

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему: «Удосконалення інноваційного середовища  
підприємства при адаптації до ринкових умов  
господарювання»

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)*

Даниїл МЕЛЬНИЧУК

*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача*

Виконав: здобувач вищої освіти гр. УІДМ-61

Даниїл МЕЛЬНИЧУК

*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

Керівник: к.е.н, доцент Ірина МАКОВЕЦЬКА

*науковий  
ступінь, вчене  
звання*

*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

Рецензент: д.е.н., професор Ольга ГУССВА

*науковий  
ступінь, вчене  
звання*

*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

**Київ 2023**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту  
Неоніла НАСАД

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**Мельничука Даниїла Руслановича**

*(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)*

1. Тема кваліфікаційної роботи: Удосконалення інноваційного середовища підприємства при адаптації до ринкових умов господарювання

керівник кваліфікаційної роботи Ірина МАКОВЕЦЬКА, к.е.н., доцент,  
*(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 ТОВ «Вікенд», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань інноваційного середовища підприємства, Інтернет-ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
Розділ 1. Теоретичні основи формування інноваційного середовища підприємства  
Розділ 2. Аналіз стану інноваційного середовища ТОВ «Вікенд»  
Розділ 3. Удосконалення інноваційного середовища підприємства при адаптації до ринкових умов

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)

Даниїл МЕЛЬНИЧУК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник  
кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ірина МАКОВЕЦЬКА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 102 стор., 19 рис., 20 табл., 28 формул, 86 джерел.

*Мета роботи полягає в узагальненні і аналізі теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо інноваційного середовища на підприємстві з метою вдосконалення його при адаптаційних умовах ринку.*

*Об'єкт дослідження – інноваційне середовище ТОВ «Вікенд».*

*Предмет дослідження – формування та вдосконалення інноваційного середовища ТОВ «Вікенд».*

*Короткий зміст роботи: Інновації завжди були у центрі уваги науки. Інноваційна система ґрунтується на пріоритетному розвитку знань і технологій їх використання. Питанням інноваційного середовища як необхідного інституціонального базису забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів інноваційного підприємництва присвячено багато робіт. З одного боку, суб'єкт інноваційного підприємництва є відкрита динамічна система, стратегічна стійкість і збалансованість економічного зростання якої не може бути досягнута за рахунок здібностей до повного самозабезпечення. З іншого боку, всім сучасним господарюючим суб'єктам, в тому числі суб'єктам інноваційного підприємництва, не обов'язково прагнути до повного самозабезпечення, оскільки сучасні організації розвиваються в умовах відкритого ринку, що визначає наявність міжфірмових взаємодій. Наявність розвиненого інноваційного середовища, безперечно, стимулює інноваційну активність мікроекономічного рівня, але в той же час необхідно розуміти, що наявність інноваційної активності не означає наявності здатності господарюючих суб'єктів конкурувати на відкритому ринку.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ІННОВАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, ПІДПРИЄМСТВО, ІННОВАЦІЇ, ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, МІКРО ТА МАКРО ЧИННИКИ, УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК

## ABSTRACT

Text part of the master's qualification work:

102 pages, 19 pictures, 20 table, 28 formulas, 86 sources.

The purpose of the work is to generalize and analyze the theoretical foundations and develop practical recommendations regarding the innovative environment at the enterprise with the aim of improving it under adaptive market conditions.

Object of research is the innovative environment of "Weekend" LLC.

Subject of research this is the formation and improvement of the innovative environment of "Weekend" LLC.

Summary of the work: Innovation has always been in the focus of science. The innovative system is based on the priority development of knowledge and technologies for their use. Many works are devoted to the issue of the innovative environment as a necessary institutional basis for ensuring the competitiveness of the subjects of innovative entrepreneurship. On the one hand, the subject of innovative entrepreneurship is an open dynamic system, the strategic stability and balance of economic growth of which cannot be achieved at the expense of full self-sufficiency. On the other hand, all modern economic subjects, including subjects of innovative entrepreneurship, do not necessarily strive for complete self-sufficiency, since modern organizations develop in open market conditions, which determines the presence of inter-firm interactions. The presence of a developed innovative environment undoubtedly stimulates innovative activity at the microeconomic level, but at the same time, it is necessary to understand that the presence of innovative activity does not mean the presence of the ability of business entities to compete on the open market.

**KEYWORDS:** INNOVATIVE ENVIRONMENT, ENTERPRISE, INNOVATIONS, INNOVATIVE ACTIVITY, MICRO AND MACRO FACTORS, MANAGEMENT, DEVELOPMENT

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1. Особливості інновацій на підприємстві.....	9
1.2. Сутність інноваційного середовища підприємства та значення чинників в ринкових умовах господарювання .....	18
1.3. Роль інноваційного середовища та його принципи .....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА .....	35
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Вікенд».....	35
2.2. Зовнішнє та внутрішнє інноваційне середовище ТОВ «Вікенд».....	45
2.3. Аналіз інноваційного середовища ТОВ «Вікенд».....	56
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ПРИ АДАПТАЦІЇ ДО РИНКОВИХ УМОВ.....	65
3.1. Методика впровадження інновацій в ТОВ «Вікенд» на основі корпоративного управління .....	65
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо покращення інноваційного середовища ТОВ «Вікенд».....	75
3.3. Очікувані результати реалізації комплексної стратегії.....	83
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	95

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У вітчизняній науці та світовій практиці нині визнано, що одним із основних механізмів, що приводить у рух ринкову економіку, є конкуренція на основі інновацій. У науковій літературі є безліч визначень змісту поняття інновації. Наприклад, інновація сприймається як удосконалення діяльності суб'єкта господарювання, що приносить позитивний економічний, соціальний та екологічний результат. Розглядаючи інноваційне середовище як невід'ємну складову інноваційного розвитку економічних систем, виходитимемо з визначення згідно з яким інноваційний розвиток на макроекономічному рівні характеризується особливою інноваційною спрямованістю цілей, шляхів їх досягнення, особливою інновацією механізму державного впливу на економіку та ринкову самоорганізацію, зумовлену переважною орієнтацією ланок усіх сфер економіки на комплексне використання інновацій у виробництві товарів та послуг, перерозподіл форм та методів регулювання за результативністю впливу.

**Мета** кваліфікаційної магістерської роботи полягає в узагальненні і аналіз теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо інноваційного середовища на підприємстві з метою вдосконалення його при адаптаційних умовах ринку.

**Завданнями** кваліфікаційної магістерської роботи є:

- дослідження інновацій на підприємстві;
- проведення теоретичного обґрунтування інноваційного середовища підприємства;
- розглянути принципи та фактори впливу на інноваційне середовища підприємства;
- проаналізувати ТОВ «Вікенд», включаючи його основну характеристику та фінансові показники, дослідити галузь в якій функціонує підприємство;
- провести аналіз інноваційного потенціалу ТОВ «Вікенд»;

- виявити важливі аспекти мікро та макро інноваційного середовища ТОВ «Вікенд»;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення інноваційної діяльності ТОВ «Вікенд»;
- розрахувати грошові потоки за інноваційним проектом ТОВ «Вікенд»;
- надати рекомендації для розвитку інноваційного середовища ТОВ «Вікенд».

**Об'єктом** кваліфікаційної магістерської роботи є інноваційне середовище ТОВ «Вікенд».

**Предметом** роботи є формування та вдосконалення інноваційного середовища ТОВ «Вікенд».

**Методи дослідження:** методи теоретичного узагальнення та спостереження, методи індукції та дедукції, метод системного аналізу, методи техніко-економічного, методи системно-структурного аналізу, метод проектування інформаційних систем, діалектичні методи аналізу, статистичні та математичні методи обробки інформації, чисельні методи обробки інформації за допомогою ЕОМ, методи управлінського аналізу, методи фінансового аналізу.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, праці зарубіжних і вітчизняних вчених, підручники сучасних науковців, дані періодичних видань, Інтернет-ресурсів, присвячені досліджуваній проблемі, документи ТОВ «Вікенд»: статут підприємства, посадові інструкції, річна звітність організації за 2020-2022 роки, а також результати власних спостережень та розрахунків.

**Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 102 сторінки.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Особливості інновацій на підприємстві

Підвищена увага до інновацій та інноваційного середовища на підприємстві продиктована самим життям сучасного суспільства, адже втілення новітніх інноваційних процесів у нових продуктах, технологіях та новій техніці є основою його економічного розвитку.

Поняття інновації – це процес створення та реалізації нової ідеї у будь-якій сфері життєдіяльності працівників, що сприяє надалі отримати найкращий результат, а також максимальний економічний ефект. Прикладом інновації є виведення ринку продукції (товарів і послуг) з новими споживчими властивостями чи якісним підвищенням ефективності виробничих систем [5, с.18].

Інновація (англ. innovation) – це впроваджена новація, що забезпечує якісне зростання ефективності процесів чи продукції, затребуване ринком, є кінцевим результатом інтелектуальної діяльності людини, її фантазії, творчого процесу, відкриттів, винаходів та раціоналізації.

Термін «інновація» походить від латинського «novatio», що означає «оновлення» (або «зміна») та приставці «in», яка перекладається з латинської як «в напрямом», якщо перекладати дослівно «Innovatio» – «в напрямку змін». На рисунку 1.1. наведено розширене поняття інновації.

Саме поняття інновацій вперше з'явилося в наукових дослідженнях XIX ст. Нове життя поняття «інновація» отримало на початку XX ст. у наукових працях австрійського економіста Й. Шумпетера внаслідок аналізу «новаційних комбінацій», змін у розвитку економічних систем [4, с.5].

