

L

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Стратегічне управління інноваційним розвитком
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.*

(підпис)

Володимир КРАВЧЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. УІДМ-61
Володимир КРАВЧЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: д.е.н, проф. Наталя ЄВТУШЕНКО
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: д.е.н., проф. Світлана ЛЕГОМІНОВА
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 кафедрою менеджменту
Неоніла НАСАД
« ____ » _____ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Кравченку Володимиру Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства.

керівник кваліфікаційної роботи Наталія ЄВТУШЕНКО, 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 ТОВ «ЮТК», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

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

1. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

2. Оцінка стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «ЮТК».

3. Шляхи удосконалення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «ЮТК».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*.

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	18.01.2024	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Володимир КРАВЧЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Наталя ЄВТУШЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 98 стор., 16 рис., 26 табл., 90 джерел.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління інноваціями на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості процесу стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Короткий зміст роботи:

У вступі обґрунтовується актуальність теми, формулюються завдання дослідження, визначається методологія і методи дослідження.

У першому розділі розкрито теоретичні аспекти сутності та ролі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, уточнено інструменти стратегічного управління розвитком; представлено науково-методичний підхід до побудови моделі стратегічного управління інноваційним розвитком.

У другому розділі представлено практичне застосування запропонованої методики, проведено аналіз стратегічних можливостей ТОВ «ЮКТ», та здійснено оцінку інноваційного розвитку підприємства ТОВ «ЮТК».

У третьому розділі розроблено стратегію управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК», проведено розрахунок економічної ефективності запроваджених заходів та надані практичні рекомендації до формування команди управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «ЮТК».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: інновації, управління, розвиток, стратегія, телекомунікаційне підприємство.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work:
98 pages, 16 pictures, 26 table, 90 sources.

The purpose – theoretical substantiation and development of scientific and practical recommendations for improving the strategic management of innovations at the enterprise.

Object of research – the process of strategic management of innovative development of an enterprise.

Subject of research – the theoretical, methodological and organizationally practical features of the process of strategic management of innovative development of an enterprise.

Summary of the work:

The introduction substantiates the relevance of the topic, forms the research objectives, and defines the methodology and research methods.

The first chapter reveals the theoretical aspects of the essence and role of strategic management of innovative development of an enterprise, clarifies the tools of strategic development management; a scientific and methodological approach to constructing a model of strategic management of innovative development presented.

The second section presents the practical application of the proposed methodology and assesses the strategic capabilities of UTK, and assesses the innovative development of the enterprise UTK.

In the third chapter, a strategy for managing innovative development developed UTK formed a calculation of the economic efficiency of the introduced measures carried out, and practical recommendations given for forming a team for managing the innovative development of the enterprise UTK.

KEYWORDS: innovation, management, development, strategy, telecommunications enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА...	10
1.1. Сутність та роль стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.....	10
1.2. Інструменти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.....	20
1.3. Науково-методичний підхід до побудови моделі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.....	28
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЮТК».....	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ЮТК».....	37
2.2. Аналіз стратегічних можливостей підприємства ТОВ «ЮТК».....	48
2.3. Оцінка управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК».....	58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЮТК».....	69
3.1. Розробка стратегії управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «ЮТК».....	69
3.2. Розрахунок економічної ефективності запроваджених заходів.....	77
3.3. Рекомендації щодо формування команди управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «ЮТК».....	83
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних економічних реаліях телекомунікаційні підприємства, які належать до сфери послуг, стикаються з необхідністю підвищення конкурентоспроможності їх послуг шляхом впровадження досягнень науково-технічного прогресу, реалізації сучасних форм господарювання та управління виробництвом. Стає очевидним той факт, що впровадження інновацій є необхідним фактором стратегічного розвитку ефективної діяльності телекомунікаційного підприємства, оскільки реалізовані інноваційні рішення стають конкурентною перевагою у довгостроковій перспективі, без яких сьогодні неможливо надавати якісні послуги. Це актуалізує потребу у проведенні дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання теоретико-методологічної сутності стратегічного управління підприємства присвячена значна кількість наукових праць таких вітчизняних вчених як : К.Ю. Вергал [1], Н.С. Ілляшенко [2], . А.О. Касич [3], С.В. Легомінова [4], І.Д. Падерін [5], Я.О. Полякова [6], О.І. Попрозман [7]. Принципи, підходи та структурні елементи стратегічного управління підприємства в свої наукових працях розглядали такі вчені як: Н.І. Гладинець [8], І.В. Гужавіна [9], І.О. Доценко [10], І.Кузнецова [11], Н.М. Польова [12], А.М. Сорока [13], В.Харченко [14].

Наразі у світовій економічній літературі накопичено вагомий та багатоплановий досвід розробки підходів щодо вдосконалення методології стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств різних форм власності. Проблематику управління інноваційними проектами, процесами та розвитком висвітлено у працях багатьох вітчизняних учених, таких як В. Александрова, В. Боронос [15], Т. Васильєва [16], М. Крупка [17], О. Гудзь [18], Н. Давлетбаєва, Н. Євтушенко [19], С. Зінченко, Н. Краснокутська [20],

Т. Кузенко, Л. Лазоренко [21], В. Стадник [22], О. Прокопенко [23], Л.Федулова [24] та інші.

Проте, досвід організації стратегічного управління інноваційної діяльності підприємств вказує на необхідність розробки комплексної методології щодо вдосконалення управління інноваційними процесами з урахуванням стратегічного вектору розвитку.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління інноваціями на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі *задачі*:

- дослідити сутність та роль стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства;
- описати інструменти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства;
- розробити науково-методичний підхід до побудови моделі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «ЮТК»;
- здійснити аналіз стратегічних можливостей підприємства ТОВ «ЮТК»;
- провести оцінку управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «ЮТК»;
- обґрунтувати необхідність формування стратегії управління інноваційним розвитком підприємства та провести розрахунок запропонованих заходів;
- надати рекомендації щодо формування команди управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «ЮТК».

Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи є процес стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Предметом кваліфікаційної магістерської роботи є теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості процесу стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених з питань стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Основні положення роботи, висновки та пропозиції базуються на використанні нормативних та законодавчих актів України з питань стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, офіційних даних Державної служби статистики України, а також монографічних досліджень та наукових публікацій зарубіжних та вітчизняних вчених, даних періодичних видань, Інтернет-ресурсів.

Інформаційна база дослідження публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з проблем удосконалення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються рекомендацій щодо управління інноваційним розвитком підприємства.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Сформулювати поняття, яке б задовольняло усім характеристикам та умовам стратегії управління, доволі складно. Аналіз спеціальної фахової літератури навчального і наукового спрямування свідчить, що єдино правильне тлумачення стратегічного менеджменту відсутнє, адже існують різні визначення, в яких автори роблять акцент на певних аспектах і особливостях стратегічного менеджменту.

Термін «стратегічне управління» був введений в ужиток на стику 60–70-х рр. Розроблення ідей стратегічного управління здійснено в роботах таких авторів, як Frankenhofs and Granger (1971), Ansoff (1972), Schendel and Hatten (1972) [25], Irwin (1974) та ін. Провідною ідеєю, яка відображає сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, є ідея необхідності переносу центра уваги вищого керівництва на зовнішнє середовище, щоб відповідним чином і своєчасно реагувати на зміни, які у ньому відбуваються [26]. У вітчизняній дійсності початок розвитку теорії стратегічного управління відноситься до більш пізнього періоду – до кінця 90-х рр. [27; 28].

За Хіггенсом, стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії будівельного підприємства за допомогою управління його взаємодією з оточенням [29]. Пірс і Робінсон визначають стратегічне управління «як набір рішень і дій з формулюванням та виконанням стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілі організації [20].

Введення терміна «стратегічне управління» у теорію і практику менеджменту дало змогу позначити кордон між поточним і середньостроковим управлінням на рівні виробництва й управлінням на вищому рівні, враховувати зміни в оточенні і динаміку трансформації економічних відносин у конкурентному середовищі.

Стратегічне управління – це управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дають змогу добиватися конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей у довгостроковій перспективі [30].

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розроблення та реалізації системи стратегії [31].

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і виражається у певних характерних рисах її застосування [32] (рис. 1.1):

- базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства;
- орієнтує на вивчення умов, у яких функціонує підприємство;
- концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації;
- дає змогу прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу;
- Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору»), стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю.

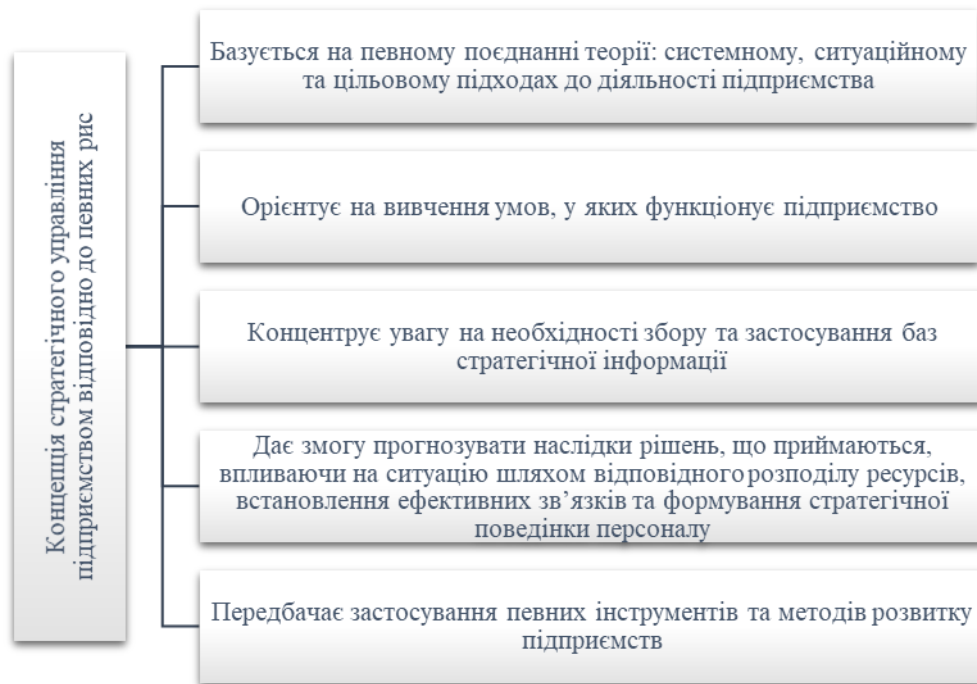


Рис. 1.1. Концепція стратегічного управління підприємством відповідно до певних рис [32]

Реалізація концепції стратегічного управління будівельними підприємствами можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація – це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів і поточну, повсякденну діяльність, підпорядковану досягненню поставлених стратегічних цілей [34].

Проведений аналіз поняття «стратегічне управління» дозволяє запропонувати власний погляд на його зміст. Пропонуємо *стратегічне управління* розуміти як діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей.

Стратегічне управління інноваційним розвитком є важливою складовою діяльності організації. Воно передбачає не лише визначення місця і ролі

інновацій у реалізації загальної стратегії організації, але й враховує цілі, які спрямовані на завоювання більшої частки ринку, забезпечення високих темпів економічного розвитку та інші перспективні аспекти. Ураховуючи конкурентне середовище, стратегічне управління інноваційним розвитком виявляється особливо важливим.

Слово «інноваційний» є похідним від терміна «інновація», що у науковий лексикон вперше увів Й. Шумпетер, і який у буквальному перекладі означає втілення наукового відкриття, технічного винаходу в новій технології або новому виді виробу. В українському законодавстві [34] інноваціями названо новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери, тобто при визначенні інновацій акцент робиться на кінцевому результаті наукового або науково-технічного процесу, що спрямований на удосконалення у тій чи іншій сфері.

П. Друкер [35] вважає, що інновація – це особливий інструмент, який дозволяє підприємцю використовувати зміни та перетворювати їх у нові можливості для, наприклад, відкриття нового бізнесу або надання нової послуги. Таким чином, П. Друкер трактує зміст інновації з позицій інструменталізму. Б. Санто [36] ототожнює інновацію із загальним техніко-економічним процесом, у ході якого завдяки впровадженню ідей і відкриттів створюють досконаліші за якісними характеристиками товари, технології, що приносять прибуток; Б. Твісс [37] запропонував під нововведеннями розуміти процес від зародження винаходу до його комерціалізації, що поєднує в єдине ціле науку, техніку, економіку та управління.

Спираючись на представлені вище, а також наведені у інших джерелах [2; 38; 39; 40; 41] трактування змісту поняття «інновація» робимо висновок (рис. 1.2), що всі їх умовно можна об'єднати у три групи, в яких інновації – це:

- 1) результат винахідництва;

- 2) процес якісних змін;
- 3) інструмент для створення нових можливостей.

«Інноваційний» – це той, що характеризує результат винахідництва, а також пов’язаний із процесом якісних змін та спрямований на створення нових можливостей.



Рис. 1.2. Змістовні характеристики поняття «інновація» [2; 38; 39; 40; 41]

Поряд із цим погоджуємося з думкою Л. Лесакової, що «інноваційність означає уміння придумувати нові рішення, ідеї та унікальні способи об’єднання та доповнення» [42].

Дослідження змістового наповнення поняття «розвиток» на рівні суб’єкта господарювання достатньо глибоко розглядалися в працях С. Мочерного [43] та Г. П’ятницької [44]. За їх поглядом сутнісні характеристики поняття «розвиток» враховують наступне:

- 1) зміст розвитку в цілому пов’язаний як із якісними, так і з кількісними змінами;
- 2) етимологія розвитку найкраще розкривається через поняття «процес»;
- 3) зміни, що відбуваються внаслідок розвитку в стані підсистем (підрозділів) підприємства і / або системи (підприємства) в цілому зумовлені дією основних законів діалектики.

Дефініції поняття «інноваційний розвиток підприємства», які представлені в наукових працях українських вчених (табл. 1.1), згідно з результатами дослідження є неоднорідними.

Таблиця 1.1

Порівняння дефініцій поняття «інноваційний розвиток підприємства»

Автори	Інноваційний розвиток підприємства – це	Відмітні характеристики дефініції
С. Ілляшенко [45]	процес господарювання, що спирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту	Процес господарювання; реалізація потенціалу; модифікація діяльності; ринки збуту
С. Поляков [46], І. Степнов [28], І. Федулова [47], Ю. Погорелов [48],	такий розвиток підприємства, де джерелом розвитку є інновації	Розвиток за рахунок інновацій
Т. Пілявоз [49]	сукупність відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації на основі інновацій	Сукупність відносин; підвищення ефективності та конкурентоспроможності через інновації
Л.Федулова [50]	Розгортання інноваційного процесу впровадження нововведень (частіше за все технічного, технологічного характеру)	Процес упровадження нововведень
І. Підкамінний, В. Ціпуринда [51]	шлях, який базується на поглибленні поєднання цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, вдосконаленні її діяльності, вдосконаленні бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей	Поглиблення поєднання цілей підприємства та кожного його працівника; удосконалення діяльності та бізнес-процесів
О. Адаменко [52]	1) діяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких потреб та підвищення ефективності господарювання; 2) розвиток, що передбачає розширення меж інноваційної діяльності та впровадження інновацій в усі сфери діяльності підприємства	Нові методи і засоби задоволення потреб споживачів, підвищення ефективності; впровадження інновацій у різні сфери діяльності

Складено за джерелами [28; 45; 46; 47; 48; 49; 51; 52]

Проведені дослідження дозволили уточнити сутність поняття «інноваційний розвиток підприємства», що на відміну від існуючих дефініцій відображає специфіку саме інноваційного типу розвитку, який залежить від інноваційного потенціалу підприємства та джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації вміння знаходити нові рішення, ідеї та в результаті винаходи. Установлено, що ключовими передумовами для інноваційного розвитку підприємств є висока інтенсивність нецінової конкуренції на ринку та наявність на підприємстві потужного інноваційного потенціалу або можливостей (фінансових, інтелектуальних) для ефективного трансферу технологій. Виявлено, що комплекс передумов для вибору та реалізації інноваційного типу розвитку на підприємствах, які орієнтовані на різну цільову аудиторію споживачів, не є абсолютно однаковим.

Проведемо дослідження наукових джерел стосовно визначення сутності економічної категорії «управління інноваційним розвитком» та представимо результати в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняння поняття «управління інноваційним розвитком підприємства»

Автори	Управління інноваційним розвитком – це
1	2
Л.Федулова [53]	це функція керуючої підсистеми, що через системний вплив забезпечує економічну стабільність і довгострокову конкурентоспроможність керованої підсистеми шляхом створення інноваційного середовища для використання, нарощування й реалізації інноваційного потенціалу.
Т.Пілявоз [49]	це процес цілеспрямованого, послідовного руху підприємства до збалансованого інноваційного стану під впливом синергетичної дії зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають стійкість організаційно-функціональної системи підприємства в умовах ринкової економіки, який характеризується результатом якості, досягнутим залежно від інтенсивності та швидкості інноваційних процесів на підприємств

Продовження табл. 1.2

1	2
С.Ступак [54]	Цей процес постає як комплекс окремих функцій, виконання яких забезпечує реалізацію та укріплення потенціалу підприємства. Як процес прийняття управлінських рішень управління інноваційними проектами забезпечує відповідну послідовність виконання взаємозалежних етапів
Н.Комарницька [55]	конкретною функцією менеджменту підприємства, яка реалізовується через загальні функції управління, а саме: планування, організування, мотивування суб'єктів управління до розроблення і впровадження інноваційних ідей, контролювання і регулювання процесу виконання побудованих планів інноваційного розвитку
Г.Волобуєв [56]	Процеси впровадження і використання нової техніки, технологій, управлінських, організаційних і інших видів інновацій в цілях збереження, підтримки і посилення конкурентоспроможності підприємства, здійснювані за допомогою координації, організації, впорядкування, регулювання інноваційних процесів і інноваційної діяльності підприємства

Складено за джерелами [49; 53; 54; 55; 56]

Враховуючи погляди вчених пропонуємо поняття «*управління інноваційним розвитком підприємства*» розуміти як управлінський процес цілеспрямованого руху підприємства до розроблення та впровадження інноваційних ідей, що дозволить регулювати та контролювати діяльність підприємства щодо використання, нарощування й реалізації інноваційного потенціалу.

До визначення сутності поняття «*управління інноваційним розвитком*» підприємства застосовуються наступні наукові підходи:

— функціональний, через функцію керуючої підсистеми, що створює інноваційне середовище для використання, нарощування й реалізації інноваційного потенціалу, як комплекс окремих функцій, виконання яких забезпечує реалізацію та укріплення потенціалу підприємства;

— процесний, що передбачає цілеспрямований, послідовний рух підприємства до збалансованого інноваційного стану, збалансоване вдосконалювання різних сфер діяльності суб'єктів господарювання на основі

впровадження; — цільовий, що спрямований на збільшення прибутку, забезпечення високих темпів сталого економічного розвитку що відрізняється від цілі інших підприємств; — діалектичної єдності, що системно охоплює інноваційний потенціал та інноваційний розвиток; — концентричний, що висвітлює поєднання зусиль керівників на освоєнні і використанні досягнень науково-технічного прогресу; — багатопроцесний, що висвітлює процеси впровадження і використання нової техніки, технологій, управлінських, організаційних і інших видів інновацій; — системний, який передбачає на вході сигнал щодо впровадження змін для досягнення цілей розвитку, на виході - впровадження змін; — декомпозиційний, що передбачає виокремлення у процесі управління інноваційним розвитком підприємства функцій обліку, аналізу та контролю; — на засадах самоорганізації, формування лідерства співробітників і забезпечення виробничоінноваційної активності всього колективу, що передбачає їх солідарну відповідальність за успішний розвиток підприємства; — об'єктний, що обумовлює особливість об'єктів управління, що впливає на вибір методів управління і формування його змісту.

Проведене дослідження наукових джерел стосовно визначення сутності економічної категорії «управління інноваційним розвитком» обумовлює її поєднання із поняттям «стратегічне управління підприємством» для формулювання авторського визначення поняття «стратегічне управління інноваційним розвитком».

