $V_{нд} > dn$ (dn — очікувана норма доходу від інвестованого капіталу). Якщо при порівнянні двох альтернативних варіантів за показниками $Ч_{дд1}$ і $V_{нд}$ отримані такі результати: $Ч_{дд1} \square Ч_{дд2}$ $V_{нд1} \square V_{нд2}$, то пріоритетним є показник $Ч_{дд}$</p>
<p>10. Показник строку окупності, (Ток)</p> $Ток = \frac{\sum_{t=0}^T (D_t - Z_t)}{(1+d)^t} \cdot X = 0$	<p>Строк окупності — період часу, за який дискontовані витрати будуть компенсовані дискontованими доходами. Інноваційний проєкт вважається ефективним, якщо $Ток < T_n$, де T_n — нормативний строк окупності інвестицій.</p>
<p>11. Показник прибутковості акції (Pa), грн/акц.</p> $Pa = \frac{П_{див}}{K_{акц}} \times 100\%$	<p>Показник прибутковості акції (Pa) визначається шляхом розподілу обсягу прибутку, що направляється на виплату дивідендів ($П_{див}$), на кількість акцій підприємства ($K_{акц}$).</p>
<p>12. Показник річного дивіденду акції</p> $D_{ра} = \frac{П_{див}}{Ц_a} \times 100\%$	<p>Показник річного дивіденду акції ($D_{ра}$) визначається шляхом розподілу прибутку, що направляється на виплату дивідендів ($П_{див}$), на номінальну вартість акції ($Ц_a$). Результат розподілу виражається у відсотках.</p>

Примітка: сформовано за даними джерела [2, 14, 18, 52, 53, 78, 82, 84, 85, 92]

Шкала виміру якісних та кількісних змін інноваційного контуру підприємства наведена у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Шкала виміру якісних та кількісних змін інноваційного контуру підприємства

Характеристика інноваційного зростання	Інтервал значень інноваційної діяльності	Рекомендований напрям стратегії інноваційного зростання підприємства
Високий темп інноваційного зростання	$25 < IP < 35$	Стратегія інтенсивного інноваційного (інноваційно-технологічного) зростання
Середній темп інноваційного зростання	$15 < IP < 25$	Стратегія інтенсивного зростання, орієнтована на модернізацію товару
Помірний темп інноваційного зростання	$5 < IP \leq 15$	Стратегія інтегративного інноваційного зростання
Низький темп інноваційного зростання	$1 < IP \leq 5$	Стратегія диверсифікаційного інноваційного зростання
Інноваційний розвиток (зростання) відсутній	$IP \leq 0$	Стратегія утримання позицій на ринку

Примітка: сформовано за даними джерела [2, 14, 18, 52, 53, 78, 82, 84, 85, 92]

У додаток до виміру якісних та кількісних змін інноваційного контуру підприємства доцільно здійснювати аудит його інноваційної політики (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Аудит інноваційної політики підприємства

<i>Технологічний аудит</i>	<i>Комплексний аналіз науково-технічного блоку</i>
Внутрішній аудит: Аналіз кожної розробки внутрішніми силами на регулярній основі	Виявлення основних характеристик галузі (характеристики технологічних активів і науково-технічних потреб компанії):
Зовнішній аудит включає (Аналіз із залученням зовнішніх експертів):	1. Характеристика науково-технічної інфраструктури
1. Підготовка плану аудиту, висновок договорів	2. Характеристика системи управління та фінансування
2. Збір інформації про розробки та авторів (анкетування та опитування)	3. Характеристика матеріального забезпечення науково-технічного блоку
3. Інтерв'ю з ключовими учасниками проекту (у випадку якщо оцінюємо конкретний проект)	4. Характеристика управління інтелектуальною власністю
4. Підготовка підсумкового звіту, що містить оцінку розробки та рекомендації	5. Характеристика трудових ресурсів
	6. Характеристика регламентної бази
	7. Характеристика роботи з науково-технічною інформацією та обміну знаннями

Примітка: сформовано за даними джерела [2, 14, 18, 52, 53, 78, 82, 84, 85, 92]

При цьому, велику роль відіграє потенціал стратегічних змін інноваційної політики підприємства (рис. 1.24) та його оцінка (табл. 1.10).

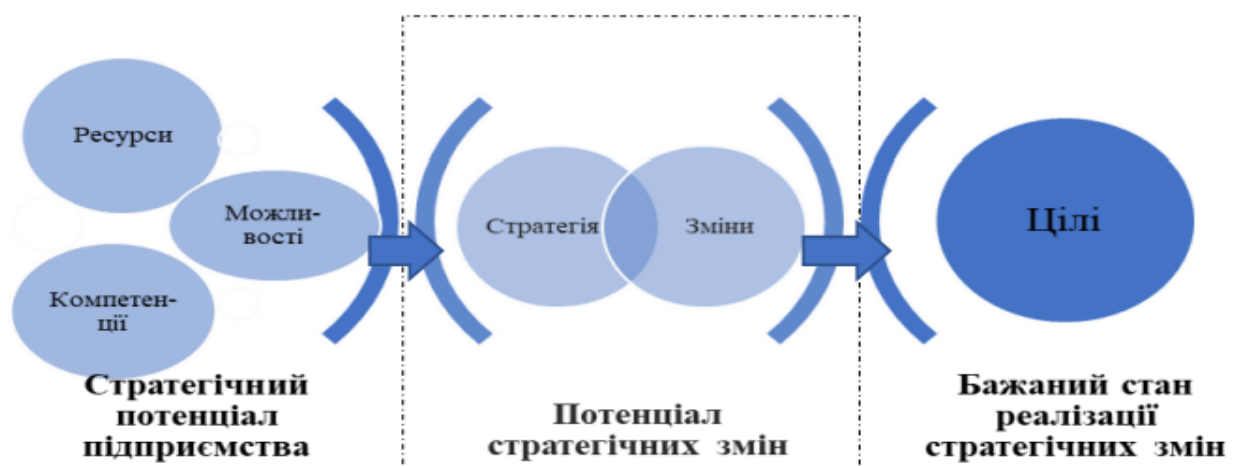


Рис. 1.24. Роль потенціалу стратегічних змін інноваційної політики підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [18, 30, 31, 38, 79]

Таблиця 1.10

Оцінка потенціалу стратегічних змін інноваційної політики підприємства

Вид потенціалу спрямований на:	Види потенціалу	Характеристика потенціалу змін	Спосіб оцінки потенціалу змін підприємства
1	2	3	4
Людей і культуру	Потенціал менеджменту підприємства	Система управління підприємством, призначена для реалізації стратегічних цілей і сформульована в місії підприємства	Ефективність використання залучених інвестицій; ефективність використання власного основного і оборотного капіталу; коефіцієнти використання виробничих площ; коефіцієнти використання випробувальних стендів
	Трудовий потенціал	Величина участі працівників підприємства у виробництві з урахуванням їх психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань, накопиченого досвіду	Оцінка трудового потенціалу підприємства являє собою співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп працівників і відносин між ними
	Творчий потенціал працівників	Потенціал (внутрішній ресурс) людини, здатність виявляти нові способи вирішення проблем або здатність думки не стереотипно	Рівень творчої здатності, що становить відносно стійку характеристику особистості
	Потенціал життєвого циклу підприємств	Підприємство володіє в достатній мірі об'єктивними передумовами для подальшого успішного розвитку	Визначається стадією розвитку підприємства
Структуру і стратегію	Потенціал економічної безпеки	Сукупність майнового і фінансового потенціалів підприємства, сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, нематеріальних, фінансових та ін.), що є в розпорядженні підприємства	Числова оцінка, що характеризує ступінь фінансової стійкості і надійності підприємства на цільовому ринку
	Підприємницький (комерційний)	Здатність підприємства успішно функціонувати на певному цільовому ринку	Оцінка трьох капіталів: «людського капіталу», «фізичного капіталу», «фінансового капіталу»
	Інноваційний потенціал підприємства	Готовність і здатність підприємства здійснювати вперше або відтворювати ту чи іншу інновацію	Кількість впроваджених інноваційних проектів протягом певного періоду; обсяг інвестицій, витрачених на реалізацію інноваційних проектів

1	2	3	4
Структуру і стратегію	Конкурентний потенціал підприємства	Властивість підприємства, яке відображає можливості активного, динамічного саморозвитку в процесі цілеспрямованої діяльності в умовах динамічного зовнішнього середовища	Характеризується відповідними кількісними і якісними показниками (параметрами)
	Ресурсний потенціал	Наявність людських, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних та інших ресурсів у підприємства	Оцінка ресурсів і ефективності підприємства, фінансовий аналіз діяльності підприємства, порівняльний аналіз, організація процедури оцінки ресурсного потенціалу
	Потенціал маркетингу підприємства	Це оцінка підприємства щодо реальної можливості своєчасно відстежувати та оперативно реагувати на всілякі зміни в макро- і мікрориночному середовищі	Числова інтегрована оцінка ефективності використання маркетингового потенціалу може бути визначена як сума фактичної величини показника, отримана в результаті реалізації маркетингового потенціалу і вагового коефіцієнта показника оцінки маркетингового потенціалу
	Фінансовий потенціал підприємства	Фінансовий потенціал підприємства – це оцінка фінансового стану і фінансових можливостей підприємства	Критерії оцінки результатів використання фінансового потенціалу підприємства: обсяг одержуваної чистого прибутку; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт поточної ліквідності
Завдання та технологію	Логістичний потенціал	Здатність підприємства реалізовувати логістичні функції і операції при досягненні максимально можливих кінцевих результатів і мінімально необхідних витрат	Загальний стратегічний конкурентний потенціал підприємства визначається твором приватних потенціалів підприємства і числової оцінки приватного конкурентного потенціалу підприємства
	Збутовий потенціал	Наявність реальної можливості у підприємства виробляти і продавати товари	Розрахунок обсягу завойованої їм частки цільового ринку і значно перевершує його показники оцінки ефективності реалізації інноваційного потенціалу
	Виробничий потенціал підприємства	Максимальний обсяг випуску, який, підприємство може зробити при даному обсязі факторів виробництва (праця, капітал, земля), рівні технологічного прогресу і системі організації виробництва	Потенційний обсяг виробництва продукції, потенційні можливості основних фондів і оборотних коштів, потенційні можливості використання сировини і матеріалів, потенційні можливості професійних кадрів, фінансовий потенціал

Примітка: сформовано за даними джерела [18, 30, 31, 38, 52, 53, 78, 79]

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Сучасний стан та вимір якісних і кількісних змін інноваційного контуру підприємства та його інноваційної політики

Дослідження сучасного стану та вимір якісних і кількісних змін інноваційного контуру підприємства та його інноваційної політики будемо проводити на прикладі телекомунікаційного товариства з обмеженою відповідальністю „Elekshnet”. Організаційна структура управління та дані щодо консолідованої фінансової звітності ТОВ „Elekshnet” за 2019-2021 р. представлені у додатку Б.

Тренди реалізації продукції ТОВ „Elekshnet” за 2019 – 2022 рр. проілюстровано на рисунку 2.1.

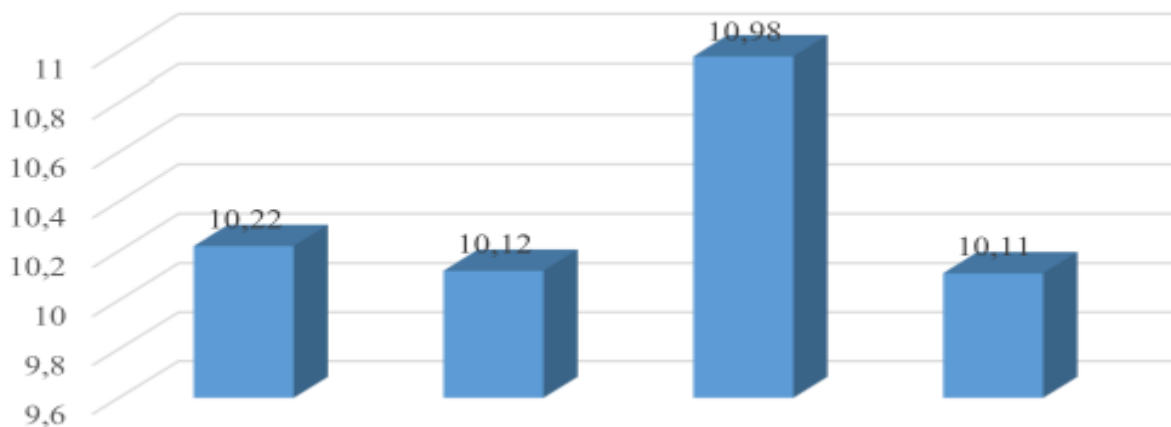


Рис.2.1. Тренди реалізації продукції ТОВ „Elekshnet” за 2019 – 2022 рр.

Тренди фінансово-економічних індикаторів функціонування ТОВ „Elekshnet” за 2019-2021 р. (табл. 2.1) засвідчують, що у довоєнний період підприємство працювало стабільно і нарощувало обсяги своєї діяльності на вітчизняному телекомунікаційному ринку.

Таблиця 2.1

Тренди фінансово-економічних індикаторів функціонування ТОВ „Elekshnet” за 2019-2021 р., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2347,50	2839,40	3193,10	491,9	353,7	20,95	12,46
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1444,50	1739,60	1936,50	295,1	196,9	20,43	11,32
Валовий прибуток (збиток)	903	1099,80	1256,60	196,8	156,8	21,79	14,26
Інші операційні доходи	132	155,6	142	23,6	-13,6	17,88	-8,74
Адміністративні витрати	362,1	358,8	387,2	-3,3	28,4	-0,91	7,92
Витрати на збут	415,6	488,2	522,5	72,6	34,3	17,47	7,03
Інші операційні витрати	11,3	12,9	8,1	1,6	-4,8	14,16	-37,21
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	246	395,5	480,8	149,5	85,3	60,77	21,57
Інші фінансові доходи	0	21,3	29,6	21,3	8,3	0	38,97
Інші доходи	34,80	110,00	192,50	75,2	82,5	216,09	75,00
Інші витрати	0	60,2	85,6	60,2	25,4	0	42,19
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	280,8	466,6	617,3	185,8	150,7	66,17	32,30
Витрати (дохід) з податку на прибуток	50,54	83,99	111,11	33,45	27,12	66,19	32,29
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	230,26	382,61	506,19	152,35	123,58	66,16	32,30

Так, фінансовий результат від операційної діяльності зріс із 246 тис. грн. у 2019 році до 480,8 тис. грн. у 2021 році, хоча й витрати на збут при цьому підвищились на 7 відсотків. Особливо зросли інші доходи підприємства із 34,8 тис. грн. у 2019 році до 192,5 тис. грн. у 2021 році, що засвідчує, що товариство старається диверсифікувати свою діяльність і відшукує різні ринкові ніші та впроваджує інноваційні продукти й послуги.

Фінанси							
1. Рівень прибутковості				3		0,2	0,6
2. Фінансова стабільність				3		0,4	1,2
3. Вартість послуг		7				0,3	2,1
4. Рентабельність інвестицій				3		0,1	0,3
$\sum b_j \cdot P(S_i)$							4,2
Виробництво							
1. Обладнання		7				0,5	3,5
2. Використання сучасних технологій				3		0,3333	1,00
3. Резерви потужностей				3		0,1667	0,50
$\sum b_j \cdot P(S_i)$							5,00
Кадри							
1. Підприємницька орієнтація				5		0,13	0,67
2. Кваліфікація керівництва		7				0,33	2,33
3. Кваліфікація персоналу		7				0,27	1,87
4. Розподіл прав та обов'язків				5		0,07	0,33
5. Кількість персоналу				3		0,20	0,6
$\sum b_j \cdot P(S_i)$							5,80

Узагальнюючі зміни внутрішнього інноваційного контуру ТОВ „Elekshnet” зображено на рисунку 2.2.

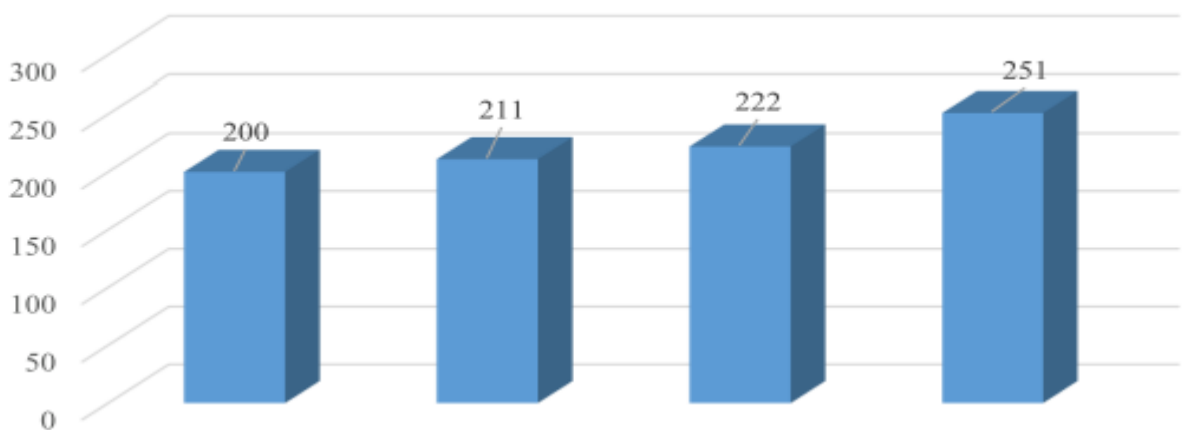


Рис.2.2. Узагальнюючі зміни внутрішнього інноваційного контуру ТОВ „Elekshnet”

Завданням SWOT-аналізу ТОВ „Elekshnet” є виявлення можливостей і загроз та визначення сильних і слабких аспектів його діяльності (табл. 2.4).

SWOT-аналіз ТОВ „Elekshnet”

	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1.Розширення ринків збуту 2.Вертикальна інтеграція (зворотна - сировинна база, пряма-розвиток збутової мережі) 3. Підвищення купівельної спроможності населення 4.Збільшення споживання молочної продукції (зростання ринку) 5. Відхід з ринку дрібних виробників 6.Пріоритет місцевої влади на розвиток АПК 7. Розвиток «культу» Здорового Харчування 8. Розширення асортименту 9. Можливості модернізації виробництва 10. Інвестицій у персонал 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічні ризики, пов'язані з макроекономічною нестабільністю 2. Посилення конкуренції з боку великих виробників з інших регіонів 3.Зменшення сировинної бази 4. Зростання сили торгу. Зміщення пріоритету у бік роздрібу. 6. Низька якість роботи роздрібною торгівлі 7.Слабка підтримка підприємства органами влади
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Гнучка політика ціноутворення 2.Репутація підприємства 3. Якісна, натуральна продукція 4. Широкий асортимент 5.Висока кваліфікація виробничих кадрів 6.Хороші виробничі можливості (високотехнологічне обладнання, резерв виробничих потужностей, склади для резервування сировини) 7.Налагоджений збутовий сервіс (заявки, доставка, документообіг) 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Збільшити частку ТОВ «Старий Порицьк» по молоку до 15% 2. Збільшити загальний обсяг реалізації молока на 30% 3.Збільшити впізнаваність ТОВ «Старий Порицьк» до 80% 4. Розвиток роздрібних мереж за рахунок іміджу компанії 5. Розширити асортимент за рахунок розвитку «культу» здорового харчування 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток торгової марки дозволить підвищити конкурентоспроможність 2. Розвиток власної роздрібною мережі за рахунок репутації компанії, широкого асортименту та високої якості продукції
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Неефективні заходи щодо просування продукції, реклами 2.Відсутність торгового персоналу 3..Високі витрати 4. Залежність у сировину від постачальника 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Удосконалення заходів щодо просування продукції, реклами 2. Зменшити витрати шляхом пошуку нових постачальників та впровадження ресурсозбереження виробництва 3. Розвиток та навчання персоналу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук нових можливих постачальників сировини 2. Навчання та підготовка торгового персоналу 3. Пошук нових ринків збуту

Для виміру змін зовнішнього інноваційного контуру та виявлення чинників впливу на нього у ТОВ „Elekshnet” побудуємо матрицю PEST-аналізу (табл. 2.5), у якій розглянемо політичні, економічні (фінансові), соціально культурні, технологічні чинники зовнішнього впливу та інтенсивність їх дії за якісними (експертними) оцінками.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз ТОВ „Elekshnet”

Фактор	Вплив фактору	Вага фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Зважена оцінка
			1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ									
Напад рф на Україну	2	0,3	5	4	4	5	4	4,4	1,32
Недосконала і складна податкова система	2	0,2	2	2	2	3	2	2,2	0,44
Законодавство з охорони навколишнього середовища	1	0,1	2	2	3	3	2	2,4	0,24
Бюрократизація і рівень корупції	1	0,3	3	2	2	2	3	2,4	0,72
Фінансування, гранти та ініціативи, держ. замовлення	1	0,1	1	1	2	1	2	1,4	0,14
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ									
Інфляція	3	0,2	4	5	5	5	4	4,6	0,92
Курси основних валют	2	0,2	4	5	5	4	5	4,6	0,92
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	2	0,1	2	1	3	2	2	2	0,2
Інвестиційний бізнес-клімат	3	0,1	4	2	4	5	2	3,4	0,34
Платоспроможний попит населення	2	0,2	2	3	3	2	3	2,6	0,52
Основні зовнішні витрати (енергоносії, транспорт, сировину, оренда, комплектуючі);	3	0,2	3	3	4	3	4	3,4	0,68
СОЦІАЛЬНО - КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ									
Рівень освіти населення країни	3	0,1	3	4	4	3	5	3,8	0,38
Уподобання кінцевих споживачів продукції	1	0,3	4	5	3	4	4	4	1,2
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	2	0,5	5	4	5	5	5	4,8	2,4

Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	2	0,1	2	3	3	2	3	2,6	0,26
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ									
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	3	0,2	4	5	5	5	5	4,8	0,96
Витрати на дослідження і розробки	3	0,2	3	4	5	3	5	4	0,8
Доступ до новітніх технологій	3	0,3	3	4	5	2	4	3,6	1,08
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	2	0,1	2	4	4	4	3	3,4	0,34
Розвиток пов'язаних технологій (сфера обслуговування і підтримки)	2	0,1	3	2	5	4	4	3,6	0,36
Трансфер технологій	2	0,1	2	1	2	2	2	1,8	0,18
Всього								69,8	

Інтенсивність впливу чинника, експерти оцінювали за балами (де: 1 бал – вплив незначний, а 3 бали – вплив високий).

Узагальнимо усі дані PEST-аналізу ТОВ „Elekshnet” (табл. 2.6) та виявимо чинники впливу позитивні та гальмуючі.

Таблиця 2.6

Матриця PEST-аналізу ТОВ „Elekshnet”

ПОЛІТИЧНІ		ЕКОНОМІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Напад рф на Україну	1,32	Інфляція	0,92
Бюрократизація і рівень корупції	0,72	Курси основних валют	0,92
Недосконала і складна податкова система	0,44	Основні зовнішні витрати (енергоносії, транспорт, сировину, оренда, комплектуючі);	0,68
Законодавство з охорони навколишнього середовища	0,24	Платоспроможний попит населення	0,52
Фінансування, гранти та ініціативи, держ. замовлення	0,14	Інвестиційний бізнес-клімат	0,34
		<i>Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни</i>	0,2

СОЦІАЛЬНІ		ТЕХНОЛОГІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	2,4	Доступ до новітніх технологій	1,08
Уподобання кінцевих споживачів продукції	1,2	Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	0,96
Рівень освіти населення країни	0,38	Витрати на дослідження і розробки	0,8
Ставлення до натуральних і екологічно-чистих продуктів	0,26	Розвиток пов'язаних технологій (сфера обслуговування і підтримки)	0,36
		Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	0,34
		Трансфер технологій	0,18

Для оцінки результативності інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” розглянемо тренди його індикаторів інноваційної політики за 2019-2021 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Тренди індикаторів інноваційної політики ТОВ „Elekshnet”

Показники	Рік			Абсолютний приріст		Відносний приріст, %	
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи, тис.грн	0	0	0	0,00	0,00	0	0
Інші необоротні активи, тис.грн	0	0	0	0,00	0,00	0	0
Число зайнятих у сфері НДР та ДКР, осіб	2	2	5	0,00	3,00	0,00	150,0
Чисельність працівників підприємства загалом, осіб	65	72	89	7,00	17,00	10,77	23,61
Обладнання дослідно-приладового призначення, тис.грн	0	0	0	0,00	0,00	0	0
Обладнання виробничо-технологічного призначення, тис.грн	183	251	445	68,00	194,00	37,16	77,29
Середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства, тис.грн	1215,7	6454,8	4001,1	5239,1	-2453,7	430,95	-38,01

Новозапроваджені основні виробничі фонди, тис.грн	653	697	378	44,00	-319,00	6,74	-45,77
Чистий дохід від реалізації нової чи вдосконаленої продукції, тис.грн	1476	712	658	-764,00	-54,00	-51,76	-7,58
Загальний чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	2347,5	2839,4	3193,1	491,90	353,70	20,95	12,46
Науково-дослідні та навчально-методичні інвестиційні проекти, тис.грн	49	37	31	-12,00	-6,00	-24,49	-16,22
Інші інвестиційні витрати, тис.грн	0	0	0	0,00	0,00	0	0

Велике значення для інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” відіграє його інноваційний потенціал (рис. 2.3).