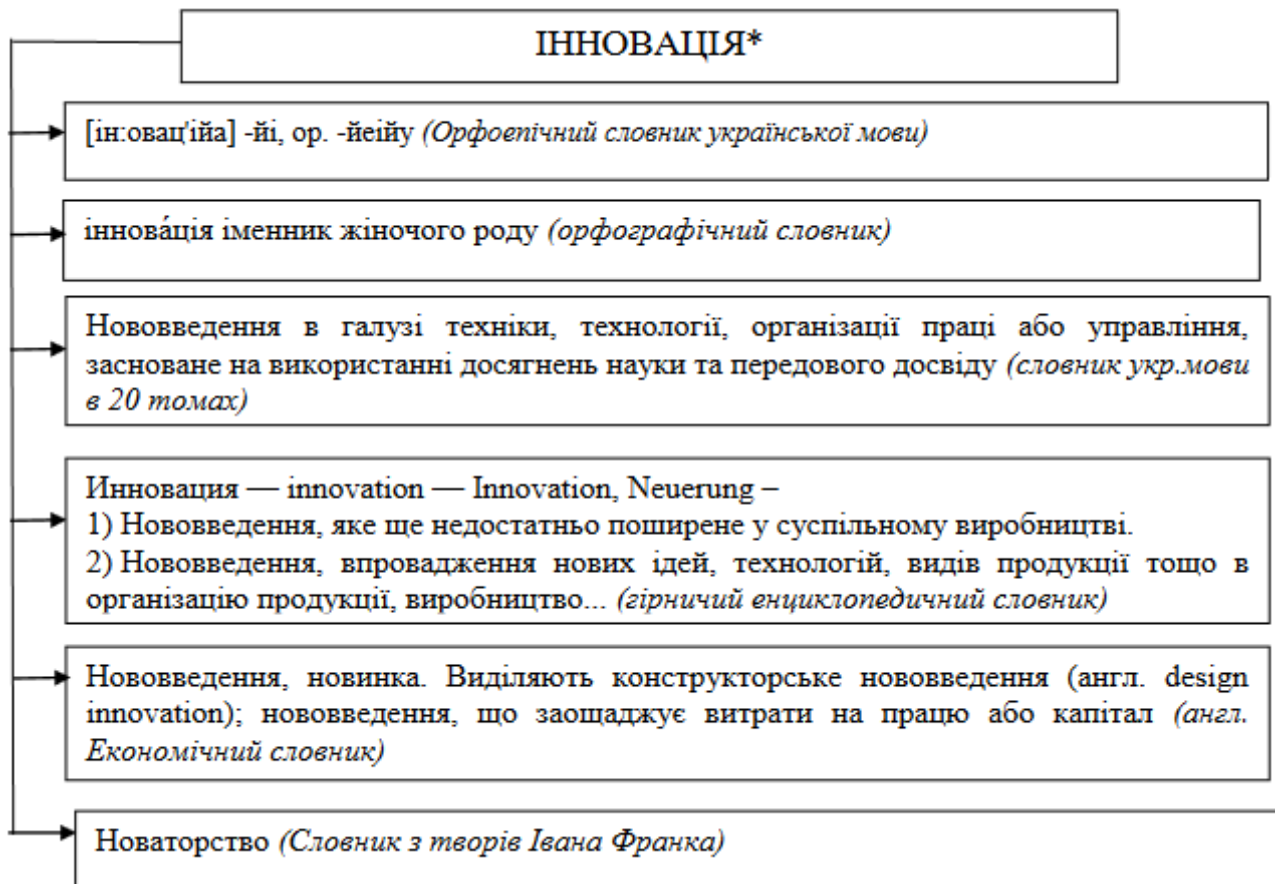


Рис. 1.1. Розширене поняття «інновації» в сучасних реаліях

Джерело: складено автором на основі [18, 30, 35, 57, 62].

Загалом поняття «інновація» можна інтерпретувати як перетворення потенційного НТП на реальний, що втілюється у нових продуктах та технологіях. За останні десятиліття проблема інновації розроблялася у межах економічних досліджень науково-технічного прогресу. Наприклад, Б. Твіст визначає інновацію як процес, в якому винахід або ідея набувають економічного змісту. Ф. Ніксон вважає, що інновація - це сукупність технічних, виробничих та комерційних заходів, що призводять до появи на ринку нових та покращених промислових процесів та обладнання. Б. Санто вважає, що інновація – це такий суспільний – технічний – економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів призводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, і у разі, якщо вона орієнтується на економічну вигоду, прибуток, появу інновації. над ринком може призвести додатковий дохід [18].

Відомий вчений та дослід І. Шумпетер трактує інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих факторів, мотивовану підприємницьким духом.

Відповідно висловлень різних науковців інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності, який отримав втілення у вигляді нового чи вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг [10].

Таким чином, ми можемо навести характеристику поняття «інновації» в сучасних реаліях (таблиця 1.1).

*Таблиця 1.1.*

Характеристику поняття «інновації» в сучасних реаліях сьогодні

<b>Характеристика</b>	<b>Ознака</b>
Інновація є результатом процесу цілеспрямованого якісного зміни об'єкта суб'єктом, що володіє елементами новизни.	Націленість на конкретний результат
Об'єктом інноваційного зміни, що вивчається економічною теорією, є сукупність факторів виробництва і економічних відносин, що виникають з приводу їх використання між учасниками процесу виробництва.	Вплив на економічні відносини
Активним діяльним суб'єктом інноваційного процесу є людина, здійснює інноваційну діяльність.	Керованість
Інновації несуть в собі корисні функції, які полягають в тому, що вони роблять економічно можливим адаптацію товарів до індивідуальних потреб конкретних груп споживачів, тобто споживчих панелей	Корисність
Інновація має ефективністю комплексного характеру	Комплексність

Джерело: складено автором на основі [12].

Інновація - це не всяке нововведення або нововведення, а тільки таке, що серйозно підвищує ефективність діючої системи [1, с.4-5].

Інновації прийнято розділяти на:

- 1) продуктові, які пов'язані зі змінами продукції;
- 2) технологічні, що поширюються на методи виробництва;
- 3) нетехнологічні, що зачіпають фактори соціального характеру, організаційні, економічні форми господарської діяльності [9, с.8].

В таблиці 1.2. показана загальна класифікація інновацій у відповідності до суб'єкта господарювання.

*Таблиця 1.2.*

Загальна класифікація інновацій у відповідності до суб'єкта господарювання

Класифікація	Характеристики відповідно до класифікації		
Технологічні	Продукт	Процес	Обслуговування
Ринкові	Продукт	Ціна	Місце
Організаційні	Стратегія	Структура	Системи

Джерело: складено автором на основі [9, 22, 48].

Якщо раніше підприємство почне вести інноваційну діяльність, то швидше (і дешевше) воно зможе наздогнати лідерів. У цьому закономірно виникає необхідність виділення причин, пов'язаних з інноваційною активністю підприємств. У той же час найширше коло підприємств займається розробкою нових технологій як допоміжний напрям для використання їх у виробництві продукції.

Інноваційна мета виступає як глобальна стратегія підприємства, як засіб досягнення цілей вищого рівня: отримання досить високого прибутку в довгостроковій перспективі, збереження, а потім і підвищення конкурентних можливостей на ринку або в боротьбі за держзамовлення, вирішення кризової проблеми виживання загалом [21, с. 22].

Інновації є головною рушійною силою конкурентоспроможності та динамічного розвитку підприємства в сучасних умовах розвитку, тому інновації їхньої розробки є однією з пріоритетних для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, інновація є наслідком інноваційної діяльності. Інновації властиві як динамічний, і статичний аспекти. У разі інновація представляється як кінцевий результат науково-виробничого циклу, ці результати мають самостійне коло проблем.

Терміни "інновація" та "інноваційний процес" не однозначні, хоча й близькі [37,42]. Інноваційний процес пов'язаний із створенням, освоєнням та поширенням інновацій. Творці інновації (новатори) керуються такими критеріями, як життєвий цикл виробу та економічна ефективність.

Інноваційний процес є підготовкою та здійснення інноваційних змін і складається з взаємопов'язаних фаз, що утворюють єдине ціле. Внаслідок цього процесу з'являється реалізована зміна – інновація. Для здійснення інноваційного процесу величезне значення має дифузія – поширення у часі вже одного разу освоєної та використаної інновації у нових умовах чи місцях застосування.

Інноваційний потенціал підприємства виступає рушійною силою при здійсненні управлінської діяльності. В таблиці 1.3. показано підходи до визначення поняття «інноваційний потенціал».

Таблиця 1.3.