У табл.1.3 представимо думки фахівців стосовно визначення поняття «стратегічне управління інноваційним розвитком».

Таблиця 1.3

Визначення поняття «стратегічне управління інноваційним розвитком»

Автори	Управління інноваційним розвитком – це
1	2
В. Бугай, С. Бай [57]	стратегічне управління інноваційним розвитком передбачає передусім визначення місця й ролі інновацій в реалізації загальної стратегії підприємства, яка розробляється для досягнення перспективних цілей в умовах конкурентного середовища.

Продовження табл. 1.3

1	2
М. Тисько [58]	Стратегічним завданням процесу управління інноваційним розвитком є обґрунтування необхідних інноваційних заходів відповідно до мети розвитку та наявного потенціалу і доступних ресурсів. На підставі цього формують внутрішню стратегію інноваційного розвитку. Адаптація реалізації внутрішньої стратегії нововведень відповідно до потреб зовнішнього середовища є базисом зовнішньої стратегії інноваційного розвитку.
М. Рогоза К. Вергал [59]	В основі ефективного управління інноваційною діяльністю підприємства лежить ланцюг інновації-стратегія-інновації, в структурі якого з орієнтацією на загальну стратегію управління підприємством виділяють чотири ключові етапи – аналіз, планування, реалізацію та контроль.
В. Брич, Х. Снігур, М. Тисько, Я.Шпак [60]	Стратегічним завданням процесу управління інноваційним розвитком є обґрунтування необхідних інноваційних заходів відповідно до мети розвитку та наявного потенціалу і доступних ресурсів. На підставі цього формують внутрішню стратегію інноваційного розвитку. Адаптація реалізації внутрішньої стратегії нововведень відповідно до потреб зовнішнього середовища є базисом зовнішньої стратегії інноваційного розвитку.

Складено за джерелами [57; 58; 59; 60]

Відтак, на сьогоднішній день, не існує загальноприйнятого тлумачення поняття «стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства». Різноманітність підходів до суті цього поняття «розкриває багатоаспектність цього складного управлінського процесу. Пропонуємо поняття *«стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства»* розглядається як процес, який містить пошук та моніторинг інформаційного конкурентного середовища, ідентифікацію конкурентних загроз та можливостей, оцінку їх впливу на інноваційну діяльність підприємства, що допоможе обґрунтувати розробку та впровадження конкурентної стратегії інноваційного розвитку підприємства для досягнення перспективних цілей в умовах нестабільного середовища.

1.2. Інструменти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Як відомо, інноваційна діяльність передбачає виконання робіт, які дотепер не мали місця на підприємстві. Обсяг і зміст робіт, у свою чергу, залежать від виду інновації і наявного потенціалу підприємства. Тому інноваційна діяльність безпосередньо пов'язана з процесом прийняття і реалізації стратегічних рішень. Процес стратегічного управління інноваційною діяльністю здійснюється за допомогою таких основних інструментів і засобів, як маркетинг інновацій, бенчмаркінг, франчайзинг, інжиніринг інновацій (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Інструменти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства (Розроблено автором)

Для більш успішного здійснення стратегічного управління інноваційною діяльністю, в сучасних умовах, важливе значення має маркетинг інновацій, який допомагає отримати релевантну інформацію з достовірних джерел. Загалом, маркетинг інновацій являє собою процес, який включає планування виробництва продукції на основі інновацій, з врахуванням результатів дослідження ринку, з'ясування необхідних комунікацій, визначення рівня цін, організацію

просування інновацій і розгортання служб сервісу. За допомогою маркетингу інновацій менеджмент підприємства спроможний забезпечити:

- 1) спрямованість на ефективну реалізацію інновації;
- 2) використання програмно-цільового методу планування і системного підходу до управління реалізацією інновацій;
- 3) вивчення ринку, пристосування суб'єктів інноваційного менеджменту до функціонування ринку в даний момент і вплив на нього;

Основним принципом маркетингової діяльності підприємства є прагнення до створення не лише наукового результату, але і до його комерційної реалізації. Іншими словами, необхідно розробляти те, що споживачі очікують побачити на ринку, а не намагатися «запахнути» на ринок те, що вже створено. Під таким підходом розробка нового продукту (послуги, технології) визначає правильне позиціонування на ринку. Дослідники виділяють чотири типи інновацій, які охоплюють широкий спектр змін, характерних для діяльності підприємств: продуктові, процесні, організаційні та маркетингові (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація інновацій діяльності підприємств [61].

№ з/п	Типи інновацій	Характеристика
1.	Продуктові	Передбачають значні зміни у властивостях вироблених товарів і послуг. До їх складу включають як зовсім нові товари і послуги, так і значно удосконалені продукти з вже існуючих
2.	Процесні	Відбуваються тоді, коли простежуються значні зміни в методах виробництва та доставки
3.	Організаційні	Властиві сфері впровадження. До них можна віднести зміни у діловій практиці, в організації робочих місць або в зовнішніх зв'язках підприємства
4.	Маркетингові	Включають реалізацію нових методів маркетингу і передбачають зміни в дизайні та упаковці продукту, його просуванні та розміщенні, методах встановлення цін на товари і послуги

Поява маркетингу комерціалізації інновацій зумовлена не тільки об'єктивними обставинами, але й самим маркетингом як науковою та

практичною галуззю. Перш за все, це пов'язано з глобальними умовами розвитку конкуренції на світових ринках, де створення та впровадження інновацій стає стратегічно важливим завданням для підприємств. Другим чинником є перспективи переходу до інноваційних технологій у сучасній економіці, які вимагають нових підходів до маркетингу та комунікацій зі споживачами [62].

Однак важливо враховувати, що комерціалізація інновацій може бути успішною лише в разі наявності і розробки нових продуктів або послуг. Це може включати в себе значні зміни в упаковці або дизайні, що дозволяє зробити продукт привабливішим для споживачів. Крім того, наявність нових технологій грає важливу роль у комерціалізації інновацій. Це може включати в себе реалізацію нових маркетингових стратегій, використання нових методів просування, впровадження нових концепцій презентації та використання нових цінових стратегій.

Правильний вибір напрямків розвитку і ефективне стратегічне управління інноваційною діяльністю можуть відкрити для бізнесу нові можливості зростання та розвитку. Впровадження інновацій у маркетинг підприємства вимагає уважного аналізу до чинників, які можуть сприяти або гальмувати інноваційний процес. Однак серед всіх факторів особливу увагу слід звернути на людський чинник.

Доведено, що успішна інноваційна діяльність потребує залучення та мотивації кваліфікованих співробітників, здатних генерувати та реалізовувати ідеї, а також відкривати нові горизонти для підприємства. Команда, спрямована на інновації, є ключовим ресурсом для досягнення конкурентних переваг та виходу на нові ринки. Важливо розглянути питання навчання та розвитку персоналу, створення мотиваційних програм, які стимулюють креативність та ініціативу співробітників [63].

Утім, в Україні існують деякі проблеми, пов'язані з людськими ресурсами, які можуть перешкоджати інноваційному розвитку. Перш за все, це обмежена кількість осіб, які здатні генерувати новаторські ідеї у певній сфері. Далі, відсутність кваліфікованих спеціалістів, які знають, як ефективно просувати

інновації в маркетингу. Також слід зазначити низький рівень освіти серед бізнесменів у галузі технологічного розвитку та креативних проектів. Недостатнє створення сприятливого середовища для розвитку інновацій та виробництва також є серйозною проблемою [64].

Важливе значення в системі інструментів стратегічного управління інноваційною діяльністю посідає бенчмаркінг, який є однією із ключових складових маркетингу інновацій. Бенчмаркінг – це стратегічний підхід, що полягає в порівнянні власних практик, продуктів або послуг з кращими аналогами на ринку, а також з аналізуванні та впровадженні найкращих практик інших підприємств. Цей інструмент надає підприємствам можливість здійснювати постійне вдосконалення своєї інноваційної діяльності шляхом вивчення кращих прикладів у своїй галузі або навіть за її межами. Бенчмаркінг допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони конкурентів, а також засвоїти найкращі практики, що можуть призвести до поліпшення якості продукту або послуги, підвищення ефективності процесів та збільшення рівня конкурентоспроможності підприємства [65].

Бенчмаркінг - це багатогранний інструмент порівняльного аналізу, який може бути застосований для різних аспектів бізнесу. Залежно від конкретних цілей і завдань, в ході бенчмаркінгу можна порівнювати наступне [66]:

- послуги та товари: порівнюючи асортимент, характеристики та рівень конкурентоспроможності вашого продукту або послуги з конкурентами, ви можете ідентифікувати сильні та слабкі сторони свого продукту. Це допоможе вам розробити стратегію для покращення вашої пропозиції на ринку;

- цінова політика: аналіз ціноутворення вашого конкурента допоможе вам зрозуміти, як встановити конкурентоспроможні ціни для свого продукту або послуги. Важливо також враховувати витрати на збут і відгуки аудиторії з приводу зміни вартості, оскільки це може вплинути на споживачів;

- організація роботи: дослідження плинності кадрів, соціальних пакетів для робітників та забезпеченості організації кадрами вашого конкурента може

надати ідеї щодо покращення управління ресурсами та персоналом у вашій компанії;

– фірмовий стиль та взаємодія з аудиторією: вивчення фірмового стилю конкурента, включаючи взаємодію з цільовою аудиторією, відгуки і загальний рейтинг в сегменті ринку, може допомогти покращити ваші власні маркетингові стратегії та залучити більше клієнтів.

За певних організаційно-правових умов досить ефективним інструментом стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства є франчайзинг. Сучасні автори описують франчайзинг як особливу форму організації бізнесу, при якій компанія (франчайзер) передає незалежній особі чи компанії (франчайзі) право на продаж свого продукту чи послуги. Франчайзі зобов'язується відповідати певним правилам і стандартам, які встановлює франчайзер, щоб реалізовувати цей продукт чи послуги. В обмін на дотримання цих вимог, франчайзі отримує дозвіл використовувати ім'я підприємства, користуватися її репутацією, продуктом і послугами, а також отримує доступ до маркетингових технологій, експертизи і системи підтримки [67].

Існують переконливі аргументи на користь франчайзингу як інструменту стратегічного управління інноваційною діяльністю [67]:

1. Франчайзинг забезпечує власний бізнес, знижуючи ризики та проблеми. Ви залишаєтеся під опікою досвідченої компанії-франчайзера.
2. Франчайзинг - це швидкий та ефективний спосіб створення бізнесу. Ви отримуєте вже готовий бізнес-концепт, який можете розгорнути.
3. Франчайзинг надає підтримку франчайзі в період перед відкриттям бізнесу. Це включає навчання, допомогу у виборі локації та іншу допомогу.
4. Франчайзинг передбачає постійну підтримку. Ви не залишаєтесь на самоті після запуску, а отримуєте регулярну підтримку та консультації від франчайзера.
5. Франчайзинг дає можливість використовувати репутацію і товарний знак франчайзера. Ви отримуєте доступ до вже визнаного ім'я на ринку, що сприяє популярності та довірі споживачів.

У сучасному світі франчайзинг набуває статусу найпоширенішої форми мережевого бізнесу, що пояснюється перевагами використання розвиненого бренду. Бренд виступає ключовою передумовою розвитку інноваційного франчайзингу, оскільки він свідчить про імідж та репутацію компанії. Цей аспект дозволяє підприємствам нарощувати обсяги виробництва, залучати нових споживачів, створювати нові ринки та підвищувати результативність своєї діяльності. І саме завдяки такому напряму підприємницької діяльності створюються сприятливі умови для укладення франчайзингових угод і просування нових ідей і розробок під відомим брендом.

Як приклад – франчайзинг «Мобілочка». Стратегія розвитку бренду «Мобілочка» полягає у створенні прибуткової, добре структурованої франчайзингової мережі, створеної на базі магазинів незалежних партнерів - приватних підприємців, які працюють у роздрібному бізнесі телекомунікацій на ринку України.

Сила відомого яскравого бренду забезпечує зростання трафіку відвідувачів порівняно з трафіком у небрендові магазини. Крім того, сила бренду збільшує середній чек магазину, адже завдяки довірі до бренду покупець легше ухвалює рішення про купівлю складніших моделей. Сила бренду дисциплінує персонал. Завдяки цьому задоволений сервісом покупець знову повертається в улюблений магазин і радить його своїм близьким.

Основні особливості відомого бренда, що показують переваги «брендованої» інновації над звичайною інновацією під невідомим брендом, зображено на рис.1.4.

Ключові позиції, представлені на рис. 1.4 вказують на те, що інноваційний франчайзинг має в своїй основі відомий бренд. Підприємець, який обирає цей напрямок, не обов'язково створює абсолютно нові ідеї з нуля. Замість цього, він вдосконалює та розвиває свій бізнес з різних сторін, використовуючи вже існуючу репутацію, імідж та всесвітньо відомий бренд для створення інноваційних ідей. Тобто франчайзинг представляє собою просту, швидку та надійну систему створення бізнесу, де франчайзер використовує популярний

бренд як основу для втілення інноваційних концепцій та рішень. Переваги франчайзингу роблять його перспективним інноваційним напрямком підприємницької діяльності завдяки низькому рівню ризику та високому рівню прибутковості.

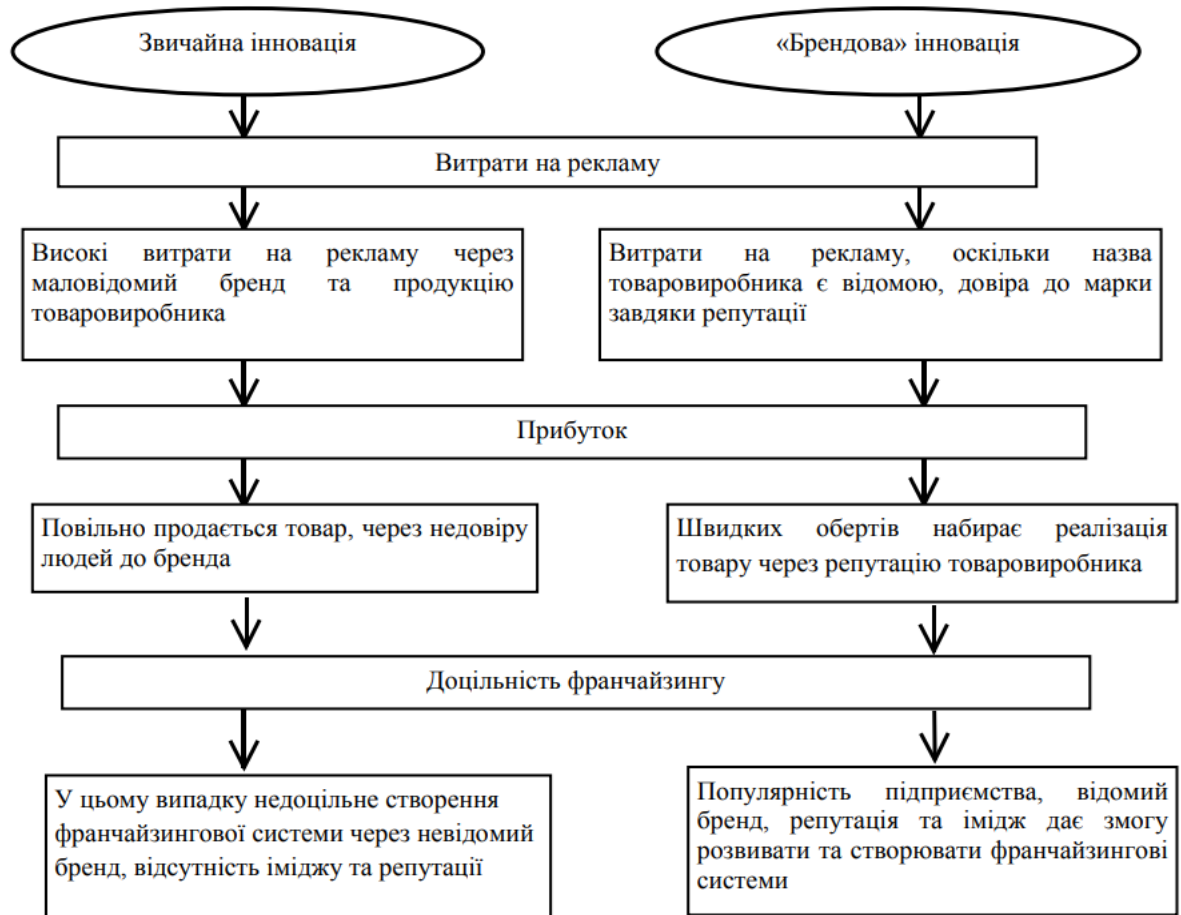


Рис.1.4. Порівняння впливу звичайного бренду на систему бізнесу та брендової інновації [69]

Наступним інструментом, який ми розглянемо, є інжиніринг інновацій. Інжиніринг (від англ. Engineering - винахідливість, знання) включає в себе інженерно-консультаційні послуги, спрямовані на створення нових об'єктів або великих проектів. В контексті інновацій, інжиніринг означає розробку та реалізацію інноваційних проектів. Інжиніринг інновацій - це комплекс робіт і послуг, спрямованих на створення та впровадження інноваційного проекту. Цей процес включає в себе такі етапи та послуги [70]:

- 1) проведення попередніх досліджень ринку та вибір перспективного сегмента ринку для нововведень;
- 2) встановлення мети фінансових змін на ринку та визначення завдань, що постають перед інноваціями;
- 3) техніко-економічне обґрунтування інноваційного проекту;
- 4) розробка рекомендацій щодо створення нового продукту або операції;
- 5) визначення обсягу витрат на всі види ресурсів та кількість працівників, необхідних для реалізації проекту. Включення в розрахунки термінів виконання робіт та економічної ефективності інноваційного проекту в цілому;
- 6) оформлення проекту у вигляді відповідного документу;
- 7) здійснення спільних консультацій між працівниками, які відповідають за виконання заходів з цього проекту.

Інжиніринг інновацій має за мету досягнення максимального економічного ефекту від інвестицій у новий продукт і визначення перспективних напрямів інноваційної діяльності. Він включає специфічні особливості, такі як [71]:

- фокус на корисному ефекті продукту, який може бути відображений у матеріальній формі (документація, креслення, плани, графіки тощо) або в не матеріальній;

- об'єкт купівлі-продажу, тому повинен мати не лише матеріальну форму, але й комерційну характеристику. У багатьох випадках, комерційна характеристика інновації відображається через бренд;

- відсутність обмежень, які характерні для франчайзингу та ноу-хау. Інжиніринг інновацій стосується відтворюваних послуг, які оцінюються на основі суспільно необхідних витрат часу на їх виробництво та мають численних постачальників.

На практиці, надання інжинірингових послуг часто супроводжується обміном ноу-хау, що може призвести до плутання понять інжинірингових послуг і обміну технологіями. У реальності інжинірингові послуги - це спосіб передачі нових технологічних та інших знань, і самі послуги можна розглядати як товар, відмінний від технологій.

Аналізуючи роль інструментів стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства, можна прийти до висновку, що вони призначені для забезпечення ефективного керування матеріальними потоками, взаємодіяти з матеріальними, фінансовими та іншими виробничими потоками на підприємстві. В результаті правильного застосування вищезазначених інструментів стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства можливо налагодити інформаційний обмін та ефективну взаємодію із стейкхолдерами підприємства. В умовах жорсткого конкурентного середовища потрібне не просто володіння сучасними інструментами стратегічного управління інноваційного розвитку, а вміння постійно вдосконалювати ці інструменти.

1.3. Науково-методичний підхід до побудови моделі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Науково-методичний підхід до побудови моделі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в Україні розвивається на основі академічних та практичних досліджень у галузі управління інноваціями. Однак конкретні методика та моделі можуть варіюватися в залежності від контексту та специфіки підприємства.

Формування концептуальної моделі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства припускає визначення її базових елементів, які у своєму розвитку проходять багато еволюційних стадій з урахуванням дій керівника підприємства та участі у цьому процесі всього колективу. Такий еволюційний розвиток основ стратегічного управління інноваційним розвитком обумовлює різні комбінації визначальних структурних компонентів стратегії підприємства [72].