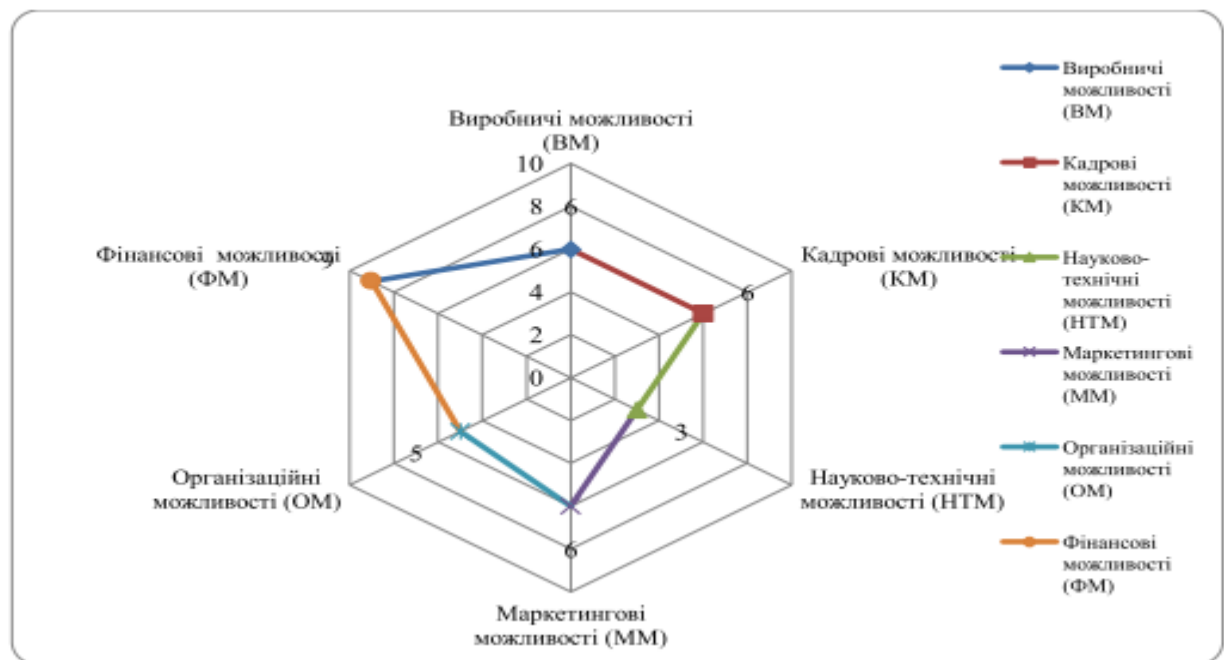


Рис.2.3. Графічне зображення результатів виміру інноваційного потенціалу ТОВ „Elekshnet” у зрізі його складових

Якісний експертний вимір інноваційного потенціалу ТОВ „Elekshnet” у зрізі його складових (табл. 2.8), засвідчує доволі високі стабільні його показники.

Таблиця 2.8

Якісний експертний вимір інноваційного потенціалу ТОВ „Elekshnet” у зрізі
його складових

Складові ІП	Параметри	Бали
1	2	3
1. Виробничі можливості (ВМ)	1.1. Рівень використання виробничої потужності	3
	1.2. Рівень прогресивності застосованих технологій	2
	1.3. Рівень гнучкості виробництва	1
Підсумкова оцінка ВМ		6
2. Кадрові можливості (КМ)	2.1. Рівень кваліфікації персоналу	3
	2.2. Рівень готовності персоналу до змін на підприємстві	1
	2.3. Розвиненість системи мотивації персоналу	1
	2.4. Ступінь творчої ініціативності персоналу	1
Підсумкова оцінка КМ		6
3. Науково- технічні можливості (НТМ)	3.1. Рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції	1
	3.2. Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень у собівартості продукції	0
	3.3. Рівень використання розробок	1
	3.4. Частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній кількості персоналу	1
Підсумкова оцінка НТМ		3
4. Маркетингові і можливості (ММ)	4.1. Рациональність використання каналів розподілу товарів	2
	4.2. Гнучкість цінової політики	1
	4.3. Рівень використання реклами	1
	4.4. Ефективність системи збуту	2
Підсумкова оцінка ММ		6
5. Організаційні і можливості (ОМ)	5.1. Рівень інноваційної спрямованості організаційної структури	1
	5.2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства	1
	5.3. Рівень компетенції керівників	2
	5.4. Розвиненість системи інформаційного забезпечення	1
Підсумкова оцінка ОМ		5
6. Фінансові можливості (ФМ)	6.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1
	6.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	3
	6.3. Коефіцієнт загальної ліквідності	3
	6.4. Фінансова стійкість підприємства	2
Підсумкова оцінка ФМ		9

Оцінимо результативність інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” за його трендами інноваційної активності (табл. 2.9).

Тренди індикаторів інноваційної активності ТОВ „Elekshnet”

Показники	Рік			Абсолютний приріст		Відповідність стратегії
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	
Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю	0	0	0	0	0	Кіс $\geq 0,10-0,15$ – стратегія лідера Кіс $\leq 0,09-0,05$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДР та ДКР.	0,03	0,03	0,06	0,00	0,03	Кпр $\geq 0,20-0,25$ – стратегія лідера Кпр $\leq 0,19-0,15$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт майна, призначеного для НДР та ДКР.	0	0	0	0	0	Кнв $\geq 0,25 -0,30$ – стратегія лідера Кнв $\leq 0,24-0,20$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт освоєння нової техніки	0,11	0,08	0,05	-0,03	-0,03	Кот $\geq 0,35-0,40$ – стратегія лідера Кот $\leq 0,34-0,30$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт освоєння нової продукції	0,20	0,20	0,21	0,00	0,01	Квп $\geq 0,45-0,50$ – стратегія лідера Квп $\leq 0,44-0,40$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт інноваційного зростання	0,27	0	0	-0,27	0,00	Кнв $\geq 0,50-0,60$ – стратегія лідера Кнв $\leq 0,44-0,50$ – стратегія послідовника

Як засвідчують дані (табл. 2.9), щодо індикатору забезпеченості інтелектуальною власністю товариства, у складі його активів спостерігається відсутність інтелектуальної власності, що негативно впливає на інноваційну активність та інноваційну політику ТОВ „Elekshnet”.

Відповідно, виявимо експертним шляхом якісного виміру, гальмуючі чинники інноваційної політики ТОВ „Elekshnet”, які суттєво перешкоджають його інноваційному розвитку (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Гальмуючі чинники інноваційної політики ТОВ „Elekshnet”

Фактори	Оціночні бали, 2019	Оціночні бали, 2020	Оціночні бали, 2021
1	2	3	4
<i>Загальноекономічні фактори</i>			
Нестача власних коштів	3	3	3
Нестача фінансової підтримки з боку держави	1	1	1
Низький попит на нові товари, роботи, послуги	1	1	1
Висока вартість нововведень	2	2	2
Високий економічний ризик	2	2	2
<i>Внутрішні фактори</i>			
Низький інноваційний потенціал організації	5	5	5
Нестача кваліфікованого персоналу	1	1	1
Нестача інформації про нові технології	1	1	1
Нестача інформації про ринки збуту	1	1	1
Нерозвиненість коопераційних зв'язків	1	1	1
<i>Інші фактори</i>			
Недостатність законодавчих та нормативно-правових документів, що регулюють та стимулюють інноваційну діяльність, недосконалість діючих технічних регламентів, правил, стандартів щодо обліку передових виробничих технологій.	1	1	1
Нерозвиненість інноваційної інфраструктури (посередницькі, інформаційні, юридичні, банківські та інші послуги)	1	1	1
Невизначеність економічної вигоди від використання інтелектуальної власності	1	1	1
Регуляторні ризики, пов'язані із забезпеченням сталості якості меблевої продукції	5	5	5
Природно-кліматичні, біологічні ризики, пов'язані з системами, що використовуються у деревопереробній діяльності	5	5	5
Налагодженість ефектів науково-технічних нововведень у деревопереробному господарстві	5	5	5
Оцінка проводилася за наступною шкалою: 1 – незначний або малоістотний; 2 – значний; 3 – основний чи вирішальний; 4 - важко з відповіддю; 5 – даний фактор відсутній			

Розглянуті чинники впливу на формування інноваційної політики можуть взаємодіяти один із одним, що створює складну ситуацію для формування ефективної інноваційної політики. Урахування цих факторів допомагає покращити сприятливу атмосферу для розвитку інновацій та стимулює економічний розвиток підприємства.

2.2. Факторний аналіз інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики підприємства

Факторний аналіз інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики підприємства ми робили на прикладі телекомунікаційних підприємств Київщини (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Типи інноваційної політики телекомунікаційних підприємств

№	Тип	Ідея інновації	Спрямованість і співробітництво	Бізнес ідея
1	Brand builder	Орієнтованість на бренд; Інноваційний продукт; Середній обсяг продажу; Заможні клієнти.	Спеціалізація; Сильний постачальник; Кооперативи та науково-дослідні роботи; Аутсорсинг.	Імідж бренду; Преміум сегмент; Сильний захист програми капіталовкладень.
2	Fast follower	Покращення інновацій; Вихід на масовий ринок	Вибіркові кооперативи; Широкий розвиток досліджень та розробок; Аутсорсинг	Низькі витрати; Помірний захист програми капіталовкладень.
3	Mass-market adapter	Адаптація і покращення існуючих інновацій.	Аутсорсинг; Обмежена мережа.	Низькі витрати; Слабкий захист програми капіталовкладень.
4	Architectural revolutionizer	Основна увага зосереджена на процесі інновації; Перехід до нішевого ринку.	Мережевий будівельник; Модуляризація; Обмежений НДДКР; Аутсорсинг.	Витратоорієнтовні інновації; Дуже сильний захист програм капіталовкладень.
5	High-end optimizer	Преміум продукт інновації технічних систем.	Спеціалізація; Обмежений аутсорсинг.	Інновації; Захист програми капіталовкладень.
6	Cost and process specialist	Інновації на основі нового виробництва; Орієнтація на клієнтів	Середній рівень аутсорсингу	Дешевий продукт; Дуже сильний захист програм капіталовкладень.

Чинники механізму гармонійного формування інноваційної політики підприємства розглянуто у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Чинники механізму гармонійного формування інноваційної політики підприємства

Група чинників	Стримуючі чинники	Стимулюючі чинники
Техніко-економічні	Відсутність джерел фінансування, слабкість матеріально-технічної та наукової бази; домінування інтересів існуючого виробництва; високий економічний ризик; відсутність попиту на продукцію, відсутність інформації про ринки, ускладнення та дороговизна науково-дослідних розробок; низький науково-інноваційний потенціал підприємств	Наявність резерву фінансових та матеріально-технічних заходів, наявність необхідної господарської та науково-технічної інфраструктури, розвиток конкуренції та скорочення тривалості життєвого циклу наукоємних товарів, збереження науково-технічного потенціалу та державна підтримка інноваційної діяльності

Організаційно-управлінські	Сталі організаційні структури, надмірна централізація, консервативність ієрархічних принципів будови організації, перевага вертикальних потоків інформації; установча замкненість, труднощі в міжгалузевих взаємодіях; орієнтація на усталені ринки; орієнтація на короткострокову окупність; відсутність науково-інноваційних організаційних структур, недостатність міжнародного співробітництва	Гнучкість організаційних структур, демократичний стиль управління, перевага горизонтальних потоків інформації, індикативність планування, припущення коригувань, децентралізація, автономія, формування цільових проблемних груп, міжнародна науково-технічна кооперація, створення інноваційної інфраструктури
Юридичні	Недосконалість законодавчої бази з питань інноваційної діяльності, охорони інтелектуальної власності	Законодавчі заходи (пільги, закони), що заохочують інноваційну діяльність
Соціально-психологічні	Опір змінам, які можуть викликати такі наслідки, як зміна статусу, необхідність нової діяльності, зміна стереотипів поведінки, існуючих традицій, страх невизначеності, страх відповідальності за помилку, супротив усьому новому, відплив наукових кадрів	Сприйнятливість до змін, нововведень, моральна винагорода, розвиток умов творчої праці, матеріальні стимули.

Ключові чинники, що впливають на вибір інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики телекомунікаційних підприємств розглянуто у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Ключові чинники, що впливають на вибір інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики телекомунікаційних підприємств

Чинники, що активізують інноваційний розвиток	Чинники, що стримують інноваційний розвиток
<i>Екзогенні:</i>	<i>Екзогенні:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • сприятливий інноваційний та інвестиційний клімат країни; • розвиток законодавчої бази щодо захисту інтелектуальної власності; 	<ul style="list-style-type: none"> • політична та економічна нестабільність; • розвиток інфляційних процесів; • високий ризик, пов'язаний з розробкою та виведенням на ринок нової продукції;

<ul style="list-style-type: none"> • митне регулювання (зниження мита на деякі види наукоємної імпоротної продукції); • сприяння міжнародній науково-технічній кооперації; • розвиток інноваційної інфраструктури; • наявність дешевих кредитних ресурсів; • високий рівень конкуренції у галузі; • державна підтримка галузі; • підготовка висококваліфікованих кадрів; • сприятлива кон'юнктура ринків та темп їх зростання; • скорочення тривалості життєвого циклу наукоємних товарів; • наявність культури споживання. 	<ul style="list-style-type: none"> • дефіцит фінансових ресурсів для здійснення наукових досліджень; • недосконалість нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності; • відсутність податкових та фінансових пільг; • низький науково-технічний потенціал держави; • вплив наукових кадрів.
<i>Ендогенні:</i>	<i>Ендогенні:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • інноваційний, виробничо-збутовий, фінансовий потенціал; • наявність необхідної господарської та науково-технічної інфраструктури; • наявність конкурентних переваг; • інтелектуальний потенціал працівників; • матеріальне стимулювання працівників; • диверсифікація виробництва; • стратегічна орієнтація підприємства; • узгодження факторів системи якості підприємства і рівня задоволення потреб споживачів; • науково-технічне співробітництво з ВНЗ та науковими установами; • належність підприємств до ТНК та/або інтегрованої структури. 	<ul style="list-style-type: none"> • відсутність обґрунтованої інноваційної стратегії; • слабкість матеріально-технічної та наукової бази; • неузгодженість ресурсних потреб та інноваційних можливостей; • невідповідність організаційної структури та корпоративної культури інноваційним цілям підприємств; • відсутність оперативного регулювання та координації діяльності підрозділів; • неефективна комунікація між підрозділами; • відсутність повноцінної інформаційної бази щодо інноваційних розробок; • низький рівень мотивації працівників, відсутність матеріальних стимулів та умов творчої праці; • опір змінам

Рейтингова оцінка приросту фінансово-економічних індикаторів телекомунікаційних підприємств (рис. 2.4) та зміни їх операційних витрат (рис. 2.5) за рахунок інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики засвідчують їх результативність та обґрунтованість вибору й використання.

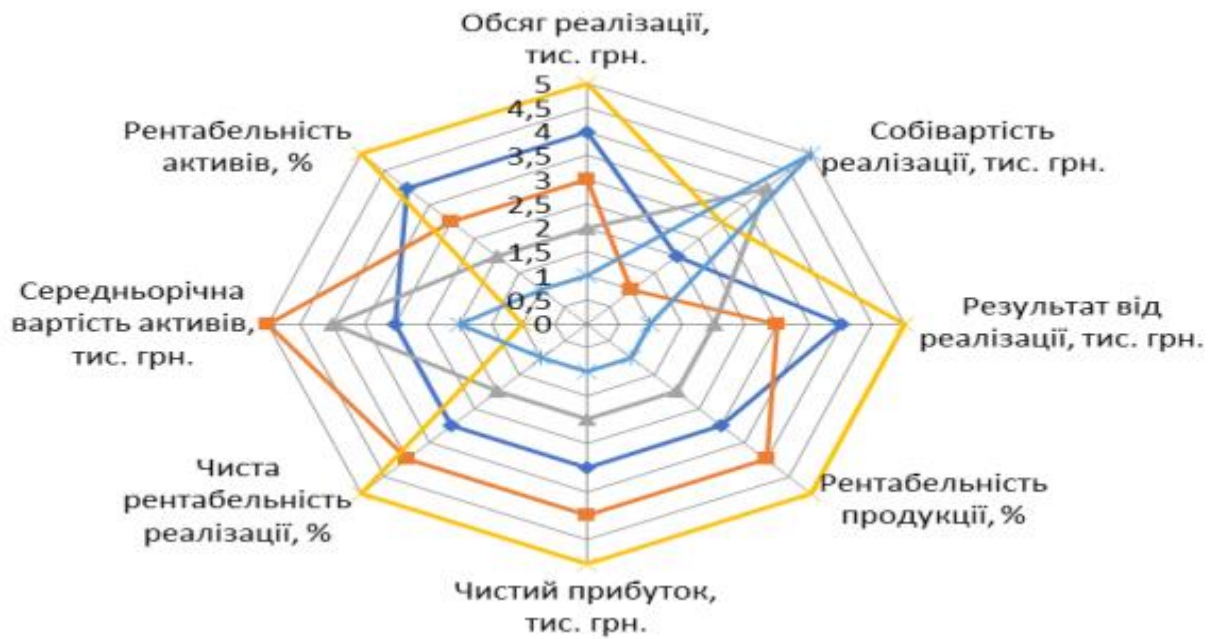


Рис. 2.4. Рейтингова оцінка приросту фінансово-економічних індикаторів телекомунікаційних підприємств за рахунок інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики

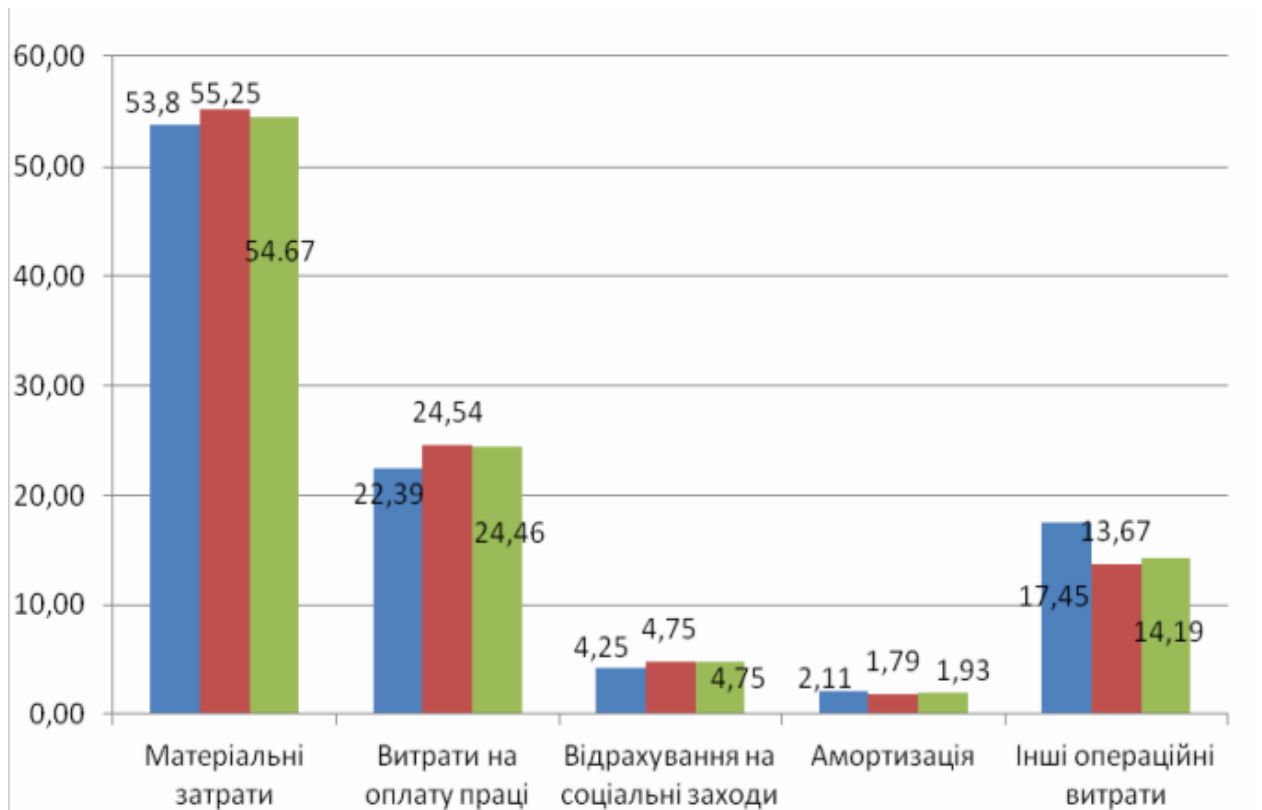


Рис. 2.5. Зміни операційних витрат телекомунікаційних підприємств за рахунок інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики

Рівень впливу зовнішніх чинників на вибір інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики телекомунікаційних підприємств наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Рівень впливу зовнішніх чинників на вибір інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики телекомунікаційних підприємств

Група чинників	Чинник	Прояв впливу	Характер впливу +/-	Оцінка ступеня впливу, бали
1	2	3	4	5
Економічні	- інфляційні процеси; - рівень доходів населення; - податкова система	- знецінення грошових ресурсів;	-	3
		- скорочення купівельної спроможності; зміна величини податків	-	3
			-	1
Політичні	- політична стабільність; - методи державного регулювання економіки	-державна політика в різних сферах; - торгівля, інвестиції та грошова політика	-	2
Правові	законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	- недосконалість законодавства	-	2
Демографічні	-чисельність населення; - професійний склад населення; -кваліфікаційна характеристика робочої сили	- стабілізація, а також деяке зростання попиту на продукцію;	+	2
		- можливість найму кваліфікованих працівників	+	1
Науково-технічні	- нововведення в галузі технологій; - нововведення в галузі техніки; - темпи НТП	- необхідність постійно реагувати на зміни в галузі, вкладати кошти у вдосконалення матеріальної бази	-	2

Природні	-екологічний фактор;	- зростання цін на енергоносії,	-	3
	-доступність природної сировини	збільшення рівня шкідливих викидів; можливість розширення виробництва	+	2
Соціально-культурні	-рівень життя населення;	- коливання чисельності	+	2
	-міграція	купівельно-спроможного населення		

Вимір можливостей і загроз використання інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики телекомунікаційних підприємств має велике значення для менеджменту підприємства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Вимір можливостей і загроз використання інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики телекомунікаційних підприємств

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактора у балах			Можливі варіанти відповідних дій підприємства
	Мі	Рмі	М	
1. Можливості:				
1.1 Зростання доходів населення.				Збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту продукції. Впровадження ефективних технологій для зниження витрат. Використання можливих пільг, дотацій та ін. у галузі. Використання конкурентних переваг для розширення масштабів діяльності та вихід на нові ринки збуту.
1.2 Можливість використання нових технологій, обладнання.	8	0,5	4,0	
1.3 Сприятлива державна політика.	10	0,3	3,0	
1.4 Диверсифікація виробництва	8	0,4	3,2	
	9	0,5	4,5	
Загальна сума, бали			14,7	
2. Загрози:	Зі	Рзі	З	
2.1 Скорочення доходів населення	8	0,5	4,0	Оптимізація програми випуску продукції. Продаж устаткування, яке є малоєфективним або не задіяним. Залучення інвесторів з метою оновлення технічної бази. Пошук альтернативних рішень та ринків збуту.
2.2 Моральне старіння наявної техніки	10	0,7	7,0	
2.3 Високий податковий тиск	8	0,6	4,8	
2.4 Спад у світлотехнічній галузі	9	0,5	4,5	
Загальна сума, бали			20,5	

Вимір профілю споживачів телекомунікаційних підприємств у зрізі інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики наведено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Вимір профілю споживачів телекомунікаційних підприємств у зрізі інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики

№ з/п	Параметри профілю споживачів	Індикатори	Оцінка в балах		
			1	2	3
1.	Зміна переваг, потреб, смаків споживачів	1.1.Ступінь зміни потреб споживачів щодо продукції	+		
		1.2.Ступінь зміни смаків споживачів стосовно послуг, що надає підприємство	+		
2	Прихильність споживачів до послуг підприємства	2.1.Частота придбання продукції даного підприємства			+
		2.2. Частка продукції підприємства, що купують найбільше		+	
		2.3.Ступінь залежності покупців від продавця			+
3	Торгова сила споживачів	3.1.Рівень інформованості покупців про продукцію, ціну, режими роботи підприємства			+
		3.2. Чутливість споживачів до зміни рівня цін на продукцію		+	
		3.3.Ступінь залежності продавця від покупця			+
		3.4.Фінансовий стан покупця			+
		3.5.Чутливість покупців до змін	+		

Зміну фінансових результатів телекомунікаційних підприємств залежно від профілю переваг споживачів зображено на рисунку 2.6.