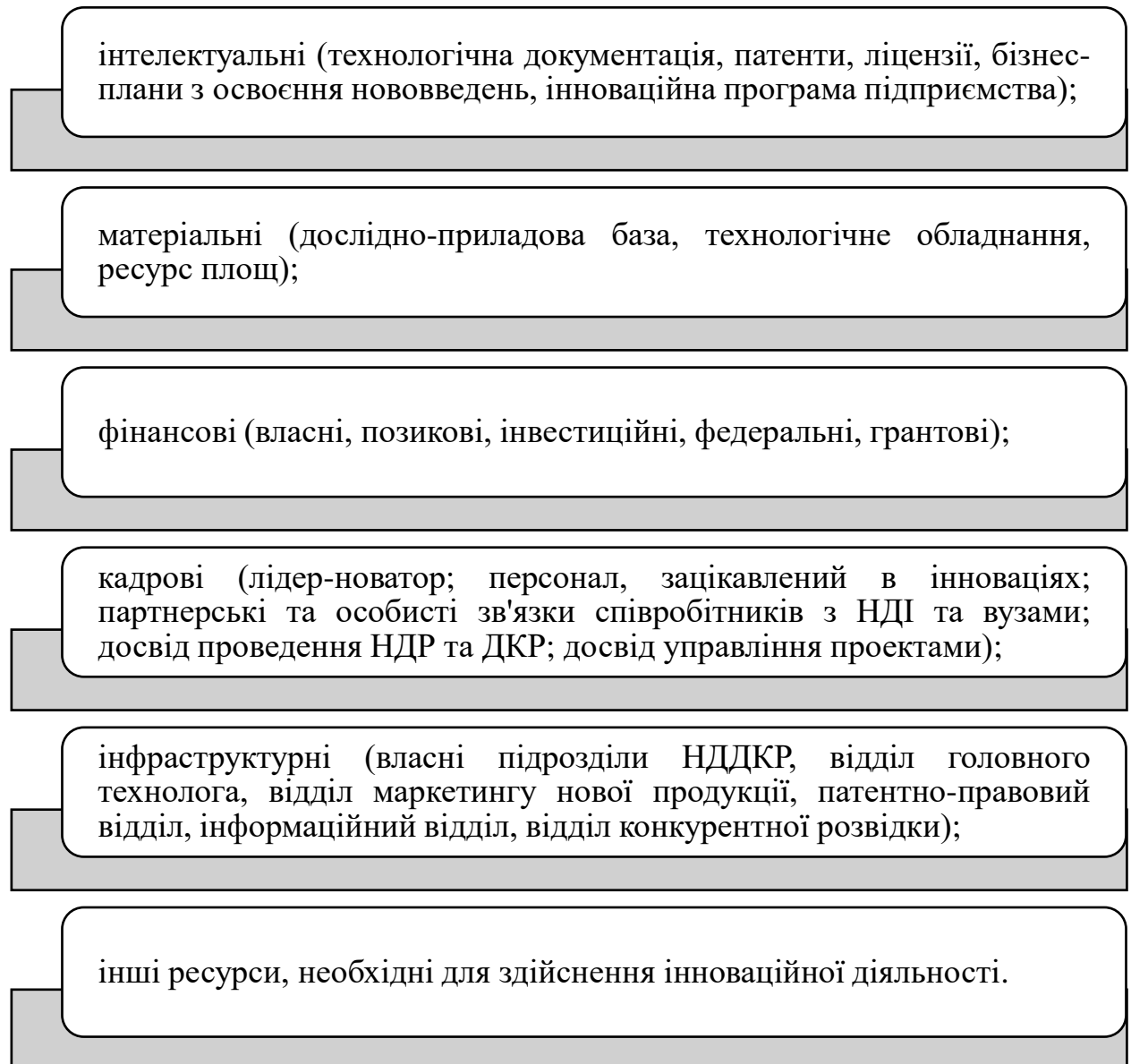
Підходи до визначення поняття «інноваційний потенціал»

Автори	Трактування терміну «інноваційний потенціал підприємства»
І.Т. Балабанов [1]	Інноваційний потенціал утворюють матеріальні, фінансові, інформаційні, науково-технічні ресурси, що застосовуються в інноваційній діяльності підприємства.
А.В. Савчук [2]	Інноваційний потенціал – це сукупність усіх його ресурсів, які можуть бути задіяними у процесі здійснення інноваційної діяльності.
Л. Мартюшева і В. Калишенко [3]	Трактують інноваційний потенціал підприємства як сукупність організованих в певних соціально-економічних формах ресурсів, що можуть при певних діючих внутрішніх і зовнішніх чинниках інноваційного середовища бути спрямованими на реалізацію інноваційної діяльності з метою задоволення потреб суспільства.
В.А. Верба, І.В. Новікова [4]	Визначають інноваційний потенціал як сукупність інноваційних ресурсів, що перебувають у взаємозв'язку, і чинників (процедур), які створюють необхідні умови для оптимального використання таких ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства у цілому.
Л.І. Федулова [5]	Інноваційний потенціал – це міра готовності організації виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності до реалізації проекту чи програми інноваційних стратегічних змін.
Д.І. Кокурін [6]	Стверджує, що інноваційний потенціал містить невикористані приховані можливості накопичених ресурсів, що можуть бути залучені для досягнення цілей економічних суб'єктів.
В.Г. Чабан [7]	Характеризує інноваційний потенціал підприємства як наявні та приховані можливості залучення та використання ресурсів, спрямованих на сприйняття, впровадження нововведень, які можуть бути залучені для досягнення цілей економічних суб'єктів.

Джерело: складено автором на основі [1-7, 25, 38].

Інноваційний процес має циклічний характер, що необхідно враховувати під час створення гнучких систем організації та управління економікою.

Інноваційний потенціал підприємства характеризується як сукупність різних ресурсів, які зображені на рисунку 1.2.

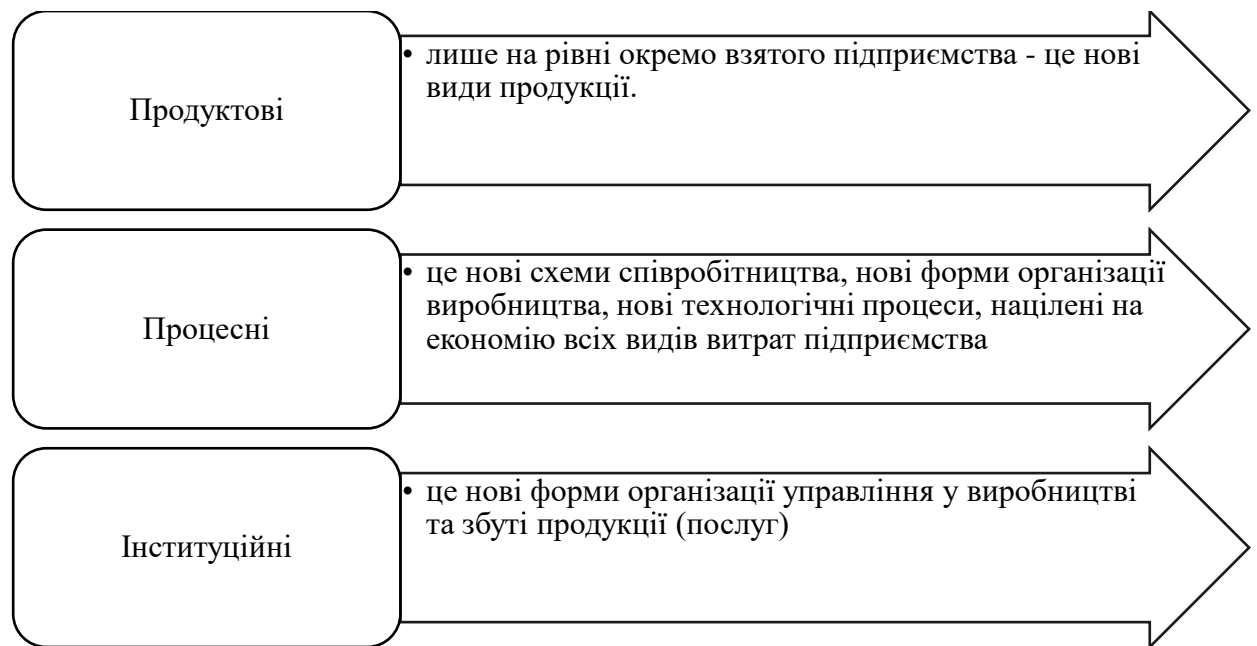


*Рис. 1.2.* Склад ресурсів інноваційний потенціал підприємства

Джерело: складено автором на основі [39, 51, 66].

Предметом інновації можуть бути як продукт новий чи вдосконалений, новий чи вдосконалений виробничий процес, і організація.

Залежно від предмета розрізняють такі інновації, які показані на рисунку 1.3.



*Рис. 1.3. Види інновацій на підприємстві*

Джерело: складено автором на основі [18, 21, 46].

Тепер можна описати кожний вид інновацій на підприємстві.

Розрізняють такі продуктові інновації, як:

- нові товари та послуги;
- товари та послуги, що є новими для ринку, на якому працює організація (фірма);
- товари та послуги, що є новими для цієї організації;
- різного роду нововведення та нововведення у продуктах та послугах.

Всі перелічені види продуктових інновацій відіграють свою роль і застосовні у різних ситуаціях управління підприємством. Продуктові інновації є основним видом нововведень, що безпосередньо стимулюють додаткові продажі та прибутки.

Процесні (у тому числі і технологічні) можуть забезпечити підвищення якості або освоєння нових продуктів, які теж є джерелом нових грошових надходжень. До таких інновацій належать:

- нововведення в організації збутової та закупівельної діяльності фірми;
- інновації у договірній роботі, схемах співробітництва з партнерами з бізнесу тощо;
- інновації у процесі менеджменту організації;
- технологічні інновації, тобто. нововведення в технологічні процеси випуску продукції, включаючи освоєння нових видів обладнання, матеріалів та спеціального технологічного оснащення.

Процесні інновації вважаються більш короткостроковими за своєю окупністю та найлегше здійсненними нововведеннями.

До інституційних інновацій відносять:

- реорганізація підприємства;
- реструктуризація матеріальних та нематеріальних активів фірми;
- зростання престижу фірми;
- незалежність;
- поліпшення становища ринку праці;
- перерозподіл відповідальності працівників підприємства, особливо його менеджерів.