В контексті предметного розкриття тематики даного дослідження здійснимо розкриття та аналіз розподілу принципів щодо формування системи

стратегічного управління інноваційним розвитком за її складовими частинами (рис. 1.5), в якій наочним чином відображена системність даних структурних елементів.



Рис. 1.5. Розподіл принципів в системі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Розроблено за джерелом [72]

Відповідно до вищенаведеної схеми (рис. 1.5) стадії інноваційного розвитку підприємства корелюють із відповідними управлінськими діями в системі стратегічного управління підприємства та принципами даних процесів. Так на стадії формування цілей стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства ключовими принципами виступають: принцип відповідності та принцип динамізму. В той же час процес управління стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства ґрунтується на принципі гнучкості, принципі комплексності та принципі оптимальності. Це дає змогу визначити, що процес управління стратегічним розвитком підприємства повинен враховувати усі напрями розвитку та впроваджуватися системно та цілеспрямовано. На стадії досягнення цілей стратегічного управління

інноваційним розвитком підприємства задіяні такі принципи як принцип ефективності, та принцип результативності.

Процес стратегічного управління підприємством завжди включає необхідність покращення економічних и фінансових результатів діяльності господарюючого суб'єкта. Проаналізуємо відповідність принципів формування системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства з урахуванням стадій розвитку підприємства (рис. 1.6).

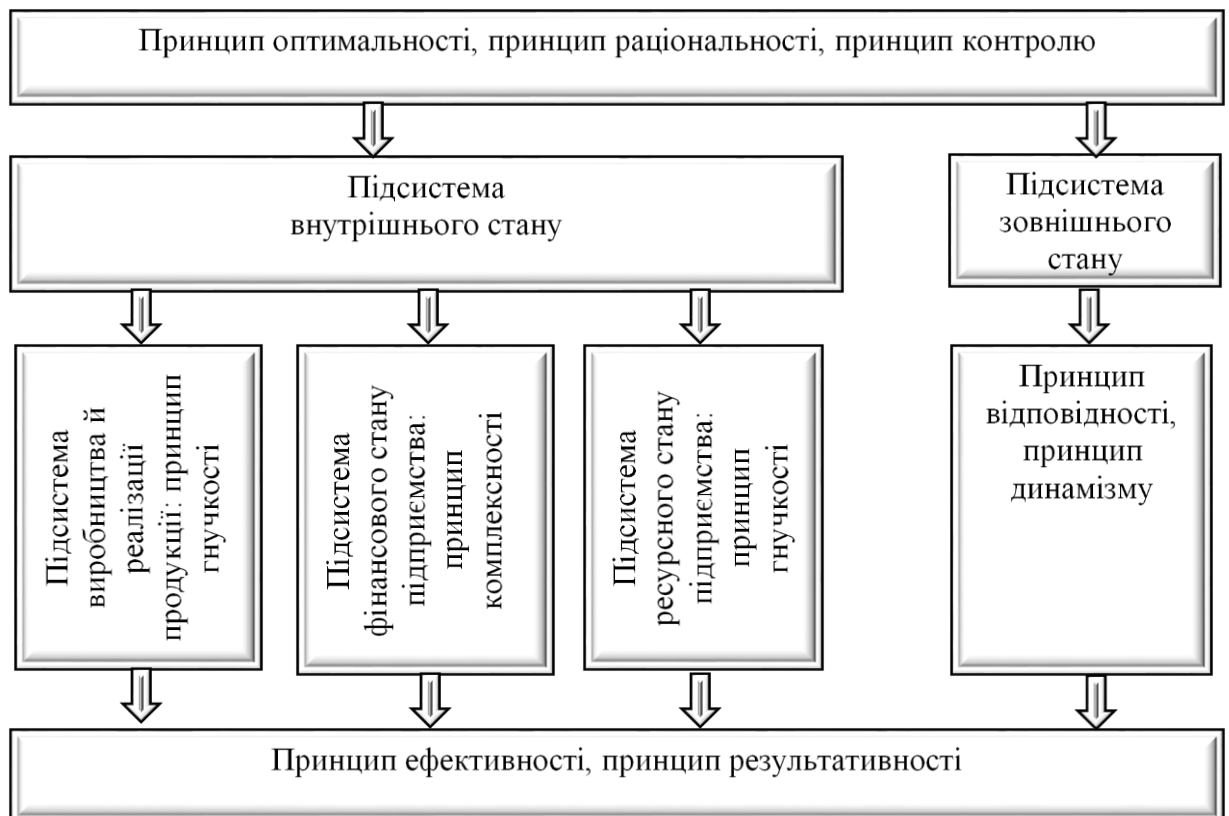


Рис. 1.6. Формування принципів в системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Розроблено за джерелом [73]

Вважаємо, що ключовими принципами процесу стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства є такі принципи як: принцип відповідності, принцип контролю, принцип комплексності й принцип ефективності. Тому що значна кількість господарюючих суб'єктів має обмежені можливості щодо

диференціації циклу та інструментів стратегічного управління інноваційним розвитком.

Концептуальні засади стратегічного управління інноваційним розвитком господарюючого суб'єкта повинні ґрунтуватись з урахуванням характерних рис розвитку конкурентного середовища, непередбаченості майбутнього, обумовленого стрімким розвитком подій, з використанням інноваційних інструментів дослідження зовнішнього середовища та формування адекватної відповіді з боку підприємства як адаптивного реагування на зміни (рис. 1.7).

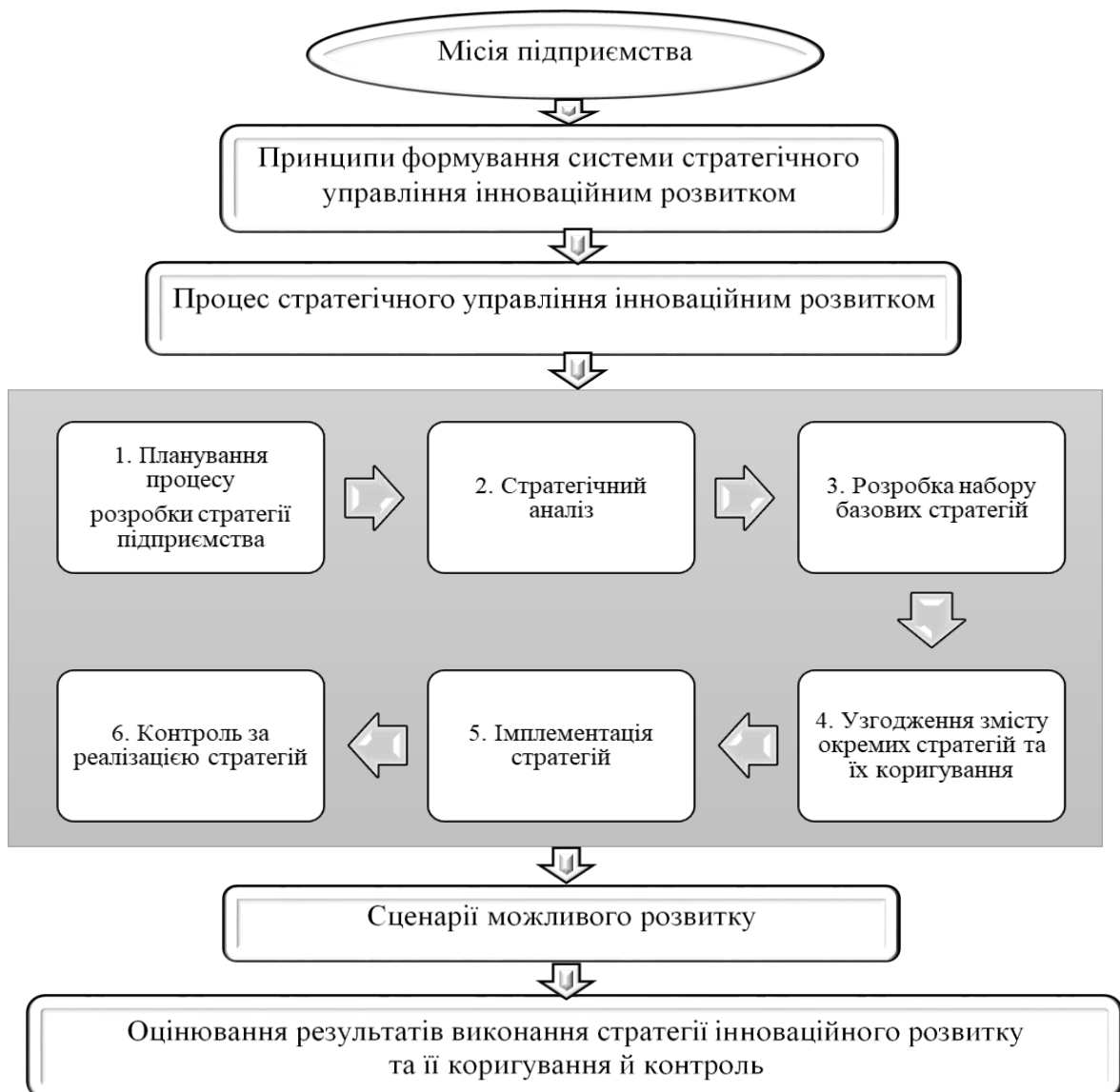


Рис. 1.7. Модель стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства (розроблено автором)

Процес стратегічного управління інноваційним розвитком господарюючого суб'єкта в сучасних умовах у межах вищенаведеної моделі складається з наступних етапів:

1. Планування процесу розробки стратегії підприємства. Даний етап передбачає визначення ключових орієнтирів (цілей) інноваційного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі відповідно до очікувань ключових стейкхолдерів підприємства.

2. Стратегічний аналіз. На наступному етапі відбувається аналіз можливостей та потенціалу підприємства, а також аналізується, як внутрішнє так і зовнішнє середовище функціонування суб'єкта підприємницької діяльності.

3. Розробка набору базових стратегій. Даний етап передбачає комплексну розробку стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, що базується на окремих стратегіях відповідно до ключових напрямів розвитку підприємства, та доцільність їх реалізації.

4. Узгодження змісту окремих стратегій та їх коригування. В рамках даного етапу відбувається відбір найбільш ефективних стратегій забезпечуючи відповідний рівень стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, після чого здійснюється узгодження структури даних стратегій в загальній системі стратегічного розвитку.

5. Імплементация стратегій. 3

дійснюється безпосереднє впровадження розроблених стратегій, в систему стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в рамках принципів комплексності, доцільності та відповідності.

6. Контроль за реалізацією стратегій. Даний етап передбачає здійснення структурного та системного контролю відповідно до інноваційного розвитку стратегій на всіх рівнях життєвого циклу підприємства зокрема, так в системі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства зокрема.

Стратегічний аналіз доцільно проводити із використанням методів SWOT-аналізу, PEST-аналізу, SPACE-аналізу, BCG та інші.

SWOT-аналіз: (аналіз сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз) дозволяє підприємствам оцінити внутрішні і зовнішні фактори, які впливають на інноваційний розвиток, і визначити стратегічні напрямки.

SWOT-аналіз (англійська аббревіатура від Strengths – сильні сторони; Weaknesses – слабкі сторони; Opportunities – можливості; Threats – загрози) - це інструмент для оцінки обставин, який включає:

1) Сильні сторони - це позитивні характеристики суб'єкта або об'єкта підприємницької діяльності, такі як кваліфікація, досвід, традиції, вигідні партнери, ефективна технологія, інвестори, "ноу-хау", винаходи, патенти, ліцензії і т. д., які можуть створити перспективи для успіху.

2) Слабкі сторони - це характеристики, які можуть ускладнити підприємницьку діяльність або збільшити ризик, такі як низька кваліфікація, нестабільність, відсутність досвіду, традицій, дисципліни, технологій, недостатня технічна оснащеність, нестача фінансів, капіталу, некритична оцінка реальних можливостей, які часто важко ідентифікувати без зовнішньої допомоги.

3) Можливості - це специфічні характеристики, що властиві даному підприємству і можуть забезпечити гарантований успіх.

4) Загрозливі чинники - це обставини, які можуть повністю унеможливити підприємницьку діяльність, такі як поширення невиліковних хвороб, що не мають ефективного лікування, юридичні проблеми, ненадійні партнери, поява міцного конкурента на ринку, або орієнтація на товари з тимчасовим попитом.

Об'єктами SWOT-аналізу є система взаємопов'язаних факторів, які охоплюють внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства (рис.1.8) [73].

Зовнішнє середовище включає в себе набір факторів, які мають визначальний вплив на довгострокову прибутковість організації і над якими організація не має або має лише обмежений контроль.

Проміжне середовище включає в себе фактори, які також формують довгострокову прибутковість організації, але організація може впливати на них через встановлення ефективних комунікацій та взаємодії.

Внутрішнє середовище організації визначається набором факторів, які впливають на її довгострокову прибутковість і знаходяться під прямим контролем керівництва та персоналу організації.



Рис.1.8. Об'єкти SWOT-аналізу [73]

Мета проведення SWOT-аналізу полягає в тому, щоб організувати наявну інформацію про сильні та слабкі сторони компанії, а також можливість і загрози та визначити основні напрямки розвитку підприємства (табл. 1.5).

Особливості SWOT-аналізу включають в себе такі аспекти [74]:

- 1) SWOT-аналіз є першим кроком у процесі стратегічного планування.
- 2) Він є необхідною частиною процесу розробки стратегії.
- 3) SWOT-аналіз охоплює дослідження як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

4) Він надає інформаційну підставу для формулювання стратегічних завдань та альтернативних стратегічних рішень підприємства.

Таблиця 1.5

Загальна форма SWOT-аналізу

Можливості		O	Сильні сторони		S
1			1		
2			2		
3			3		
...			...		
n			n		
Загрози		T	Слабкі сторони		W
1			1		
2			2		
3			3		
...			...		

↑
↑

Зовнішнє середовище
Внутрішнє середовище

5) SWOT-аналіз передбачає встановлення взаємозв'язків між загрозами і можливостями в зовнішньому оточенні і сильними та слабкими сторонами підприємства.

6) У центрі уваги SWOT-аналізу знаходяться фактори, що найбільше впливають на конкурентну позицію підприємства і його конкурентні переваги.

7) SWOT-аналіз передбачає послідовність дослідження факторів зовнішнього середовища: відстеження змін факторів, аналіз їх стану, виявлення впливу на підприємство, оцінку цього впливу та прогнозування можливих наслідків.

8) Використання методів експертної оцінки є важливою складовою SWOT-аналізу, і він передбачає обов'язкову бальну оцінку факторів, які відносяться до внутрішнього та зовнішнього середовища.

Недоліки SWOT-аналізу включають в себе такі аспекти:

1) Відсутність чітких показників і даних, що потребують уваги, що часто призводить до використання суб'єктивних оцінок фахівців, відповідальних за проведення аналізу.

2) Відсутність інструментів для оцінки та порівняння впливу різних факторів, що може призвести до створення загального уявлення про компанію і її позицію на ринку, але не надає точних числових результатів.

Таким чином, сформовані стадії інноваційного розвитку підприємства корелюються із відповідними управлінськими діями в системі стратегічного управління підприємства та принципами даних процесів. Розроблена модель стратегічного управління інноваційним розвитком, яка систематизувала в собі основні компоненти, необхідна для забезпечення ефективного встановлення та реалізації стратегічних цілей та місії підприємства. Запропоновані шість етапів процесу стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства дали змогу якісно охарактеризувати повний замкнутий цикл – від початку процесу інноваційного розвитку і до стадії його завершення.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЮТК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ЮТК»

Пропонується розглянути діяльність ТОВ «Юкрейн Тауер Компані» (ТОВ «ЮТК»). Ця компанія займається орендою та експлуатацією нерухомого майна і працює на українському ринку з червня 2021 року. Варто відзначити, що ТОВ «ЮТК» є однією з перших компаній на українському ринку телекомунікацій, яка спеціалізується на обслуговуванні пасивної інфраструктури відомих мобільних операторів України.

Юридична адреса ТОВ «ЮТК» розташована у місті Києві, на вулиці Дегтярівська, 53. Основні види діяльності ТОВ «ЮТК» включають надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, будівництво споруд для електропостачання та телекомунікацій, електромонтажні роботи і інші будівельно-монтажні роботи. Більш детальну інформацію про організаційну структуру управління ТОВ «ЮТК» можна знайти на сайті підприємства.

Мета ТОВ «ЮТК» полягає в сприянні підвищенню якості користування пасивною інфраструктурою операторами мобільного зв'язку. Для досягнення цієї мети встановлено основні цілі, які охоплюють широкий спектр завдань:

- забезпечення повної відповідності законодавству України в галузі телекомунікацій;
- постійне вдосконалення якості обслуговування пасивної інфраструктури, що відповідає очікуванням орендарів;

- забезпечення споживача повною інформацією щодо особливостей експлуатації активів пасивної інфраструктури;
- постійна модернізація в області впровадження та використання передових технологій обслуговування антено-щоглових споруд (АЩС);
- постійне підвищення кваліфікації і професіоналізму співробітників підприємства;
- розвиток і вдосконалення управлінських та виробничих процесів, а також підвищення якості їх результатів.

Такий комплексний підхід допомагає ТОВ «ЮТК» досягати своєї місії та досягати важливих цілей, спрямованих на поліпшення обслуговування у сфері телекомунікаційної інфраструктури.

ТОВ «ЮТК» акцентує увагу на кількох ключових напрямках діяльності. Серед них варто відзначити:

1. Будівництво об'єктів мережі.
2. Планове обслуговування активів пасивної інфраструктури мережі.
3. Аварійне обслуговування активів пасивної інфраструктури мережі.
4. Передача в оренду об'єктів мережі.
5. Забезпечення взаємодії з контрагентами.

Сучасний ринок телекомунікацій став вимагати особливої уваги до якості та своєчасності надання послуг. Тому, для збереження своїх позицій або розвитку в бізнесі, необхідний перехід на нові види обладнання та використання сучасних технологій. При заміні застарілого обладнання, крім розширення обсягів будівництва нових мережевих об'єктів, також постає ряд інших завдань, таких як створення інфраструктури з надійною якістю обслуговування, зменшення ручної праці або її повне автоматизування.

Для забезпечення високої якості та безпеки надання послуг на ТОВ «ЮТК» впроваджено і діють такі стандарти:

- ДСТУ будівництва телекомунікаційних об'єктів Б А.2.4-40:2009;
- стандарт інформаційної безпеки в телекомунікаційних організаціях, ISO/IEC 27011;

– ДСТУ телекомунікації та обмін інформацією між системами, ISO/IEC TR 11802-5:2016;

– система управління довкіллям (СУОС), яка включає національний екологічний сертифікат відповідності СТБ ISO 14001 та міжнародний екологічний сертифікат відповідності ISO 14001.

Отримання сертифікації системи якості є першим практичним кроком для підвищення репутації підприємства і його визнання як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Особливий акцент в інноваційному обслуговуванні, яке надає ТОВ "ЮТК", робиться на вирішенні ряду важливих завдань:

- раціональне використання ресурсів, включаючи матеріали, які використовуються на підприємстві;
- зменшення строків надання високоякісних послуг, щоб забезпечити ефективну та оперативну реакцію на потреби клієнтів;
- задоволення потреб орендарів, включаючи швидку реакцію на їх запити і надання інформації про виконану роботу;
- розширення асортименту послуг, зокрема обслуговування активної інфраструктури та проведення генерації об'єктів.

Важливим елементом є проведення наукових досліджень та розробка нових технологій з метою покращення якості та продуктивності інфраструктури. Це може включати в себе розробку власних рішень або співпрацю з провідними виробниками технічного обладнання, такими, як ТОВ "Океан", ТОВ "НВС "КОНЦЕПТУАЛЬНОГО БУДІВНИЦТВА" та інші.