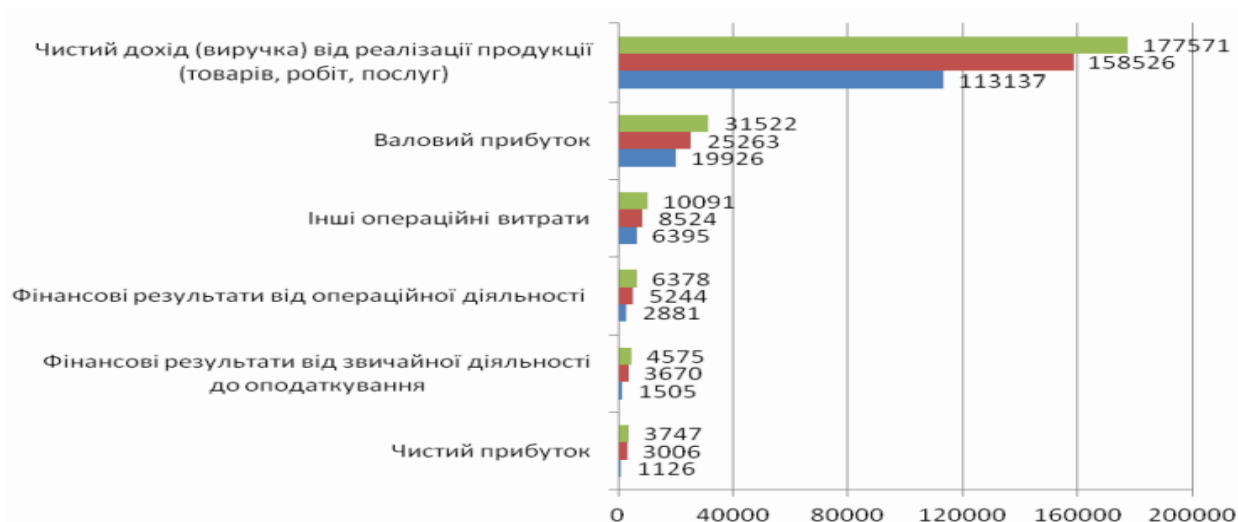


Рис.2.6. Зміна фінансових результатів телекомунікаційних підприємств залежно від профілю переваг споживачів

Оцінку партнерів (постачальників) телекомунікаційних підприємств у зрізі інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики наведено у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Оцінка партнерів (постачальників) телекомунікаційних підприємств у зрізі інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики

Індикатори конкурентної сили постачальника, в балах				Узагальнююча оцінка конкурентної сили, в балах	Індикатори діяльності постачальника								Середня оцінка привабливості постачальника, в балах
Репутація та імідж	Рівень каналу розподілу	Доступність	Сконцентрованість на роботі з конкретним клієнтом		Фінансовий стан	Надання гарантій якості товару, що постачається	Умови поставки та форма розрахунків	Інтервал та обсяг поставки	Обов'язковість виконання поставок	Ціна товару постачання	Надання додаткових послуг		
3	2	3	2	10	5	5	5	5	5	5	3	4,7	
2	2	3	2	9	3	3	3	3	3	3	1	2,7	
3	2	3	2	10	3	5	4	3	3	4	2	3,4	
3	2	3	2	10	4	4	5	5	4	5	3	4,3	

Вимір сильних і слабких аспектів інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики телекомунікаційних підприємств наведено у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Вимір сильних і слабких аспектів інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики телекомунікаційних підприємств

№ з/п	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах
1	Організація управління	Ефективна оргструктура	2	Відсутність чітких цілей	2
2	Маркетинг	Сконцентрованість на постійних клієнтах	3	Не розвинена система маркетингу	2
3	Дослідження і розробки	Розглядаються питання енерго-ефективних технологій	2	Недостатнє фінансування таких розробок	2
4	Технологія	Наявність переваг над конкурентами	3	Значний знос основних фондів	1
5	Фінанси	Позитивний результат діяльності підприємства	2	Недостатньо коштів для введення інновацій	2
6	Організаційна культура та імідж	Хороший імідж	2	Недостатній рівень організаційної культури	2
7	Сума		14		11

Оцінку використання інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики телекомунікаційних підприємств наведено у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Оцінку використання інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики телекомунікаційних підприємств

Група факторів	Фактори	Прояв (стан фактора)	Х-р впливу	Оцінка фактора бали
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Фінансова криза вплинула на обсяги виробництва, відбувся перерозподіл ринку	-	3
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	Зменшення попиту через зниження купівельної спроможності населення та втрата ринків Росії	-	3
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	Мінливість споживачів не висока, стабільні потреби, вимога в кращій якості продукції	+	2

	4. Торгова сила покупця	Інформованість споживача достатня, його фінансовий стан стабільний	+	2
	5. Ступінь прихильності покупців до товарів	Прихильність покупців до продукції підприємства є сильною	+	1
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальників	Конкурентна сила постачальників достатня, це дає впевненість у їхній діяльності на ринку	+	2
	2. Ступінь привабливості постачальника	Високий рівень привабливості, це забезпечує підприємству стабільне функціонування	+	2
	3. Доцільність договірної політики	Договірні відносини є доцільними	+	2
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Підприємство має стійкі позиції та конкурентні переваги	+	1
	2. Сила конкурентного тиску	Сила конкурентного тиску – помірна	+	2
	3. Число активних конкурентів	Не велика кількість	+	2

Вимір можливостей і загроз використання інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики телекомунікаційних підприємств проведено у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Вимір можливостей і загроз використання інструментів механізму гармонійного формування інноваційної політики телекомунікаційних підприємств

Фактори	Оцінка ступеня впливу фактора, в балах			Можливі варіанти відповідних дій підприємства
	Мі	Рмі	М	
<u>Можливості</u>				
1.1 Зменшення конкурентного тиску	8	0,6	4,8	Завоювання нових споживачів. Використання переваг для ефективного ціноутворення. Заохочення до ефективного співробітництва.
1.2 Зниження цін на енергоресурси	10	0,2	2	
1.3 Збільшення обсягів робіт у замовників	9	0,7	6,3	
			13,1	
<u>Загрози</u>				
1.1. Поява нових конкурентів	8	0,4	3,2	Активізація зусиль для здобуття конкурентних переваг. Впровадження енергозберігаючих технологій. Розробка заходів стимулювання попиту.
1.2. Зростання цін на енергоресурси	10	0,8	8	
1.3. Скорочення доходів споживачів	9	0,3	2,7	
			13,9	

2.3. Оцінка потенціалу стратегічних змін інноваційної політики підприємства

Тренди потенціалу стратегічних змін інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” за 2019-2021 рр. сформовано за таблицею 2.21 і зображено на рисунку 2.7.

Таблиця 2.21

Якісна оцінка потенціалу стратегічних змін інноваційної політики телекомунікаційного підприємства

Показник	Формула розрахунку	Складові розрахункової формули
Доля робітників, що приймають участь у змінах в загальній чисельності інженерно-технічних робітників підприємства, K1	$K1 = \frac{Рисф}{Роф}$	Рисф – фактична чисельність інженерно-технічних робітників підрозділів, що займаються змінами; Роф – загальна фактична чисельність інженерно-технічних робітників підрозділів підприємства
Доля робітників підрозділів, що приймають участь в управлінні змінами та мають науковий ступінь кандидата наук (K2) та доктора наук (K3) в загальній чисельності інженерно-технічних робітників підрозділів підприємства	$K2 = \frac{Рк}{Рисф}$ $K3 = \frac{Рд}{Рисф}$	Рк – фактична чисельність робітників підрозділів, що приймають участь в управлінні змінами та мають науковий ступінь кандидата наук; Рд – фактична чисельність робітників підрозділів підприємства, що приймають участь в управлінні змінами та мають науковий ступінь доктора наук
Коефіцієнти, що характеризують розподіл робітників, що приймають участь в управлінні змінами за віком, K4, K5, K6	$K4 = \frac{Рв1}{Рисф}$ $K5 = \frac{Рв2}{Рисф}$ $K6 = \frac{Рв3}{Рисф}$	Рв1 – кількість робітників підрозділів інноваційної сфери у віці до 35 років; Рв2 – кількість робітників підрозділів інноваційної сфери у віці від 35 до 50 років; Рв3 – кількість робітників підрозділів інноваційної сфери у віці старших за 50 років
Коефіцієнт стабільності кадрів, K7	$K7 = 1 - \frac{Рув}{Рисф}$	Рув – кількість робітників, які звільнилися за календарний рік, що передує періоду

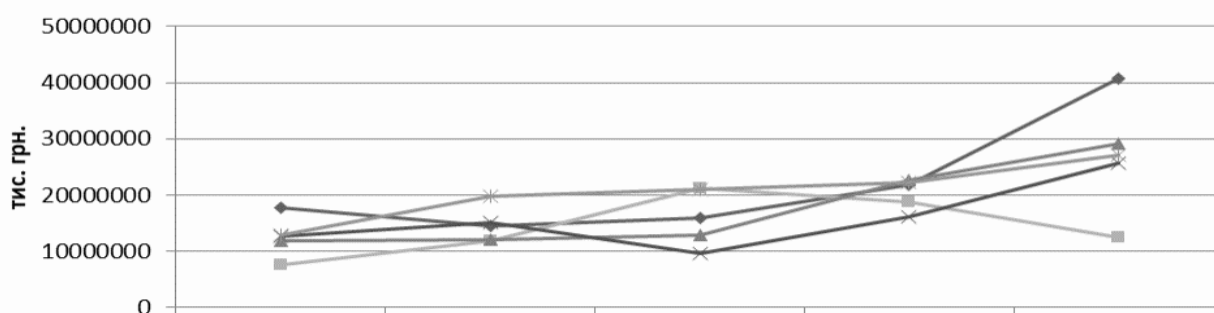


Рис. 2.7. Тренди потенціалу стратегічних змін інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.22

Чинники впливу на потенціал стратегічних змін інноваційної політики ТОВ „Elekshnet”

Ресурси потенціалу змін	Фактори 1-го порядку	Фактори 2-го порядку	Фактори 3-го порядку	
1	2	3	4	
Трудові ресурси	Рівень виробництва труда	Рівень мотивації працівників	Матеріальне стимулювання до змін	
		Удосконалення організації управління	Моральне стимулювання до змін	
		Ставлення до змін	Ефективність використання робочого часу	
		Стан трудової і технологічної дисципліни	Оптимізація структури управління	
		Ступінь забезпеченості підприємства працівниками провідних професій	Зміна технічного рівня виробництва	
	Плинність кадрів	Підбір і прийом персоналу до команди змін	Розробка планів змін	Зміна організаційної структури підприємства
			Умови праці на підприємстві	Матеріальна та моральна вдовolenість персоналу від змін
		Вивільнення робочих місць	Рівень соціальної підтримки працівників	Наявність навчально-виробничої бази для навчання працівників
			Фінансування витрат на навчання кадрів	Планування навчання персоналу
	Рівень освіти та кваліфікації персоналу	Організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу	Число фахівців з вищою освітою	Напрямки розвитку підприємства
		Частка позикових джерел	Рівень ризику в діяльності підприємства	
	Фінансові ресурси	Рівень рентабельності підприємства	Платоспроможність підприємства	Кон'юнктура ринку
Показники ліквідності		Значення показників виручки, прибутку і витрат на підприємстві	Терміни повернення боргу	
Рівень фінансової стійкості та ділової активності		Розміри дебіторської та кредиторської заборгованості	Етап життєвого циклу підприємства	
		Частка власних джерел	Цінова політика підприємства	
Об'єм джерел фінансування				

1	2	3	4
Матеріальні ресурси	Асортимент продукції або послуг	Потреби виробництва в запасах потреби ринку	Норми витрати сировини і матеріалів
	Якість продукції або послуг	Впровадження на підприємстві системи менеджменту якості	Рівень браку, дефектів, відмов
	Умови поставок ресурсів	Характер діяльності підприємства	Маркетингові дослідження
	Рівень запасів на підприємстві	Здійснення контролю якості	Рівень техніки та технології
Можливості випуску нових або модернізованих виробів		Форми постачання підприємства матеріальними ресурсами	
Організаційні ресурси	Організаційна структура	Особливості здійснюваної підприємством діяльності на ринку	Імовірність виникнення конфлікту
		Історія підприємства	
	Імідж підприємства	Ділова репутація	Відносини співробітників з керівництвом
		Відносини з клієнтами	
		Психологічний клімат	
Організаційна культура	Рівень розвитку підприємства	Відносини між співробітниками	
	Прийняті на підприємстві цінності, норми		
Інтелектуальні ресурси	Інтелектуальна власність	Рівень привабливості підприємстві для інвесторів	Час освоєння нових технологій
	Компетенції і здатності персоналу до змін	Здатність виробляти нові вироби	
		Інновації	Розробка та затвердження нових ідей, торгових марок
	Наявність патентів, ліцензійних угод, ноу-хау		Прийняті на підприємстві нові цінності, норми поведінки
Інформаційні ресурси	Джерела отримання інформації	Наявність комплексу технічних і програмних засобів	Наявність служб інформаційної безпеки та механізмів захисту
	Система забезпечення інформаційної безпеки	Обсяг інвестицій в інформаційне забезпечення	Створення систем управління даними
	Раціоналізація документообігу	Стандартизація типів і форм документів	Формування інформаційного простору

Систематизовані значення рівня потенціалу стратегічних змін інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” за 2021 рік представлено у таблиці 2.23, а його структура у таблиці 2.24.

Таблиця 2.23

Розрахункові значення рівня потенціалу потенціал стратегічних змін інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” за 2021 рік, тис. грн.

Показник	ТОВ „Elekshnet”	Середньогалузеві
Трудовий потенціал змін	9481053,57	20406024
Потенціал змін основних засобів	751334,1	870113,1
Оборотний потенціал змін	1567627,22	4988648,44
Потенціал змін нематеріальних активів	33768,5	166647
Фінансово-інвестиційний потенціал змін	567091,35	736288,35
Потенціал стратегічних змін	12400874,74	27167720,8
Вартість реалізованих інновацій	10727577	20378679
Індекс реалізації потенціалу стратегічних змін підприємства	0,865	0,75
Рейтингова оцінка індексу реалізації потенціалу стратегічних змін підприємства	1	2

Таблиця 2.24

Структура потенціалу потенціал стратегічних змін інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” у 2021 році, %

Показник	ТОВ „Elekshnet”	Середньогалузеві
Трудовий потенціал змін	76,45	75,11
Потенціал змін основних засобів	6,06	3,20
Оборотний потенціал змін	12,64	18,36
Потенціал змін нематеріальних активів	0,27	0,61
Фінансово-інвестиційний потенціал	4,57	2,71
Внутрішній потенціал стратегічних змін	100,00	100,00
Трудовий потенціал змін, ранг	1	1
Потенціал змін основних засобів, ранг	3	3
Оборотний потенціал змін, ранг	2	2
Потенціал змін нематеріальних активів	5	5
Фінансово-інвестиційний потенціал	4	4

За проведеною ідентифікацією потенціалу стратегічних змін інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” у 2021 році, встановлено, що він є гнучким (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

Ідентифікація потенціалу стратегічних змін інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” у 2021 році

Показник	ТОВ „Elekshnet”	Середньогалузеві
Дієва складова потенціалу стратегічних змін	81,30	78,43
<i>A 2021/2019 pp., +/-</i>	6,03	15,25
Предметні складова потенціалу стратегічних змін	18,70	21,57
<i>A 2021/2019 pp., +/-</i>	-6,03	-15,25
Ідентифікація підходу до формування потенціалу стратегічних змін	Гнучкий	Гнучкий

Комплексна оцінка потенціалу стратегічних змін інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” за 2018-2021 pp. наведена у таблиці 2.26.

Таблиця 2.26

Комплексна оцінка потенціалу стратегічних змін інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” за 2018-2021 pp.

Показник	ТОВ „Elekshnet”	Середньогалузеві
Темп росту потенціалу стратегічних змін	63,41	111,63
Частка дієвої складової потенціалу стратегічних змін	81,30	78,43
Темп приросту дієвої складової	6,03	15,25
Частка предметної складової потенціалу	18,70	21,57
Темп приросту предметної складової	-6,03	-15,25
Загальний індекс виміру потенціалу стратегічних змін	-7,27	0,54
Рівень достатності потенціалу стратегічних змін	нд	АД
в т.ч.:	нд	АД
Трудового потенціалу змін		
Потенціалу змін основних засобів	д	нд
Оборотного потенціалу змін	АД	д
Потенціалу змін нематеріальних активів	Д	д
Фінансово-інвестиційного потенціалу змін	нд	д

Примітка: Д – достатній рівень потенціалу; НД – недостатній рівень потенціалу; АД – необхідні активні дії.

Результати розрахунків щодо потенціалу стратегічних змін інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” свідчать про його недостатність (табл. 2.27).

Таблиця 2.27

Достатність потенціалу стратегічних змін інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” за 2019-2021 рр.

Показник	ТОВ „Elekshnet”	Середньогалузеві
Індекс виміру потенціалу стратегічних змін інноваційної політики	-7,27	0,54
Результат виміру потенціалу стратегічних змін інноваційної політики	нд	АД

Кількість впроваджених інновацій на одне телекомунікаційне підприємство у 2019 – 2021 роках проілюстровано на рисунку 2.8.

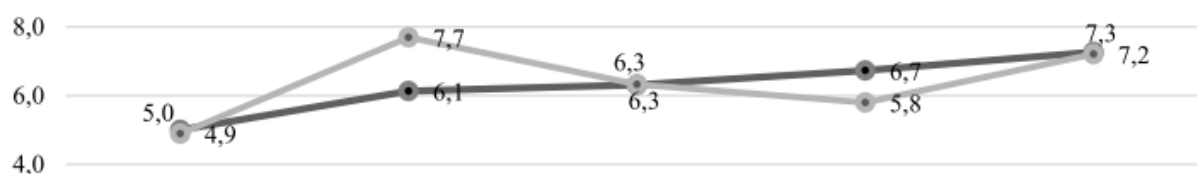


Рис. 2.8. Кількість впроваджених інновацій на одне телекомунікаційне підприємство у 2019 – 2021 роках

Профіль полярностей потенціалу стратегічних змін інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” наведено у таблиці 2.28.

Таблиця 2.28

Профіль полярностей потенціалу стратегічних змін інноваційної політики ТОВ „Elekshnet”

№ з/п	Показники	Бали				
		+		0	-	
		2	1	0	1	2
1	Ступінь досягнення цілей			+		
2	Рівень ризику				+	
3	Ступінь доцільності оргструктури			+		
4	Рівень комунікаційних зв'язків			+		
5	Стиль управління			+		
6	Рівень прибутку			+		
7	Доля ринку		+			
8	Система контролю якості		+			
9	Широта асортименту		+			
10	Гнучкість цінової політики			+		

11	Доцільність договірної політики		+			
12	Система організації збуту		+			
13	Рівень сервісу				+	
14	Система стимулювання покупців					+
15	Ступінь маркетингової активності				+	
16	Дослідження і розробки	+				
17	Стан матеріально-технічної бази					+
18	Кваліфікаційний склад кадрів	+				
19	Рух кадрів				+	
20	Ступінь мотивації кадрів				+	
21	Фінансові можливості підприємства		+			
22	Організаційна культура			+		
23	Рейтингова оцінка підприємства	2	6	7	5	2

Результати якісної оцінки критеріїв потенціалу стратегічних змін інноваційної політики телекомунікаційних підприємств за методом SPACE-аналізу представлено у таблиці 2.29.

Таблиця 2.29

Якісна оцінка критеріїв потенціалу стратегічних змін інноваційної політики телекомунікаційних підприємств за методом SPACE-аналізу

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Загальна оцінка балів (бали*вагу)
<i>Фінансова сила підприємства (ФС)</i>			
Рентабельність власного капіталу	6	0,4	2,4
Стабільність прибутку	5	0,3	1,5
Рівень фінансової стійкості	4	0,3	1,2
Загальна оцінка критерію			5,2
<i>Конкурентоспроможність підприємства (КП)</i>			
Частка підприємства на ринку	6	0,3	1,8
Темпи зростання ринкової частки	4	0,2	0,8
Рентабельність реалізації продукції	5	0,5	2,5
Загальна оцінка критерію			5,1
<i>Привабливість галузі (ПГ)</i>			
Рівень прибутковості галузі	7	0,5	3,5
Стадія життєвого циклу галузі	5	0,3	1,5
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	5	0,2	1

Загальна оцінка критерію			6
<i>Стабільність галузі (СГ)</i>			
Стабільність прибутку	6	0,4	2,4
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	2	0,2	0,4
Маркетингові та рекламні можливості	5	0,4	2
Загальна оцінка критерію			4,8

Матриця SWOT-аналізу потенціалу стратегічних змін інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” наведена у таблиці 2.30.

Таблиця 2.30

Матриця SWOT-аналізу потенціалу стратегічних змін інноваційної політики
ТОВ „Elekshnet”

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висококваліфікований персонал. 2. Потужна матеріально-технічна база. 3. Ефективна оргструктура та гнучка політика керівництва. 4. Хороша репутація у клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Незначне оновлення персоналу, малий відсоток молодих спеціалістів 2. Застаріле обладнання, неповне завантаження виробничих потужностей. 3. Відсутність чітких цілей. 4. Додаткові транспортні витрати.
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання доходів населення. 2. Використання нових технологій, обладнання. 3. Сприятлива державна політика стосовно промислової сертифікації світильників. 4. Диверсифікація виробництва 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорочення доходів населення 2. Моральне старіння наявної техніки. 3. Неприятлива державна політика, високий податковий тиск. 4. Спад у світлотехнічній галузі.

Розподіл видів інновацій в інноваційно активних телекомунікаційних підприємствах у 2019-2021 рр. зображено на рисунку 2.9, за офіційними статистичними даними. Найбільше телекомунікаційні підприємства здійснювали лише процесні інновації (10,3%), продуктові інновації (5,7%) та маркетингові й організаційні інновації (5,1%), що відповідно й вплинуло на інноваційну політику підприємств.

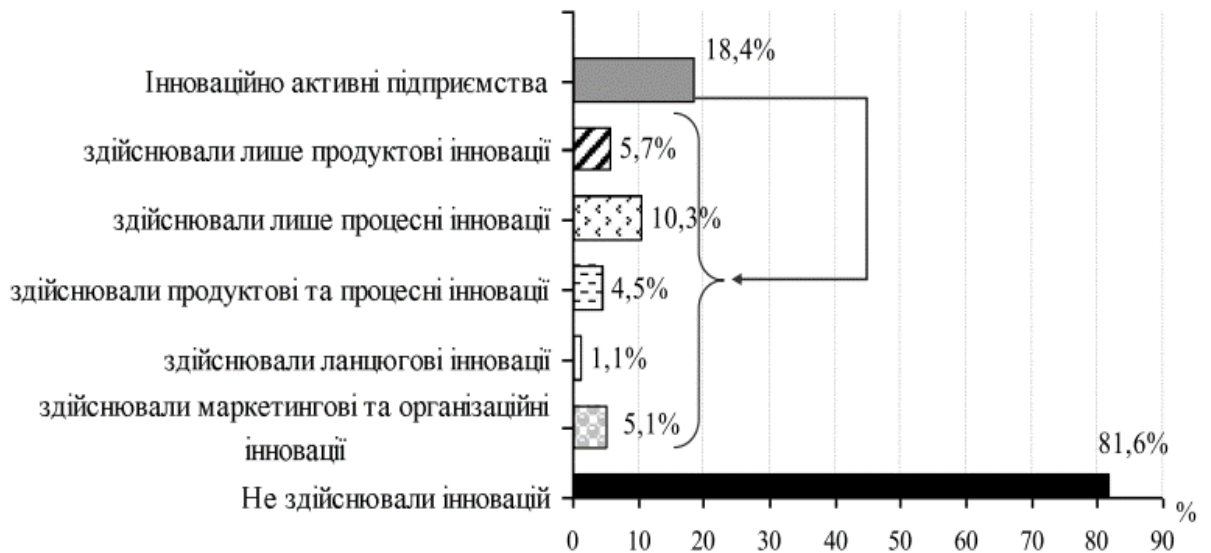


Рис. 2.9.6. Розподіл видів інновацій в інноваційно активних телекомунікаційних підприємствах у 2019-2021 рр.