Інституційні інновації власними силами не здатні принести фірмі додаткові доходи. Вони лише служать цілями ефективнішого проведення продуктивних і процесних інновацій, які можуть принести фірмі додаткові доходи.

Розглянуті види інновації на підприємстві можна проранжувати так:

- 1) найлегше реалізованими є процесні нововведення;
- 2) продуктові інновації можна віднести до середньострокових;
- 3) інституційні інновації є довгостроковими і дорогими.

Всі види інновацій на підприємстві перебувають у тісному та нерозривному взаємозв'язку.

Отже, всі інновації в результаті спрямовані на підвищення соціально-економічної ефективності виробництва, а від результатів інноваційної



діяльності багато в чому залежить стабільність у сьогоднішній та успіх у майбутньому.

Тепер ми можемо провести повну класифікацію інновацій на підприємстві (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4.

Класифікація інновацій на підприємстві

Класифікація 1	Характеристики 2
За видами інновацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- технічні;</li> <li>- технологічні;</li> <li>- екологічні;</li> <li>- соціальні;</li> <li>- організаційно управлінські.</li> </ul>
За новизною інноваційного продукту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нова продукція та нові проекти;</li> <li>- сучасна модифікація продукції та розвиток проектів;</li> <li>- продукція з новим дизайном.</li> </ul>
За етапами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка наукового потенціалу;</li> <li>- науково-технічні та маркетингові дослідження;</li> <li>- оцінка можливих пріоритетних нових продуктів та організаційно-технічних проектів;</li> <li>- проектування нового виробу або організаційно технічних систем;</li> <li>- експериментальна перевірка інноваційного продукту;</li> <li>- впровадження у виробництво.</li> </ul>
За відповідністю до підприємства або окремих сфер його діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- капітальне інвестування;</li> <li>- матеріальне забезпечення;</li> <li>- енергетичне забезпечення;</li> <li>- технічне забезпечення;</li> <li>- конструкторсько-технологічне забезпечення;</li> <li>- виробниче забезпечення;</li> <li>- основне виробництво;</li> <li>- збут;</li> <li>- екологічний захист;</li> <li>- управління.</li> </ul>
За характером кооперації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- самостійна потреба підприємства;</li> <li>- з допомогою підрядника;</li> <li>- створення спільного виробництва.</li> </ul>
За призначенням	<ul style="list-style-type: none"> <li>- потреба в середині підприємства;</li> <li>- використання на розвиток кооперації;</li> <li>- реалізація на ринку.</li> </ul>
За формами реалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пряме замовлення;</li> <li>- з допомогою посередника;</li> <li>- продаж права на реалізацію та користування.</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [22, 41, 69].

Отже, підприємства на ринку займають весь цикл виробництва інновації, починаючи від задуманої ідеї, її розробки їх організаційних елементів, необхідних здійснення ефективної роботи даних до виходу і виготовлення продукції, що є збір пов'язаних між собою систем і відповідних даних, тому докладніше розглянемо основні організаційні форми інновацій.

## **1.2. Сутність інноваційного середовища підприємства та значення чинників в ринкових умовах господарювання**

Створювати та впроваджувати інновації може кожен, бо інновації — нестандартні рішення та винаходи, що підвищують ефективність.

Для того, щоб усі працівники підприємства мали чітке цілепокладання, розуміли суть бізнесу та мали необхідні навички, потрібно впроваджувати інноваційне середовище — систему, за якої компанія стабільно зростає і розвивається. Інноваційне середовище впливає як на прямі показники бізнесу, так і світ навколо нас. За допомогою креативних методологій можна знайти нестандартні рішення, які допомагають компанії подолати проблемну ситуацію, змінити процеси та вийти на новий рівень.

Під інноваційним середовищем Мануель Кастельс розуміє специфічну сукупність відносин виробництва та менеджменту, засновану на соціальній організації, яка в цілому поділяє культуру праці та інструментальні цілі, спрямовані на генерування нового знання, нових процесів та нових продуктів [25]. Хоча концепція середовища не обов'язкова, але включає просторовий вимір, він стверджує, що у випадку галузей інформаційної технології, принаймні, у цьому столітті просторова близькість є необхідною матеріальною умовою існування таких середовищ через властивості природи взаємодій в інноваційному процесі. Специфіка інноваційного середовища визначає саме її здатність генерувати синергію, тобто додана вартість виходить не з кумулятивного ефекту елементів, присутніх у середовищі, але з них взаємодії.

Інноваційне середовища є фундаментальними джерелом інновації та створення доданої вартості в процесі виробництва в інформаційну епоху.

Таким чином, під інноваційним середовищем підприємства в ринкових умовах господарювання розумітимемо всю сукупність умов, що забезпечують передумови для ефективного формування та розвитку інноваційної діяльності. Інакше кажучи, інноваційне середовище є безліччю умов, що оточують інноваційний процес, які стимулюють, або стримують розвиток інноваційної діяльності.

Виділені у процесі досліджень основні елементи інноваційного середовища, що визначають її зміст у вузькому значенні, представлені на рисунку 1.4.



Рис. 1. 4. Основні елементи інноваційного середовища підприємства

Джерело: складено автором на основі [60, 76,78].

Крім того, існують різні трактування терміну «інноваційне середовище» в залежності від об'єкта, що розглядається, в якості якого може виступати країна, регіон, або організація. Як досліджуване підприємство може виступати виробник нововведення; інформаційний посередник; організація ринкової інноваційної інфраструктури (біржа, ярмарок, виставка); організація-інвестор; державний орган управління у рамках цільових інноваційних програм; та, нарешті, інноваційне підприємство.

В основі економічного терміна «інноваційне середовище» лежать кілька основних аспектів.

По-перше, інноваційне середовище - це сукупність відносин економічних суб'єктів, спрямованих на генерування нового знання, нових процесів та нових продуктів.

По-друге, інноваційне середовище на рівні організації визначається як поєднання зовнішнього та внутрішнього середовища учасника інноваційного процесу.

У цьому зовнішні чинники інноваційного середовища трактуються як техніко-економічні передумови інноваційного розвитку та близькі до поняття «інноваційний клімат», а внутрішні – це компоненти інноваційного потенціалу організації, тобто ресурси організації та можливості їх використання.

Серед внутрішніх чинників, за яких зростає ефективність інновацій, можна назвати:

- здатність керівництва та персоналу виділяти та оцінювати економічні, соціальні та технологічні зміни у зовнішньому середовищі;
- орієнтація керівництва на довгострокову перспективу та наявність чітких стратегічних цілей;
- розвинена система збуту та маркетингу, здатна досліджувати та оцінювати ринкові тенденції;
- здійснення безперервного пошуку нових ринкових пропозицій;
- вміння аналізувати та реалізовувати нові ідеї.

По-третє, інноваційне середовище – це організаційно-виробничі відносини, які мають здатність генерувати синергетичний ефект.

В таблиці 1.5 показані традиційні виділені елементи інноваційного середовища (інновації, інвестиції, інфраструктура та товаровиробники як споживачі інновацій). Також було б доречним до інноваційного середовища підприємства додати персонал як носій знань, необхідних для створення інновацій, а також предмети та засоби праці, що матеріально та інформаційно забезпечують створення інноваційної продукції.

*Таблиця 1.5.*

Складові інноваційного середовища в широкому розумінні

Складові інноваційного середовища	Склад елементів
Зовнішнє макросередовище	Соціальна, технологічна, демографічна, економічна та політична сфери
Зовнішнє мікросередовище	Стратегічні зони господарювання, ринок інновацій, конкурентне середовище, ринок інвестицій, ланки адміністративної системи, ланки інноваційної інфраструктури
Внутрішнє середовище	Виробнича, управлінська, економічна, інформаційна.

Джерело: складено автором на основі [60, 76,78].

У широкому значенні інноваційне середовище підприємства поділяється на зовнішнє макросередовище, зовнішнє мікросередовище та внутрішнє середовище.

Зовнішнє інноваційне макросередовище (дальше оточення підприємства-учасника інноваційного процесу) має непрямий вплив на умови інноваційної діяльності. З позицій підприємства-учасниці це середовище є некерованим.

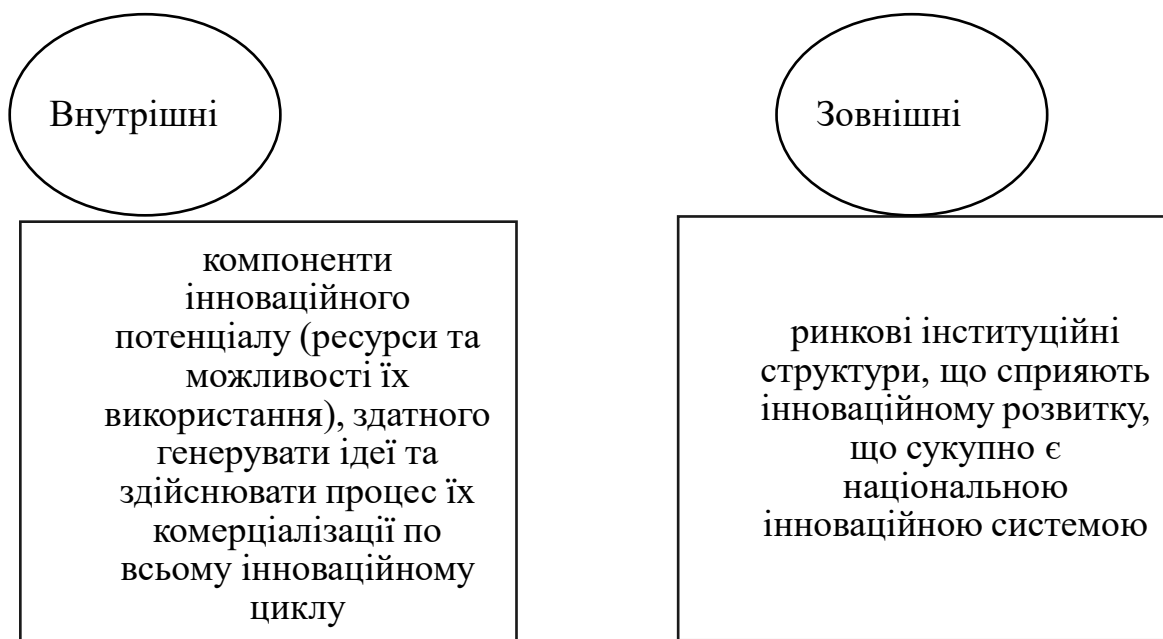
Зовнішнє інноваційне мікросередовище (ближнє оточення підприємства-учасника інноваційного процесу) має прямий вплив на умови інноваційної діяльності та багато в чому визначає результат для кожного учасника ринку. З позицій підприємства-учасника це середовище є частково керованим.