Крім того, підприємство активно впроваджує передові рішення, включаючи оновлення обладнання, програмного забезпечення та методів роботи. Ці заходи спрямовані на підвищення продуктивності та надійності інфраструктури, що обслуговується ТОВ «ЮТК». До таких рішень входить використання інформаційних систем "Мустанг" та програми доступу на об'єкти мережі "TTWOS". Такий підхід допомагає забезпечити ефективну та сучасну інфраструктуру, що відповідає сучасним вимогам та потребам клієнтів компанії.

Організаційна структура підприємства ТОВ «ЮТК» наведена на рис. 2.1.

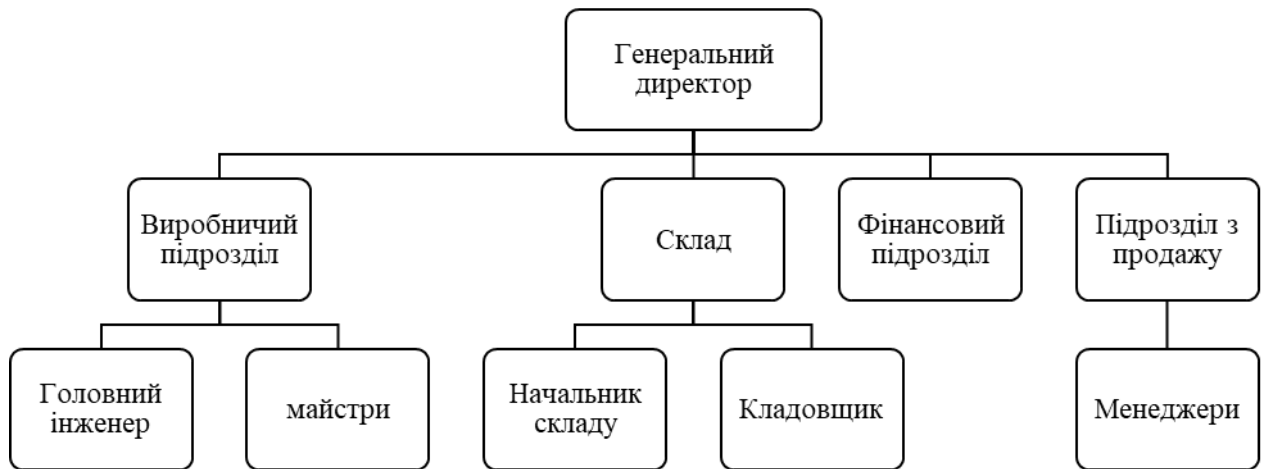


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «ЮТК»

Лінійним керівником є генеральний директор підприємства ТОВ «ЮТК», який виконує наступні повноваження:

- здійснює оперативне керівництво роботою підприємства ТОВ «ЮТК» відповідно до поставлених завдань та чинного законодавства;
- представляє інтереси підприємства ТОВ «ЮТК» та здійснює угоди;
- видає накази про призначення на посади працівників підприємства, переведення та звільнення, застосовує заходи заохочення та накладає дисциплінарні стягнення;
- затверджує щорічний кошторис, штатний розпис та посадові оклади працівників, показники, розміри та строки їх преміювання;
- раз на рік представляє річний звіт підприємства ТОВ «ЮТК»; приймає рішення про відрядження, включаючи закордонні, ділові поїздки.

Організаційно-правові дії, що виконуються генеральним директором підприємства ТОВ «ЮТК»: організація роботи на підприємстві, аналіз якості послуг та рбт, що реалізуються, розгляд запропонованих проектів, прийняття на

роботу та звільнення працівників, координування дій, дотримання основних правових норм, розподіл бюджету підприємства та планування його діяльності.

Таким чином, підприємство ТОВ «ЮТК» використовує лінійно-функціональну структуру управління.

Проведемо аналіз і оцінку основних показників фінансової діяльності ТОВ «ЮТК» за період 2021-2023 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники результатів фінансової діяльності ТОВ«ЮТК»
за 2021-2022 р., тис. грн.

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення); +/-	Відносний приріст (відхилення), %
	2021	2022		
Чистий дохід від оренди активів пасивної інф.-ри	857658	1231871	+374213	20,95
Витрати на будівництво та обслуговування	14445	17396	+2951	20,43
Валовий прибуток (збиток)	9030	10998	+1968	21,79
Інші операційні доходи	1320	1556	+236	17,88
Адміністративні витрати	3621	3588	-33	-0,91
Витрати на матеріали	4156	4882	+726	17,47
Інші операційні витрати	113	129	+16	14,16
Фінансовий результат від операційної діяльності	2460	3955	+1495	60,77
Інші фінансові доходи	0	213	+213	0
Інші доходи	348	1100	+752	216,09
Інші витрати	0	602	602	0
Фінансовий результат до оподаткування	2808	4666	+1858	66,17
Витрати (дохід) з податку на прибуток	505,4	839,9	+334,5	66,19
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	2302,6	3826,1	+1523,5	66,16

За результатами встановлено, що діяльність ТОВ «ЮТК» є прибутковою. Чистий дохід у розмірі у період 2021 -2022 рр. зріс на 374 213тис. грн. та збільшився на 20,95%. Це свідчать про ефективність господарських процесів на підприємстві ТОВ "ЮТК".

Прибуток ТОВ «ЮТК» виріс з 2302,6 тис. грн у 2021 р. до 3826,1 тис. грн. у 2022 р., приріст якого у межах аналізованого періоду становив 66,16%. Позитивна динаміка цього показника свідчить про успішну роботу компанії у напрямку забезпечення стабільних фінансових результатів. Іншими словами, підприємство може привертати більше капіталу власників та функціонувати надійно на ринку протягом тривалого періоду.

Такі результати свідчать про ефективну роботу менеджменту підприємства ТОВ «ЮТК», який здатний своєчасно та ефективно спланувати та організувати діяльність функціональних відділів та операційного персоналу, а також проводити заходи мотивації.

Проведемо аналіз ресурсів підприємства ТОВ «ЮТК» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз ресурсів підприємства ТОВ «ЮТК» за період 2021-2022рр.

АКТИВИ	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Абсолютне відхилення, +/-
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:			
- залишкова вартість	21056	97879	+76 823
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Довгострокова дебіторська заборгованість	6595	6595	0
Інші необоротні активи	2837	642	-2 195
Усього за розділом I	30488	105116	+74 628
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	65529	52669	-12 860
Готова продукція	96522	35758	-60 764

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	145626	325178	+179 552
- первісна вартість	0	0	0
- резерв сумнівних боргів	0	0	0
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	697	287	-410
- за виданими авансами	435	349	-86
- із внутрішніх розрахунків	305	417	+112
Поточні фінансові інвестиції	4970	4031	-939
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	5603	5931	+328
Інші оборотні активи	7514	6883	-631
Усього за розділом II	327201	431503	+104 302
III. Витрати майбутніх періодів	0	0	0
Баланс	357689	536619	+178 930

Аналіз активів підприємства ТОВ «ЮТК» виявив, що за період 2021-2022 рр. валюта балансу збільшилася на 178930 тис. грн., з 357 689 тис. грн. у 2021 р. до 536 619 тис. грн. у 2022 р. На протязі усього аналізованого періоду, у складі активів підприємства ТОВ «ЮТК» найбільшу питому вагу становили оборотні активи – 91,47 % на початок періоду і 80,41% на кінець періоду, що свідчить про мобільність майна та сприяє прискоренню оборотності засобів підприємства.

Динаміка оборотних та необоротних активів підприємства ТОВ «ЮТК» за період 2021-2022 рр. представлено на рис. 2.2.

На протязі 2021 року підприємство ТОВ «ЮТК» збільшило розмір оборотних активів на 104 302 тис. грн., що становить на кінець 2022р. суму 431 503 тис. грн. Ці зміни викликали зростання дебіторської заборгованості на 179 552 тис. грн. у 2022р відносно 2021р. та грошових коштів в національній та

іноземній валюті на 328 тис. грн. у 2022р. відносно 2021р.



Рис. 2.2. Динаміка оборотних і необоротних активів підприємства ТОВ «ЮТК» за період 2021-2022рр.

Вартість необоротних активів підприємства ТОВ «ЮТК» збільшилась на 74 628 тис. грн., з 30 488 тис. грн. у 2021 р. до 105116 тис. грн. на у 2022 р. Така зміна не є суттєвою та не впливає на позитивну тенденцію в структурі активів підприємства.

Проаналізувавши зміни оборотних та необоротних активів підприємства ТОВ «ЮТК» за 2021-2022 рік, можна зробити наступні висновки, що загальний обсяг майна збільшився на 178 930 тис. грн., з 357 689 тис. грн. у 2021 р, до 536619 тис. грн. у 2022 р. Структура основних розділів активів підприємства ТОВ «ЮТК» стала більш легкою, так як на кінець періоду питома вага необоротних активів збільшилась, а оборотних зменшилась. Такі зміни у співвідношенні оборотних і необоротних активів підприємства ТОВ «ЮТК» сприяли прискоренню оборотності за рахунок придбання нового обладнання.

Аналіз основних статей пасиву балансу підприємства ТОВ «ЮТК» за 2021-2022 роки представимо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз джерел підприємства ТОВ «ЮТК» за період 2021-2022рр.

ПАСИВ	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Абсолютне відхилення, +/-
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	28052	28052	0
Додатковий вкладений капітал	210873	217175	+6302
Інший додатковий капітал	0	6493	+6493
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(53599)	(85686)	+32087
Усього за розділом I	299017	337406	+292524
II. Забезпечення наступних виплат та платежів			
Забезпечення виплат персоналу	191	389	+198
Усього за розділом II	191	389	+198
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	24546	78771	+54225
Інші довгострокові зобов'язання	0	10544	+10544
Усього за розділом III	24546	89315	+64769
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	22687	40533	+17846
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6701	15998	+9297
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	753	1872	+1119
- з бюджетом	122	115	-7
- зі страхування	142	272	+130
- з оплати праці	227	179	-48
- з учасниками	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	3494	50540	+47046
Усього за розділом IV	34126	109509	+75383
БАЛАНС	357689	536619	+178930

Основним джерелом формування майна підприємства ТОВ «ЮТК» як на початок 2021р., так і на кінець 2022 року є власний капітал. Протягом року його розмір майна збільшився на 29 2524 тис. грн., з 299 017 тис. грн. у 2021 р. до 337 406 тис. грн. у 2022р. Співвідношення власного та позикового капіталу у сторону власного капіталу підприємства ТОВ «ЮТК» є позитивною тенденцією. Така структура джерел формування є ознакою збільшення фінансової стійкості підприємства та зменшення залежності від позикових коштів (рис. 2.3).

Найбільша питома вага власного капіталу підприємства ТОВ «ЮТК» у 2021року припала на статтю іншого додаткового капіталу, який в свою чергу збільшився протягом року на 6302 тис. грн. і становив 217175 тис. грн. на кінець року 2022 р. Найбільшу питому вагу власного капіталу підприємство ТОВ «ЮТК» у продовж аналізованого періоду становив нерозподілений прибуток, який виріс протягом 2021-2022 рр. на 32087 тис. грн.

Підприємство ТОВ «ЮТК» має довгострокові зобов'язання, які в основному представлені довгостроковими кредитами банків та іншими довгостроковими зобов'язаннями. За 2022 рік сума довгострокових кредитів банків збільшився на 54225 тис. грн., що пов'язано з закупівлею транспортного засобу.

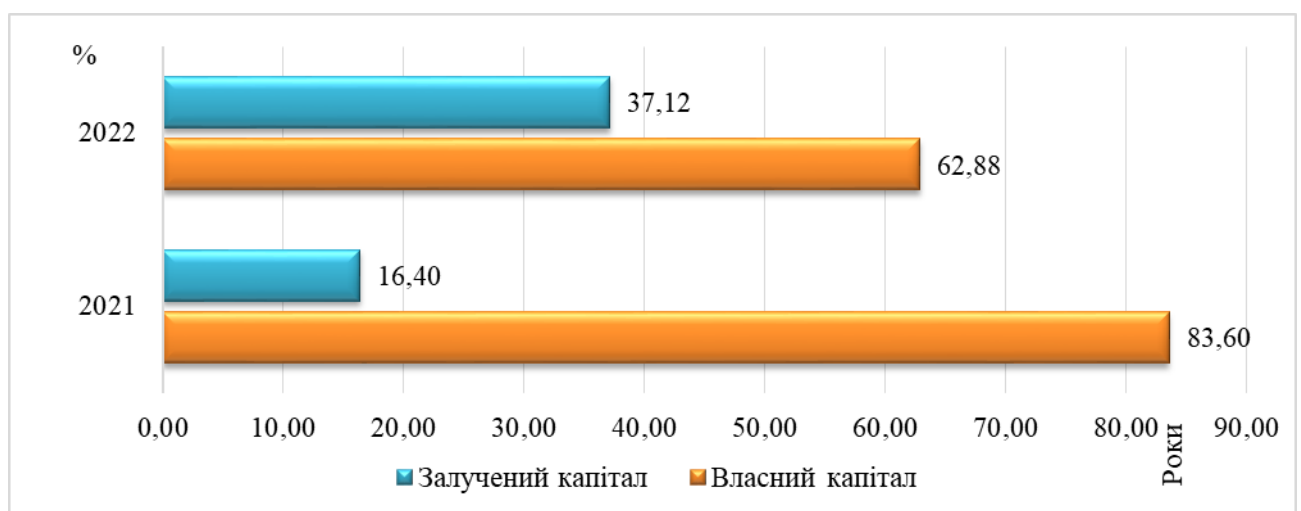


Рис. 2.3. Динаміка власного та залученого капіталу підприємства ТОВ «ЮТК» за період 2021-2022рр.

Що стосується поточних зобов'язань підприємства ТОВ «ЮТК», то їх динаміка є нестабільною майже за усіма аналітичними статтями. Короткострокові кредити банку збільшились на 17 846 тис. грн. і становлять на кінець 2022р. 40533 тис. грн. Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги зросла на 9297 тис. грн. до 15998 тис. грн. у 2022 р. Такі зміни є негативною тенденцією, так як означають, що підприємство ТОВ «ЮТК» затримує строки по розрахункам з постачальниками.

Проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «ЮТК»: рентабельність продажу, рентабельність активів, рентабельність капіталу. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ЮТК» за 2021-2022 рр. наведена на рис. 2.4.

Показник рентабельності активів ТОВ "ЮТК" демонструє, що кожна гривня, вкладена в фінансування активів компанії, приносить чистий прибуток у розмірі 9,77 копійок в 2022 році. Для досягнення подальшого зростання прибутковості та її практичної реалізації необхідно активізувати потенціал управління. Важливим показником є рентабельність власного капіталу, який відображає ефективність роботи компанії з точки зору власників чи потенційних інвесторів. На кожную гривню використаного власного капіталу в 2022 році власники отримали чистий прибуток у розмірі 11,68 копійок.

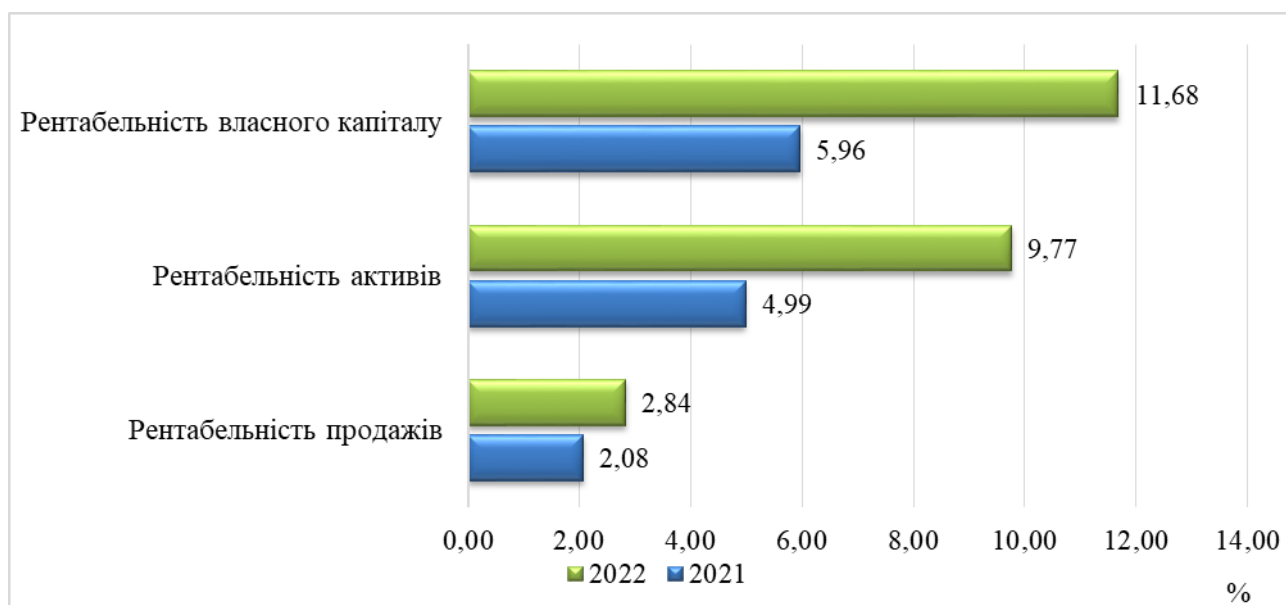


Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ЮТК» за період 2021-2022 рр.

Рентабельність продажів ТОВ "ЮТК" у 2022 році зросла на 0,76 відсоткових пункти в порівнянні з 2021 роком і склала 2,84%. Це досить високий показник, що свідчить про ефективність діяльності підприємства.

За проведеними розрахунками можна зробити висновок, що протягом 2021-2022 років ТОВ «ЮТК» веде прибуткову діяльність та є рентабельним. ТОВ "ЮТК" успішно втілює заходи стратегічного управління інноваційним розвитком, які включають впровадження інновацій у виробництво, маркетинг, фінанси та кадри. Головною метою такого управління є підвищення ефективності діяльності підприємства та збільшення його конкурентоспроможності у процесі надання послуг.

Однак підприємству ТОВ «ЮТК» слід продовжувати шукати ефективні напрямки щодо удосконалення управління інноваційним розвитком у стратегічній перспективі з метою підвищення фінансової стабільності та прибутковості.

2.2. Аналіз стратегічних можливостей підприємства ТОВ «ЮТК»

ТОВ «ЮТК» постійно удосконалює свої виробничі процеси, впроваджуючи передові технології та сучасне обладнання з метою збільшення продуктивності та підвищення якості виробництва. Більше 90% усього документообігу ТОВ «ЮТК» переведено в електронний формат, що сприяє більш швидкому та ефективному обміну інформацією всередині організації. Навіть в умовах повномасштабної війни, більшість співробітників мають можливість працювати віддалено з будь-якого місця світу завдяки доступу до цифрових ресурсів компанії.

На місцях залишаються кваліфіковані спеціалісти, які активно співпрацюють з об'єктами та відновлюють їхню роботу на територіях, визволених від окупантів та прифронтових зон. Ця діяльність спрямована на

забезпечення безперебійного функціонування інфраструктури та збереження зв'язку в умовах надзвичайних обставин.

Крім того, компанія активно сприяє створенню прозорого ринку оренди інфраструктури для операторів зв'язку, співпрацюючи з різними галузевими партнерами та розширюючи свою мережу відповідно до програм розвитку цифрової трансформації України. Це сприяє підвищенню доступності та якості телекомунікаційних послуг у країні та сприяє цифровому розвитку України.

ТОВ «ЮТК» активно використовує бізнес-модель «оренда земельних ділянок і спільне використання інфраструктури» у своїй діяльності. Підприємство вже працює над впровадженням проекту спільного використання активної та пасивної інфраструктури стільникового зв'язку для декількох операторів одночасно, що відомо як RAN Sharing. Ця ініціатива передбачає можливість спільного використання не лише веж і щогл, але й антен, базових станцій і радіоресурсів. Основний навантаження на вежі створюють саме антени і фідерні траси, і ТОВ «ЮТК» працює над максимізацією прибутку від надання антенмісць на вежах враховуючи зміни в конфігурації мережних об'єктів та потреби в інфраструктурі.