Побудуємо векторну спрямованість для інноваційних стратегій телекомунікаційних підприємств (рис. 2.10).

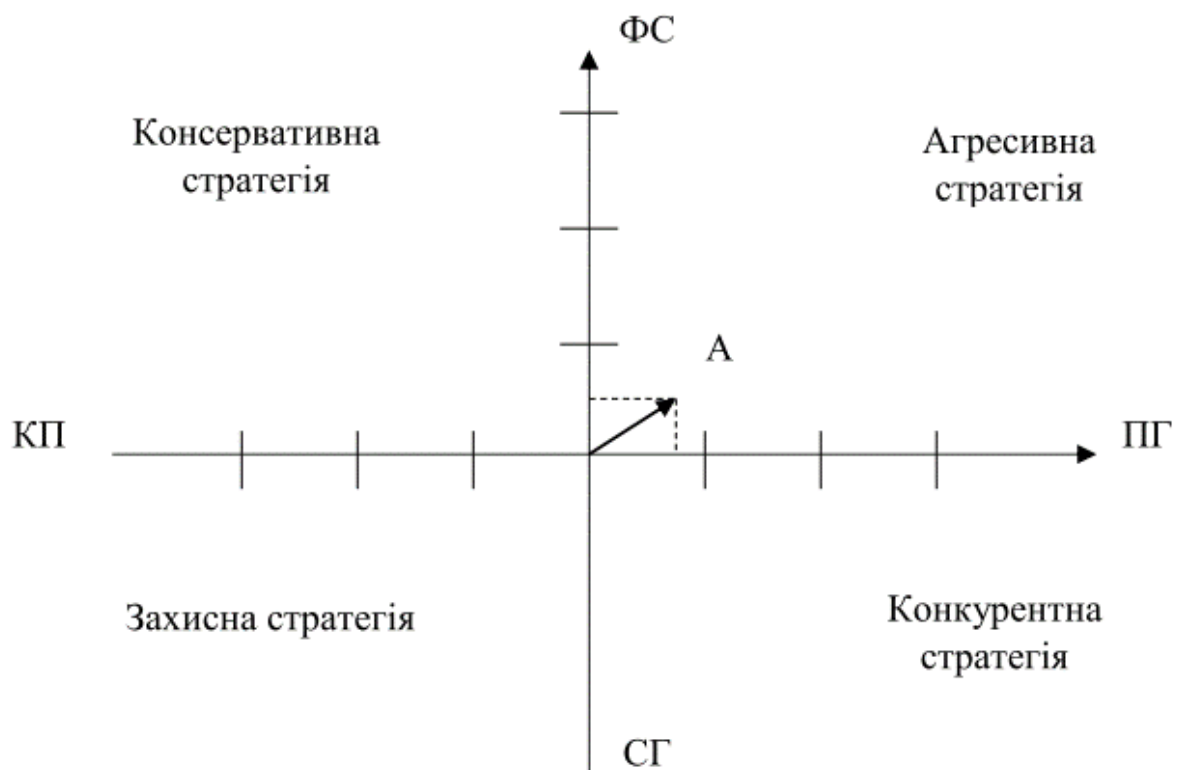


Рис. 2.10. Векторність інноваційних стратегій телекомунікаційних підприємств

Таким чином, оптимальною для телекомунікаційних підприємств, слід вважати агресивну інноваційну стратегію.

Як підсумок, представимо логіку впливу потенціалу стратегічних змін на простір інноваційної політики на рисунку 2.11.

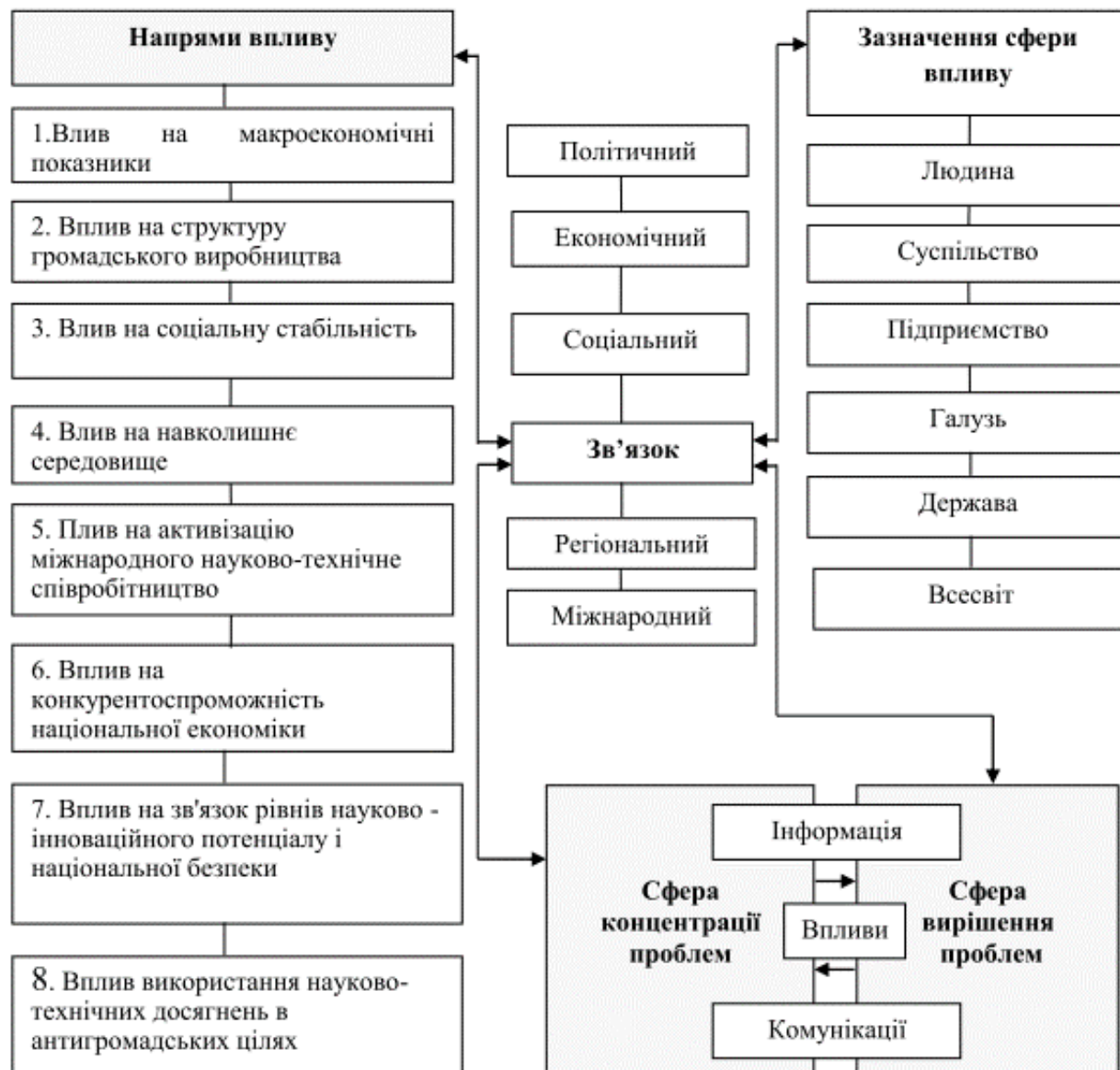


Рис. 2.11. Логіка впливу потенціалу стратегічних змін на простір інноваційної політики

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1. Розробка портфеля інноваційних завдань, рішень та стратегій підприємства

Для розробки портфеля інноваційних завдань, рішень та стратегій підприємства у таблиці 3.1 розкрито ключові методи, які забезпечують розробку та освоєння інновацій в підприємстві.

Таблиця 3.1

Методи розробки портфеля інноваційних завдань, рішень та стратегій підприємства

Назва метода	Ціль	Заходи
1	2	3
Метод формування стратегії екстенсивного інноваційного зростання	Створення нової, більш конкурентоспроможної продукції	Ведуться пошукові НДДКР, створюються корпоративні НДІ та венчурні фонди, залучаються профільні наукові колективи, скуповуються малі інноваційні компанії, проводиться диверсифікація у бік високотехнологічних сегментів ринку, що швидко розвиваються, ведеться активна патентно-ліцензійна політика, йде постійне створення нових продуктів
Метод формування стратегії інтенсивного інноваційного зростання	Створення нової техніки та вдосконалених технологій	Оновлюється обладнання, закуповуються готові технологічні лінії та технології, локалізуються чи впроваджуються сторонні технології, створюються дослідницькі підрозділи, ведуться пошуки нових чи незайнятих ринкових ніш, впроваджують системи автоматизованого проектування.
Метод на основі формування стратегії радикального інноваційного зростання	Створення нової організаційної структури підприємства, системи управління виробництвом	Структуруються відносини між підрозділами, відбувається посилення ролі планування та бюджетування, оновлюються кадри, комп'ютеризується обробка управлінської інформації

Метод на основі формування стратегії диверсифікаційного інноваційного зростання	Освоєння нових ринків збуту та технологій	Вибудовуються нові збутові та розподільчі мережі, логістичні ланцюжки, розробляється маркетингова політика, відбуваються зміни у структурі, у тому числі утворення вертикально-інтегрованих філій та представництв, змінюються упаковка та дизайн продукції, оновлюється та розширюється асортимент продукції
---	---	---

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 20, 25, 26, 49]

Типовий алгоритм розробки портфеля інноваційних завдань, рішень та стратегій для підприємства наведено на рисунку 3.1.

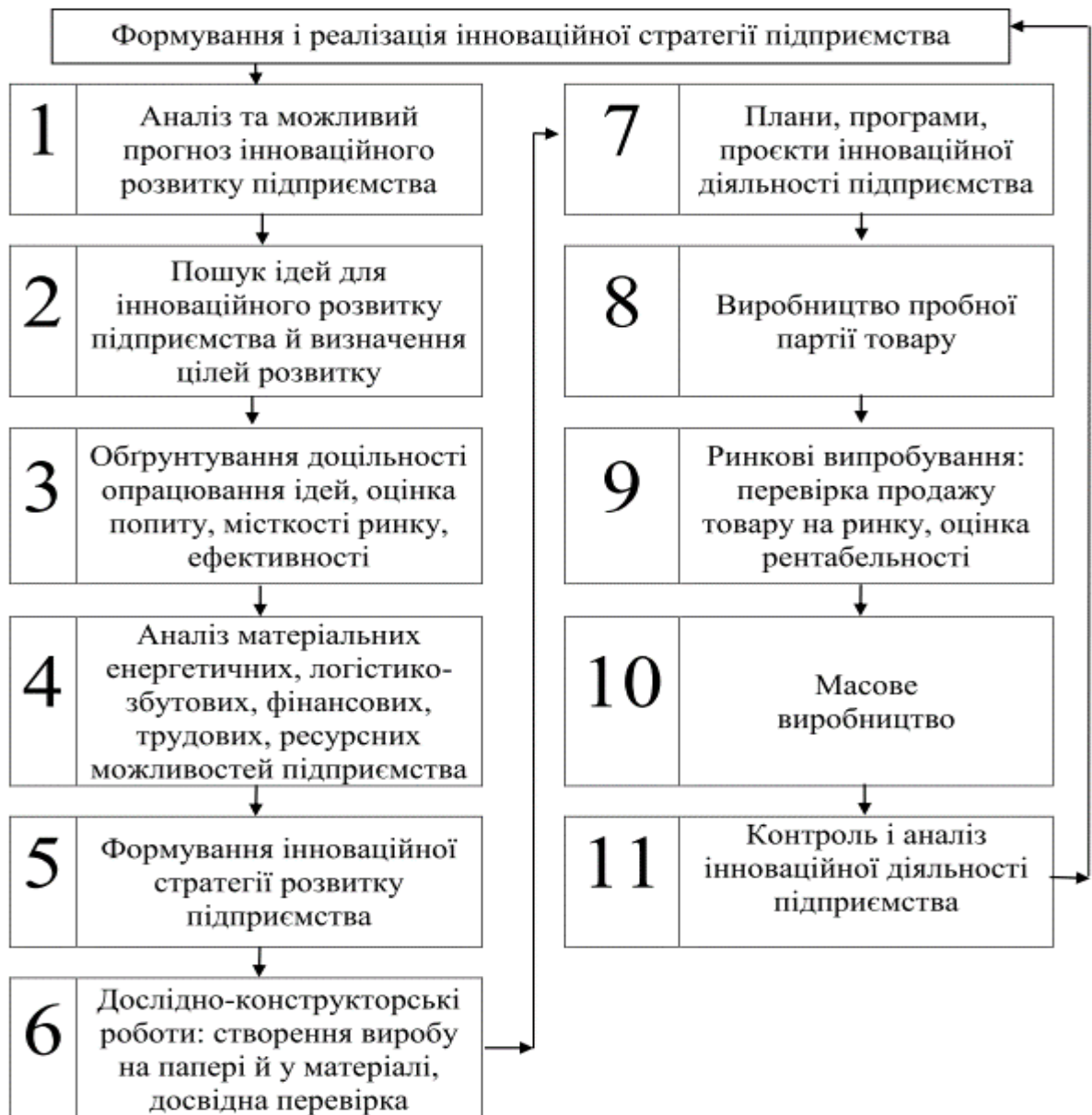


Рис. 3.1. Алгоритм розробки портфеля інноваційних завдань, рішень та стратегій підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 20, 25, 26, 49]

Схематично процес стратегічного управління портфелем інноваційних завдань, рішень та стратегій підприємства представлено на рисунку 3.2.

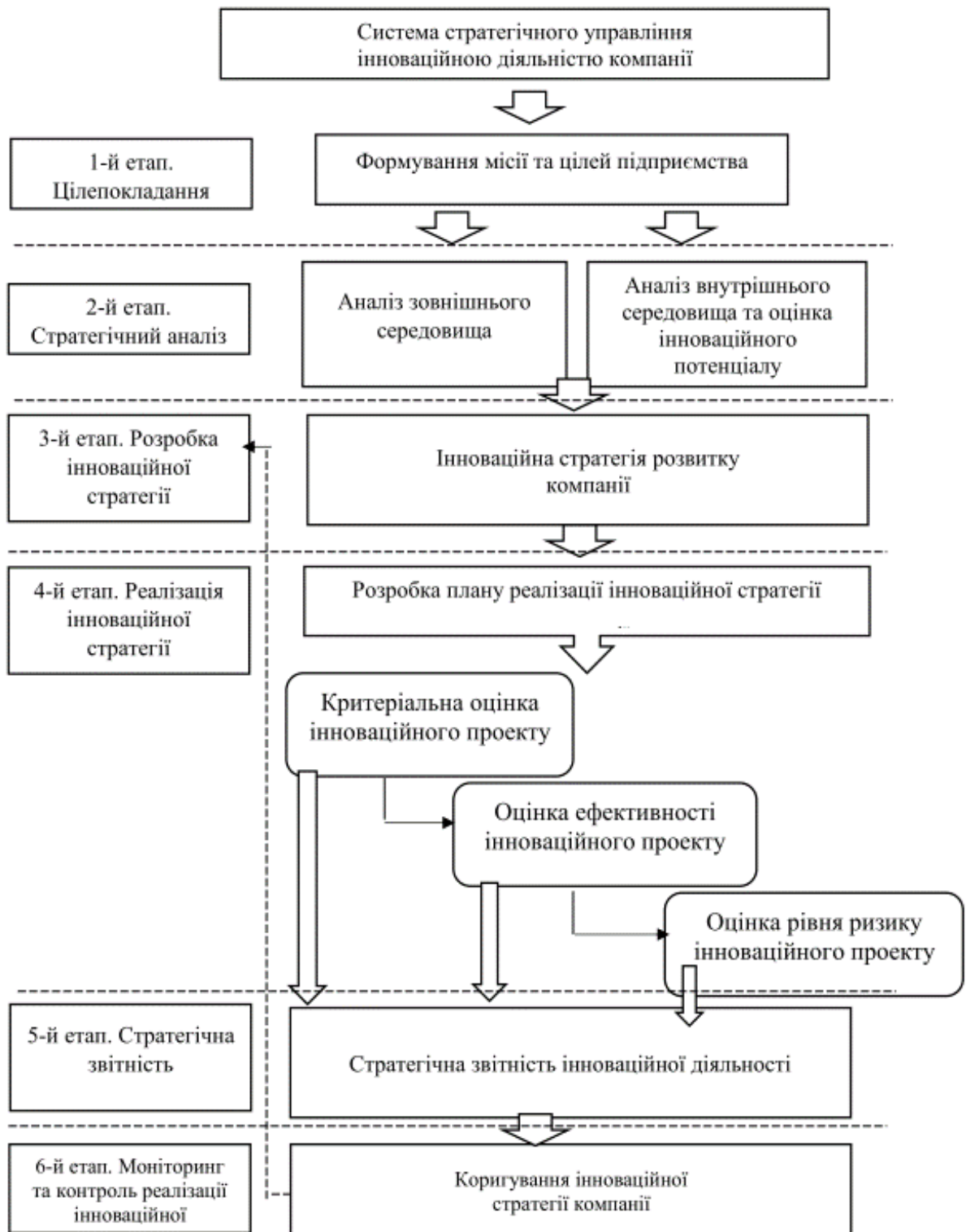


Рис. 3.2. Стратегічне управління портфелем інноваційних завдань, рішень та стратегій підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 20, 25, 26, 49]

Профіль розробки портфеля інноваційних завдань, рішень та стратегій для ТОВ „Elekshnet” наведено на рисунку 3.3.

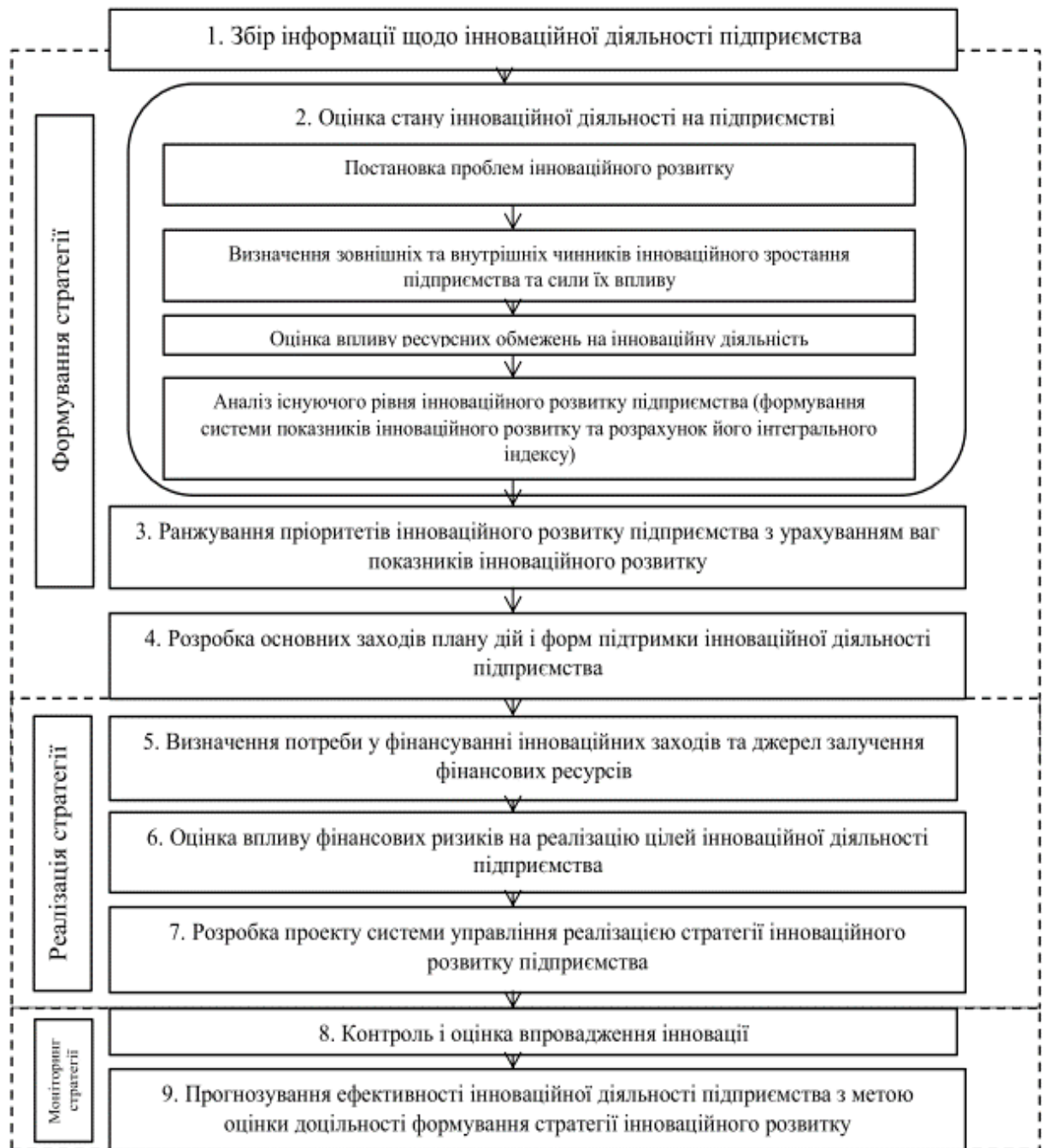


Рис. 3.3. Профіль розробки портфеля інноваційних завдань, рішень та стратегій для ТОВ „Elekshnet”

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 20, 25, 26, 49]

Послідовність реалізації інноваційних завдань, рішень та стратегій, якої необхідно дотримуватись менеджменту ТОВ „Elekshnet” проілюстровано на рисунку 3.4.

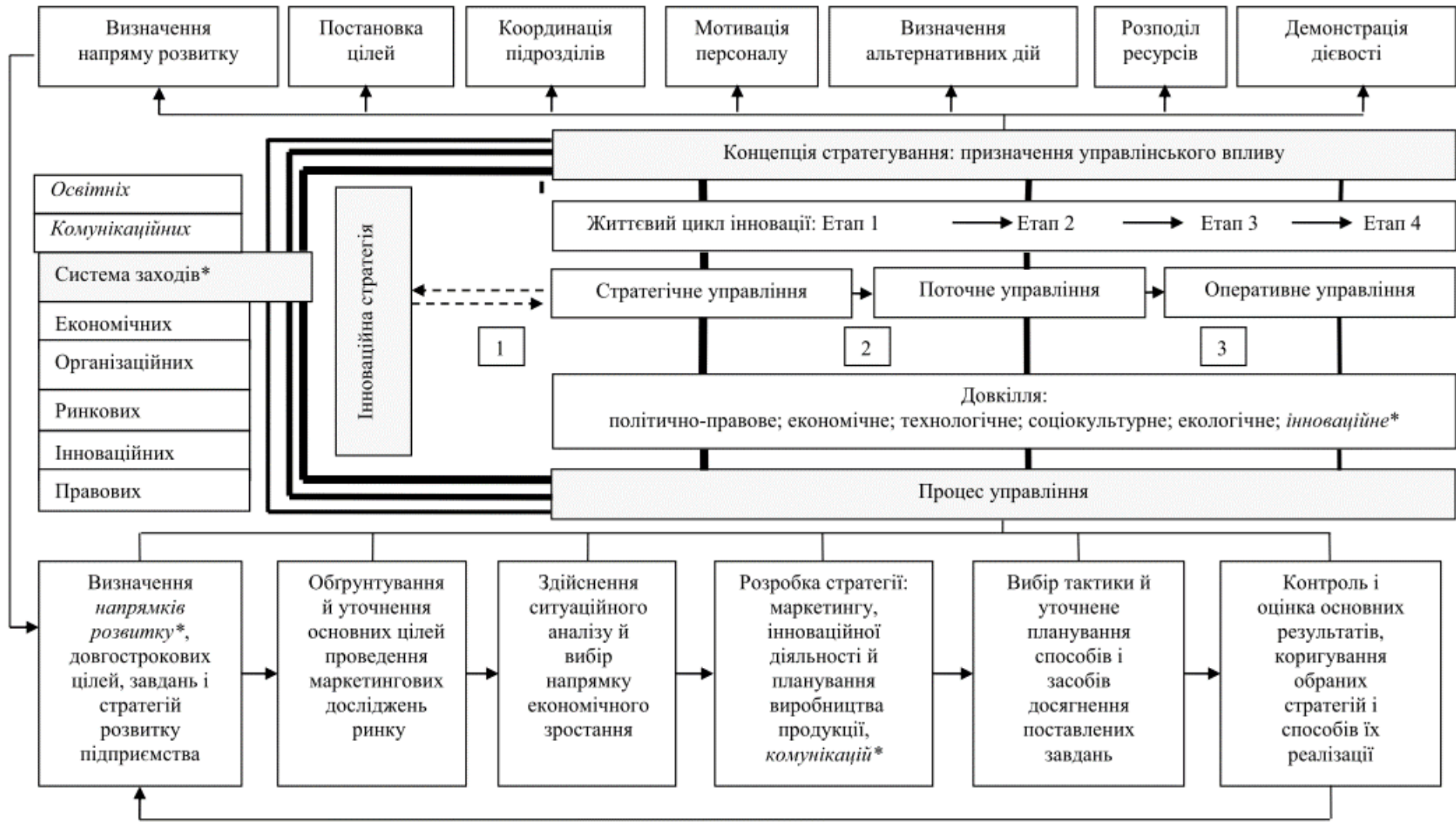


Рис. 3.4. Послідовність реалізації інноваційних завдань, рішень та стратегій ТОВ „Elekshnet”

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 20, 25, 26, 49]

На рисунку 3.5 зображена концептуальна модель механізму реалізації інноваційних завдань, рішень та стратегій для ТОВ „Elekshnet”, а на рисунку 3.6 наведені методичні підходи до виміру результативності реалізації інноваційних завдань, рішень та стратегій ТОВ „Elekshnet”, що сприятиме підвищенню результативності реалізації обраних стратегій на підприємстві.