Внутрішнє середовище є відносини, зв'язку, утворювані станом елементів системи фірми, які впливають її інноваційну діяльність. Це середовище є повністю керованим. Зовнішнє середовище характеризується як ступенем керованості, а й складністю, рухливістю, невизначеністю і взаємопов'язаністю.

Під складністю зовнішнього середовища інновацій розуміється кількість чинників, куди підприємство має реагувати з метою свого виживання, і навіть рівень варіацій кожного фактора. Рухливість (або динамічність) – це швидкість, з якою відбуваються зміни у середовищі. Невизначеність характеризується кількістю, точністю та достовірністю інформації, яку має підприємство з приводу конкретного фактора зовнішнього середовища. Взаємопов'язаність – це рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає інші чинники довкілля.

Говорячи про рухливість (мінливість) зовнішнього середовища інновацій виділяють середовище, параметри якого змінюються повільно, і таке, що змінюється різко і непередбачувано. Чарльз Ф. Сейбл і Джейн Е. Прокоп, Майкл Хаммер і Джеймс Чампі в книзі «Реорганізація корпорації» вказують, що у стійкому зовнішньому середовищі рідко відбуваються якісь глобальні катаклізми, і зміни в ньому мають незначний характер. Таке середовище вони називали «спокійним».

Спільний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів інноваційного середовища визначає ті умови, в яких підприємство змушене працювати в будь-який момент часу, що розглядається. На рисунку 1.4. показані зовнішні та внутрішні чинники інноваційної середовища підприємства.



*Рис. 1.5.* Зовнішні та внутрішні чинники інноваційної середовища підприємства

Джерело: складено автором на основі [3, с. 153].

Зовнішні чинники інноваційної середовища перебувають поза впливу організації, проте, можна досліджувати їх вплив і зіставити його з наявними ресурсами визначення захисних заходів, чи посилення позитивного ефекту впливу.

Внутрішні чинники інноваційного середовища, навпаки, підконтрольні організації, і може спрямувати їх вплив у потрібне русло.

Якщо макро- і мезоуровне інноваційне середовище трактується вченими як система умов чи взаємодій, то мікрорівні дана система розділена на дві групи чинників залежно від своїх становища щодо організації: зовнішні чи внутрішні.

Інноваційне середовище підприємства складається з інноваційного потенціалу, що дає оцінку стану внутрішнього середовища підприємства (одного з факторів конкурентоспроможності та конкурентних переваг), та інноваційного клімату, що дає оцінку стану його зовнішнього середовища (одного з факторів привабливості інноваційного ринку).

Від стану інноваційного потенціалу залежить вибір тієї чи іншої стратегії, який у разі можна визначити, як «заходу готовності» [25] виконати поставлені цілі у сфері інноваційного розвитку підприємства. Практика показує, що не всім підприємствам необхідно освоювати нові технології, незважаючи на постійне зростання значення інновацій. Деякі види та форми господарської діяльності, скажімо малі фармацевтичні підприємства, нездатні самостійно розробляти нові лікарські препарати. А підприємствам, які перебувають у повному занепаді або на стадії банкрутства, просто немає сенсу модернізувати виробництво. Звідси випливає необхідність виділення умов, за яких підприємствам корисно розробляти нові товари. Такими критеріями є:

- загроза старіння існуючих продуктів;
- виникнення нових потреб у покупців;
- зміна смаків та переваг споживачів;
- скорочення життєвого циклу товарів; посилення конкуренції.

Серед внутрішніх чинників, за яких зростає ефективність інновацій, можна назвати:

- 1) здатність керівництва та персоналу виділяти та оцінювати економічні, соціальні та технологічні зміни у зовнішньому середовищі;
- 2) орієнтація керівництва на довгострокову перспективу та наявність чітких стратегічних цілей;
- 3) розвинена система збуту та маркетингу, здатна досліджувати та оцінювати ринкові тенденції;
- 4) здійснення безперервного пошуку нових ринкових пропозицій;
- 5) вміння аналізувати та реалізовувати нові ідеї.

Оцінюючи інноваційний потенціал підприємства, керівник визначає можливості ведення інноваційної діяльності, тобто. відповідає собі питанням, «під силу» підприємству використання інновацій.

Оцінка інноваційного потенціалу проводиться у разі схемою ресурс (Р) – функція (Ф) – проект (П).



Під проектом чи програмою мають на увазі випуск і реалізація нового продукту (послуги), напрямок діяльності.

Завдання оцінки інноваційного потенціалу організації можуть бути поставлені у двох площинах:

- 1) приватна оцінка готовності організації до реалізації одного нового проекту;
- 2) інтегральна оцінка поточного стану організації щодо всіх чи групи вже реалізованих проектів.

Стан інтегрального інноваційного потенціалу організації (П) визначається положенням сукупності потенціалів проектів:

$$П = (П1, П2, \dots, Пп) \quad (1.1)$$

Стан потенціалу кожного проекту залежить від виконання за обсягом, якістю, своєчасністю та економічністю всіх виробничих та управлінських функцій:

$$Пі = (\Phi 1i, \Phi 2i, \dots, \Phi mi) \quad (1.2.)$$

а кожна функція залежить від стану всіх необхідних ресурсів:

$$\Phi j. = (P1j, P2j, \dots, Pkj) \quad (1.3.)$$

Слід врахувати складність взаємозв'язку функцій і ресурсів: отже, трудові ресурси необхідні виконання кожної функції, зокрема й у функцій управління, але розвитку цього виду ресурсу необхідні, своєю чергою, функції управління. Тому як ресурси, крім фінансових, матеріально-технічних, трудових та інформаційних, беруться до уваги організаційна структура, технологія процесів виконання функцій і досвід вирішення завдань у цій галузі [40, с.212].

Об'єктом аналізу макросередовища виступають сфери зовнішнього макросередовища, а предметом – їх впливом геть інноваційні мети і стратегії, тобто. визначення інноваційного макроклімату. За потреби можна поглибити об'єкт аналізу за рахунок двох інших векторів – територіального масштабу та галузей. Однак у деякій частині ці два вектори вже враховані у структурах та характеристиках сфер. Як далекого (непрямого) оточення організації

зовнішня макросередовище який завжди безпосередньо впливає організацію. Найчастіше цей вплив передається через зовнішнє мікросередовище (найближче оточення), яке безпосередньо впливає на організацію. Цілі досягаються розробкою та реалізацією стратегій, тобто. формуванням та використанням потенціалу організації. Тому точніше буде вказувати як предмет аналізу вплив на інноваційний потенціал організації.

Отже, інноваційне середовище підприємства являє собою комфортне середовище для вироблення, подачі та реалізації інноваційних ідей. Інноваційне середовище дозволяє створити умови для максимального використання інноваційного потенціалу при створенні нових видів продукції на основі застосування нових технологій виробництва з подальшим впровадженням і реалізацією на ринку, що характеризується високою інноваційною сприйнятливістю.

### **1.3. Роль інноваційного середовища та його принципи**

Інноваційне середовище підприємства, орієнтоване, в першу чергу, на комерціалізацію результатів досліджень та трансфер технологій, на підтримку творчих колективів на всіх етапах розробки, освоєння та подання на ринок нового товару.

Таким чином, інноваційне середовище підприємства є сукупністю соціально-економічного, організаційно-правового та політичного середовищ, у рамках якої забезпечується інноваційна діяльність - процес з розробки наукових досліджень, нових науково-технічних результатів, їх реалізацію у вигляді конкурентоспроможної на ринку продукції, що дає соціально-економічне зростання розвитку муніципальної спільноти, а також інфраструктура, що сприяє реалізації механізмів інноваційного розвитку

Інноваційні процеси на підприємстві можуть відбуватися за двома напрямками:

1) Інноваційна діяльність відбувається при взаємодії науково-дослідних центрів, органів місцевого самоврядування та виробничого сектора під впливом інноваційної інфраструктури. При цьому інновації спрямовуються на підтримку та розвиток підприємства, що, з одного боку, дозволяє місту продовжувати функціонувати, а з іншого, - проблема односпрямованості економіки залишається невирішеною.

2) Інноваційна діяльність при тих самих взаємодіях спрямована на підприємницькі та виробничі структури, що дозволяють диверсифікувати економіку мономіста, сприяючи розвитку нових галузей та видів господарської діяльності.