Також ТОВ «ЮТК» розглядає можливість спільного використання в інфраструктурі не лише веж та щогл, але й антен, базових станцій та радіоресурсу. Розрахунок вартості оренди об'єктів ТОВ «ЮТК» також відбувається на основі площі та кількості панельних антен, що сприяє оптимізації витрат для орендарів.

Стратегічні напрямки ТОВ «ЮТК» включають в себе консолідацію, регіональну експансію, диверсифікацію доходів від інших орендарів і технологій, таких як Інтернет речей, Smart City, DAS та інші. Система безперервного вдосконалення сприяє покращенню продуктивності і оптимізації виробничих процесів, що сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів та зниженню аварійності. Внутрішня експертиза дозволяє ТОВ «ЮТК» виявляти ресурсовитратні процеси та "вузькі" місця, знаходити рішення та перебудовувати роботу для оптимізації.

З появою нових технологій, таких як 5G, Інтернет речей і Smart City, традиційні моделі телекомунікаційних компаній переглядаються, і виникає концепція «мережевої компанії», яка може самостійно управляти інфраструктурою та забезпечувати зв'язок віддаленими районами країни. Це дозволить ТОВ «ЮТК» більше уваги приділяти розвитку нових сервісів та послуг.

Для виявлення стратегічних можливостей ТОВ «ЮТК» проведемо стратегічний аналіз його конкурентного середовища в телекомунікаційній галузі України за допомогою різноманітних методів.

На діяльність компанії впливають не тільки внутрішні чинники, але й зовнішні. І другі, мабуть, важливіші ніж перші, адже на них не можна вплинути. Для того, щоб вивчити зовнішнє середовище, використовують PEST-аналіз.

З метою проведення аналізу впливу зовнішнього середовища на стратегічне управління інноваційним розвитком ТОВ "ЮТК" здійснимо PEST-аналіз (табл. 2.4), за допомогою якого можливо визначити зовнішні фактори, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Сила впливу кожного фактору буде оцінюватися за шкалою від 1 до 3, де:

1 - вплив фактору незначний: будь-які зміни в цьому факторі практично не впливають на діяльність компанії.

2 - тільки незначні зміни в цьому факторі можуть впливати на продажі і прибуток компанії.

3 - вплив фактору високий: будь-які коливання в цьому факторі можуть викликати значущі зміни в продажах і прибутку компанії.

Метод, позначений аббревіатурою PEST, охоплює вивчення впливу макросередовища на компанію, а саме політичних (P), економічних (E), соціально-культурних (S) і технологічних (T) чинників. Він необхідний для оцінювання поточного стану та прогнозу змін.

Отже, PEST-аналіз дозволяє оцінити важливість та потенційний вплив різних зовнішніх факторів на стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ "ЮТК".

Таблиця 2.4

PEST-аналіз для ТОВ «ЮТК»

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
Навколишнє середовище	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, держзамовлення	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

Останнім етапом у PEST-аналізі є консолідація всіх розрахунків в матричну форму, де фактори розташовуються у порядку спадаючої важливості (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця PEST-аналізу ТОВ «ЮТК»

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, держзамовлення	0,14	Інвестиційний бізнес-клімат	0,34
		Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	0,2

За результатами проведеного PEST аналізу з'ясувалось, що на подальший інноваційний розвиток ТОВ "ЮТК" впливають наступні фактори:

1. Політичні фактори: Одним із ключових політичних факторів, що впливають на діяльність ТОВ «ЮТК», є ситуація з війною, що триває на території України та анексія Криму російською федерацією. Ці події мають серйозний вплив на економічну та політичну ситуацію в Україні. Також, бюрократизація та рівень корупції є факторами, що потребують уваги та моніторингу. На жаль, ці фактори не піддаються безпосередньому контролю з боку менеджменту ТОВ «ЮТК». Тому важливо постійно відстежувати розвиток ситуації, розробляти різні сценарії розвитку та впроваджувати коригувальні заходи в разі необхідності.

2. Економічні фактори: Інфляція, курси валют та загальні зовнішні витрати, такі як енергетичні ресурси, транспорт, сировина, оренда та комплектуючі, мають значний вплив на фінансовий стан підприємства. Періодичні коливання цих факторів можуть впливати на прибутковість та конкурентоспроможність ТОВ «ЮТК». Тому керівництву підприємства важливо своєчасно адаптуватися до змін на фінансовому ринку та розробляти стратегії управління фінансами, щоб зменшити негативний вплив цих факторів.

3. Соціальні фактори: Вимоги до якості обслуговування та уподобання кінцевих споживачів є ключовими у визначенні успіху ТОВ «ЮТК». Зміни в споживчих уподобаннях та вимогах до сервісу можуть впливати на попит на послуги компанії. Тому важливо постійно моніторити зміни в споживчому ринку та адаптувати пропозицію компанії до потреб клієнтів.

4. Технологічні фактори: Доступ до новітніх технологій та рівень інновацій у галузі телекомунікацій мають великий вплив на конкурентоспроможність ТОВ «ЮТК». Підприємство повинно бути готове до впровадження нових технологій та розробляти інноваційні рішення, щоб залишатися на передньому плані ринку та задовольняти потреби клієнтів.

Загальний висновок полягає в тому, що комплексний аналіз зовнішнього середовища є важливим інструментом для формування стратегії розвитку ТОВ «ЮТК». Підприємство повинно постійно моніторити зміни у політичному, економічному, соціальному та технологічному середовищі і реагувати на них вчасно та ефективно.

Використовуючи SWOT-аналіз, можна встановити взаємозв'язок між сильними та слабкими сторонами, що характеризують підприємство, а також між зовнішніми загрозами і можливостями. Методологія SWOT передбачає спочатку ідентифікацію сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, і потім встановлення ланцюжків зв'язків між ними, які можна використовувати при формулюванні стратегії підприємства.

Основна мета SWOT-аналізу - розробити стратегію розвитку ТОВ "ЮТК", враховуючи всі сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, з якими можна зіткнутися в майбутньому на ринку (табл. 2.6).

Аналіз внутрішнього середовища підприємства дозволив виявити основні сильні сторони ТОВ "ЮТК", до яких відносяться:

- гнучка політика ціноутворення;
- добра репутація підприємства;
- висока якість обслуговування;
- широкий асортимент товарів;
- висока кваліфікація співробітників;
- сучасне виробниче обладнання, наявність резервних виробничих потужностей та складів для зберігання комплектуючих;
- добре організований збутовий сервіс, що включає в себе обробку замовлень, доставку та обмін документами.

Серед недоліків діяльності організації можна виділити наступні слабкі сторони ТОВ "ЮТК":

- недостатня ефективність заходів з реклами та просування сервісу;
- відсутність адміністративного персоналу;
- високі витрати;
- залежність від виробників у плануванні конструкцій.

Після проведеного SWOT-аналізу можна зробити наступні висновки:

1. ТОВ "ЮТК" має явно виражену конкурентну перевагу завдяки забезпеченню високоякісного сервісу щодо підтримки пасивної інфраструктури. Наявність високотехнологічних виробничих потужностей гарантує якість і швидкість виконання складних завдань.

2. До суттєвих недоліків можна віднести високу ціну на сервіс та обмежений асортимент послуг. Останній недолік можна виправити шляхом визначення стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ЮТК»

Сильні сторони	Можливості	Загрози
<p>1. Гнучка політика ціноутворення</p> <p>2. Репутація підприємства</p> <p>3. Якісна, натуральна продукція</p> <p>4. Широкий асортимент сервісів</p> <p>5. Висока кваліфікація виробничих кадрів</p> <p>6. Хороші виробничі можливості (високотехнологічне обладнання, резерв виробничих потужностей, склади для зберігання комплектуючих)</p> <p>7. Налагоджений збутовий сервіс (заявки, доставка, документообіг)</p>	<p>1. Розширення ринків збуту</p> <p>2. Вертикальна інтеграція (зворотна - сировинна база, пряма-розвиток збутової мережі)</p> <p>3. Підвищення купівельної спроможності населення</p> <p>4. Збільшення споживання мобільного зв'язку (зростання ринку)</p> <p>5. Пріоритет місцевої влади на розвиток</p> <p>6. Розширення асортименту сервісу</p> <p>7. Можливості модернізації виробництва</p> <p>8. Інвестицій у персонал</p>	<p>1. Економічні ризики, пов'язані з макроекономічною нестабільністю</p> <p>2. Посилення конкуренції з боку великих виробників з інших регіонів</p> <p>3. Зменшення сировинної бази</p> <p>4. Зростання сили торгу. Зміщення пріоритету у бік роздрібу.</p> <p>6. Низька якість роботи виробників АЩС</p> <p>7. Слабка підтримка підприємства органами влади</p>
	<p>1. Збільшити частку ТОВ «ЮТК» до 15%</p> <p>2. Збільшити загальний обсяг надання послуг на 30%</p> <p>3. Збільшити пізнаванність ТОВ «ЮТК» до 80%</p> <p>4. Розвиток іміджу компанії</p> <p>5. Розширити асортимент послуг за рахунок ідей співробітників</p>	<p>1. Розвиток торгової марки дозволить підвищити конкурентоспроможність</p> <p>2. Розвиток власної мережі за рахунок репутації компанії, широкого асортименту та високої якості послуг, що надаються</p>
<p>Слабкі сторони</p> <p>1. Неefективні заходи щодо просування сервісу, реклами</p> <p>2. Відсутність адміністративного персоналу</p> <p>3. Високі витрати</p> <p>4. Залежність у конструкціях від виробника</p>	<p>1. Удосконалення заходів щодо просування сервісів, реклами</p> <p>2. Зменшити витрати шляхом пошуку нових постачальників та впровадження ресурсозбереження виробництва</p> <p>3. Розвиток та навчання персоналу</p>	<p>1. Пошук нових можливих виробників споруд</p> <p>2. Навчання та підготовка адміністративного персоналу</p> <p>3. Пошук нових ринків послуг</p>

3. Серед можливостей можна виділити вихід на міжнародний ринок та збільшення частки ринку в Львівській області та сусідніх регіонах.

4. Для управління можливими економічними ризиками, пов'язаними з макроекономічною нестабільністю, важливо передбачити наявність резервних джерел фінансування, що допоможе подолати період економічної кризи, спричиненої нападом РФ на Україну.

5. Розвиток ТОВ «ЮТК» можливий за допомогою коригування маркетингової політики та активізації просування послуг. Це включає в себе охоплення нових сегментів споживачів та підвищення лояльності клієнтів, які вже користувалися послугами компанії.

6. Розвиток ТОВ «ЮТК» вимагає формування професійних команд фахівців у галузі маркетингу, які будуть вести спостереження за ринком, аналізувати поведінку конкурентів, відслідковувати появу нових видів послуг на цільовому ринку і розробляти нові маркетингові стратегії для бізнесу.

7. Маркетингову безпеку ТОВ «ЮТК» можна забезпечити шляхом розширення географічного охоплення та налагодження присутності на ринках, які вже були освоєні.

Отже, ТОВ «Юкрейн Тауер Компані» має значні резерви для подальшого інноваційного розвитку завдяки широкому спектру послуг, які воно надає в галузі телекомунікацій та потенціал для обох видів зростання: екстенсивного та інтенсивного.

Екстенсивне зростання означає можливість фізичного розширення виробничих потужностей, щоб обслужити більше клієнтів і розширити свою присутність на ринку.

Інтенсивне зростання передбачає збільшення кількості та покращення якості наданих послуг. Це досягається шляхом підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інноваційних технологій виробництва та обслуговування, щоб забезпечити високий стандарт обслуговування для існуючих і нових клієнтів.

2.3. Оцінка управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «ЮТК»

Для проведення оцінки управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК» виконаємо аналіз показників його інноваційної діяльності за період 2021-2022 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК» за 2021-2022 рр.

Показники	Рік		Абсолютний приріст	Відносний приріст, %
	2021	2022	2022/ 2021	2022/ 2021
1	2	3	4	5
Число зайнятих у сфері НДР та ДКР, осіб	2	5	0,00	0,00
Чисельність працівників підприємства загалом, осіб	65	106	41,0	80,77
Обладнання дослідно-приладового призначення, тис.грн	0	0	0,00	0
Обладнання виробничо-технологічного призначення, тис.грн	183	251	68,00	37,16
Середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства, тис.грн	1215,7	6454,8	5239,1	430,95
Новозапроваджені основні виробничі фонди, тис.грн	653	697	44,00	6,74
Чистий дохід від реалізації нових чи вдосконалених сервісів, тис.грн	1476	712	-764,00	-51,76
Загальний чистий дохід від реалізації сервісів, тис.грн	2347,5	2839,4	491,90	20,95
Науково-дослідні та навчально-методичні інвестиційні проекти, тис.грн	49	37	-12,00	-24,49

Згідно отриманих результатів (табл.2.7), практично всі показники, які стосуються управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК», такі як наявність спеціалізованого обладнання для проведення досліджень і розробок (НДР) та нових досліджень, розробок і впровадження нових видів продукції (НДДКР), а також інші інвестиційні витрати, спрямовані на науково-дослідницьку роботу, не зафіксовані на розглянутому підприємстві. Це, однак, не означає, що ТОВ «ЮТК» не може вважатися інноваційно активною. Вивчаючи теоретичні аспекти інноваційно активних підприємств, важливо враховувати, що для отримання статусу інноваційного підприємства не обов'язково брати участь у розробці нових інноваційних продуктів.

Для отримання статусу інноваційного підприємства, необхідно не лише створювати нові продукти, але і виявляти гнучкість у вирішенні різних завдань, пов'язаних з інноваціями. Можливо, на ТОВ «ЮТК» домінує інший підхід до інновацій, який передбачає більший акцент на оптимізацію внутрішніх процесів та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Таким чином, важливо враховувати різні аспекти управління інноваційним розвитком та не обмежувати їх лише розробкою нових продуктів.

У 2022 році спостерігалось зменшення обсягу доходів від реалізації нової або вдосконаленої продукції ТОВ «ЮТК» у порівнянні з попереднім роком на суму 764 тисяч гривень, що складає 51,76% зниження. Цей показник свідчить про те, що підприємство ТОВ «ЮТК» зазнало значних труднощів у впровадженні інновацій та має потребу в оновленні свого підходу до розробки та впровадження нової продукції.

У процесі дослідженого періоду відбувався значний приріст кількості співробітників підприємства ТОВ «ЮТК», зайнятих дослідженнями та розробками. У 2021 році на підприємстві працювали лише 2 фахівці, які займалися науково-дослідницькою діяльністю, а вже в 2022 році ця кількість збільшилася до 5 осіб. Збільшення чисельності персоналу ТОВ «ЮТК», зайнятого дослідженнями та розробками, свідчить про те, що підприємство

активно інвестує в інноваційну діяльність та розвиває свій інноваційний потенціал.

Для більш детальної оцінки управління інноваційним розвитком підприємству ТОВ "ЮТК" рекомендується провести бальну оцінку інноваційних складових. Ця оцінка дозволить визначити сильні та слабкі сторони інноваційної діяльності підприємства і визначити напрями подальшого розвитку та вдосконалення процесів управління інноваційним розвитком.

Проведення оцінки управління інноваційним розвитком є важливою складовою підходу до моделі стратегічного управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК», а також до розвитку креативності та творчого потенціалу його персоналу. Виявлення у ході оцінки рівня управління інноваційним розвитком дозволяє здійснювати конкретне планування заходів, формулювати цілі та обирати необхідні засоби для досягнення цих цілей.

Оцінка управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК» включає в себе ряд етапів, серед яких бальна оцінка є одним із ключових інструментів. Важливою є можливість оцінки різних показників, які можуть бути якісними, щоб визначити стан управління інноваційним розвитком підприємства.

Бальна оцінка полягає в тому, що кожен з параметрів і факторів, що визначають рівень управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК», оцінюється за допомогою спеціально розробленої бальної шкали. Ця шкала враховує важливість кожного показника в утворенні інноваційного потенціалу організації. Бальна оцінка управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК» надає можливість отримати більш об'єктивні результати і визначити ті напрямки, які потребують найбільшої уваги та покращень. Такий підхід до аналізу стратегічних можливостей створює умови для здійснення ефективної стратегії розвитку інноваційної діяльності ТОВ «ЮТК», а також підвищити творчий потенціал свого персоналу.

Кожному з вказаних вище компонентів оцінки управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК» (включаючи коефіцієнт використання та інші визначені складові) надається відповідна оцінка, яка виражається у балах. Ця оцінка сприяє

більш об'єктивному визначенню рівня управління інноваційним розвитком кожного елементу. Бали присвоюються таким чином:

- 0 балів - коли рівень управління інноваційним розвитком елементу взагалі не використовується;
- 1 бал - якщо рівень управління інноваційним розвитком використання є низьким;
- 2 бали - середній рівень управління інноваційним розвитком;
- 3 бали - високий рівень управління інноваційним розвитком.

Отримані бали для кожного елементу оцінки управління інноваційним розвитком групуються за відповідними характеристиками, і для кожної групи також визначаються відповідні оцінки, які встановлюються за допомогою експертів. На основі результатів бальної оцінки управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК» можна робити висновки щодо здатності підприємства здійснювати певні інновації. Також може бути визначено, які елементи управління інноваційним розвитком або покращень для підвищення інноваційної активності підприємства. Результати бальної оцінки управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК» подані в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати бальної оцінки складових інноваційного розвитку ТОВ «ЮТК»

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

Продовження табл. 2.8

1	2	3
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 можливості (ММ)	4.1. Раціональність 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 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

Проведене дослідження вказує на те, що науково-технічні можливості, які виявлені у ході управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК», фактично не використовуються належним чином. Це свідчить про необхідність негайних

заходів для перегляду і реформування політики управління продукцією, кадрової політики та стратегії підприємства.

На рис. 2.5 відображено графічну інтерпретацію результатів бальної оцінки управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК».



Рис.2.5. Графічна інтерпретація результатів бальної оцінки управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК»

Щоб з'ясувати більше деталей та підходів до оцінки управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК», проведемо аналіз показників управління інноваційним розвитком цього підприємства за 2021-2022 рр. (табл.2.9).

Згідно даних табл.2.9, коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю ТОВ «ЮТК» показує, що підприємство не має жодної інтелектуальної власності в своєму активі. Нормативне значення цього коефіцієнта зазвичай рухається у межах 0,05 – 0,15. Зокрема, значення від 0,05 до 0,1 свідчить про стратегію підприємства, як послідовника, а від 0,1 до 0,15 вказує на лідерську стратегію підприємства. В даному випадку підприємство не відповідає жодній із зазначених стратегій. За аналізом даних за весь розглянутий період, значення коефіцієнта забезпеченості інтелектуальною власністю на ТОВ «ЮТК»

залишилося на рівні 0. Це впливає з відсутності будь-яких необоротних активів інтелектуальної власності на підприємстві.

Таблиця 2.9

Динаміка показників управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК» за 2021-2022 рр.

Показники	Рік		Абсолютний приріст	Відповідність стратегії
	2021	2022	2022\ 2021	
Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю	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	0,06	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	Кнв $\geq 0,25-0,30$ – стратегія лідера Кнв $\leq 0,24-0,20$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт освоєння нової техніки	0,08	0,05	-0,03	Кот $\geq 0,35-0,40$ – стратегія лідера Кот $\leq 0,34-0,30$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт освоєння нової продукції	0,20	0,21	0,01	Квп $\geq 0,45-0,50$ – стратегія лідера Квп $\leq 0,44-0,40$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт інноваційного зростання	0	0	0	Кнв $\geq 0,50-0,60$ – стратегія лідера Кнв $\leq 0,44-0,50$ – стратегія послідовника

Отже, управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК» в сфері науково-технічних можливостей залишається практично не використаним, і це потребує

комплексних заходів для підвищення інноваційної активності та розвитку підприємства відповідно до стратегії послідовника.

Оцінка управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК» вказує на відсутність стабільної динаміки в розвитку коефіцієнта освоєння нової техніки. Максимальне значення цього показника було зафіксоване в 2021 році і склало 0,08. Варто відзначити, що нормативне значення цього коефіцієнта для підприємств зі стратегією послідовника розташовується в межах 0,3-0,35, а для підприємств зі стратегією лідера - від 0,35 до 0,4. Проте, на підприємстві ТОВ «ЮТК» цей показник є дуже низьким через значну вартість основних виробничих фондів та об'єктів інтелектуальної власності, що враховуються у складі основних фондів.