Зовнішні та внутрішні чинники результативності реалізації інноваційної стратегії ТОВ „Elekshnet”, які доцільно враховувати, представлені у таблицях 3.2 та 3.3.



Умовні позначення: **—** – тип лінії 1; **—** – тип лінії 2; **—** – тип лінії 3.

Рис. 3.5. Концептуальна модель механізму реалізації інноваційних завдань, рішень та стратегій ТОВ „Elekshnet”

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 20, 25, 26, 49]



Рис. 3.6. Методичні підходи до виміру результативності реалізації інноваційних завдань, рішень та стратегій ТОВ „Elekshnet”

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 20, 25, 26, 49]

Таблиця 3.2

Зовнішні чинники результативності реалізації інноваційної стратегії
ТОВ „Elekshnet”

Чинники	Характеристика чинників
1. Конкурентне середовище	Можливість завоювання конкурентних позицій на ринку, збільшення обсягів виробництва й прибутку вимагає поліпшення якісних і кількісних параметрів продукції (зміни технологічного процесу, використання інновацій, ноу-хау, поліпшення конструкторської та технологічної документації тощо).
2. Науково-технічний прогрес	Можливість використовувати нові винаходи, корисні моделі й промислові зразки для початку, модернізації або повної зміни виробничого або управлінського процесів.
3. Рівень техніки й технології	Можливість знизити видатки, здійснювати економію часу й трудомісткості <i>на підставі нових оцадних технологій та техніки*</i> , підвищити безпеку робітників, що створює позитивний імідж підприємства та збільшує вартість бренду.
4. Стан економіки	Можливість отримання кредитних ресурсів, залучення інвестицій для <i>технологічного оновлення виробництва*</i> . Гальмування розвитку економіки унеможливає отримання необхідних ресурсів, підштовхуючи підприємство до застою розвитку підприємства або банкрутства.
5. Соціально-культурні умови	Можливість отримання високого рівня доходів сприяє підготовці висококваліфікованих робітників, які покращують якість виконання поставлених завдань, здійснення винахідницької діяльності, отримання додаткових доходів.
6. Доступ до ресурсів*	<i>Можливість спільного використання обмежених або унікальних, або витратних ресурсів, що пришвидшує процес вирішення поставлених завдань*</i>

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 20, 25, 26, 49, 82, 84]

Таблиця 3.3

Внутрішні чинники результативності реалізації інноваційної стратегії
ТОВ „Elekshnet”

Чинники	Характеристика чинників
1. Цілі	Цілі використання інновацій повинні бути <i>узгодженими*</i> із цілями підприємства, орієнтованими на кінцевий або очікуваний результат його діяльності.
2. Структура	Структура підприємства повинна бути побудована таким чином, щоб процес використання інновацій передбачав <i>результативну взаємодію всіх рівнів управління, без зайвої бюрократії*</i>
3. Завдання	Погоджена послідовність видів робіт, які повинні бути виконані на підприємстві з використанням інновацій.
4. Технологія	Спосіб перетворення вхідних елементів у вихідні безпосередньо впливає на ефективність усіх здійснюваних на підприємстві операцій, а також може визначати кількість <i>продукуємих*</i> та використовуваних інновацій.
5. Робітники	Кваліфікація, професіоналізм, досвід і креативність визначають ефективність досягнення цілей і результативність виконання завдань, пов'язаних із <i>продукуванням*</i> і використанням інновацій.
6. Ресурси	Від якості ресурсів, які використовуються в <i>операціях технологічного або управлінського процесу*</i> щодо реалізації інновацій, залежить очікуваний результат і стан показників.

Примітка: сформовано за даними джерела [3, 20, 25, 26, 49, 82, 84]

3.2. Цифрові та організаційні інновації підприємства, як детермінанти розвитку його інноваційної політики

Кожному підприємству варто використовувати переваги освоєння цифрових та організаційних інновацій в процесі стратегічних змін його інноваційної політики (табл. 3.4)

Таблиця 3.4.

Переваги освоєння цифрових та організаційних інновацій підприємства в процесі стратегічних змін його інноваційної політики

Переваги	Характеристика	Особливості для впровадження стратегічних змін
Ефективність в умовах обмеженості інформації	Сукупність чинників впливу на досліджувану ситуацію є значною, а їх вплив в чинній системі стратегічного менеджменту складно виміряти. Дане обмеження знімається через лімітування числа досліджуваних чинників	Метод дозволяє оцінити чинники, які формують найбільш потужні драйвери стратегічних змін, важливі для досягнення цілей, формування ключових компетенцій та реалізацію зовнішніх можливостей змін
Структурування моделі вирішення проблеми	Можливість оцінки всієї множини ситуацій стратегічних змін та організації моніторингу обраного (бажаного) сценарію змін	Можливість введення до когнітивної моделі будь-якого фактору дозволяє виконати оцінку шляхів досягнення цілей змін у різних варіаціях розвитку ресурсного забезпечення змін та рівня опору
Наочність когнітивних карт та моделей	Представлення лише базових, найбільш значущих для системи управління стратегічними змінами чинників та зв'язків між ними	Дозволяє додатково врахувати суб'єктивні думки команди змін та лідера змін без зниження якості вироблених рішень
Врахування багатоаспектності та взаємопов'язаності явищ та процесів	Когнітивна карта дозволяє виявити опосередковані зв'язки між чинниками та причини їх утворення	Розширення інструментарію оцінки впливу драйверів стратегічних змін, їх комбінацій та наслідків впливу на підприємство як платформу змін
Підвищення якості вироблених управлінських рішень	Дозволяє розробити різні сценарії розвитку подій	Поєднання компетентнісного та сценарного підходів дозволяє охопити весь діапазон можливих стратегічних змін та шляхів досягнення їх цілей
Динамічний характер зв'язків елементів когнітивної карти	Когнітивна карта – орієнтовний граф, який дозволяє зафіксувати просторово-часові відносини між чинниками та ситуаціями	Дозволяє ідентифікувати варіації лагу змін та точки біфуркації стратегічних змін, передбачити шляхи їх оптимізації
Врахування позитивних та негативних зв'язків між чинниками	Моделювання позитивного та негативного впливу чинників та явищ збільшує потенційну кількість врахування можливих сценаріїв розвитку об'єкту дослідження (управлінської проблеми)	В умовах відсутності чіткого трактування позитивно та негативно налаштованих драйверів стратегічних змін, когнітивне моделювання дозволяє охопити більший ареал ситуацій змін та адекватно враховувати драйвери змін в ході реалізації певної стратегії

Примітка: сформовано за даними джерела [23, 45, 46, 55, 65, 73, 94]

Побудовано очікуваний прогноз зміни поліноміального тренду освоєння цифрових та організаційних інновацій телекомунікаційними підприємствами

за різними можливими сценаріями на основі показників їх діяльності (рис. 3.7 та 3.8)

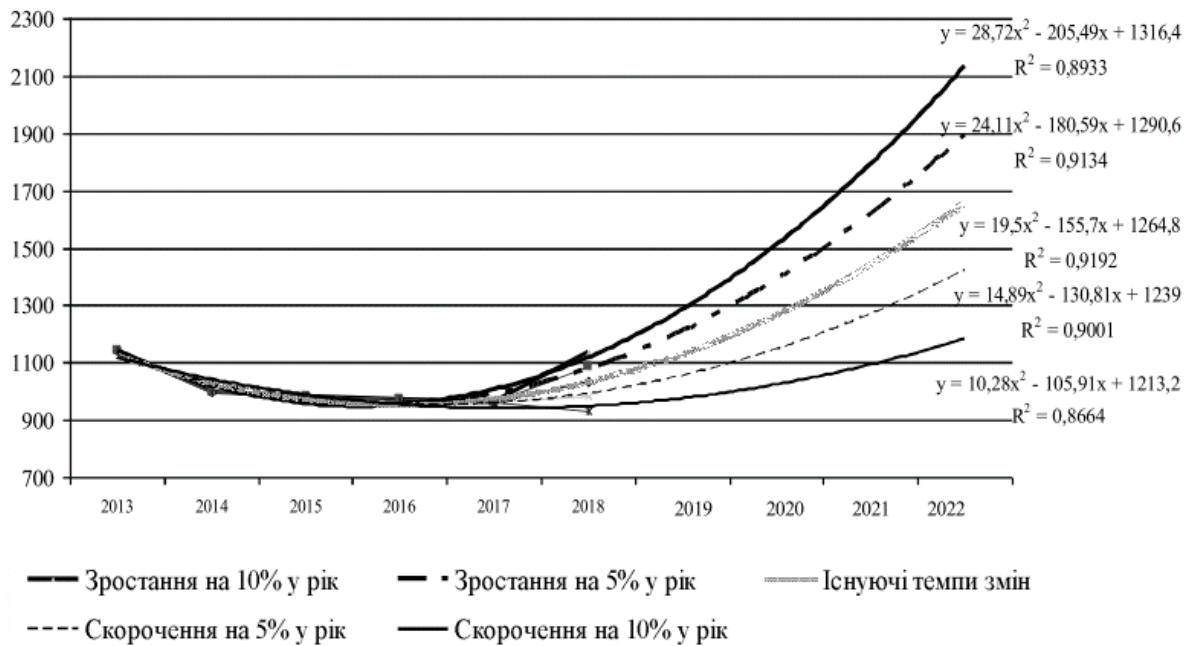


Рис. 3.7. Прогноз зміни поліноміального тренду освоєння цифрових інновацій телекомунікаційними підприємствами за різними можливими сценаріями на основі показників їх діяльності

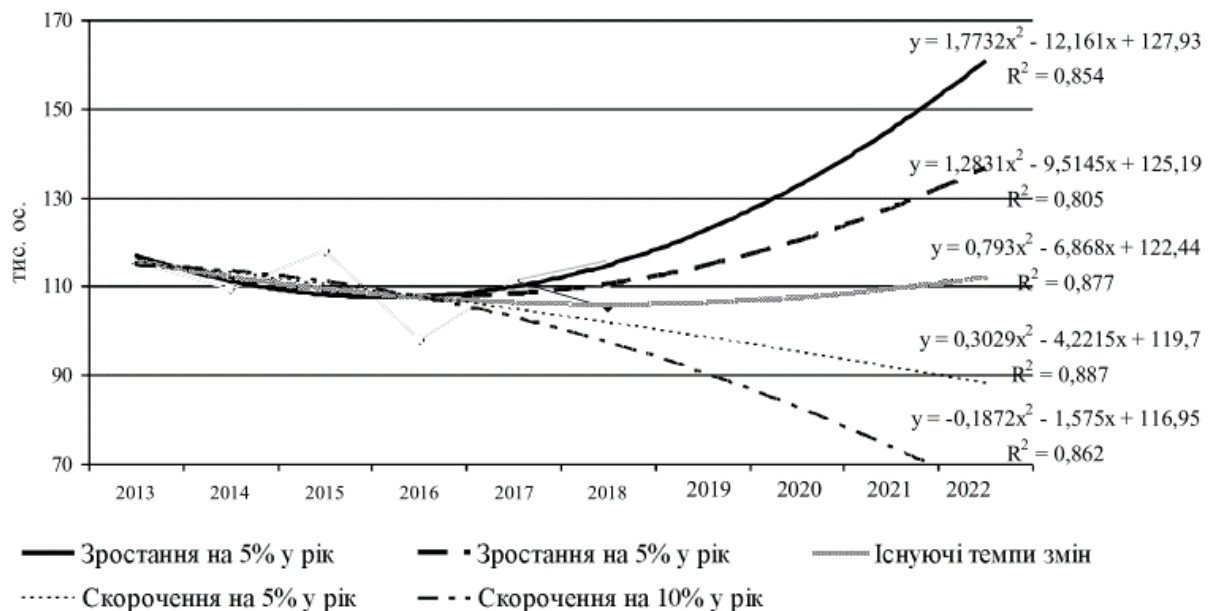


Рис. 3.8. Прогноз зміни поліноміального тренду освоєння організаційних інновацій телекомунікаційними підприємствами за різними можливими сценаріями на основі показників їх діяльності

Побудовано очікуваний прогноз зміни поліноміального тренду витрат та результативності інноваційної політики телекомунікаційних підприємств за різними можливими сценаріями за умови освоєння цифрових та організаційних інновацій (рис. 3.9 та 3.10).

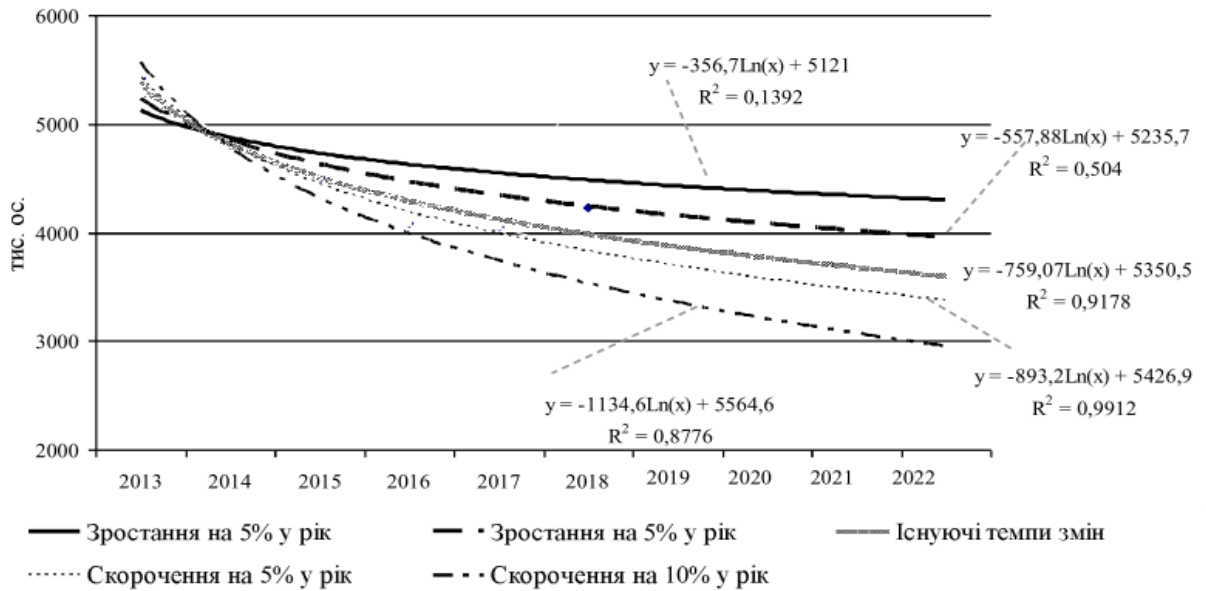


Рис. 3.9. Логарифмічні тренди змін витрат на освоєння цифрових та організаційних інновацій телекомунікаційними підприємствами за різними можливими сценаріями

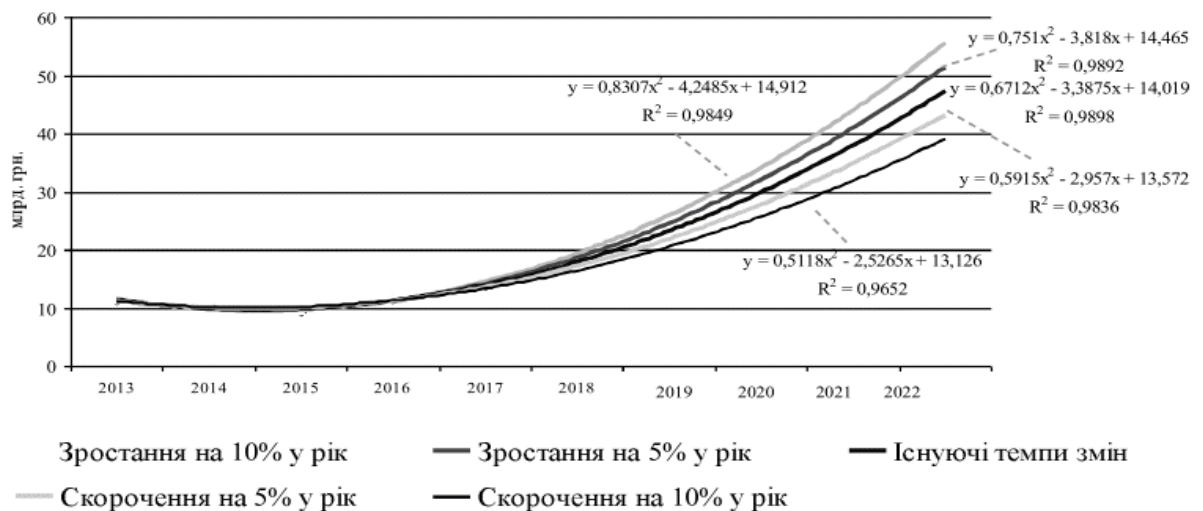


Рис. 3.10. Прогноз зміни поліноміального тренду результативності інноваційної політики телекомунікаційних підприємств за різними можливими сценаріями за умови освоєння цифрових та організаційних інновацій

Організаційного забезпечення інноваційної політики підприємства відіграє важливе значення (рис. 3.11).



Рис 3.11. Схема організаційного забезпечення інноваційної політики підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [23, 45, 46, 55, 65, 73, 94]

Принциповий профіль розробки нової організаційної структури для успішної реалізації інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” представлено на рисунку 3.12.

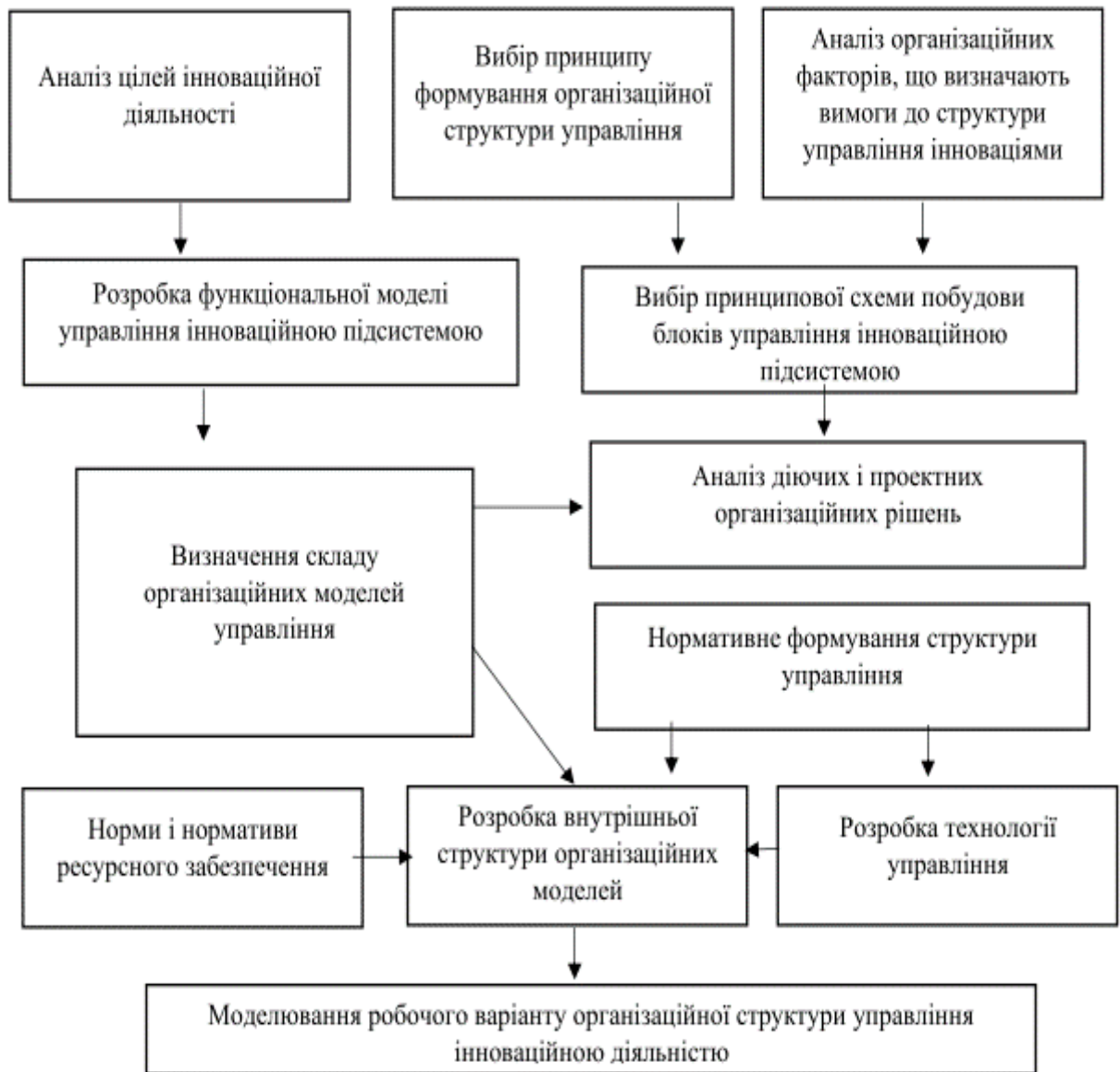


Рис. 3.12. Принциповий профіль розробки нової організаційної структури ТОВ „Elekshnet” для успішної реалізації його інноваційної політики

Примітка: сформовано за даними джерела [23, 45, 46, 55, 65, 73, 94]

Переконані, що телекомунікаційним підприємствам доцільно переглянути наявну модель управління знаннями та перейти на нову модель управління знаннями на основі цифрових інновацій (рис. 3.13), запровадження якої сприятиме більш ефективній реалізації інноваційної політики.



Рис. 3.13. Нова модель управління знаннями ТОВ „Elekshnet” на основі цифрових інновацій

Примітка: сформовано за даними джерела [23, 45, 46, 55, 65, 73, 94]

Ключовими стимулами організаційного об’єднання телекомунікаційних підприємств для активізації інноваційної діяльності у різні організаційні цифрові мережі вважаються примноження ресурсних можливостей та нарощення знань, досвіду і компетенцій (рис. 3.14).

Детермінанти інноваційної політики підприємства на основі впровадження цифрових та організаційних інновацій проілюстровано на рисунку 3.15, сприятимуть активізації й прискоренню темпів інноваційних процесів та забезпечать прогресивний характер інноваційних змін на основі взаємозв’язку та взаємозумовленості інноваційних явищ та процесів та уникнення суперечностей інноваційного розвитку.