Суть інновації на підприємстві завжди є постійний експериментом. Плани, дослідження, продуманий розподіл ресурсів, безперечно, важливі, але маркетинг ринку ще важливіший. На успіх реалізації інновацій на підприємстві впливає безліч факторів, серед яких слід зазначити:

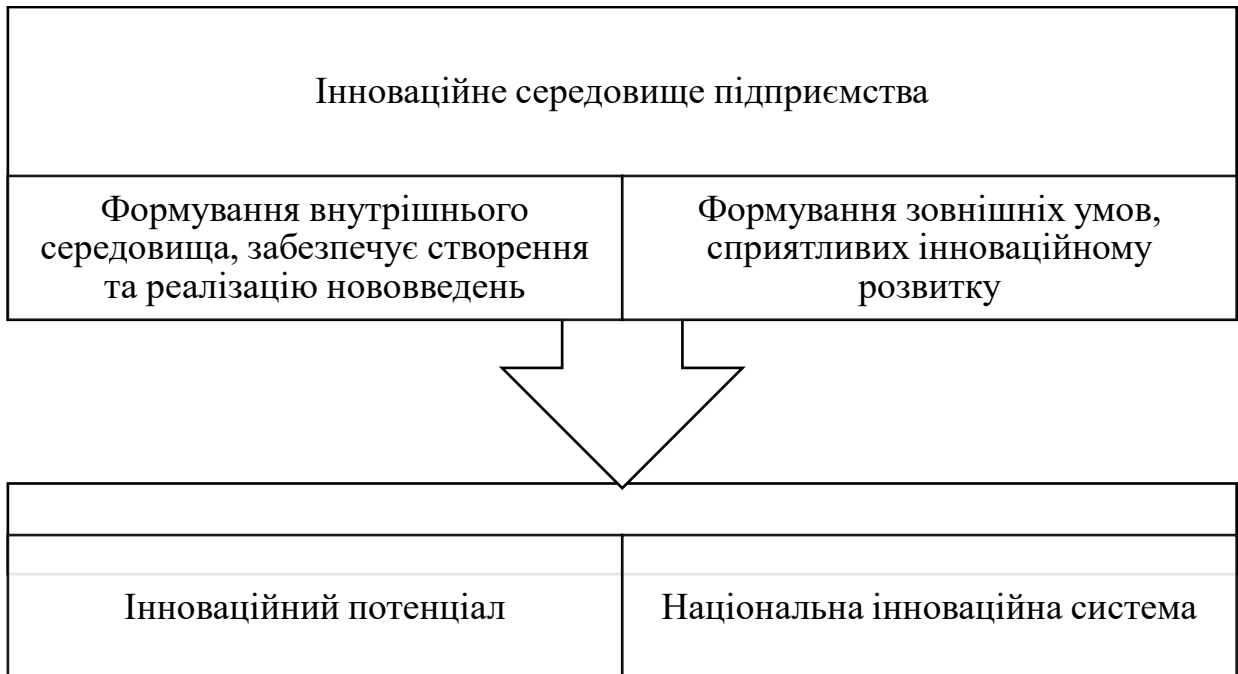
- науково-технічний потенціал;
- виробничо-технічну базу;
- основні види ресурсів;
- великі інвестиції;
- відповідну систему керування.

Правильне співвідношення та використання цих факторів, а також тісний взаємозв'язок між інноваційною, виробничою та маркетинговою діяльністю підприємства призводять до позитивних результатів у здійсненні інноваційної стратегії.

Усі елементи, що становлять зміст інноваційного середовища, не просто витікають один з одного, а тісно взаємопов'язані і надають взаємний вплив один на одного. Через війну зміни однієї з елементів відбувається зміна інших, а кінцевому підсумку у всій організації. Отже, тут потрібен системний підхід. З погляду стратегічного менеджменту інновації є інструментом пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища, а

також засобом постійного вдосконалення процесів в організації, спрямованого на зростання ефективності її діяльності.

На рисунку 1.6. показано формування інноваційного середовища підприємства.



*Рис. 1.6.* Формування інноваційного середовища підприємства

Джерело: складено автором на основі [11, 29, 35, 43, 60, 78].

Інноваційний потенціал підприємства чи проєкту характеризується сукупністю різних ресурсів, включаючи:

1. Інтелектуальні ресурси (технологічна документація, патенти, ліцензії, бізнес-плани з освоєння нововведень, інноваційна програма підприємства).
2. Матеріальні (дослідно-приладова база, сучасне технологічне та інформаційне обладнання, ресурс площі).
3. Фінансові (власні, позикові, грантові засоби).
4. Кадрові (лідер-новатор; персонал, зацікавлений в інноваціях; партнерські та особисті зв'язку співробітників з НДІ та вузами, досвід проведення НДР та ДКР, досвід управління проєктами).

5. Інфраструктурні ресурси (власні підрозділи НДДКР, відділ маркетингу нової продукції, патентно-правовий відділ, інформаційний відділ), а також інші ресурси, необхідні для здійснення інновацій діяльності.

Це найважливіші умови створення та реалізації нововведень на будь-якому етапі життєвого. цикл проекту (підприємства).

Але інноваційний розвиток підприємства (як чинною, так і створюваною) визначається не лише наявністю ресурсів, а й наявністю можливостей щодо використання цих ресурсів, тобто багато залежить від так званого інноваційного клімату на підприємстві (атмосфери творчості, співробітництва, особливої корпорації культури), який характеризує самі можливості підприємства зі створення (комерціалізації) інновацій

Для ефективного функціонування всіх ланок інноваційного процесу та здійснення процесу комерціалізації наукових розробок потрібна наявність зовнішніх умов, які сприяють інноваційному розвитку. До таких зовнішнім умовам, що сприяють розвитку інноваційної економіки кожної країни, належать національні інноваційні системи. Починаючи з 80-х років ХХ століття, створення інноваційних систем було головним пріоритетом державної політики всіх розвинених країн світу.

Національна інноваційна система - це сукупність взаємозалежних організацій (структур), зайнятих виробництвом та комерційною реалізацією наукових знань та технологій у межах національних кордонів. В теж час національні інноваційні системи — комплекс інститутів правового, фінансового та соціального характеру, які забезпечують інноваційні процеси та мають міцні національні коріння, традиції, політичні та культурні особливості.

Таким чином, національна інноваційна система включає два блоки: науково-виробничий і інституційний (рисунок 1.7). Інституційне середовище забезпечується діяльністю держави у рамках формування державної науково-технічної та інноваційної політики.



*Рис. 1.7.* Блоки національної інноваційної системи

Джерело: складено автором на основі [22, 41, 69]

Таким чином, мінливе середовище висуває більш жорсткі вимоги до підприємств, які здійснюють інноваційну діяльність.

Для визначення принципів формування інноваційного середовища як умов здійснення інноваційних процесів виділимо ознаки останніх.

По-перше, інноваційні процеси базуються на законах та правилах створення нової продукції (засобів виробництва та предметів споживання).

По-друге, інноваційні процеси включають фазу створення нововведень, фазу їх поширення (дифузії) і фазу споживання (рутинізації), що визначає тривалість життєвого циклу інновації.

По-третє, інноваційні процеси включають основні та допоміжні регульовані процеси, а також базові та забезпечують керуючі процеси.

По-четверте, інноваційні процеси функціонально реалізуються у вигляді інноваційних ідей, інноваційних цілей, інноваційних стратегій, інноваційних проектів та програм.

По-п'яте, інноваційні процеси організаційно реалізуються у вигляді інноваційного підприємства, інноваційного підрозділу чи ініціативної групи.

По-шосте, інноваційні процеси мають циклічний характер і супроводжуються асинхронними інвестиційними процесами.

З урахуванням закономірностей розвитку соціально-економічних систем як ключовий принцип формування інноваційного середовища підприємства слід розглядати принцип забезпечення можливостей для реалізації нових технологій вирішення завдань. Цей принцип означає, що інноваційне середовище підприємства покликане забезпечувати можливість здійснення якісно нових рішень інноваційних проблем на наступних етапах розвитку, а не механічно повторювати технології інноваційного розвитку, що реалізуються в попередніх етапах.

Іншим визначальним принципом формування інноваційного середовища економічних систем принцип системного підходу. Відповідно до цього принципу формування інноваційного середовища має ґрунтуватися на системному аналізі як об'єкта, так і процесів інноваційного розвитку. Це означає необхідність визначення критеріїв ефективності формування інноваційного середовища із системних позицій.

Не менш важливим для формування інноваційного середовища економічних систем є принцип першого керівника, що означає, що розробка вимог та реалізація процесів формування інноваційного середовища повинні очолюватися керівником економічної системи, що гарантує легітимність реалізованих процесів та відповідні сприйняття їх виконавцями.

Ключовим принципом формування інноваційного середовища економічних систем є забезпечення безперервного розвитку. Цей принцип

означає, що основні ідеї формування інноваційного середовища, структура та конкретні рішення щодо її формування повинні дозволяти відносно просто пристосовувати економічну систему до вирішення інноваційних завдань, що виникають уже в процесі інноваційного розвитку, у тому числі в результаті підключення нових ділянок, розширення та модернізації економічної системи, підвищення рівня її інформаційно-математичного, технологічного тощо. забезпечення.

В епоху розвитку інформаційної економіки базовим принципом формування інноваційного середовища економічних систем є принцип єдності інформаційної бази. Цей принцип означає, що в системі формування та розвитку інноваційного середовища має накопичуватися (і своєчасно оновлюватись) інформація, необхідна для вирішення не якоїсь однієї чи кількох завдань інноваційного розвитку, а для вирішення всієї сукупності завдань здійснення інноваційної діяльності.