Низькі значення показника може бути пов'язане з відсутністю необхідності в модернізації всіх виробничих фондів, оскільки вони вже мають високі якісні характеристики та достатню виробничу потужність. Проте, варто відзначити, що підприємство регулярно впроваджує нове інноваційне обладнання з метою оптимізації виробничих процесів.

Коефіцієнт впровадження нової продукції на підприємстві також не виявляє стабільної динаміки і досягає найвищого значення (0,21) у 2022 році. Однак це значення не вписується у нормативне значення індикатора. Аналіз обсягів реалізованої продукції показує, що у 2022 році обсяг реалізованої інноваційної продукції скоротився на 764 тис. грн порівняно з 2021 роком.

Таке зменшення обсягів інноваційної продукції у структурі загальної реалізації підприємства свідчить про неефективність інноваційної діяльності. Маленька частка в інноваційних витратах підприємства пов'язана з відсутністю необхідних вкладень в придбання обладнання та технологічні інновації для впровадження процесних інновацій.

Отже, є важлива необхідність удосконалення стратегічного управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК» та підвищити ефективність інноваційної діяльності на підприємстві.

Розглянемо фактори, що перешкоджають управлінню інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК» (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Фактори, що перешкоджають управлінню інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК» протягом 2021-2022 рр.

Фактори	Оціночні бали, 2021	Оціночні бали, 2022
1	2	3
<i>Загальноекономічні фактори</i>		
Нестача власних коштів	3	3
Нестача фінансової підтримки з боку держави	1	1
Низький попит на нові товари, роботи, послуги	1	1
Висока вартість нововведень	2	2
Високий економічний ризик	2	2
<i>Внутрішні фактори</i>		
Низький інноваційний потенціал організації	5	5
Нестача кваліфікованого персоналу	1	1
Нестача інформації про нові технології	1	1
Нестача інформації про ринки збуту	1	1
Нерозвиненість коопераційних зв'язків	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
Нерозвиненість інноваційної інфраструктури (посередницькі, інформаційні, юридичні, банківські та інші послуги)	1	1
Невизначеність економічної вигоди від використання інтелектуальної власності	1	1
Регуляторні ризики, пов'язані із забезпеченням сталості якості телекомунікаційних послуг	5	5

Продовження табл. 2.10

1	2	3
Природно-кліматичні та інші ризики, пов'язані з системами, що використовуються у телекомунікаційній діяльності	5	5
Налагодженість ефектів науково-технічних нововведень у телекомунікаційній сфері	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.		

Згідно з таблицею 2.10, оціночні бали для перелічених факторів залишилися ідентичними для підприємства ТОВ «ЮТК» протягом 2021-2022 рр. Це означає, що підприємство не вдосконалювало свої інноваційні показники протягом цього періоду.

Серед значних факторів, які створюють перешкоди для здійснення управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК», варто відзначити:

1. Нестача власних коштів: Наявність обмежених фінансових ресурсів є однією зі значущих обставин, яка гальмує інноваційний розвиток. Підприємство ТОВ «ЮТК» в значній мірі користується власними коштами для фінансування інноваційних проектів. Таким чином, низька наявність власних коштів може становити важкість для здійснення широкого спектру інновацій.

2. Висока вартість нововведень: Проведення заходів щодо управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК» пов'язані із великими фінансовими витратами, особливо в контексті високої вартості нових інноваційних рішень та технологій. Недостатнє вкладення коштів у ці нововведення може бути значущим фактором, що гальмує інноваційний розвиток.

3. Високий економічний ризик: Здійснення діяльності щодо управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК» завжди супроводжується певним рівнем економічного ризику. Вкладені кошти можуть не принести очікуваних результатів, і це може призвести до негативних наслідків для фінансового стану підприємства. Такий економічний ризик може стримувати підприємство від активного здійснення інновацій.

За результатами оцінки показників управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК», виявлено цікаві аспекти, що дають підстави для ретельнішого розгляду його підходу до інновацій. Схоже, що підприємство ТОВ «ЮТК» наразі не визнає управління інноваційним розвитком своєю стратегічною метою, і не вкладає в неї великих фінансових ресурсів. Підприємство може здійснювати інноваційні застосування лише для оптимізації поточних процесів та підвищення ефективності своєї діяльності. Це підтверджується відсутністю інноваційної стратегії, яка б визначала його позиціонування як інноваційного послідовника або лідера на ринку.

Цей підхід може бути обґрунтованим, оскільки він дозволяє підприємству адаптуватися до змін на ринку та вирішувати завдання, що виникають у процесі його функціонування. Проте, для досягнення більших успіхів і підвищення конкурентоспроможності, підприємство ТОВ «Юкрейн Тауер Компані» може зрозуміти важливість розвитку глибокої інноваційної стратегії, яка б допомогла визначити нові можливості і шляхи росту в інноваційній галузі.

Нажаль, підприємство ТОВ «Юкрейн Тауер Компані» не вкладає достатньо ресурсів у інноваційну діяльність, особливо у витрати на придбання обладнання для технологічних інновацій. Це обумовлено фінансовими обмеженнями, високими ризиками та вартістю інновацій. Також відсутня чітка інноваційна стратегія, і підприємство реагує на потреби замовників, а не визначає інновації як головний стратегічний напрямок.

У підсумку, аналіз показує, що хоча ТОВ «ЮТК» має стабільний фінансовий стан і успішні стратегії у кадрах і маркетингу, інноваційна діяльність підприємства не є достатньою ефективною. Для подальшого успіху, підприємство повинно розглянути можливості збільшення інвестицій в стратегічне управління інноваційним розвитком та розробити інноваційну стратегію для впровадження технологічних інновацій.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЮТК»

3.1. Розробка стратегії управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «ЮТК»

Сучасний етап розвитку світової економіки становить перехід до епохи інновацій, і це не просто випадковість. Цей перехід визначається як ключовий напрямок для досягнення економічного зростання і підвищення якості життя населення у сучасному світі. Однак для реалізації цих цілей необхідний розвиток інноваційної діяльності та широке поширення інноваційних технологій, продуктів та послуг. Такий підхід до розвитку дозволяє підприємствам отримувати конкурентні переваги та зміцнювати свою економічну самостійність та ринкові позиції в умовах глобальної конкуренції [75].

З метою досягнення технологічного прориву та підвищення конкурентоспроможності, ТОВ «ЮТК» розглядає можливість розробки алгоритму формування, реалізації та моніторингу стратегії управління інноваційним розвитком. Цей алгоритм має включати оцінку управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «ЮТК», а також формування методичних пропозицій щодо визначення заходів на етапі формування стратегії управління інноваційним розвитком підприємства.

На сьогоднішній день відсутній чіткий методологічний підхід до формування та реалізації стратегії управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «ЮТК», що надає детальне опрацювання та демонстрацію всіх етапів цього процесу. Тим не менше, ТОВ «ЮТК» розробляє вдосконалений алгоритм, який сприятиме більш якісній розробці стратегії управління інноваційним розвитком (рис. 3.1).

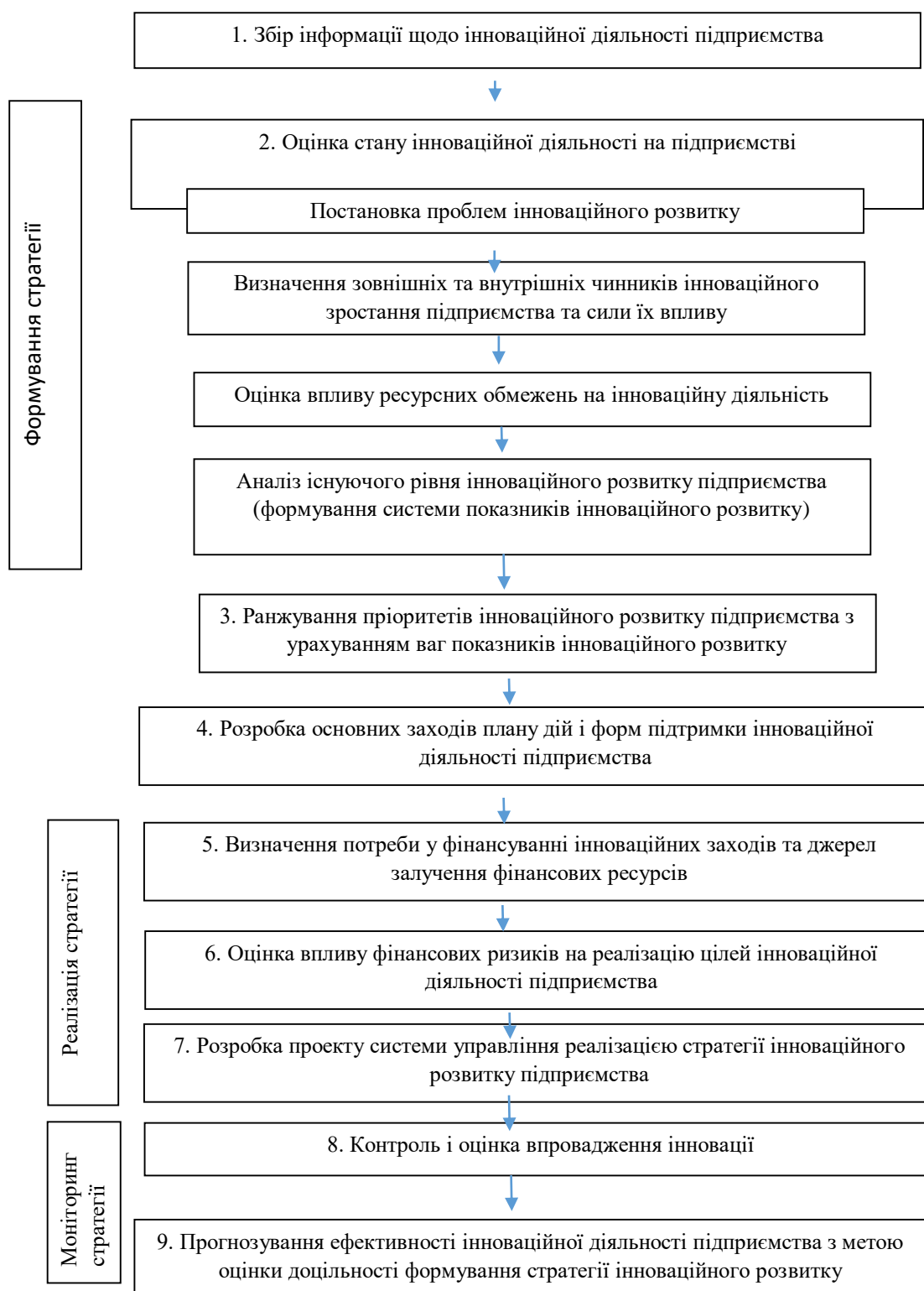


Рис. 3.1. Алгоритм формування, реалізації та моніторингу стратегії управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК»

Під час становлення та впровадження стратегії управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «ЮТК», насамперед, слід звертати увагу на низку ключових аспектів, які визначають успішність цього процесу. Важливими факторами є рушійна сила інновацій та зростання підприємства, а також вплив внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на його діяльність. Належне розглядання цих аспектів дозволяє розробити та ефективно впровадити стратегію управління інноваційним розвитком, що становить основу успіху.

Для ефективності процесу формування і реалізації стратегії управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК» необхідно провести об'єктивну оцінку управління інноваційним розвитком підприємства. Це включає в себе оцінку спрямованості підприємства на інновації, визначення його інноваційної потужності, та визначення готовності приймати та впроваджувати інновації та зміни. Такий підхід допоможе визначити поточний стан управління підприємством ТОВ «ЮТК» в контексті інноваційного розвитку та визначити напрямки для закріплення конкурентних позицій.

Пропонуємо у ході формування, реалізації та моніторингу стратегії управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК» провести стратегічний аналіз за допомогою методу Томпсона та Стріклєнда.

Томпсон та Стріклєнд внесли значний вклад у розробку матриці вибору інноваційних стратегій розвитку, враховуючи як привабливість галузі даної продукції, так і конкурентну позицію підприємства (рис. 3.2). Матрицю Томпсона та Стріклєнда можна розділити на чотири сектори, кожен з яких відображає різні стратегічні напрямки [76]:

Сектор I цієї матриці відповідає ситуації, коли галузь продукції вважається малопривабливою, і підприємство має слабку конкурентну позицію. У цьому випадку, зазвичай, рекомендується стратегія зниження обсягів діяльності або ліквідації підприємства.

Сектор II матриці відображає ситуацію, коли галузь продукції вважається привабливою, але підприємство має слабку конкурентну позицію. У цьому випадку, можуть бути доцільними стратегії пошуку нових можливостей

інноваційного розвитку або пошук стратегічних партнерів для покращення конкурентоспроможності.

Сектор III вказує на ситуацію, коли галузь продукції є малопривабливою, але підприємство має сильну конкурентну позицію. У цьому випадку, стратегії збереження та удосконалення існуючих позицій можуть бути оптимальним вибором.

Сектор IV представляє ситуацію, коли галузь продукції є привабливою, і підприємство має сильну конкурентну позицію. У цьому випадку, рекомендується активна стратегія розширення та підтримки лідерства на ринку.

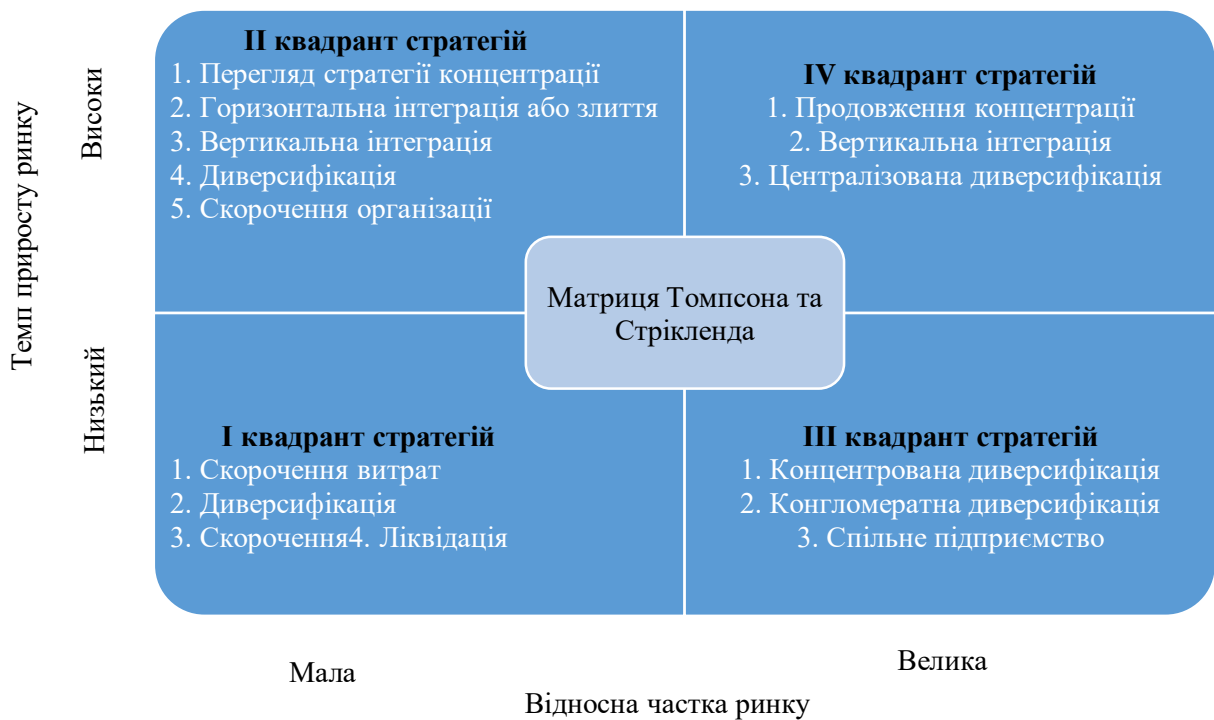


Рис.3.2. Матриця Томпсона та Стріклєнда [76]

Матриця Томпсона та Стріклєнда надає підприємству можливість аналізувати своє становище на ринку та вибирати стратегії розвитку, що найкраще відповідають його умовам і потребам.

Оцінка привабливості факторів відповідно до матриці Томпсона та Стріклєнда вимірюється від 1 до 10. Величина фактору оцінюється на цій шкалі,

де 1 відображає найнижче значення фактору, а 10 вказує на найвище значення фактору та реалізується за наступними етапами [77] :

- для кожного фактору визначається питома вага, що вказує на його важливість для конкретної галузі і розраховується на основі експертних оцінок;
- для кожного фактору обчислюється абсолютна оцінка, яка отримується як добуток питомої ваги і величини фактору привабливості;
- сумуються абсолютні оцінки факторів привабливості. Отримане значення відображає загальну ступінь привабливості галузі: 1 означає абсолютно непривабливу галузь, тоді як 10 вказує на максимально привабливу галузь.

За проведеними розрахунками (табл. 3.1) встановлено, що сумарна привабливість телекомунікаційної галузі, в якій функціонує ТОВ «ЮТК», становить 4,59, що вказує на помірну привабливість цієї галузі.

Таблиця 3.1

Розрахунок привабливості галузі функціонування ТОВ «ЮТК» за
Томпсоном та Стріклендом

Фактор	Питома вага	Величина фактору	Оцінка
Еластичність попиту за ціною	0,1	6	0,6
Потреба у початковому капіталі	0,19	3	0,57
Високі постійні витрати	0,18	2	0,36
Економія на масштабі	0,09	2	0,18
Високі бар'єри виходу	0,12	2	0,24
Наявність послуг заміників	0,12	8	0,96
Темп зростання галузі	0,09	8	0,72
Кількість гравців	0,11	9	0,99
Сума		40	4,59

На останньому етапі аналізу відбувається побудова матриця Томпсона та Стрікленда для ТОВ «ЮТК» (рис.3.3). Розрахунок привабливості галузі підприємства ТОВ «ЮТК» довів про можливість вибору однієї з трьох стратегій

інноваційного розвитку: концентрована диверсифікація; конгломератна диверсифікація; стратегія горизонтальної диверсифікації; спільне підприємство.

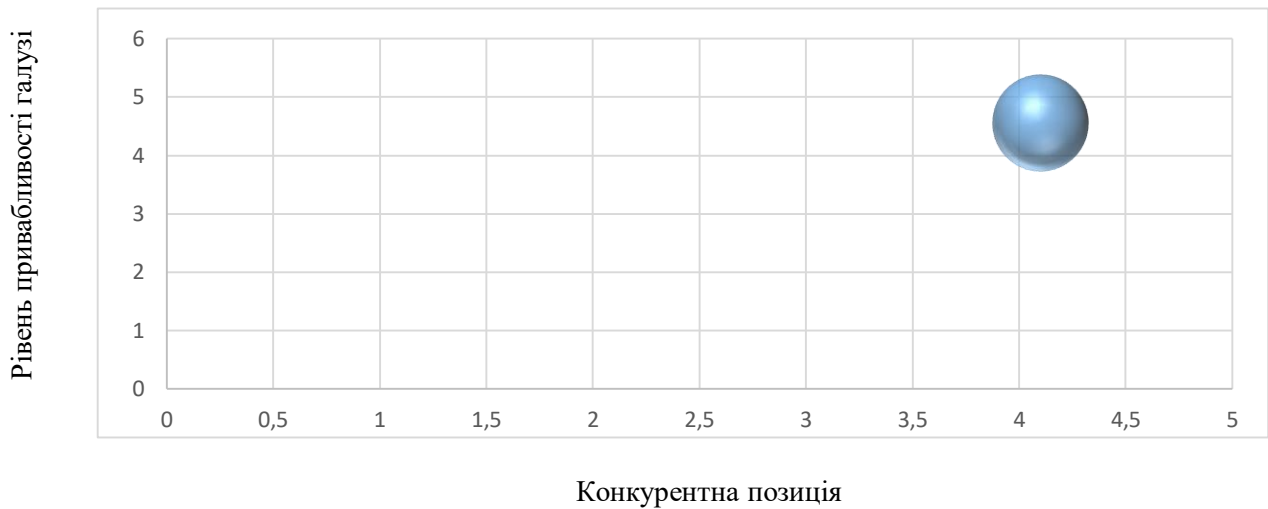


Рис. 3.3. Розташування підприємства ТОВ «ЮТК» у матриці Томпсона та Стрікленда

Вважаємо, що для ТОВ «ЮТК» найбільш доцільною є стратегія горизонтальної диверсифікації, яка передбачає вдосконалення існуючих бізнес процесів щодо задоволенням потреб існуючих клієнтів. Головна перевага стратегії горизонтальної диверсифікації полягає в тому, що вона дозволить ТОВ «ЮТК» враховувати різноманітні потреби клієнтів, одночасно досягаючи синергії - колективні результати діяльності здатні перевищити окремі види діяльності.