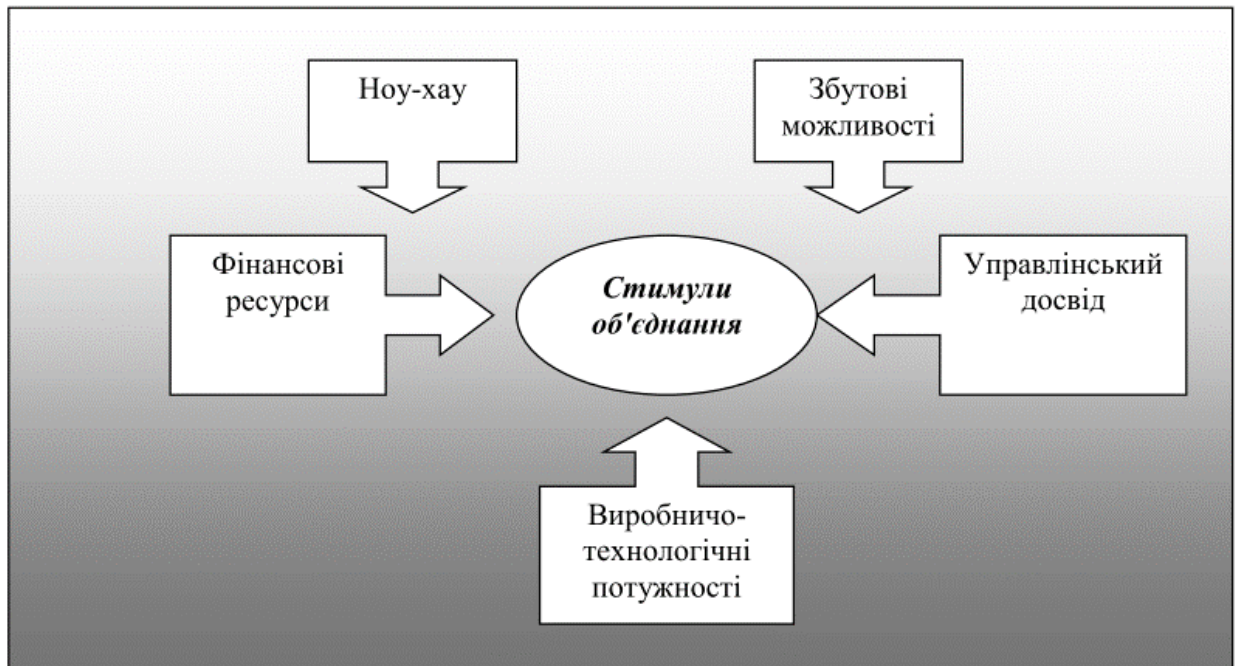


Рис. 3.14. Стимули організаційного об'єднання телекомунікаційних підприємств для активізації інноваційної діяльності

Примітка: сформовано за даними джерела [23, 45, 46, 55, 65, 73, 94]

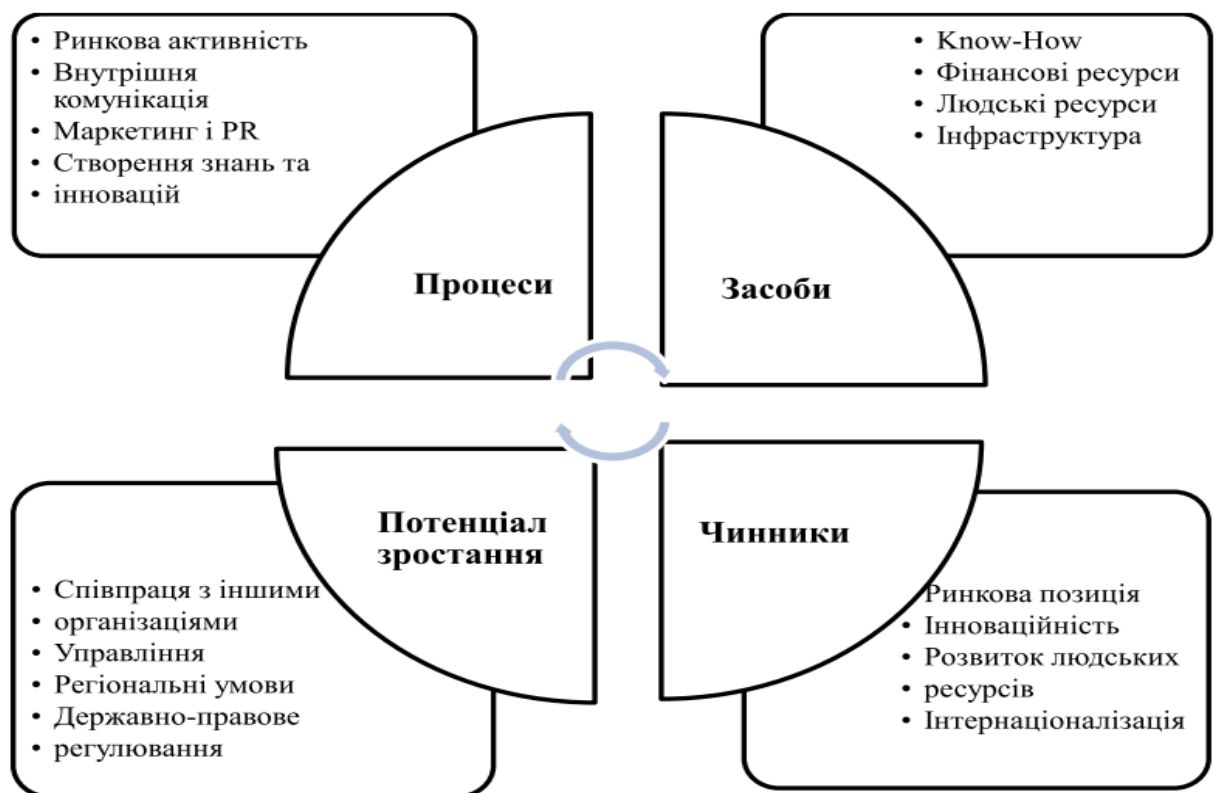


Рис. 3.15. Детермінанти інноваційної політики підприємства на основі впровадження цифрових та організаційних інновацій

Примітка: сформовано за даними джерела [23, 45, 46, 55, 65, 73, 94]

Новий формат реалізації інноваційної політики на основі впровадження цифрових та організаційних інновацій (рис. 3.16) передбачає послідовність переходу до обраної траєкторії інноваційного розвитку, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства залежно від середовища функціонування та врахування нових викликів економічного простору та запитів споживачів.

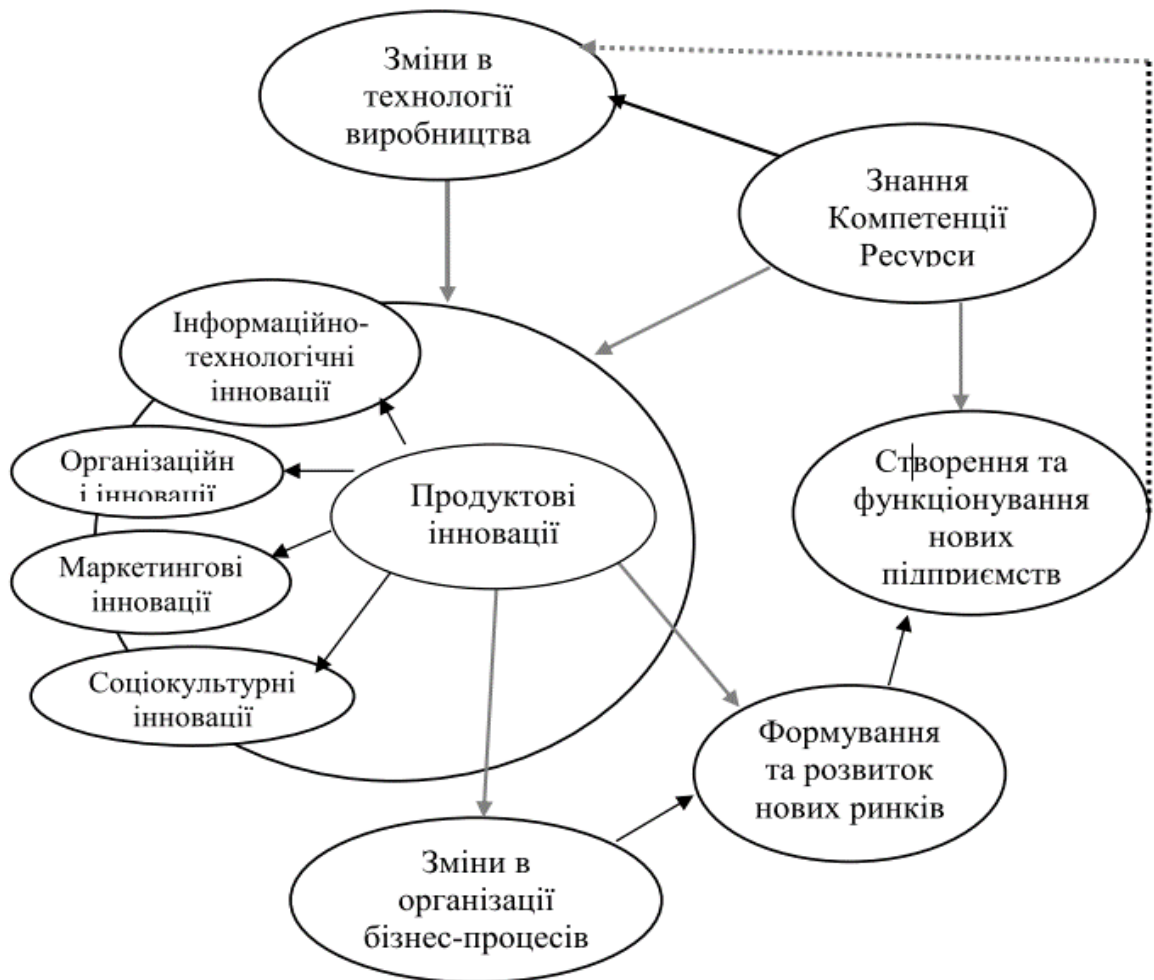


Рис. 3.16. Новий формат реалізації інноваційної політики на основі впровадження цифрових та організаційних інновацій

Примітка: сформовано за даними джерела [23, 45, 46, 55, 65, 73, 94]

Доцільно використання цифрових інновацій, що сприятиме освоєнню передових технологій, автоматизованих систем, штучного інтелекту, великих даних та інших актуальних цифрових розробок, забезпечить адаптацію до змін у сфері технологій та інновацій.

3.3. Визначення доміант подальшої модернізації формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період

Узагальнений формат доміант подальшої модернізації формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період та дорожня карта їх можливостей представлено на рисунках 3.17 та 3.18.

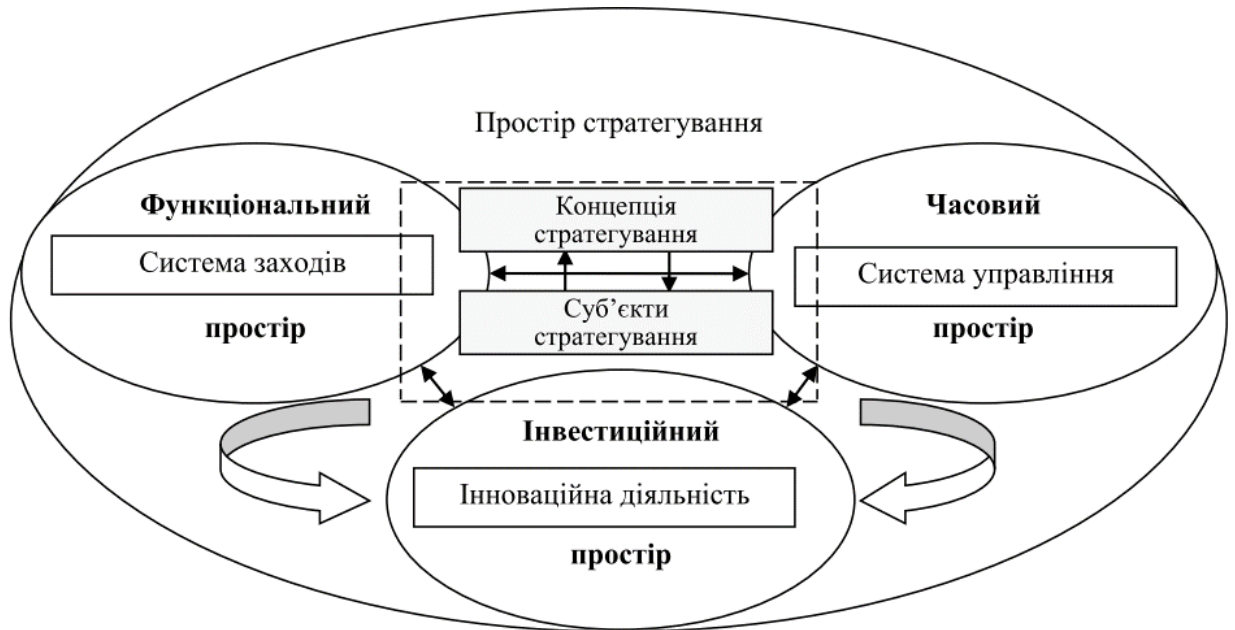


Рис 3.17. Узагальнений формат доміант подальшої модернізації формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період

Примітка: сформовано за даними джерела [6, 34, 43, 62, 68, 76]



Рис. 3.18. Дорожня карта можливостей доміант подальшої модернізації формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період

Примітка: сформовано за даними джерела [6, 34, 43, 62, 68, 76]

Концептуальна адаптована модель доміант подальшої модернізації формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період будується з врахуванням простору стратегування, його функціональних та часових складових (рис. 3.19), передбачаючи можливості розвитку інноваційного бізнес-партнерства, відповідну інтеграцію інноваційних потенціалів, управлінські, організаційні та цифрові інновації із декомпозицією інформаційно-комунікаційних коридорів та ланцюгів.

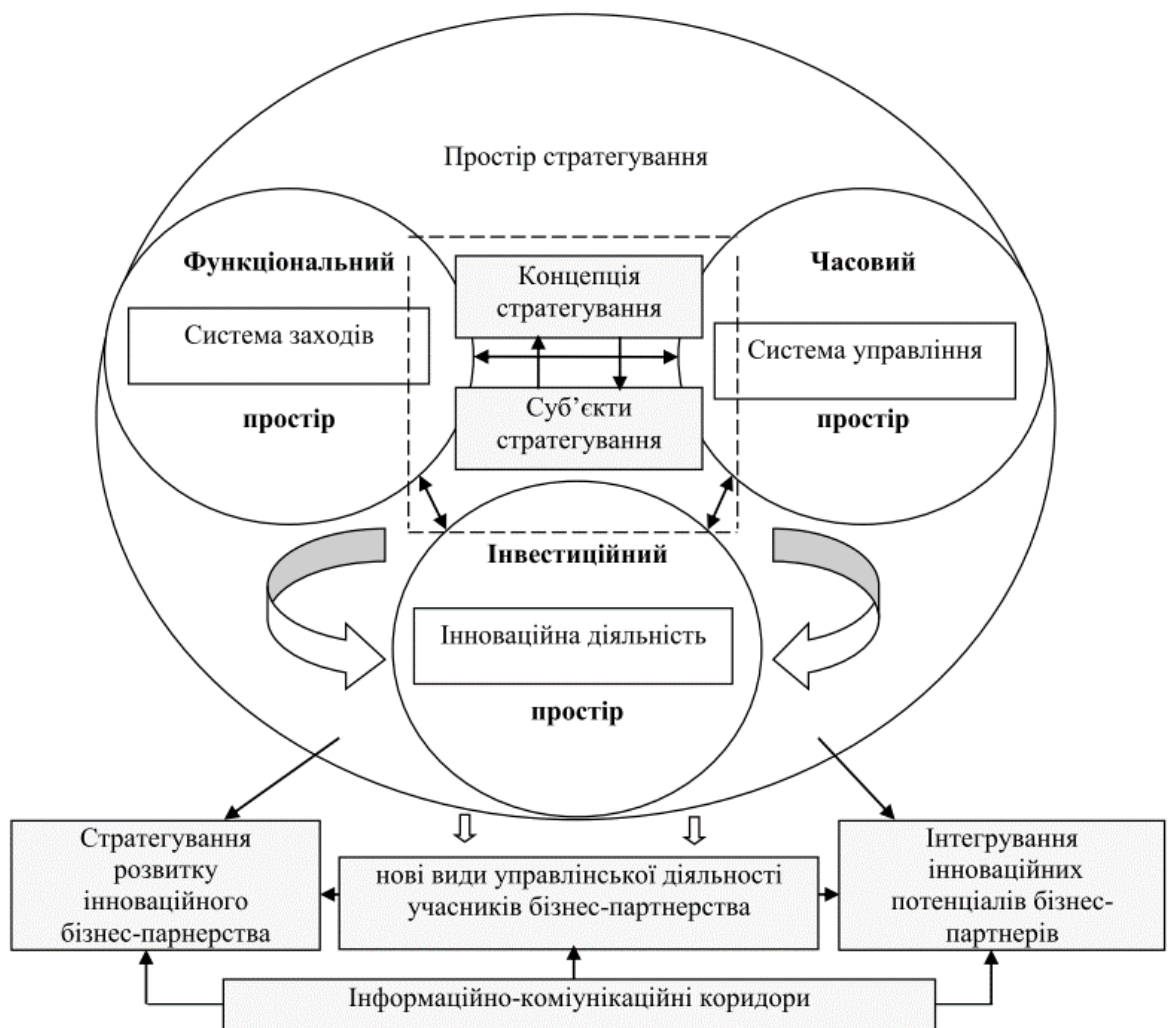


Рис. 3.19. Адаптована модель доміант подальшої модернізації формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період

Примітка: сформовано за даними джерела [6, 34, 43, 62, 68, 76]

Результативності можливостей доміант подальшої модернізації формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період будуть залежати від того, чи власні інновації чи придбані будуть впроваджуватися (рис. 3.20).



Рис. 3.20. Результативності можливостей доміант подальшої модернізації формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період

Примітка: сформовано за даними джерела [6, 34, 43, 62, 68, 76]

Наголосимо, що передусім, виявлення доміант подальшої модернізації формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період буде залежати від інтенсивності впливу сприятливих та гальмуючих чинників (рис. 3.21) та їх взаємозв'язку (рис. 3.22).



Рис. 3.21. Виявлення домінант подальшої модернізації формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період

Примітка: сформовано за даними джерела [6, 34, 43, 62, 68, 76]



Рис.3.22. Взаємозв'язок домінант подальшої модернізації формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період

Примітка: сформовано за даними джерела [6, 34, 43, 62, 68, 76]

Напрями та заходи подальшої модернізації формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Напрями та заходи подальшої модернізації формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період

Напрями	Заходи вдосконалення
Стратегічні орієнтири	Зростання доходів від реалізації продукції/послуг на 100% протягом трьох років; збільшення частки ринку до 2-3%; створення унікальної додаткової цінності до існуючих продуктів; формування стійкого іміджу підприємства
Організаційний блок	Оптимізація структури управління мережею; регламентація функцій управління на всіх етапах поліграфічного виробництва з метою виключення дублювання функцій управління; ефективне використання робочого часу в процесі управління; формування корпоративної культури
Інформаційний блок	Організація комплексної інформаційної системи, призначеної для обліку, обробки, систематизації, зберігання та надання інформації; підвищення рівня інформованості управлінського персоналу, за рахунок підвищення повноти і розширення охоплення інформаційного забезпечення та оперативності роботи з виробничою інформацією. Своєчасне доведення управлінських рішень до кожного рівня менеджменту відповідно до меж його компетенції. Автоматизація інформаційної системи управління виробництвом
Ресурсний блок	Ефективне управління виробничим процесом: матеріально-технічними ресурсами, енергоресурсами, і необхідним обладнанням для вирішення виробничих завдань; забезпечення кожного етапу поліграфічного виробництва трудовими ресурсами, необхідної кваліфікації в необхідній кількості в потрібний термін

Примітка: сформовано за даними джерела [6, 34, 43, 62, 68, 76]

Однією із домінант подальшої модернізації формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період вважаємо мінімізацію ризиків для цих процесів, оскільки саме ризики окреслюють характер відповідної реакції підприємства на різні зовнішні й внутрішні подразнення й виклики, зумовлюючи певну зорієнтованість дій підприємства та його активність, формуючи мотивацію, установки до їх реалізації і вважаються потужним активатором інноваційних процесів. Чинники впливу на модернізацію формування інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” в поствоєнний період та відповідні види ризиків і способи захисту від них представлено на рисунках 3.23 та 3.24.



Рис. 3.23. Чинники впливу на модернізацію формування інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” в поствоєнний період та відповідні види ризиків і способи захисту від них

Примітка: сформовано за даними джерела [6, 34, 43, 62, 68, 76]

Види ризиків	Способи захисту від ризиків
Неефективне використання коштів	Грамотне формування кошторису, тобто докладного розрахунку грошових коштів.
Досвідчені конкуренти на ринку	Випуск більш якісної продукції ніж у конкурентів та охват нових сегментів ринку
Неефективність проекту	Розрахунок всіх витрат і фінансової ефективності для запобігання неефективності проекту
Неокупність інвестицій	Паралельна розробка додаткових проектів, в результаті неефективності проекту можлива переорієнтація на інший проект, що найбільш ефективно вирішує проблеми підприємства
Виникнення бізнес-ризиків, тобто здатність підприємства підтримати рівень доходу на вкладений капітал	Підтримання комерційної та господарської діяльності компанії на достатньому рівні
Інвестиційний ризик	Страховання ризику, зниження капітальних витрат і ризику проекту за рахунок оптимізації структури інвестицій та податкового планування
Низька кваліфікація персоналу	Підбір кваліфікованих, компетентних кадрів з досвідом роботи на подібних підприємствах та забезпечити постійний контроль діяльності учасників проекту

Рис. 3.24. Види ризиків і способи захисту від них

Примітка: сформовано за даними джерела [19, 27]

Етапна послідовність процесу мінімізації ризиків модернізації формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період представлена на рисунку 3.25.

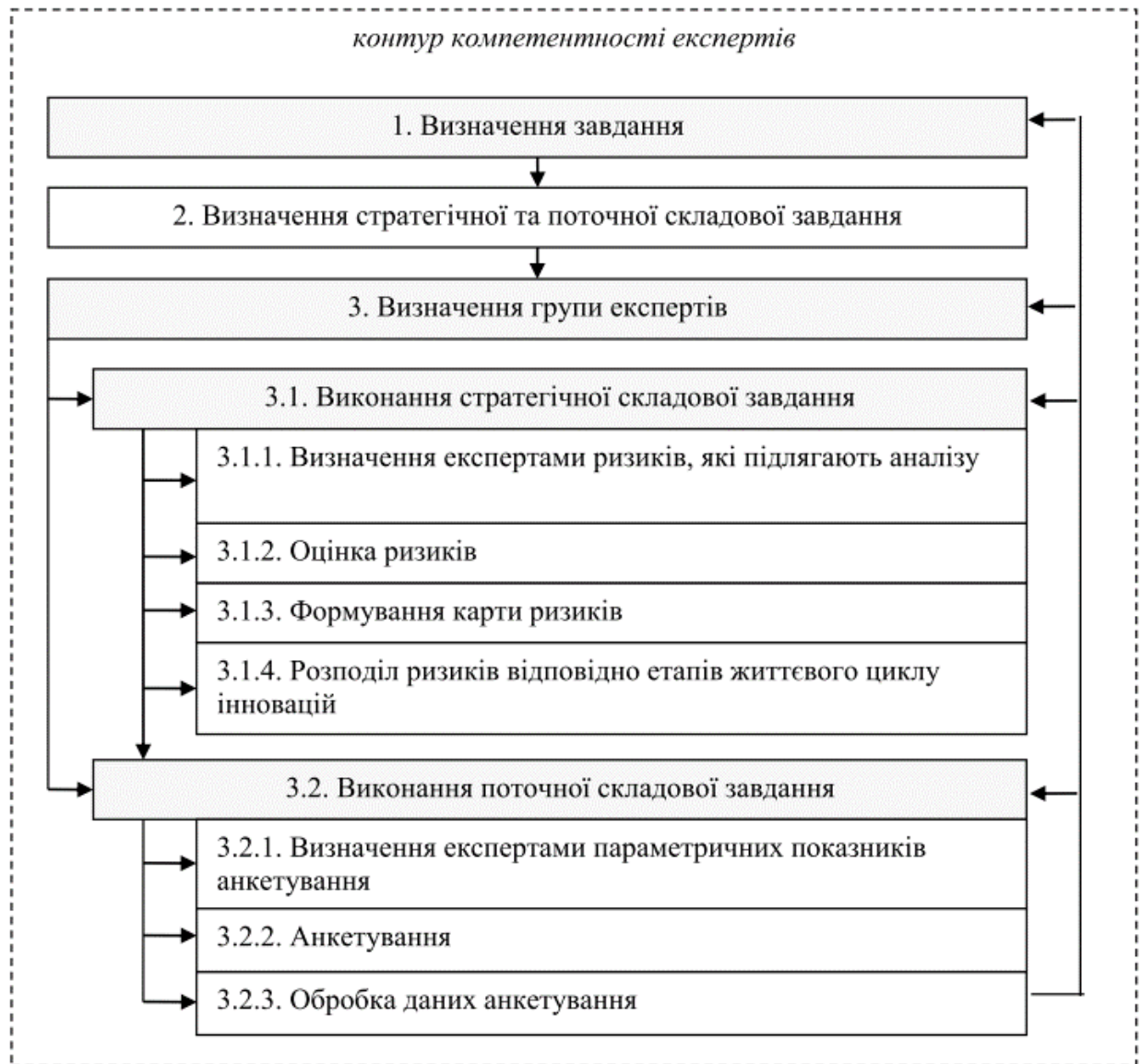


Рис. 3.25. Процес мінімізації ризиків модернізації формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період

Примітка: сформовано за даними джерела [19, 27]

Заходи мінімізації ризиків модернізації формування інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” в поствоєнний період з визначенням ймовірності негативних впливів, їх вагомості та узагальнюючих наслідків наведено у таблиці 3.6, що допоможе підприємству обґрунтувати відповідні управлінські рішення.