Оскільки більшість процесів інноваційного розвитку економічних систем взаємопов'язані і тому не можуть бути зведені до простого незалежного набору окремих завдань, важливою особливістю формування інноваційного середовища є реалізація принципу комплексності завдань та робочих програм. Слід зазначити, що це принцип тісно перегукується з принципом синергії.

Розглядаючи інноваційне середовище економічних систем як певний простір особливих можливостей, не можна не виділити принцип узгодження пропускної спроможності різних ланок економічної системи, який означає, що інноваційне середовище має забезпечувати узгоджену швидкість переробки вихідних ресурсів у кінцеву продукцію у різних ланках системи, щоб уникнути «вузьких місць» – заторів та перевантажень вузлів системи, а також суттєвих простоїв вузлів, що призводять до неефективного їх використання.

Враховуючи множинний характер заявок, що включаються до портфелю замовлення економічних систем, при формуванні інноваційного



середовища не можна не враховувати принцип уніфікації. Цей принцип означає, що формування інноваційного середовища економічних систем пов'язане з організаційним, технічним комплексом, системним забезпеченням, робочими програмами та планами, що має передбачати охоплення реалізованими рішеннями якомога ширшого спектра потенційних завдань організації, які при реалізації принципу уніфікації можна буде включити до портфеля замовлень економічної системи

Розгляд зовнішнього світу не тільки як загального для всіх місць забезпечення, виробництва та збуту інноваційної продукції, що відображає готовність підприємства брати участь у процесах глобалізації, але і як джерело розвитку інноваційного потенціалу, вимагає при формуванні інновацій. При цьому визнається, що найефективнішими є непошкоджені контакти з учасниками ринку (система «підприємство без дверей»).

Оскільки управління інноваційним розвитком економічних систем спирається на уявну картину її майбутнього і визнання того, що поширення як спосіб розвитку організації значно більше важливий, ніж бізнес, тому ного середовища економічних систем найважливішою умовою є реалізація принципу орієнтації на майбутнє.

Таким чином, як ключові принципи формування інноваційного середовища в економічних системах слід розглядати:

- принцип забезпечення можливостей для реалізації нових технологій вирішення завдань;
- принцип системного підходу;
- принцип першого керівника;
- принцип забезпечення безперервного розвитку;
- принцип єдності інформаційної бази;
- принцип комплексності завдань та робочих програм;
- принцип синергії;
- принцип узгодження пропускнуої спроможності різних ланок економічної системи;

- принцип уніфікації;
- принцип відкритості;
- принцип орієнтації на майбутнє;
- принцип творчого, творчого підходу.

Опора на зазначені принципи забезпечує можливість дослідження сучасних тенденцій розвитку підприємства та способів формування інноваційного середовища в економічних системах.

В результаті інноваційної діяльності народжуються нові ідеї, нові та вдосконалені продукти, нові чи вдосконалені технологічні процеси, з'являються нові форми організації та управління різними сферами економіки та її структурами.

Сучасний менеджмент має бути менеджментом інноваційного типу, тобто мати певний інноваційний потенціал. В умовах ринкової економіки характерні тенденції прискорення розвитку, ущільнення часу, збільшення кількості та різноманітності змін, що характеризують умови функціонування підприємства.

Отже, розглядаючи інноваційне середовище підприємства як невід'ємну складову інноваційного розвитку економічних систем, виходитиме з визначення, згідно з яким інноваційний розвиток на макроекономічному рівні характеризується особливою інноваційною спрямованістю цілей, шляхів їх досягнення, особливою інноваційною «настройкою» механізму державного впливу на економіку та ринкову самоорганізацію. ланок усіх сфер економіки на комплексне використання інновацій у виробництві товарів та послуг, перерозподіл форм та методів регулювання за результативністю впливу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Вікенд»

ТОВ «Вікенд» - це яскравий представник на українському ринку, що здійснює централізоване управління процесом перевезень на внутрішньому та міждержавному сполученнях (таблиця 2.1.). ТОВ «Вікенд» є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банку, круглу печатку зі своїм найменуванням та кодом.

*Таблиця 2.1.*

Розширена інформація про ТОВ «Вікенд»

№ з/п	Ознака	Характеристика
1.	Юридична особа	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ВІКЕНД
2.	Скорочена назва	ТОВ «Вікенд»
3.	Код ЄДРПОУ	40040718
4.	Дата реєстрації	17.05.2017
5.	Місце знаходження	Україна, 08151, Львівська обл., місто Стрий, вул. Вокзальна, будинок 52

Джерело: [54].

Метою ТОВ «Вікенд» є отримання прибутку. Підприємство має цивільні права, необхідні для здійснення будь-яких видів діяльності, не заборонених законами України, окремими видами діяльності, перелік яких визначається законами, також ТОВ «Вікенд» діє лише на підставі спеціального дозволу (ліцензії).

За даними українського ринку перевезень за 2022 рік, з перевезення пасажирів на внутрішніх та міжнародних лініях ТОВ «Вікенд» займає 27 місце, а з перевезення вантажів – 33 серед українських підприємств.

На рисунку 2.1. показано постулати успіху ТОВ «Вікенд».



Рис. 2.1. Постулати успіху ТОВ «Вікенд»

Джерело: [54].

Головна мета діяльності ТОВ «Вікенд» – це відданість улюбленій справі, інтересам кожного клієнта який звернувся до нас у справах з обов’язковим досягненням результатом по комфортному перевезенню.

Відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) в таблиці 2.2. показано види економічної діяльності ТОВ «Вікенд».

Таблиця 2.2.

#### Види економічної діяльності ТОВ «Вікенд»

№ з/п	КВЕД
1	45.20 - Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
2	49.31 - Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення
3	49.32 - Надання послуг таксі
4	49.39 - Інший пасажирський наземний транспорт (міжнародний)
5	49.41. Вантажні перевезення автомобільним транспортом
6	49.42 - Надання послуг перевезення речей (переїзду)

Джерело: [54].

Керівництво ТОВ «Вікенд» здійснюється генеральним директором. Виконавчі органи товариства підзвітні раді директорів та загальним зборам акціонерів. До компетенції виконавчих органів товариства відносяться всі питання керівництва поточною діяльністю товариства, за винятком питань, що віднесені до компетенції загальних зборів акціонерів та ради директорів товариства. Організаційну структуру управління ТОВ «Вікенд» відображено на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «Вікенд»

Джерело: [54].

Таким чином, організаційна структура управління ТОВ «Вікенд» є ієрархічною структурою і характеризується лінійно-функціональними зв'язками між працівниками апарату управління. Організаційна структура ТОВ «Вікенд» є відображенням повноважень та обов'язків, покладених на кожного з її працівників апарату управління.

На рисунку 2.3. показанні основні цінності ТОВ «Вікенд».



Рис. 2.3. Основні цінності ТОВ «Вікенд»

Джерело: [54].

Розгляд техніко-економічних показників ТОВ «Вікенд» та проведемо на підставі даних річних звітів та бухгалтерської звітності підприємства за період з 2020-2022 років.

Показники пасажиропотоку та обсягу обробленого вантажу за підсумками 2022 року були найбільші за останні 5 років (рисунки 2.4., 2.5.).

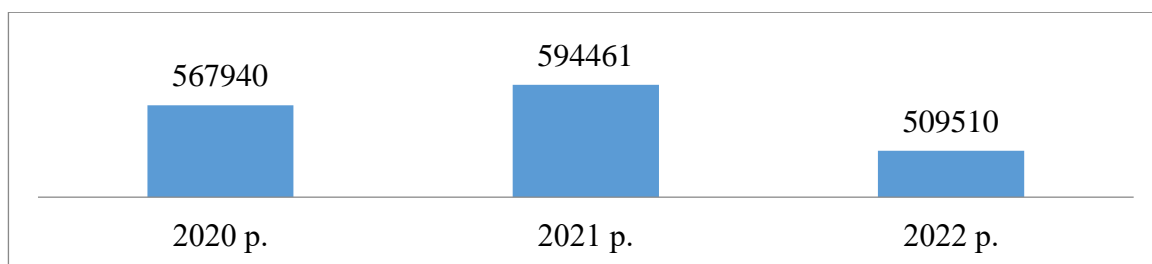


Рис. 2.4. Динаміка обслуговуваних пасажирів ТОВ «Вікенд» за 2020-2022 рр.  
Джерело: [54].

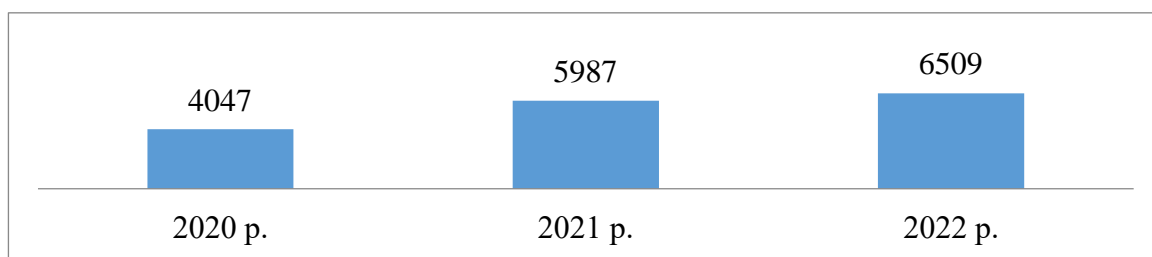


Рис. 2.5. Динаміка обробленого вантажу ТОВ «Вікенд» за 2020-2022 рр.  
Джерело: [54].