Причини вибору стратегії горизонтальної диверсифікації для ТОВ «ЮТК» включають: складність та специфіка робіт при наданні послуг; обмежені фінансові та маркетингові ресурси для просування послуг в каналах нових та існуючих клієнтів; низьку впізнаваність послуг на ринку та відсутність розуміння у клієнтів ключових переваг надання послуг.

Для забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК» важливо враховувати запити споживачів, які постійно змінюють свої потреби. Це вимагає розробки нових та оригінальних послуг. Для підвищення

рівня конкурентоспроможності і стимулювання інноваційного розвитку на ринку телекомунікацій України, керівництво ТОВ «ЮТК» повинно активізувати та впроваджувати у процеси інновації.

Виконання робіт на висоті або верхолазних робіт визнано найнебезпечнішою роботою у світі. І дедалі більше дронів використовують для проведення перевірки щогл та веж, оцінювання їхнього стану, знімання відео та зняття даних про антено-щоглові споруди й автоматичного надсилання цих даних у мережу, до якої належить антено-щоглова споруда. Крім порятунку життів, дрони здатні виконувати повсякденну роботу з контролю і перевірки набагато швидше, як порівняти з тим, коли її виконували б вручну. Також, дані, зібрані дронами найчастіше надійніші та повні за змістом.

Оскільки основним сервісом для ТОВ «Юкрейн Тауер Компані» є обслуговування антено-щоглових споруд, то для спрощення процесу та підвищення безпеки виконання робіт, пропонується застосовувати безпілотні літальні апарати (квадрокоптери або дрони) у якості апаратів фіксації зауважень або відхилень від норм експлуатації антено-щоглових споруд. Безпілотні літальні апарати можуть надавати оперативну інформацію керівництву ТОВ «ЮТК» для прийняття ефективних управлінських рішень.

Сучасні безпілотні літальні апарати можна класифікувати на три основні групи, залежно від їх характеристик та радіусу польоту: перша група - міні-безпілотні літальні апарати, друга група - безпілотні літальні апарати із середнім радіусом польоту, і третя група - великі безпілотні літальні апарати з великим радіусом польоту. Кожна з цих груп відповідає певним завданням і застосуванням, та має свої переваги і обмеження (Додаток А).

Характеристики безпілотних літальних апаратів середнього радіусу дії представляють собою важливий аспект у розгляді їхньої функціональності та можливостей. Зазвичай, середні безпілотних літальних апаратів мають такі розміри: довжина приблизно 25 см і висота близько 10 см. Окрім того, безпілотні літальні апарати зазвичай обладнані камерами об'єктивом 2 або 4 мегапікселі, що дозволяє знімати відео та фотографії в різних роздільних здатностях.

Один із популярних представників цього класу БПЛА - Syma X5SW 95, має наступні технічні характеристики: управління відбувається через радіоканал і має дальність управління до 150 метрів. Його акумулятор об'ємом 500 мА·год дозволяє здійснювати польоти тривалістю до 5,5 хвилин. Загальна вага БПЛА становить 1216 грамів. Камера Syma X5SW 95 є зовнішньою і має матрицю роздільною здатністю 2 мегапікселі та роздільною здатністю відеозйомки 720р.

Ці апарати можуть бути класифіковані в залежності від потужності двигуна. Моделі з двигуном потужністю 2 кВт зазвичай мають раму, яка складається з трьох стійок, а двигун розташований в середній частині пристрою. Такі моделі використовують передавачі з частотою тільки 2 Гц. Рама має довжину не більше 22 см, і для стабілізації польоту використовується демпфер з датчиком висоти. Камера в таких моделях кріпиться на кронштейні.

Моделі безпілотних літальних апаратів з двигуном потужністю 3 кВт мають двигун, розташований на підкладці, і використовують передавачі з частотою 3 Гц. Для стабілізації польоту використовується стабілітрон. Фюзеляж таких моделей складається з пластикової рами на чотири стійки, а довжина становить приблизно 23 см. Висота польоту для моделей з двигуном потужністю 3 кВт не перевищує 12 см. Ємність акумуляторів для цих БПЛА не перевищує 200 А/год.

Один з вибраних апаратів для проведення експерименту - безпілотних літальних апаратів класу DJI Phantom 4. Ці конструкції можуть вільно переміщатися в польоті, вони відзначаються високою маневреністю і можливістю вертикального зльоту і посадки. Найбільш часто використовувані конструкції:

Проведений аналіз технічних характеристик БПЛА виявив мінімальний набір технічних характеристик, необхідних для їх інтеграції в галузі телекомунікацій. Для впровадження запропонованої технології найбільш підходять безпілотні літальні апарати середнього та великого класів, оскільки їх технічні характеристики надають можливість ефективно виконувати завдання, що передбачені.

3.2. Розрахунок економічної ефективності запроваджених заходів

Ефективність стратегії управління інноваційним розвитком оцінюється на основі співвідношення між витратами і результатами її функціонування. Оцінка ефективності системи включає в себе ряд ключових показників економічної ефективності, які визначаються наступним чином [78]:

1. Економічний ефект: Цей показник вказує на реальні економічні вигоди або заощадження, які система приносить. Вимірюється у грошовому еквіваленті.

2. Коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень: Цей коефіцієнт дозволяє визначити, наскільки вдалим був вибір інвестиційної стратегії та як ефективно вкладені капітальні ресурси. Його значення більше 1 вказує на прибутковість інвестицій.

3. Термін окупності капітальних вкладень: Цей показник визначає час, необхідний для повного відшкодування капітальних вкладень завдяки зростанню прибутків або заощаджень.

Враховуючи ці ключові показники економічної ефективності, можна оцінити вигоди та результати функціонування системи і приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо її оптимізації та розвитку.

Планується використовувати сервіс для обстеження антено-щоглових споруд від міжнародної групи компаній під назвою «DroneUA». Ця група успішно працює на ринках Європи та України з 2021 року і вже здобула собі репутацію професіоналів у сфері інспекцій інфраструктурних об'єктів. Один з головних конкурентних переваг «DroneUA» - це власний штат кваліфікованих пілотів, які забезпечують оперативність та надійність навіть найскладніших завдань. Команда досвідчених фахівців з геоінформаційних систем (GIS) у складі «DroneUA» гарантує швидку та професійну обробку отриманих даних, що дозволяє надати клієнту найточнішу інформацію. Крім того, «DroneUA» бере на себе організацію робочих місць, транспорту та амортизацію техніки, роблячи співпрацю максимально зручною та ефективною для замовника. Компанія

гарантує надання клієнту інформації з допомогою дронів, яка надає найточніші результати для підприємства, яке замовило обстеження.

Розрахунок інвестиційних витрат на реалізацію заходу підвищення ефективності стратегічного управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК» наведено в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок інвестиційних витрат на реалізацію запропонованих заходів

Найменування робіт	Кількість	Вартість, грн	Всього вартість, тис.грн
Проведення обстеження	2 000	2 500	5 000
Складання звітів	2 000	2 500	5 000
Рекомендації щодо підсилення АЩС	2 000	1 000	2 000
Всього			12 000

Обсяг інвестицій в проект щодо закупки безпілотних літальних апаратів становить 12 000 тисяч гривень і фінансується за рахунок власних джерел, таких як чистий прибуток ТОВ «ЮТК».

Для оцінки економічної ефективності обстеження антено-щоглових споруд ТОВ «ЮТК» протягом одного календарного року був проведений відповідний розрахунок, який представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок економічної ефективності обстеження дронами антено-щоглових споруд ТОВ «ЮТК» на 1 календарний рік

Показники	Значення	
	Стандартне обстеження	Обстеження за допомогою дронів
Кількість об'єктів в рік, шт.	2 000	2 000
Вартість обстеження за об'єкт, грн.	7 000	2 500
Вартість надання звіту та рекомендацій,грн	7 000	3 500
Всього, грн.	28 000 000	12 000 000

Планова економія, яка фактично буде доходом, отриманим внаслідок проведення обстеження антено-щоглових споруд ТОВ «ЮТК» з використанням

дронів, на період одного календарного року, складатиме 16 000 тисяч гривень. Такий дохід планується здійснити завдяки ефективному використанню безпілотних літальних апаратів для інспекції та обстеження об'єктів. Очікується, що цей дохід буде значним і сприятиме покращенню фінансової результативності підприємства ТОВ «ЮТК». Важливо відзначити, що планується експлуатація проекту протягом 5 років.

Розрахунок показників грає важливу роль у визначенні доцільності прийняття запропонованого рішення. Один з таких показників - чистий дисконтований дохід (NPV - це фінансовий показник, який використовується для оцінки вигідності проекту або інвестиції. Він вказує, наскільки сума всіх майбутніх грошових потоків, пов'язаних з проектом або інвестицією, перевищує вартість інвестування в даний проект або інвестицію в поточному часі, враховуючи вартість грошей в майбутньому) [79].

NPV розраховується за формулою (3.1), і цей показник грає вирішальну роль у визначенні фінансової прийнятності даного проекту.

$$NPV = \sum_{k=0}^{k=N} \frac{CF_k}{(1+R)^k} \quad (3.1)$$

де N і k – число років,

R – ставка рефінансування;

CF_k - грошовий потік через k років, тис.грн.

Розрахуємо коефіцієнт дисконтування на 5 років за ставкою рефінансування 25%:

$$D1 = 1/(1+0,25)^1 = 0,8000;$$

$$D2 = 1/(1+0,25)^2 = 0,6400;$$

$$D3 = 1/(1+0,25)^3 = 0,5120;$$

$$D4 = 1/(1+0,25)^4 = 0,4096;$$

$$D5 = 1/(1+0,25)^5 = 0,3277.$$

Дані розрахунку показників NPV та терміну окупності при ставці рефінансування 25 % наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок показників NPV та терміну окупності проекту

Рік	Грошовий потік, тис.грн.	Коефіцієнт дисконтування	Чистий дисконтований дохід, тис.грн	Чистий грошовий потік, тис.грн
0	-12 000	1	-12 000	-12 000
1	16 000	0,8000	12 800	800
2	16 000	0,6400	10 240	11 040
3	16 000	0,5120	8 192	19 232
4	16 000	0,4096	6 533,60	25 765,60
5	16 000	0,3277	5 243,20	31 008,80
Всього			31 008,80	75 846,40

У другому році експлуатації проекту було зафіксовано позитивний чистий грошовий потік, що свідчить про те, що прибуток перевищує витрати на проект. Це означає, що інвестиції в цей проект будуть окуплені приблизно за один рік. Такий короткий термін окупності може бути важливим фактором при прийнятті рішення щодо подальшої реалізації проекту. За таких умов можна сподіватися на швидке повернення інвестованих коштів та генерацію прибутку в подальшому [80; 81].

Для розрахунку терміну окупності використовують таку формулу:

$$PBP = \frac{СК}{Пр} \quad (3.2)$$

де СК – капітальні вкладення;

Пр – прибуток від експлуатаційної діяльності.

Обчислимо термін окупності за формулою 3.2:

$$PBP = \frac{12\,000}{16\,000} = 0,75 \text{ року}$$

$PBP = 0,75 \text{ року} = 9 \text{ місяців.}$

Згідно з отриманими результатами, можна констатувати, що термін окупності початкових інвестицій у проект щодо закупки дронів для ТОВ «ЮТК» становить приблизно 9 місяців, що є досить коротким терміном і свідчить про високу ефективність використання запропонованого проекту.

Розрахунок рентабельності інвестицій за проектом наведено у таблиці 3.5, включає в себе обсяг позитивного грошового потоку, що генерується проектом після впровадження інформаційної системи.

Таблиця 3.5

Розрахунок суми позитивного грошового потоку за проектом на 5 років

Рік	Грошовий потік, тис.грн.	Коефіцієнт дисконтування	Результат, тис.грн
1	16 000	0, 8000	12 800
2	16 000	0, 6400	10 240
3	16 000	0,5120	8 192
4	16 000	0,4096	6 533,60
5	16 000	0,3277	5 243,20
Всього			+43 008,80

У табл.3.6 наведено розрахунок суми негативного грошового потоку за проектом .

Таблиця 3.6

Розрахунок суми негативного грошового потоку на 5 років

Рік	Грошовий потік, тис.грн.	Коефіцієнт дисконтування	Результат, тис.грн
0	-12 000	1	-12 000
Всього			12 000

З отриманих даних здійснимо розрахунок рентабельності інвестицій (PI).

$$PI = \frac{43\,008,80}{12\,000} = 3,58 = 358\%.$$

Рентабельність інвестицій у цьому проекті становить 358%. Цей показник свідчить про те, що ТОВ «ЮТК» вкладає 12 000 тис. грн в обстеження антено-щоглових споруд дронами і, протягом 5 років проведення обстежень, не тільки повністю окупить свої інвестиції, але й отримає прибуток у розмірі 358%.

Крім NPV (чистий дисконтований дохід), що є відносним показником ефективності проекту, існує ще один фінансовий показник, який є абсолютним і називається IRR (внутрішня норма доходності) або внутрішня норма рентабельності. IRR представляє собою таку ставку дисконтування, при якій NPV проекту дорівнює нулю. Значення IRR розраховується за формулою [81]:

$$IRR = \sqrt[5]{\frac{ЧГП}{IB}} - 1 \quad (3.3)$$

$$IRR = \sqrt[5]{\frac{0,800 + 0,11040 + 0,19232 + 0,257656 + 0,310088}{0,12}} - 1 =$$

$$= 1,67 = 167\%.$$

Внутрішня норма доходності за проектом – 167 %. Проект залишається вигідний протягом часу поки ставка рефінансування не досягне 167%.

Показники ефективності впровадження запропонованого обстеження дронами споруд ТОВ «ЮТК» наведено в табл.3.7.

Таблиця 3.7

Показники ефективності обстеження дронами антено-щоглових споруд ТОВ «ЮТК»

Показник	Значення
Чиста теперішня вартість проекту (NPV), тис.грн	75 846,40
Індекс прибутковості (PI),%	358
Термін окупності інвестицій (PBP), міс.	9
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	167

На основі аналізу показників ефективності проекту, спрямованого на формування та реалізації стратегії управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК», можна прийти до висновку, що дана ініціатива є дієвою і має підстави для реалізації. Проведення цього проекту призведе до ряду корисних результатів для підприємства, таких як збільшення обсягів реалізації продукції, підвищення прибутковості, поліпшення ефективності господарської діяльності. Як наслідок, це призведе до зміцнення фінансової стійкості підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

3.3. Рекомендації щодо формування команди управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «ЮТК»

Розглянемо широкий спектр організаційних заходів, які потрібно вжити для успішної реалізації запропонованого проекту щодо закупівлі дронів для обстеження антено-щоглових споруд ТОВ «ЮТК». На підготовчому етапі виконуються наступні важливі завдання:

1. Складання детального кошторису витрат та розробка плану-графіка аудиту об'єктів, що дозволяє чітко спланувати всі видатки і робочі процеси.

2. Узгодження умов і укладення договорів з підрядниками на виконання робіт, забезпечуючи їхню правову легітимність.

3. Розробка та впровадження регламентуючих документів, а також впровадження нових технологічних процесів, технологічних регламентів, схем документообігу, контрольних та звітних документів для ефективного керування проектом.

Інвестиційний етап включає [83; 84; 85; 86;87;88]:

1. Підбір і залучення кваліфікованих спеціалістів зі звітуванням з існуючого персоналу або найманням нових фахівців, які здатні виконувати необхідні роботи.

2. Проведення аудиту об'єктів для виявлення потреб у роботах по обстеженню.

Експлуатаційний етап передбачає виконання самого обстеження антено-щоглових споруд дронами.

Для реалізації цього проекту буде створена команда проекту, яка є умовною організаційною структурою і буде існувати протягом здійснення проекту для досягнення його мети та цілей.

Далі сформуємо матрицю відповідальності проекту обстеження дронами антено-щоглових споруд ТОВ «Юкрейн Тауер Компані», яка чітко визначає рівень відповідальності кожного члена команди за конкретні завдання (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Матриця відповідальності проекту обстеження дронами антено-щоглових споруд ТОВ «ЮТК»

Процес	Директор	Виконавці			
		Начальник комерційного відділу	Начальник відділу кадрів	Начальник відділу експлуатації	Головний бухгалтер
1	2	3	4	5	6
Розробка і затвердження проекту	К	ВВ		С	С
Аналіз та вибір виконавців робіт		ВВ		С	
Планування та прогнозування витрат та прибутковості у разі успішної реалізації проекту					ВВ
Координація розробки проекту		ВВ			
Укладання договорів з виконавцем робіт	К	С		ВВ	
Підбір персоналу	П	С	ВВ		
Налагодження безперебійної роботи	П	С		ВВ	

Ролі: ВВ - Відповідальний виконавець, С - Супровід, П - Приймання робіт, К - Керівництво

Цей комплекс організаційних заходів забезпечить системний та ефективний підхід до реалізації проекту щодо реалізації стратегії управління інноваційним розвитком та дозволить досягти запланованих результатів.

Команда проекту складається з посадових осіб ТОВ «ЮТК», і робота над проектом є однією з найважливіших задач, яку необхідно виконувати в рамках щоденної діяльності. У команді проекту діє функціональна ієрархічна структура організації. Менеджер проекту, яким є директор ТОВ «ЮТК», здійснює загальну координацію та приймає на себе відповідальність за роботи першого рівня.

Для наглядного відображення строків реалізації проекту обстеження дронами антено-щоглових споруд ТОВ «ЮТК» використаємо графічне

відображення взаємозв'язку об'ємів робіт і часу їх виконання за допомогою Діаграми Ганта (табл. 3.9) [89; 90].

Таблиця 3.9

Діаграма Ганта, щодо строків реалізації запропонованого проекту щодо закупівлі дронів для обстеження антено-щоглових споруд ТОВ «ЮТК»

№ з/п	Етапи реалізації проекту	Тривалість виконання робіт								
		Лютий 2024			Березень 2024			Квітень 2024		
		1 дек.	2 дек.	3 дек.	1 дек.	2 дек.	3 дек.	1 дек.	2 дек.	3 дек.
1	Розробка і затвердження проекту	■								
2	Аналіз та вибір виконавців робіт		■							
3	Попередня оцінка економічних результатів, планування та прогнозування витрат та прибутковості у разі успішної реалізації проекту			■						
4	Координація розробки проекту				■					
5	Укладання договорів з виконавцем робіт					■				
6	Підбір персоналу						■	■		
7	Налагодження безперебійної роботи								■	■

Під час передінвестиційного аналізу та проектування важливим завданням є ідентифікація можливих ризиків та розробка заходів для їх попередження та контролю. Ця інформація може бути представлена у спеціальній таблиці, яка дозволяє систематизувати та керувати ризиками проекту (Табл. 3.10).

У процесі оцінки ризиків для проектів використовуються три основні показники:

1. Імовірність виникнення ризику - це оцінка того, наскільки ймовірно виникнення ризику під час реалізації проекту та можливість негативного впливу цього ризику на проект (зазвичай вимірюється на шкалі від 0 до 1).