Таблиця 3.6

Заходи мінімізації ризиків модернізації формування інноваційної політики
ТОВ „Elekshnet” в поствоєнний період

Найменування ризику	Імовірність негативних наслідків	Важливість негативних наслідків	Ризик (гр.3*гр.4)
Макроекономічні ризики:			
1. Ризик зміни державної регуляторної політики.	0,503	0,027	0,014
2. Ризик зміни податкового законодавства.	0,370	0,020	0,007
3. Ризик нестійкості поточної макроекономічної ситуації.	0,173	0,009	0,002
4. Ризик несприятливої зміни зовнішньоекономічного становища країни, у якому реалізується проєкт.	0,610	0,033	0,020
5. Ризик політичної нестабільності й несприятливих соціальних змін.	0,337	0,018	0,006
Ризики, пов'язані зі злочинами:			
1. Ризик вандалізму.	0,063	0,003	0,000
2. Ризик саботажу.	0,020	0,001	0,000
3. Ризик тероризму.	0,117	0,006	0,001
Правові ризики:			
1. Ризик виникнення помилки в ліцензіях.	0,280	0,015	0,004
2. Ризик невиконання договорів.	0,707	0,038	0,027
3. ризик порушення інтелектуального права.	0,393	0,021	0,008
4. Ризик виникнення правових спорів із контрагентами.	0,727	0,039	0,028
5. Ризик виникнення правових спорів із власниками або персоналом.	0,483	0,026	0,012
Проектні ризики:			
1. Ризик зриву плану робіт із проектування, технологічної підготовки виробництва або освоєння випуску.	0,370	0,020	0,007
2. Ризик виникнення недостачі необхідної робочої сили або товарно-матеріальних цінностей.	0,283	0,015	0,004
3. Ризик несвоєчасного постачання робіт, послуг, товарно-матеріальних цінностей.	0,537	0,029	0,015
4. Ризик зміни підрядних організацій.	0,550	0,029	0,016
5. Ризик виникнення помилки проектування.	0,453	0,024	0,011
6. Ризик виникнення витрат на доведення, дороблення й гарантійний ремонт виробів.	0,753	0,040	0,030
7. Ризик слабого управління проєктом і помилок під час планування.	0,307	0,016	0,005
Виробничі ризики:			
1. Ризик недостатнього постачання вихідних матеріалів і комплектуючих.	0,543	0,029	0,016
2. Ризик порушень виробництва на зовнішніх ділянках технологічних для підприємства	0,267	0,014	0,004

Найменування ризику	Імовірність негативних наслідків	Важливість негативних наслідків	Ризик (гр.3*гр.4)
ланцюжків.			
3. Ризик інноваційних змін у конкурентів.	0,410	0,022	0,009
4. Ризик більш високого рівня технології конкурентів.	0,273	0,015	0,004
Екологічні ризики:			
1. Ризик виникнення додаткових витрат на захист навколишнього середовища в процесі експлуатації виробу.	0,550	0,029	0,016
2. Ризик накладення екологічних обмежень на компоненти або технічні характеристики виробу.	0,533	0,029	0,015
3. Ризик техногенних аварій.	0,337	0,018	0,006
Торговельні ризики			
1. Ризик монополізації ринку.	0,713	0,038	0,027
2. Ризик більш високої розрахункової ціни порівняно з ринковими або зазначеними в тендерних пропозиціях.	0,710	0,038	0,027
3. Ризик складності входження на ринок.	0,763	0,041	0,031
4. Ризик недостатніх доходів потенційних споживачів, що не дозволяють придбати необхідні партії виробів.	0,840	0,045	0,038
Ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей:			
1. Ризики зниження ліквідності.	0,680	0,036	0,025
2. Ризик зниження фінансової стабільності.	0,667	0,036	0,024
3. Інфляційний ризик.	0,330	0,018	0,006
4. Валютний ризик.	0,420	0,023	0,009
5. Ризик виникнення простроченої дебіторської заборгованості.	0,810	0,043	0,035
Інвестиційні ризики:			
1. Процентний ризик.	0,463	0,025	0,011
2. Кредитний ризик.	0,467	0,025	0,012
3. Ризик упущеної вигоди.	0,413	0,022	0,009
4. Ризик прямої фінансової втрати.	0,483	0,026	0,013

Карта та матриця ризиків освоєння інновацій для ТОВ „Elekshnet” наведено на рисунку 3.26 та у таблиці 3.7.

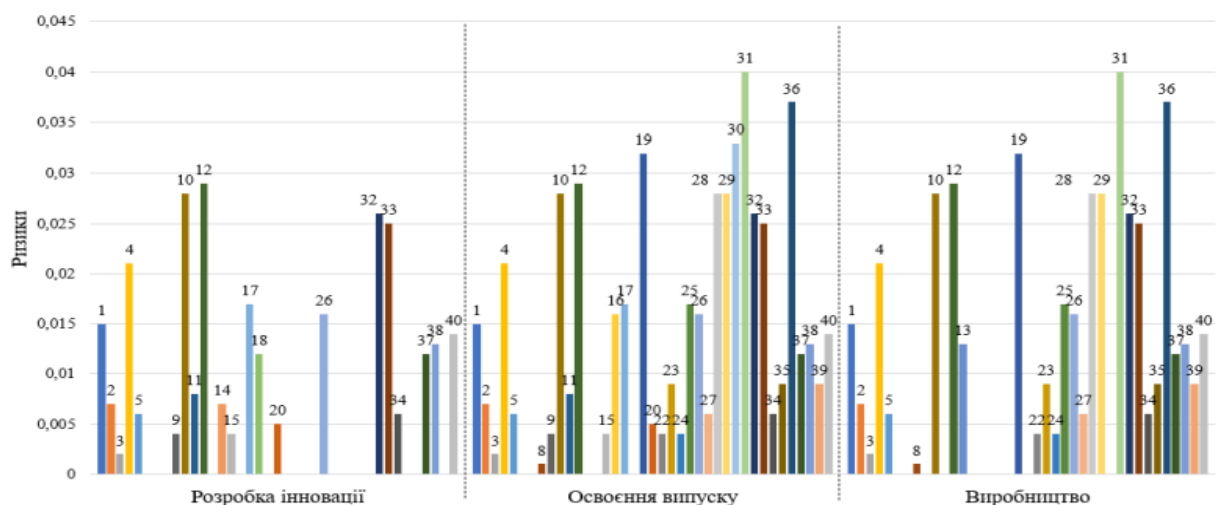
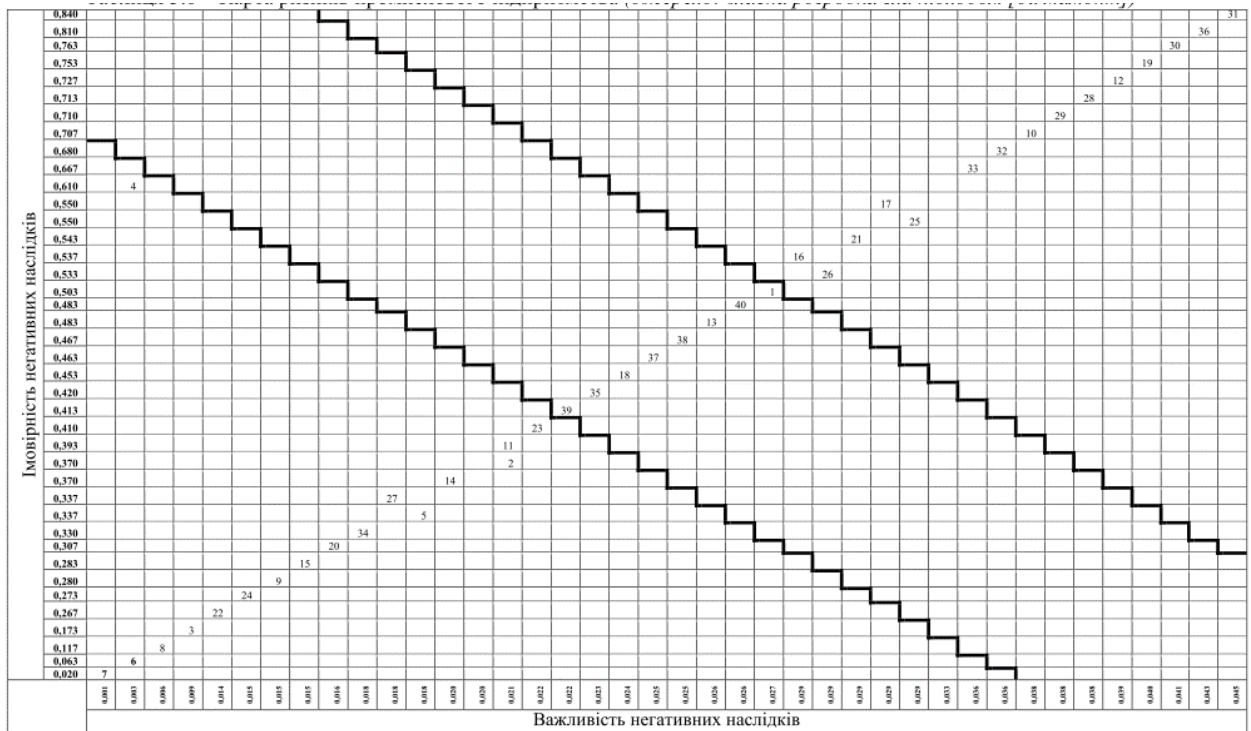


Рис. 3.26. Карта ризиків освоєння інновацій для ТОВ „Elekshnet”

Матриця ризиків освоєння інновацій для ТОВ „Elekshnet”



Примітка: сформовано за даними джерела []

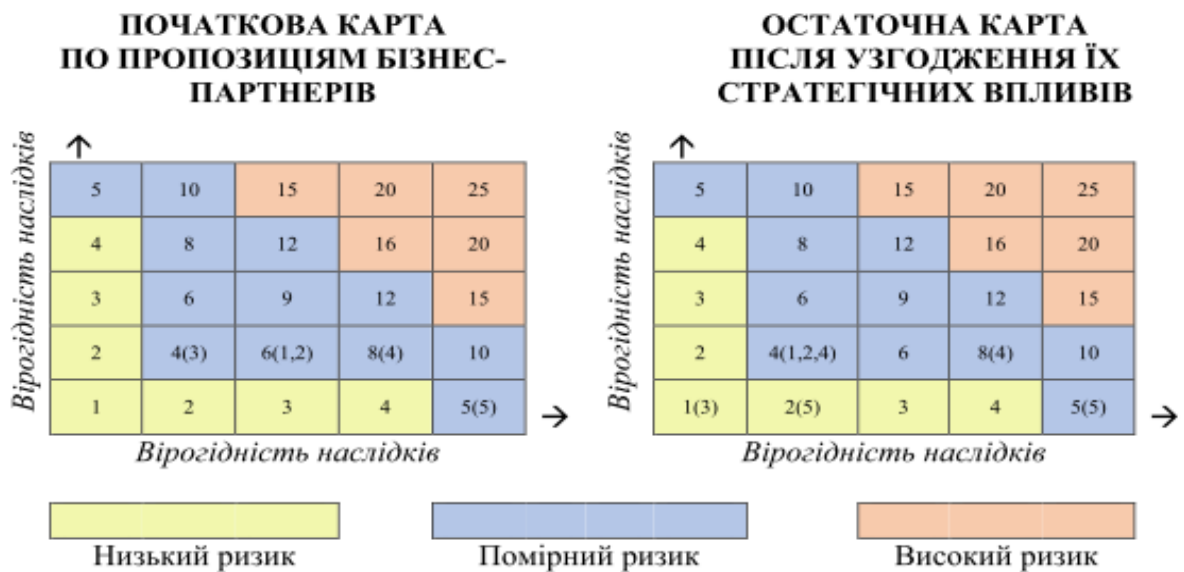
Розрахунки виміру результативності модернізації формування інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” в поствоєнний період наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Вимір результативності модернізації формування інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” в поствоєнний період

Найменування показників	Можливий підхід				Існуючий підхід				Зміни в значеннях показників відносно існуючого підходу, %			
	Сумарна оцінка показника за 30-ма експертами	Середнє значення	Вагове значення показників (Кві)	Добуток середнього значення показника на його вагове значення	Сумарна оцінка показника за 30-ма експертами	Середнє значення	Вагове значення показників (Кві)	Добуток середнього значення показника на його вагове значення	Сумарна оцінка показника за 30-ма експертами	Середнє значення	Вагове значення показників (Кві)	Добуток середнього значення показника на його вагове значення
А-Ціна	49,3	1,64	0,30	0,493	48,7	1,62	0,30	0,487	1,23	1,23	0,00	1,23
Б-Якість	35,3	1,18	0,20	0,235	35,6	1,19	0,20	0,237	-0,84	-0,84	0,00	-0,84
В-Надійність	27,4	0,91	0,10	0,091	28,1	0,94	0,10	0,094	-2,49	-2,49	0,00	-2,49
Г-Довговічність	28,5	0,95	0,05	0,048	29,1	0,97	0,05	0,049	-2,06	-2,06	0,00	-2,06
Д-Ремонтпридатність	21	0,70	0,10	0,070	21,7	0,72	0,10	0,072	-3,23	-3,23	0,00	-3,23
Е-Гарантійний строк	20,4	0,68	0,05	0,034	20,7	0,69	0,05	0,035	-1,45	-1,45	0,00	-1,45
Ж-Післягарантійне обслуговування	13,8	0,46	0,05	0,023	14,1	0,47	0,05	0,024	-2,13	-2,13	0,00	-2,13
З-Економічність	39,1	1,30	0,05	0,065	40,8	1,36	0,05	0,068	-4,17	-4,17	0,00	-4,17
І-Безпека	13,6	0,45	0,05	0,023	14	0,47	0,05	0,023	-2,86	-2,86	0,00	-2,86
К-Екологічність	9,4	0,31	0,050	0,016	9,5	0,32	0,050	0,016	-1,05	-1,05	0,00	-1,05
Усього:	257,8	8,59	1	КТ=1,098	262,3	8,74	1	КТ=1,104				-0,57

Картографована матриця додаткових можливостей та загроз модернізації формування інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” в поствоєнний період на основі бізнес-партнерства (рис. 3.27).



АНАЛІЗОВАНІ ВПЛИВИ:

- основна діяльність:

а) науково-дослідна та інноваційна робота (1. Тематика НДР; 2. Навчання через дослідження); б) 5. Зміст освіти і технологій навчання;

- база (4. Матеріально-технічні та інформаційно-комунікаційні ресурси; 7. Контингенту студентів; 8. Потенціал професорсько-викладацького складу;

- система управління (3. Цілі і завдання діяльності ЗВО, 6. Планування та ефективності діяльності університету; 7. Управління ЗВО);

СКОРИГОВАНІ ВПЛИВИ: 1. Тематика НДР; 2. Навчання через дослідження.

Рис. 3.27. Картографована матриця додаткових можливостей та загроз модернізації формування інноваційної політики ТОВ „Elekshnet” в поствоєнний період на основі бізнес-партнерства

Отже, визначені доміанти подальшої модернізації формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період будуть ефективним засобом конкурентної боротьби, сприятимуть активізації інноваційних процесів, зниженню витрат, залученню інвестицій, підвищенню іміджу підприємства, охопленню нових ринків, грамотному нівелюванню інноваційних ризиків.

ВИСНОВКИ

Одержані результати проведеного дослідження у кваліфікаційній роботі „Формування інноваційної політики підприємства” дали змогу сформулювати наступні висновки:

З плином часу, інноваційну політику, все частіше окреслювали, як співвідношення принципів, функцій і взаємодоповнюючих засобів щодо планування, стимулу, координації й регулювання інноваційних процесів. При цьому, метою державних органів вважається аналіз завдань інноваційної політики, принципів її імплементації, впровадження механізму реалізації ухвалених рішень та конкретних заходів. Фактично, інноваційна політика підприємства за своєю сутністю має окреслювати напрями стратегічних змін підприємства, що опираються на інновації та які вимагає зовнішнє середовище підприємства. При цьому, визначаючи діапазон потенційних інноваційних можливостей та відповідних рішень, варто, формувати інноваційні стратегії, залежно від шляхів вирішення проблем та генерувати певні умови, які сприятимуть оперативному та результативно реалізувати обрану інноваційну політику підприємства.

Інноваційні стратегії та рішення є важливими для успішної реалізації інноваційної політики підприємства та його динамічного розвитку. Саме тому, вони мають бути зорієнтованими на потреби споживачів та виклики зовнішнього середовища. У цьому зрізі, наголосимо на необхідності врахування передумов інноваційної політики підприємства. Інноваційна політика, як комплексна програма вибору розробки, реалізації, фінансування, освоєння інновацій, ґрунтується на спектрі обґрунтованих цілей, завдань, рішень, що враховують ресурсне, інформаційне компетентнісне забезпечення та чинники опору змінам. Метою формування інноваційної політики вважається сприяння успішному стратегічному розвитку підприємства на інноваційних засадах, через зростання можливостей та підвищення інноваційного потенціалу, що, забезпечить стійкі конкурентні позиції та генерування унікальних конкурентних переваг.

Загальні завдання інноваційної політики підприємства потрібно конкретизувати та доповнити цільовими завдання інноваційної політики, які необхідно конкретизувати під умови кожного телекомунікаційного підприємства. Цільові завдання інноваційної політики підприємства допомагають виявити взаємозв'язок й конкретизувати функції інноваційної політики підприємства, що дозволить акумулювати синергетичний ефект, який сприятиме активізації інноваційної діяльності, зміцненню інноваційного потенціалу, генеруванню унікальних конкурентних переваг на підприємстві, дасть змогу координувати інтереси усіх контактних аудиторій інноваційного процесу та окреслити головні поведінкові моделі, рішення й заходи щодо визначених цілей і інноваційних стратегій та інноваційного саморозвитку підприємства, підвищення ефективності бізнес-процесів і зростання, конкурентоспроможності в стратегічному горизонті за рахунок освоєння інновацій. Водночас, необхідно окреслити перспективні вектори інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства та передбачити зміни і коливання зовнішнього середовища.

Підсистемами побудови інноваційної політики телекомунікаційного підприємства доцільно визначити: підсистему стратегічного планування, підсистему прогнозування інноваційних ризиків та загроз, підсистему розроблення інноваційних програм і проектів, підсистему реалізації інноваційних програм та проектів.

Функціональні елементи інноваційної політики телекомунікаційного підприємства деталізують її, зорієнтовуючись на розв'язання проблемних задач у різних функціональних сферах: маркетинговій, науково-дослідній і конструкторській, структурних стратегічних змін, технічній, інвестиційній, фінансовій тощо. Управління пошуком необхідних для освоєння інновацій, виявлення, відбір і обґрунтування інноваційних проектів вважається прерогативою інноваційної політики телекомунікаційного підприємства.

Контур гармонізації інноваційної політики телекомунікаційного підприємства окреслюється складністю, багатoelementністю, динамічністю,

ієрархічністю та поліструктурованістю та демонструє її залежність від комунікаційних ланцюгів та наявних і латентних взаєзалежностей усіх контактних аудиторій, специфіки підприємства та особливостей його взаємодій. Для успішної гармонізації інноваційної політики телекомунікаційного підприємства вагоме значення має його ресурсне забезпечення, тобто потужність інноваційного потенціалу. Водночас, важливу роль для успішної гармонізації інноваційної політики телекомунікаційного підприємства в умовах цифровізації відіграють різноманітні інструменти її реалізації. Так, макро-інструменти гармонізації інноваційної політики телекомунікаційного підприємства, визначають: інфраструктурний розвиток, потужність державно-приватного партнерства, інкубаторів, технопарків, стартапів, технополісів тощо; композиційну комфортність інноваційної цифрової екосистеми щодо освоєння інноваційних цифрових продуктів та послуг; державне субсидування інноваційної активності; створення інноваційних мереж із залученням малих та середніх підприємств; стимулювання інноваційної активності; впровадження програм підтримки цифрових інновацій; пільгове фінансування та кредитування інноваційних процесів тощо.

Мікро- інструменти гармонізації інноваційної політики телекомунікаційного підприємства визначають: змістове наповнення інноваційних програм та проектів; методи і технології діагностики й обробки великого масиву даних (Big Data); можливості оптимізації інноваційного циклу; технології цифрового обміну інформаційними даними (EDI – Electronic Data Interchange); прогнозування ризиків, загроз та фінансових наслідків інноваційної політики; хмарні обчислення та технології (Cloud Computing); оптимізацію та диверсифікацію джерел фінансування інновацій; програмні інтегровані продукти (BAS, BAS ERP, Bitrix 24 тощо); обґрунтованість експертизи щодо розробки інноваційних цифрових продуктів чи послуг; інформаційно-комунікаційні цифрові технології, для комунікації незалежно від робочого місця (Zoom, Viber, Telegram, Skype, WhatsApp); регламентації

інноваційної діяльності; інтелектуальні технології на основі штучного інтелекту; адаптації інформаційного забезпечення інноваційної політики; впровадження гібридних рішень тощо. Фактично, умови цифровізації (англ. digital work) передбачають активне використання різноманітних цифрових інструментів для гармонізації інноваційної політики.

Своєчасне дослідження впливу зовнішніх чинників на зміни інноваційного контуру телекомунікаційного підприємства стає вирішальним для гармонізації та розробки результативної гнучкої інноваційної політики, що сприятиме забезпеченню високої конкурентоспроможності й збалансованому розвитку вітчизняних телекомунікаційних підприємств на інноваційній основі та розробці адекватної інноваційної стратегії. Цікаво, що рівень ефективності інноваційної політики, залежить від якості ухвалених рішень та інформаційної забезпеченості. Відмітимо, що вимір ефективності інноваційної політики підприємства зорієнтований на виявлення чинників, які мають вплив на її формування та імплементацію задля виявлення додаткових інноваційних можливостей, ризиків та загроз. Наголосимо, що подібний вимір досить складний і трудомісткий. Проблема зосереджена у тому, що такий вимір неможливо здійснити лише кількісними індикаторами, він потребує якісного виміру, тобто застосування експертних оцінок

За результатами виміру ефективності інноваційної політики телекомунікаційного підприємства визначаються якісні та кількісні зміни інноваційного контуру підприємства та відповідно його інноваційні можливості. Акцентуємо, що чим вище ефективність інноваційної політики телекомунікаційного підприємства, тим більше генерується конкурентних переваг на інноваційній основі. Загалом, показники виміру якісних та кількісних змін інноваційного контуру телекомунікаційного підприємства, слід вважати узагальненими, оскільки вони мають формуватися відповідно до специфіки функціонування кожного окремого підприємства. Водночас, наголошуємо, що основою формування показників виміру, має бути

комплексний підхід, який буде враховувати усі взаємодії інноваційного контуру на основі обґрунтованого алгоритму.

Рейтингова оцінка приросту фінансово-економічних індикаторів телекомунікаційних підприємств та зміни їх операційних витрат за рахунок інструментів гармонізації інноваційної політики засвідчують їх результативність та обґрунтованість вибору й використання, при цьому оптимальною для телекомунікаційних підприємств, слід вважати агресивну інноваційну стратегію.

Кожному підприємству варто використовувати переваги освоєння цифрових та організаційних інновацій в процесі стратегічних змін його інноваційної політики. Переконані, що телекомунікаційним підприємствам доцільно переглянути наявну модель управління знаннями та перейти на нову модель управління знаннями на основі цифрових інновацій, запровадження якої сприятиме більш ефективній реалізації інноваційної політики. Ключовими стимулами організаційного об'єднання телекомунікаційних підприємств для активізації інноваційної діяльності у різні організаційні цифрові мережі вважаються примноження ресурсних можливостей та нарощення знань, досвіду і компетенцій.

Новий формат гармонізації інноваційної політики на основі впровадження цифрових та організаційних інновацій передбачає послідовність переходу до обраної траєкторії інноваційного розвитку, що сприятиме активізації й прискоренню темпів інноваційних процесів та забезпечить прогресивний характер інноваційних змін на основі взаємозв'язку та взаємозумовленості інноваційних явищ й цифрових процесів, уникнення суперечностей інноваційного розвитку, підвищенню конкурентоспроможності підприємства залежно від середовища функціонування та врахування нових викликів економічного простору та запитів споживачів

Концептуальна адаптована модель домінант подальшої модернізації формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період

будується з врахуванням простору стратегування, його функціональних та часових складових, передбачаючи можливості розвитку інноваційного бізнес-партнерства, відповідну інтеграцію інноваційних потенціалів, управлінські, організаційні та цифрові інновації із декомпозицією інформаційно-комунікаційних коридорів та ланцюгів.

Акцентуємо, що передусім, виявлення домінант подальшої модернізації формування інноваційної політики підприємства в поствоєнний період буде залежати від інтенсивності впливу сприятливих та гальмуючих чинників та їх взаємозв'язку. Однією із домінант гармонізації інноваційної політики телекомунікаційного підприємства в поствоєнний період вважаємо мінімізацію ризиків для цих процесів, оскільки саме ризики окреслюють характер відповідної реакції підприємства на різні зовнішні й внутрішні подразнення й виклики, зумовлюючи певну зорієнтованість дій підприємства та його активність, формуючи мотивацію, установки до їх реалізації і вважаються потужним активатором інноваційних процесів. Заходи мінімізації ризиків гармонізації інноваційної політики в поствоєнний період з визначенням ймовірності негативних впливів, їх вагомості та узагальнюючих наслідків, допоможуть підприємству обґрунтувати відповідні управлінські рішення та побудувати картографовану матрицю додаткових можливостей та загроз гармонізації інноваційної політики в поствоєнний період на основі бізнес-партнерства

Отже, визначені домінанти гармонізації інноваційної політики підприємства в умовах цифровізації в поствоєнний період будуть ефективним засобом конкурентної боротьби, сприятимуть активізації інноваційних цифрових процесів, зниженню витрат, залученню інвестицій, підвищенню іміджу підприємства, охопленню нових ринків, грамотному нівелюванню інноваційних ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л.Л. *Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації*: монографія. Київ. КНЕУ. 2003. 394 с.
2. Афанасьєв М.В., Білоконенко Г.В. *Економічна діагностика: Навчально-методичний посібник*. Харків.: ВД „Інжек”, 2007. 296 с.
3. Березіна М. Л. Інноваційна політика підприємств АПК: тактичні та стратегічні аспекти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №4. С. 122–132.
4. Білотор Л. В. *Методологічні підходи щодо формування інноваційної продукції*. Економіка АПК. 2004. №9. С. 88 – 93.
5. Бойченко К.С. *Віртуальне підприємство як фактор підвищення результативності бізнес-проекування. Економіка та управління підприємствами*. 2013. №1. с. 205–209.
6. Бондаренко М.І., Сидорчук І.П. *Фактори впливу на інноваційний розвиток промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2014. № 3, т. 1. С. 35–37.
7. Буняк Н.М., Горбовий А.Ю., Ліпич Л.Г., Степанюк О.М. *Інноваційний менеджмент: навч. посіб.* Луцьк. Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. 240 с.
8. Бурцева О.Є. *Державна підтримка малого інноваційного бізнесу в Україні. Менеджер*. 2016. № 3. С. 45–51.
9. *Великий тлумачний словник сучасної української мови*. Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Ірпінь: Перун, 2007. 1736 с.
10. Волова О.В., Діденко Є.О. *Інноваційна діяльність підприємства як основа його стабільного та безпечного розвитку. Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. №11 (162).
11. Гаврилко П.П., Черторижський В.М., Колодійчук А.В. *Фактори інноваційного розвитку промисловості. Науковий вісник ЛНТУ України*. 2011. вип.21.11. С.201–205.
12. Гальчук А.А. *Трактування та взаємозв'язок категорій «інновація», «новація», «нововведення», «інноваційний процес» та «інноваційна*

діяльність». *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_26.

13. Грабчук О. М., Плаксієнко В. Я. Інструменти інноваційної політики промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2017. №2. С. 11–15.

14. Гудзь О. Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*. Харків: ХНТУСГ, 2015 р. Вип. 161. 326 с. С. 3– 11.

15. Гудзь О. Чорний В. Мотивація в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №3 (33), 2020. С. 10–14.

16. Гудзь О.Є. Байрамов С. Інноваційна платформа розвитку підприємств ТК. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №1 (14), 2016. С. 16 – 20.

17. Гудзь О.Є. Байрамов С. Побудова мультиканального фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Облік і фінанси*. 2016. № 3 (73). С. 81 – 86.

18. Гудзь О.Є. Байрамов С. Сутність та оцінка інноваційного потенціалу телекомунікаційних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №3 (16), 2016. С. 8 – 12.

19. Гудзь О.Є. Банківське кредитування інноваційного розвитку підприємств: можливості та ризики. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №1 (27), 2019. С. 12–19.

20. Гудзь О.Є. Гармонізація механізму стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. URL: <http://globalnational.in.ua>. С. 26–32.

21. Гудзь О.Є. *Інноватика: понятійно-термінологічний словник*. Львів: ЛігаПрес, 2017. 71 с.

22. Гудзь О.Є. *Інноваційне підприємництво: Навч. Посібник*. Київ. Планета людей, 2018. 187 с.

23. Гудзь О.Є. Інноваційні моделі управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №1 (23), 2018. С. 4–11.
24. Гудзь О.Є. Кластерні технології активізації інноваційної та інвестиційної діяльності підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2014. № 2 (10). С. 13 – 22.
25. Гудзь О.Є. Маркетингові аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №4 (22), 2017. С. 5 –11.
26. Гудзь О.Є. *Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства*: навчальний посібник. Львів: ЛігаПрес, 2017. 166 с.
27. Гудзь О.Є. Стратегічне управління ризикозахищеністю інноваційної діяльності підприємств. *Вісник ХНАУ : серія „Економічні науки”*. 2015. № 1. С. 3– 8.
28. Гудзь О.Є. *Управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств*: навчальний посібник. Львів: ЛігаПрес, 2018. 140 с.
29. Гудзь О.Є., Байрамов С. *Теоретико-методологічні та практичні аспекти управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств*: монографія. Львів: ЛігаПрес, 2018. 156 с.
30. Гудзь О.Є., Глушенкова А.А. Концептуальні засади розвитку інноваційного потенціалу телекомунікаційних підприємств. *Науковий вістник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. Одеса, 2017. Вип. 28. С. 35 – 50
31. Гудзь О.Є., Глушенкова А.А. Методологічні підходи до формування механізму управління інноваційним потенціалом підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №3 (21), 2017. С. 5–12.
32. Гудзь О.Є., Лавров Р.В. *Інноваційно-фінансові технології банків*: навчальний посібник. Львів: ЛігаПрес, 2018. 192 с.

33. Дивнич О. Д. Інноваційна політика підприємства: формування та реалізація. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*: URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/97.pdf>. 1
34. Довгань Л. Є., Козинець А. В. Розвиток ІТ-сфери: проблеми та шляхи вирішення в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління*: електрон. версія зб. наук. пр. молодих вчених КПІ ім. І. Сікорського, 2018. № 12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130936/126662>.
35. Друкер П. *Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво*: пер. з англ. В. С. Гуля. Київ. Знання України. 1994. 319 с.
36. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. *Інноваційний менеджмент*: навч. посіб. Тернопіль. Економічна думка, 2008. 250 с.
37. Єріна А.М. *Статистичне моделювання та прогнозування*. Київ : КНЕУ, 2001. 170 с.
38. Занора В. О. Проектне управління інноваційним потенціалом та розвитком підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 2. С. 34-42.
39. Захарова О. В. Нормативне підґрунтя активізації інноваційного розвитку регіонів України. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 53-63.
40. Іванова Т.В. Інноваційна діяльність підприємств України як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках. *Економічний вісник НТУУ „Київський політехнічний інститут”*. 2020. № 17. С. 395- 404.
41. Ілляшенко С.М. *Інноваційний менеджмент*: підручник. Суми. ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.
42. *Інвестиційний та інноваційний менеджмент*: навч. посібник. З.В. Юринець, Л.Й. Гнилянська. Львів. ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 320 с.
43. *Інноваційний розвиток підприємства*. Навчальний посібник. За ред. П.П. Микитюка. Тернопіль. ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

44. Кадол Л. В., Кравчук Л. М. Принципи формування інноваційної політики підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 17(1). С. 76–79.
45. Карп'як А. О., Карпінський Б. А., Рибицька О. М., Шпак Ю. Н. Споживча цінність інформаційного продукту та цінність інформаційно-технологічних підприємств України на засадах кластерного аналізу. *Moderní aspekty vědy: XX. Díl mezinárodní kolektivní monografie*. Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. 2022. № 20, С. 364–407.
46. Карп'як А. О., Карпінський Б.А., Федорчук, Н. В. Ціннісний підхід у системі функціонування ринку інформаційних технологій. *Сучасні напрями розвитку суспільства*: монографія. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2022. С. 169–179.
47. Князевич А.О., Крайчук О.В. *Механізми управління інноваційним розвитком*: моногр. Рівне. Видавець О. Зень. 2011. 136 с.
48. Кошлата М.М. Теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 6. Частина 2. С. 210–212.
49. Крамської Д.Ю. *Формування стратегій інноваційного розвитку підприємства*: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Харків. 2011. 20 с.
50. Краснокутська Н.В. *Інноваційний менеджмент*: навч. посібник. Київ. КНЕУ, 2003. 504 с.
51. Крупка М.І. *Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України*. Львів. Вид. центр Львівського НУ імені Івана Франка. 2001. 608 с.
52. Кутова Н. Г., Козир А. А. Аналіз та перспективи розвитку української ІТ-сфери. *Актуальні економіко-правові, соціальні та екологічні аспекти розвитку промисловості та суспільства*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф., м. Кривий Ріг, 2020. С. 39–41.

53. Лановська Г. І. Інтегральна оцінка інноваційної політики підприємства. *Агроінком*. 2013. № 7-9. С. 61-64.
54. Лепейко Т. І. *Інноваційний менеджмент*: навчальний посібник. Харків. ВД «ІНЖЕК», 2005. 440 с.
55. Лисецький Ю.М. *Інформаційні системи і технології в менеджменті*: монографія. Нац. акад. наук України, Ін-т проблем математичних машин і систем. Київ. Логос, 2014. 417 с.
56. Маджара О.В. Соціально-економічні фактори гальмування інноваційних процесів на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2011. Спецвип. 33, ч. 4. С. 94–98.
57. Максимова Т. С., Філімонова О. В., Лиштван К. В. Формування інноваційної політики. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. №2. С. 181–183.
58. Морозов О. Інноваційна діяльність як ключовий фактор розвитку промислових підприємств України. *Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством»*. 2016. № 1. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/73052>.
59. Найпак Д.В. Методичні основи формування віртуальних підприємств. *Комунальне господарство міст*. 2014. 117. с. 68–71.
60. *Наукова та інноваційна діяльність України, 2021*: Статистичний збірник Державна служба статистики України. Київ. 2022. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/09/zb_nauka_2021
61. Нестерова Н.А. *Інноваційний менеджмент*: навч.-метод. посіб. Донецьк. ДонНУЕТ. 2012. 464 с.
62. Никифоренко В.Г. Інноваційний розвиток підприємств у контексті технологічного оновлення економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного економічного університету*. 2013. Вип. 2 (49). Ч. 1. С. 48–53.
63. Новосад В. П., Селіверстов Р. Г. *Методологія експертного оцінювання*: конспект лекцій. Київ. НАДУ, 2008. 48 с.

64. Одрехівський М. В. Системне моделювання інноваційних підприємств. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 277–286.
65. *Організація та управління інноваційною діяльністю*: підручник. За ред. Перерви П.Г., Меховича С.А., Погорєлова М.І. Харків: НТУ „ХПІ”, 2008. 1025 с.
66. *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. URL: www.ukrstat.gov.ua
67. *Офіційний сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації*. URL: <https://nkrzi.gov.ua>
68. Підкамінний І.М., Ціпуринда В.С. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. №3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=480>.
69. Погорєлов Ю. С. *Оцінювання та моделювання розвитку підприємства*: монографія. Луганськ. Глобус, 2010. 512 с
70. *Про інноваційну діяльність: Закон України від 2002 р.* Відомості Верховної України. 2002. №36. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
71. Процикевич А. І. *Державне регулювання інвестиційного процесу на ринку ІТ послуг*: дис. ...канд. екон. наук: 08.00.03. Львів, 2020. 246 с.
72. *Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком*: монографія за ред. С.М. Ілляшенка. Харків: ТОВ «Діса плюс», 2015. 448 с.
73. Смоляр Л.Г., Котенко О.А. Мережеві структури як сучасна форма організації економічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2012. №12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1660>.
74. Соколовська В.В., Іщук О.М. *Особливості управління інноваційною діяльністю підприємства на сучасному етапі*. URL: http://www.nauka.com/22_NNP_2011/Geographia/9_90864.doc.htm.
75. Стефанів І. Інноваційна політика держави. *Світ фінансів*. 2018. № 3 (16). С. 87–93.

76. Сущенко О.А. Розвиток управління мережевими формами взаємодії бізнес-структур. Управління проектами та розвиток виробництва: *Зб.наук.пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля*, 2011. № 3(39). С. 52–56.
77. Тарасюк М. В. Сучасний стан реалізації інноваційної політики України та її фінансове забезпечення. *Економічна наука*. 2017. №1. С. 19–24.
78. Тельнов А.С., Попель С.А. Інноваційна діяльність: аналіз чинників впливу на макро-, мезо-, мікроекономічних рівнях. *Інноваційна економіка*. 2012. № 10. С. 6–13.
79. Турило А.М. Теоретико-методологічні підходи щодо удосконалення визначення поняття "інноваційний потенціал підприємства". *Вісник Криворізького національного університету*. 2012. Вип. 31. С. 297–302.
80. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент*. 2014. № 2. С. 122–135.
81. Ціомашко Ю.С. Удосконалення термінологічних підходів щодо визначення поняття «інновація». *Ефективна економіка*. 2012. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_8_27.
82. Череп А.В. *Оцінка ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств лікєро-горілкової промисловості: монографія*. Запоріжжя. Запорізь. нац. ун-т, 2012. 283 с.
83. Череп А.В., Урусова З.П., Урусов А.А. Фактори інноваційного розвитку підприємств України. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва*. Серія: Економічні науки. 2014. № 3. С. 84–89.
84. Черненко О. В., Нечитайло С. Д. Формування ефективної інноваційної політики підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №7. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2018/55.pdf
85. Чорна М.В. *Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія*. Харків. ХДУХТ. 2012. 210 с.
86. Чумак Л.Ф. Інноваційна діяльність підприємства в сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 209–212.

87. Шевчук В.О. Теоретичні аспекти становлення інноваційної моделі розвитку економіки. *Економічний вісник університету НБУ*. 2018. Вип. 37(1). С. 198–207.
88. Шевчук І. Б. Детермінації трансформаційних змін економіки регіону та розвитку ІТ-сфери. *Бізнес Інформ*, 2018. № 6, С. 344–348.
89. Школа І.М., Бутирська І.В. *Інноваційний менеджмент: навчальний посібник*. Чернівці: Книги – ХХІ, 2010. 312 с.
90. Шумпетер Й. *Теорія економічного розвитку: капіталізм, соціалізм і демократія*. Харків. Фелікс. 2012. 864 с.
91. Юрчук Н. П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концентрації сталого розвитку економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 53–61.
92. Яковлєв А. І. Аналіз стану інноваційної діяльності в Україні та шляхи його поліпшення. *Наука та наукознавство*. 2018. № 2. С. 29–44.
93. Яковлєв А. І. Методи оцінювання інновацій по кінцевій сфері їх споживання. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 21–29.
94. Яненкова І.Г. *Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика: монографія*. Миколаїв. Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2012. 380 с.
95. Яшкіна О. І. Інноваційна діяльність підприємств України: тенденції розвитку та чинники впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 181–189.
96. Chong, S., 2008. Success in Electronic Commerce Implementation: A Cross-Country Study of Small and Medium Sized Enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 21, Issue 5, pp. 468–492. <http://dx.doi.org/10.1108/17410390810904247>.
97. Dergachova, V., Vorzhakova, Yu., Khlebynska, O. (2021). Organization of Business Processes in the Conditions of Digitalization, *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*. 14, 60-68. (in Ukrainian). <https://doi.org/10.26565/2310-9513->

2021-14-06

98. Gudz O., Prokopenko N., Korsakov D., Solovei N. Insurance And Innovative Technologies Of Risks Management Of Ukrainian Companies In The Digital Economy. *Estudios de Economia Aplicada* 2020. Vol. 38, No 3 (1). URL: <http:ojs.ual.esojsindex.phpeea>.
99. Gudz O., Prokopenko N. Management of the Innovative Developments in Terms of the Digital Economy: Transformation of Organizational Mechanisms. *Management of innovative development the economic entities*: collective monograph edited by M. Bezpartochnyi, I. Britchenko in 2 Vol. Higher School of Social and Economic, Przeworsk: Wydawnictwo I Drukarnia Nova Sadec, 2018. Vol. 1. 263 p. p. 55 – 63.
100. Gudz O., Prokopenko N. The Increase of Enterprises' Innovative Development Based on the Network Approach. *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 4 (2018) No. 1 January. P. 99 – 105. (Web of Science).
101. Khandii O. Government support for transformation of labor relations in IT-sphere in the digital economy. *Economy of Industry*, 2019. No. 2 (86), pp. 126–145.
102. Loubna H. Skalli. Communicating Gender in the Public Sphere: Women and Information Technologies in the MENA. *Journal of Middle East Women's Studies*, 2006. No. 2(2), pp. 35–59.
103. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 1985. May. 145 p.
104. Reinicke B. Creating a Framework for Research on Virtual Organizations. *Conference on Information Systems Applied Research Nashville Tennessee, USA*. 2010. p. 1–8.
105. Shukan A., Abdizhami A., Ospanova G., Abdakimova D. Crime control in the sphere of information technologies in the Republic of Turkey. *Digital Investigation*, 2019. № 30, pp. 94–100.

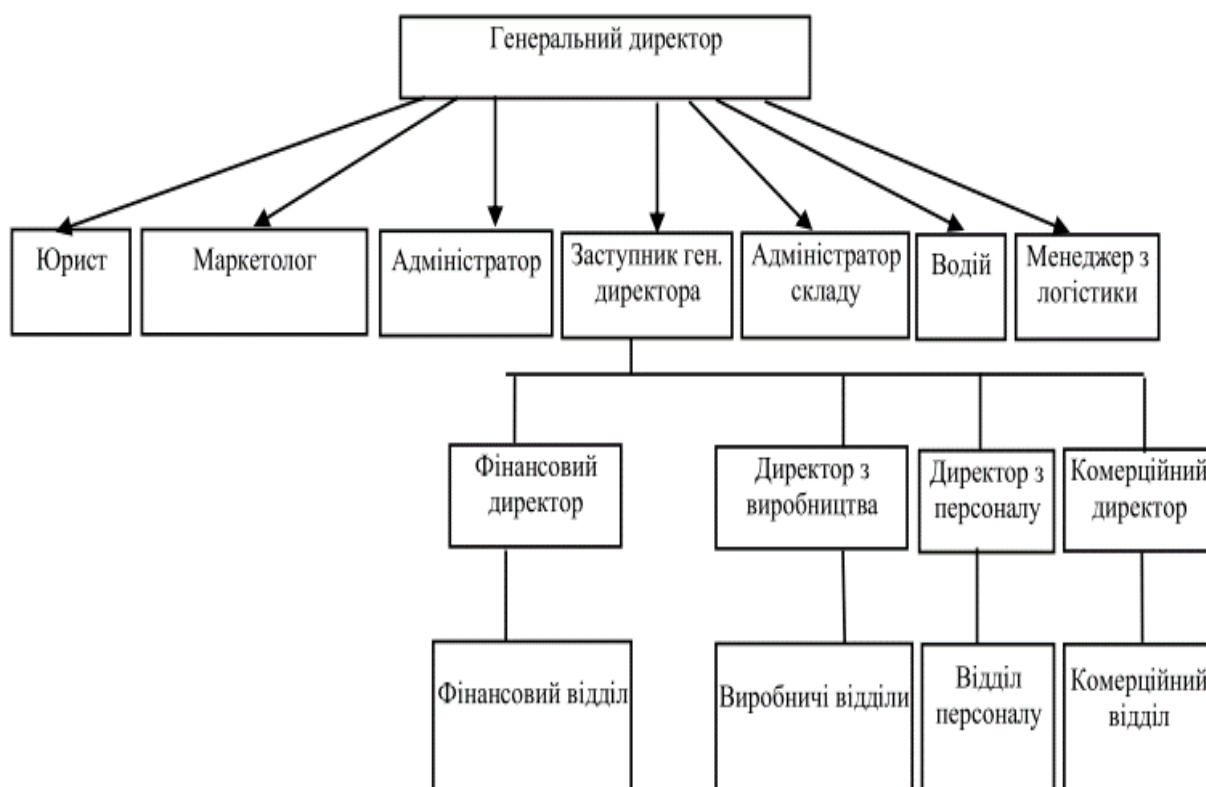
ДОДАТКИ

Складові інноваційної політики підприємства



Додаток Б

Організаційна структура управління ТОВ „Elekshnet”



Продовження додатку Б

Консолідована фінансова звітність ТОВ „Elekshnet” за 2019-2021 р.

АКТИВ		2019	2020	2021
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:				
первісна вартість	1000			
накопичена амортизація	1001			
Незавершені капітальні інвестиції	1002			
Основні засоби:	1005			
первісна вартість	1010	159,80	146,30	137,30
знос	1011	313,30	360,10	405,30
Інвестиційна нерухомість:	1012	- 153,50	- 213,80	- 268,00
первісна вартість	1015			
знос	1016			
Інші необоротні активи	1017			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	159,80	146,30	137,30
II. Оборотні активи				
Запаси				
Виробничі запаси	1100	378,70	1 412,90	1 146,30
Незавершене виробництво	1101			
Готова продукція	1102			
Товари	1103	183,00	1 172,60	242,90
Поточні біологічні активи	1104			
Депозити перестраховання	1110			
Векселі одержані	1115			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1120			
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1125	614,20	4 366,70	2 234,80
за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35,40	507,80	400,70
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	27,60	21,10	82,00
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	1 055,90	6 308,50	3 863,80
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
БАЛАНС	1200	1 215,70	6 454,80	4 001,10
ПАСИВ		1 квартал	2 квартал	3 квартал
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	313,30	313,30	313,30
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			

Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	426,80	494,00	1 272,50
Неоплачений капітал	1425			
Видучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	740,10	807,30	1 585,80
II. Довгостр. зобов і заб				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Усього за розділом II	1595	-	-	-
III. Поточні зоб.				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість:				
за довг зобов	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	412,60	5 620,50	2 236,90
за розрахунками з бюджетом	1620	38,30	14,70	60,50
за у тому числі з податку на прибуток	1621	37,00	14,70	60,50
за розрахунками зі страхування	1625	7,30	-	9,90
за розрахунками з оплати праці	1630	17,40	12,30	108,00
за одержаними авансами	1635			
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690			
Усього за розділом III	1695	475,60	5 647,50	2 415,30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
БАЛАНС	1900	1 215,70	6 454,80	4 001,10
Фінансові результати				
		2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 347,50	2 839,40	3 193,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 444,50	1 739,60	1 936,50
Валовий прибуток	2090	903,00	1 099,80	1 256,60
Інші операційні доходи	2120	132,00	155,60	142,00
Адміністративні витрати	2130	362,10	358,80	387,20

Витрати на збут	2150	415,60	488,20	522,50
Інші операційні витрати	2180	11,30	12,90	8,10
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	246,00	395,50	480,80
Інші фінансові доходи	2220	-	21,30	29,60
Інші доходи	2240	34,80	110,00	192,50
Фінансові витрати	2250			
Інші витрати	2270	-	60,20	85,60
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	280,80	466,60	617,30
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	50,54	83,99	111,11
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	230,26	382,61	506,19

Додаток В

Принципи інноваційної політики підприємства