2. Ступінь впливу ризику - це визначення сили можливих втрат для підприємства в разі настання ризику. Цей показник оцінюється на шкалі від 1 до 10, де більший рейтинг вказує на більший вплив.

3. Ранг ризику - це оцінка значущості певного ризику для загальної діяльності підприємства. Цей показник оцінюється на шкалі від 1 до 5, де вищий рейтинг позначає важливість ризику для проекту.

Таблиця 3.10

Види ризиків та їх значущість для проекту щодо закупівлі дронів для обстеження антено-щоглових споруд ТОВ «ЮТК»

Види ризиків	Імовірність виникнення ризику (Pi)	Ступінь впливу ризику (Ci)	Інтегральна оцінка (I)(1*2*3)	Ранг ризику (Ri)
1	2	3	4	5
Неефективне використання коштів	0,3	6	1,8	5
Неефективність проекту	0,3	5	4,5	3
Низька кваліфікація персоналу	0,3	2	3	4
Досвідчені конкуренти на ринку	0,5	6	6	2
Інвестиційний ризик	0,5	4	8	1

Згідно з обчисленнями, представленими у таблиці 3.10, можна визначити основні ризики, які можуть виникнути для ТОВ «ЮТК» під час впровадження запропонованого проекту. Двома ключовими ризиками, які варто враховувати, є інвестиційний ризик та ризик з боку учасників проекту.

Інвестиційний ризик вказує на можливість фінансових втрат підприємства під час реалізації проекту. Цей ризик може виникнути через непередбачені обставини, зміни в ринкових умовах або невірний розрахунок бюджету проекту. Щоб зменшити вплив інвестиційного ризику, необхідно вжити відповідних заходів, таких як ретельний фінансовий аналіз, диверсифікація інвестицій та страхування від можливих фінансових втрат.

Ризик низької кваліфікації персоналу вказує на можливі труднощі та помилки, які можуть виникнути через недостатній рівень кваліфікації працівників, що працюють над проектом. Для подолання цього ризику важливо надавати достатню підготовку та навчання персоналу, вдосконалювати процеси роботи та контроль за якістю виконання завдань.

Процес управління проектними ризиками передбачає ранжирування та оцінку ризиків, а також розробку конкретних заходів для їх управління та мінімізації. В таблиці 3.11 наведено комплекс заходів, спрямованих на нейтралізацію впливу цих ризиків на проект. Управління ризиками є важливою складовою успішної реалізації проекту та дозволяє забезпечити його стабільність і високу ефективність.

Таблиця 3.11

Заходи щодо нейтралізації ризиків, пов'язаних з реалізацією запропонованого проекту

Види ризиків	Способи захисту від ризиків
Неефективне використання коштів	Грамотне формування кошторису, тобто докладного розрахунку грошових коштів
Досвідчені конкуренти на ринку	Забезпечення більш якісного сервісу 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
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

Як видно із таблиці 3.11 основними ризиками для ТОВ «ЮТК» при реалізації запропонованого проекту є інвестиційний ризик і ризик з боку конкурентів на ринку. При реалізації запропоновано проекту керівництву ТОВ «ЮТК» необхідно здійснити заходи щодо зниження інвестиційного ризику шляхом страхування цього ризику та збільшити якість сервісу у порівнянні з конкурентами.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено сутність та роль стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Розглянуто концепцію стратегічного управління інноваційним розвитком та представлено її риси. Проведено аналіз понять «стратегічне управління», «інноваційний розвиток підприємства» та «управління інноваційним розвитком підприємства», за результатами якого представлена інтерпретація цих понять. Проведене дослідження наукових джерел стосовно визначення сутності економічної категорії «управління інноваційним розвитком» обумовлює її поєднання із поняттям «стратегічне управління підприємством» для формулювання авторського визначення поняття «стратегічне управління інноваційним розвитком». Пропонуємо «стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства» розглядати як процес, який містить пошук та моніторинг інформаційного конкурентного середовища, ідентифікацію конкурентних загроз та можливостей, оцінку їх впливу на інноваційну діяльність підприємства, що допоможе обґрунтувати розробку та впровадження конкурентної стратегії інноваційного розвитку підприємства для досягнення перспективних цілей в умовах нестабільного середовища.

2. Встановлено, що процес стратегічного управління інноваційною діяльністю здійснюється за допомогою таких основних інструментів і засобів, як маркетинг інновацій, бенчмаркінг, франчайзинг, інжиніринг інновацій. Наведено характеристики зазначених інструментів стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Виявлено, що основним принципом маркетингової діяльності підприємства є прагнення до створення не лише наукового результату, але і до його комерційної реалізації відповідно до потреб споживачів. Встановлена роль бенчмаркінгу, застосування якого допоможе керівництву підприємства ідентифікувати сильні та слабкі сторони конкурентів, засвоїти найкращі практики щодо до підвищення якості продукту (послуги).

З'ясовані переваги франчайзингу, використання якого допоможе нарощувати обсяги виробництва, залучати нових споживачів, створювати нові ринки та підвищувати результативність діяльності підприємства на основі відомого бренду. Виявлена сутність інжинірингу інновацій, який допомагає проводити розробку та реалізацію інноваційних проєктів. В умовах жорсткого конкурентного середовища потрібне не просто володіння сучасними інструментами стратегічного управління інноваційного розвитку, а уміння постійно вдосконалювати ці інструменти.

3. Сформовано стадії інноваційного розвитку підприємства, що корелюються із відповідними управлінськими діями в системі стратегічного управління підприємства та принципами. Серед ключових принципів даного процесу слід відмітити такі принципи як: принцип відповідності, принцип контролю, принцип комплексності й принцип ефективності. Розроблено модель стратегічного управління інноваційним розвитком, яка систематизувала в собі основні компоненти, що необхідні для забезпечення ефективного встановлення та реалізації стратегічних цілей підприємства. Запропоновані шість етапів процесу стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, які дали змогу якісно охарактеризувати повний замкнутий цикл – від початку процесу інноваційного розвитку і до стадії його завершення. Мета даної моделі – підвищення рівня фінансово-економічної ефективності діяльності підприємства.

4. Проведено організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «ЮТК», основні види якого включають надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, будівництво споруд для електропостачання та телекомунікацій, електромонтажні роботи і інші будівельно-монтажні роботи. Мета ТОВ «ЮТК» полягає в сприянні підвищенню якості користування пасивною інфраструктурою операторами мобільного зв'язку відповідно до стандартів ДСТУ та систем управління довкіллям. Підприємство ТОВ «ЮТК» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру. За результатами оцінки основних техніко-економічних показників

ТОВ «ЮТК» за 2021-2022 рр. з'ясувалось, що в структурі активів переважають оборотні активи, а в структурі пасивів значну частку займає власний капітал. В цілому діяльність підприємства ТОВ «ЮТК» вважається прибутковою та рентабельною.

5. Здійснено аналіз стратегічних можливостей підприємства ТОВ «ЮТК» за допомогою методів стратегічного аналізу: PEST-аналізу та SWOT-аналізу, У ході PEST-аналізу виявлено, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «ЮТК» мають політичні фактори, зокрема конфлікт між РФ та Україною, а також бюрократизація та рівень корупції, економічні фактори, такі як інфляція та курси валют, технологічні та соціальні. Всі ці фактори є некерованими, але вимагають постійного моніторингу та розробки стратегій адаптації до змін у макроекономічному середовищі. За методом SWOT-аналізу ТОВ «ЮТК» встановлено, що підприємство має значні резерви для подальшого інноваційного розвитку завдяки широкому спектру послуг, які воно надає в галузі телекомунікацій.

6. Проведено оцінку управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «ЮТК» за встановленими показниками. За результатами оцінки встановлено, що підприємство не може вважатися інноваційно активним. Незважаючи на те, що ТОВ «ЮТК» має стабільний фінансовий стан заходи щодо управління інноваційним розвитком підприємства не є достатньо ефективними. З'ясувалося, що підприємство не має жодної інтелектуальної власності в своєму активі. Також відсутня чітка інноваційна стратегія та наявність фахівців, які будуть її реалізовувати. Проведене дослідження вказує на те, що науково-технічні можливості, які виявлені у ході управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК», фактично не використовуються належним чином. Для подальшого успіху, підприємство повинно розглянути можливості збільшення інвестицій у інновації та розробити інноваційну стратегію для впровадження технологічних інновацій.

7. Обґрунтована необхідність формування стратегії управління інноваційним розвитком підприємства. Побудовано алгоритм формування,

реалізації та моніторингу стратегії управління інноваційним розвитком ТОВ «ЮТК». Проведено стратегічний аналіз ТОВ «ЮТК» за допомогою методу Томпсона та Стрікланда. За результатами аналізу встановлено, що для ТОВ «ЮТК» найбільш доцільною є стратегія горизонтальної диверсифікації, яка передбачає вдосконалення існуючих бізнес процесів щодо задоволення потреб існуючих клієнтів. Оскільки основним сервісом для ТОВ «ЮТК» є обслуговування антено-щоглових споруд, то для обстеження цих споруд та підвищення безпеки виконання робіт, запропоновано застосовувати безпілотні літальні апарати (квадрокоптери або дрони). Вони можуть надавати оперативну інформацію керівництву ТОВ «ЮТК» для прийняття ефективних управлінських рішень.

8. Проведено розрахунок запропонованих заходів. На основі аналізу показників ефективності проекту, встановлено, що реалізації проекту щодо закупівлі дронів для обстеження антено-щоглових споруд ТОВ «ЮТК» є дієвою і має підстави для реалізації. Проведення цього проекту призведе до ряду корисних результатів для підприємства, таких як збільшення обсягів реалізації продукції, зміцнення фінансової стійкості підприємства, підвищення прибутковості та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

9. Надано рекомендації щодо формування команди управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «ЮТК» під час реалізації проекту щодо закупівлі дронів для обстеження антено-щоглових споруд підприємства. Побудована матриця відповідальності проекту та наглядного відображення строків реалізації проекту обстеження дронами антено-щоглових споруд ТОВ «ЮТК». Побудовано графічне відображення взаємозв'язку між об'ємами робіт і часу на їх виконання за допомогою Діаграми Ганта. Виявлено ризики, які можуть виникнути під час реалізації запропонованого проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2018. № 3. С. 33-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_3_6
2. Ілляшенко Н.С., Шипуліна Ю.С., Мельник Ю.М. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_14
3. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290-294. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_51
4. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. №18. С. 250-255. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf>
5. Падерін І.Д., Горященко Ю.Г., Новак Є.Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 163- 167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2017_2_22
6. Полякова Я.О. Логіко-семантична основа формування базових компонентів стратегії підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 151-156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2016_4_21
7. Попрозман О.І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 1. – С. 61-66. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_1_11
8. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 48-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_9
9. Падерін І.Д., Горященко Ю.Г., Новак Є.Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 163- 167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2017_2_22

10. Доценко І.О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. *Modern economics*. 2020. № 20. С. 73-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_20_14
11. Кузнецова І., Балабаш О.Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2017. № 5. С. 84-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2017_5_9
12. Польова Н.М. Підходи до стратегічного управління машинобудівними підприємствами. *Вісник Черкаського університету*. 2016. Вип. 1. С. 99-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2016_1_16
13. Сорока А.М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 77-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_4_12
14. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Схід*. 2014. № 4. С. 66-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_4_12
15. Боронос В. Г., Савченко К. В. Теоретичні засади функціонування фінансового механізму управління інноваційним розвитком економіки. Проблеми фінансового забезпечення інноваційного розвитку: Монографія. Суми: Вид-во СумДУ, 2009. С. 121-134
16. Васильєва Т.А. Ринок інноваційного інвестування в системі міжринкової взаємодії. *Наука і економіка*. 2008. № 2(10). С.7-12.
17. Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Автореферат дис. доктора екон. наук 08.04.01. *Київський національний університет імені Тараса Шевченка*. Київ, 2002. 26 с.
18. Гудзь О.Є. Гармонізація механізму стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 26-32.
19. Євтушенко Н.О. Механізм консалтингової взаємодії підприємств на ринку телекомунікаційних послуг: монографія. Київ: SIC GROUP Україна, 2017. 535с.
20. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : навч. посібн. К. : Вид-во КНЕУ, 2003. 504 с.

21. Лазоренко Л.В. Забезпечення інноваційної діяльності промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22.
22. Стадник В.В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур: моногр. Хмельницький: ХНУ, 2009. 271 с.
23. Прокопенко О.В. Мотиваційний механізм інноваційного розвитку: складові та стан його ринкової структури. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С.167-176.
24. Федулова Л.І. Тенденції інноваційного розвитку економіки України як результат державної політики. *Інноваційна економіка*. 2018. № 1-2.
25. Schendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*, August. 1972.
26. Федулова Л. І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 2. С. 122-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2014_2_13
27. Яшкіна Н.В. Основні характеристики сучасного менеджменту. *Економіка та держава*. 2010. № 7. С. 35-36.
28. Андрєєва Т.Е., Гетьман О.О. Управління процесом розвитку підприємства в контексті впливу зовнішнього середовища на його діяльність. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 119-133.
29. Pearce J.A. *Strategic Management*, 2ed. Homewood, 111: Richard D. Irwin, 1985.
30. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017Випуск 16 (1)/ С. 145-149.
31. Петешова Т.А. Стратегія підприємств. Конспект лекцій для студентів спеціальності 7.050107 «Економіка підприємств». Сєвєродонецьк: СТІ ім. В. Даля, 2005. 86 с.
32. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. К.: Знання, 2006. 366 с.
33. Федулова І. Обґрунтування напрямків інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії*. Чернівці : БДФА, 2008. № 4 (13). С. 239-249.
34. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV // ВВРУ. 2002.№ 36. С. 266.

35. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации / П.Ф. Друкер; пер. с англ. и ред. К.С. Головинского. К. : Вильямс, 2007. 432 с.
36. Санто Б. Инновация как средство экономического развития /пер. с венг.; общ. ред. и вступ. ст. Б.В. Сазонова. К. : Прогресс, 1990. 295 с.
37. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / сокр. пер. с англ.; науч. ред. К.Ф. Пузыря. К. : Экономика, 1992. 271 с.
38. Гриньова В.М., Власенко В.В. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах: монографія. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. 200 с.
39. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2012. 448 с.
40. Janáková H. Creative management and innovation. *Creative and Knowledge Society*. August, 2012. Volume 2, Issue 1. P. 95-112.
41. Підкамінний І.М., Ціпуринда В.С. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480>
42. Lesáková L. Innovations in Small and Medium Enterprises in Slovakia. *Acta Polytechnica Hungarica*. 2009. Vol. 6, No. 3. P. 23-34.
43. Мочерний С.В. Методологія економічного дослідження : монографія. Львів : Світ, 2001. 416 с.
44. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія. К. : Логос, 2006. 568 с.
45. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посібник для студ. Вузів. Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. 278 с.
46. Поляков С.Г., Степнов И.М. Модель инновационного развития предприятия. *Инновации*. 2003. № 2-3 (59-60). С. 36-38.
47. Федулова І.В. Синергетична еволюційна модель інноваційного розвитку підприємства. Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій. 2010. № 36. С. 114-118.
48. Погорелов Ю.С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства : монографія. Луганськ : Глобус, 2010. 512 с.
49. Пілявоз Т.М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки. *Інноваційна економіка*. 2012. № 4.С. 185-190.

50. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. К. : Основа, 2005. 552с.
51. Підкамінний І.М., Ціпуринда В.С. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480>
52. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. *Наукові праці Національного у-ту харчових технологій*. 2010. № 35. С. 5-10.
53. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. №2. С. 122-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2014_2_13
54. Ступак С.М. Управління інноваційним розвитком підприємства в нестабільному ринковому середовищі. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2007. № 26 (62). С. 149-154.
55. Комарницька Н.М. Формування і оцінювання системи управління інноваційною діяльністю підприємства: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2017. 230 с.
56. Волобуєв Г.С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3 (45). С. 213-217.
57. Бугай В.З., Бай С. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком машинобудівних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. № 30. 2019. С. 98-105.
58. Тисько М.М. Управління інноваційним розвитком підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 187 с.
59. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.
60. Брич В.Я., Снігур Х.А., Тисько М.М., Шпак Я.О. Управління інноваційним розвитком підприємства : моногр. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 216 с.
61. Білоцерківська Н.В., Іванченко О.П. Маркетингові інновації: підходи, види, утримання і використання. *Вісник ОДУ*. 2014. № 4 (165). С. 207-214.
62. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія. Суми: «Вид-во СумДУ», 2011. 192 с.

63. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія. Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.
64. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. Суми: ВТД „Університетська книга”; К.: Видавни-чий дім „Княгиня Ольга”, 2005. 324 с.
65. Вартанова О. В., Шестер І. В. Бенчмаркінг інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8. Ч. 2. С. 89–92.
66. Лещук Г. В. Концепція бенчмаркінгу в системі інвестиційного забезпечення розвитку інфраструктури регіонів. *Інтелект XXI*. 2019. № 2. С. 100–105.
67. Лозовський О. М. Управління інноваційною діяльністю на підприємствах. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2012. Т. 2. С. 103–107.
68. Шегда А. Інструменти управління інноваційною діяльністю на книговидавничих підприємствах. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*. 2013. № 10 (151). С. 8-12.
69. Желюк Л. Інструментарій інноваційного менеджменту в народногосподарському управлінні: теоретико-методологічні аспекти. *Наукові записки*. Тернопіль, 2006. Вип.16. С.100–102.
70. Кузьмін О.Є., Жежуха В.Й., Городиська Н.А. Іноземний досвід інжинірингової діяльності. *Проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 240–245.
71. Кузьмін О.Є., Городиська Н.А. Типологія інжинірингу та змістова характеристика його видів. *Економіка та держава*. 2013. № 7. С. 13-16.
72. Полякова Я.О. Логіко-семантична основа формування базових компонентів стратегії підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 151-156.
73. Гуменюк О.Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 17. С. 281-285.
74. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навчальний посібник. -2-ге вид., випр. і доп. К.: Знання, 2005. 301 с.
75. Evtushenko N., Ryazantsev R., Kravchenko V. Strategic vector in managing innovative development of telecommunication enterprises. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. No3 (42). С. 42-49.

76. Веретенникова Г.Д. Теоретичні засади процесу формування фінансової стратегії. К. : Наука молода, 2004. 215 с.
77. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
78. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. 2-е изд., перераб и доп. К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. 656 с.
79. Євтушенко Н.О. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2015. 145с.
80. Тяжкороб В. Оцінка поточної стратегії як важливий етап управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України*. Спецвипуск. 2011. № 28. С. 85-91/
81. Красношарпа В.В., Моргун О.В. Фінансові стратегії у контексті антикризового управління. *Ефективна економіка*. 2013. № 2.
82. Гойко А.Ф. Методи оцінки ефективності інвестицій та пріоритетні напрями їх реалізації. Київ: ВІРА-Р, 1999. 320 с.
83. Тарасюк Г. М. Управління проектами: навч. посіб. К.: Каравела, 2009. 320 с.
84. Павлова С. І. Теоретичні підходи до класифікації методів оцінки інвестиційних проектів. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2009. №1(47). С. 195–198.
85. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. – 2-ге видання. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
86. Бутко М. П., Акименко О. Ю. Методичні підходи до оцінки ефективності інвестицій у регіональних господарських системах. *Регіональна економіка*. 2010. №1. С. 39–47.
87. Стефанович Є. А. Інвестиційні проекти та джерела їх фінансування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. №20. С. 8 –12.
88. Ткачик Ф. Інвестиційний проект: сутність, методи оцінки та джерела фінансування. *Економічний аналіз*. 2011 рік. Випуск 9. Частина 2. С. 398-401.
89. Діаграма Ганта: визначення, переваги її використання та спосіб використання. URL: <https://www.mindonmap.com/uk/blog/gantt-chart/>
90. Чому діаграма Ганта це важливий інструмент для управління проектами. URL: <https://corewin.ua/blog/the-gantt-chart-why-is-it-a-vital-tool-in-project-management/>

ДОДАТОК А



а) чотирироторні – квадрокоптер



б) шестироторні – гексакоптер



в) Восьмиrotорні - октокоптер