Для того щоб збільшити кількість перевезень пасажирів та вантажу, ТОВ «Вікенд» досягає свого результату завдяки деяким важелям (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3.

#### Важелі успішного результату ТОВ «Вікенд»

№	Успіх
1	Для вантажних/логістичних клієнтів:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення швидкості і своєчасність доставки вантажів;</li> <li>– підвищення надійності та доступності перевезень автомобільним транспортом;</li> <li>– прозорі правила діяльності;</li> <li>– поліпшення якості обслуговування;</li> <li>– збереження вартості доставки вантажів автомобільним транспортом на конкурентному рівні;</li> <li>– покращення безпеки перевізного процесу на дорогах.</li> </ul>

## Продовження табл. 2.3.

2	<p style="text-align: center;">Для пасажирів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення привабливості;</li> <li>- зниження часу транспортування і забезпечення пунктуальності;</li> <li>- підвищення рівня комфорту і чистоти;</li> <li>- покращення рівня безпеки.</li> </ul>
3	<p style="text-align: center;">Для співробітників:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- постановка чітких цілей і визначення функцій персоналу;</li> <li>- посилення залежності розміру оплати праці від досягнутих результатів;</li> <li>- підвищення рівня соціальної захищеності;</li> <li>- можливість професійного розвитку і кар'єрного росту;</li> <li>- покращення соціального рівня;</li> <li>- сталий розвиток трудового колективу та вирішення соціально-економічних питань його розвитку через діалог з профспілками.</li> </ul>
4	<p style="text-align: center;">Для інвесторів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- прозора та проста для розуміння структура підприємства та фінансовий профіль;</li> <li>- захищеність інвестицій та надійність і своєчасність при виконанні зобов'язань;</li> <li>- адекватний рівень дохідності інвестицій, який відповідає ризикам.</li> </ul>
5	<p style="text-align: center;">Для держави (як власник і регулятор, представник інтересів великих верств суспільства):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- внесок в економічний добробут країни;</li> <li>- зростання вартості бізнесу, а також надходжень до бюджету;</li> <li>- підвищення доступності перевезень автобусним транспортом;</li> <li>- мінімізація впливу на навколишнє середовище;</li> <li>- підвищення рівня зайнятості і соціальної відповідальності.</li> </ul>

Джерело: [54].



В таблиці 2.4. показана динаміка об'ємних показників ТОВ «Вікенд» за 2020-2021рр.

Таблиця 2.4.

Динаміка об'ємних показників ТОВ «Вікенд» за 2020-2021 рр.

Показники	Одиниця виміру	2021 р.		%	2020 р. факт	(+, -) до 2020 року	% до 2020 року
		план.	факт.				
Обслугованих пасажирів	тис. чол.	624,6	594,7	95,2	567,9	26,8	104,7
Відправки, всього	тис. чол.	308,3	298,4	96,8	280,4	18	106,4
внутрішні	тис. чол.	263,9	259,9	98,5	240	19,9	108,3
міжнародні	тис. чол.	39,6	33,6	84,8	35,9	-2,3	93,6
іноземні	тис. чол.	4,8	4,9	102,1	4,5	0,4	108,9
Прибуття, всього	тис. чол.	282,8	276,5	97,8	257,1	19,4	107,5
внутрішні	тис. чол.	238,5	236	99,0	216,9	19,1	108,8
міжнародні	тис. чол.	38,5	35,1	91,2	34,9	0,2	100,6
іноземні	тис. чол.	5,8	5,4	93,1	5,3	0,1	101,9
Транзит, всього	тис. чол.	33,5	19,8	59,1	30,5	-10,7	64,9
внутрішні	тис. чол.	33,5	19,8	59,1	30,5	-10,7	64,9
міжнародні	тис. чол.	0	0	0,0	0	0	0,0
іноземні	тис. чол.	0	0	0,0	0	0	0,0
Обробка вантажу (пошти)	тис тн.	6,3	6,5	103,2	6	0,5	108,3
Відправка	тис тн.	3,3	3,8	115,2	3,2	0,6	118,8
Прибуття, всього	тис тн.	3	2,7	90,0	2,8	-0,1	96,4

Джерело: [54].

У 2021 році кількість обслугованих пасажирів ТОВ «Вікенд» загалом збільшилася на 4,7 % порівняно з 2020 роком і була меншою за план на 4,8%.

Аналогічна динаміка спостерігається як на внутрішніх, так і на міжнародних перевезеннях. Зростання обсягу пасажирів у 2021 році є наслідком розширення мережі автомобільних перевезень.

План за обсягом обробленого вантажу ТОВ «Вікенд» виконано на 103,2%. Порівняно з 2020 роком величина цього показника становила 108,3 %, головним чином, за рахунок зростання обсягу обробленого вантажу на внутрішніх автомобільних перевезеннях. Далі розглянемо динаміку об'ємних показників ТОВ «Вікенд» за 2021-2022 роки. дані про аналіз відображені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Динаміку об'ємних показників ТОВ «Вікенд» за 2021-2022 рр.

Показники	Одиниця виміру	2022 р.		%	2021 р. факт	(+, -) до 2021 року	% до 2021 року
		план.	факт.				
Обслугованих пасажирів	тис. чол.	604,5	509,5	84,3	594,7	-85,2	85,7
Відправки, всього	тис. чол.	303,3	261,3	86,2	298,4	-37,1	87,6
внутрішні	тис. чол.	264,2	225,9	85,5	259,9	-34	86,9
міжнародні	тис. чол.	33,9	33,9	100,0	33,6	0,3	100,9
іноземні	тис. чол.	5,2	1,5	28,8	4,9	-3,4	30,6
Прибуття, всього	тис. чол.	281,3	245,1	87,1	276,5	-31,4	88,6
внутрішні	тис. чол.	240,5	210,2	87,4	236	-25,8	89,1
міжнародні	тис. чол.	35,7	33,1	92,7	35,1	-2	94,3
іноземні	тис. чол.	5,1	1,8	35,3	5,4	-3,6	33,3
Транзит, всього	тис. чол.	19,9	3,1	15,6	19,8	-16,7	15,7
внутрішні	тис. чол.	19,9	3,1	15,6	19,8	-16,7	15,7
міжнародні	тис. чол.	0	0	0,0	0	0	0,0
іноземні	тис. чол.	0	0	0,0	0	0	0,0
Обробка вантажу	тис тн.	5,9	4,8	81,4	6,5	-1,7	73,8

## Продовження табл. 2.5.

Відправка	тис тн.	3,3	2,7	81,8	3,8	-1,1	71,1
Прибуття, всього	тис тн.	2,6	2,1	80,8	2,7	-0,6	77,8

Джерело: [54].

Кількість обслужених пасажирів у 2022 році загалом зменшилася на 14,3% порівняно з 2021 роком та менша за план на 15,7%. Негативна динаміка спостерігається як на внутрішніх, так і міжнародних перевезеннях, що експлуатуються іноземними перевізниками. Зниження обсягу обслужених пасажирів у 2022 році пов'язане зі скороченням рейсів по Україні під час обстрілів, так як в країні війна, і це стало наслідком світової фінансової кризи.

Скорочення рейсів на внутрішніх автомобільних лініях ТОВ «Вікенд» спричинило зменшення обсягу відправлених пасажирів. У 2022 році обсяг відправлених пасажирів на українському напрямку склав 212496 осіб, що на 12,6% нижче за факт 2021 року. За даними звіту про прибутки та збитки ТОВ «Вікенд» проведено аналіз виручки підприємства за 2021-2022 роки.

Спочатку визначили прибуток на кінець звітного року в порівнянних цінах:

У 2021 р.:

$$V_{соп} = 1569645: 1,1 = 1426950 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{(де } 1,1 \text{ – індекс цін } 2020 \text{ р.)} \tag{2.1}$$

У 2022 р.:

$$V_{соп} = 980693: 1,1 = 891539 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{(де } 1,1 \text{ – індекс цін } 2020 \text{ р.)} \tag{2.2}$$

Зміна виручки за рахунок зміни цін ТОВ «Вікенд» визначається як різниця між виручкою звітного періоду та виручкою звітного періоду в порівнянних цінах:

У 2021 р.:

$$\Delta B(\Pi) = 1569645 - 1426950 = 142695 \text{ тис. грн.} \quad (2.3)$$

У 2022 р.:

$$\Delta B(\Pi) = 980693 - 891539 = 89154 \text{ тис. грн.} \quad (2.4)$$

Зміна виручки за рахунок зміни обсягу продажів ТОВ «Вікенд» визначається як різниця між виручкою звітного періоду в порівнянних цінах та виручкою базисного періоду:

У 2021 р.:

$$\Delta B(Q) = 1426950 - 1289923 = 137027 \text{ тис. грн.} \quad (2.5)$$

У 2022 р.:

$$\Delta B(Q) = 891539 - 1289923 = -398384 \text{ тис. грн.} \quad (2.6)$$

Загальне збільшення виручки ТОВ «Вікенд» 2021 р. у вигляді 279722 тис.грн. можна на 142 695 тис.грн. пояснити збільшенням цін, і на 137027 тис.грн. збільшенням обсягу послуг, що реалізуються.

Загальне зниження виручки ТОВ «Вікенд» 2022 р. проти 2020 роком - 309230 тис. грн. можна на 89 154 тис.грн. пояснити збільшенням цін та на - 398384 тис. грн. зниження обсягу наданих послуг.

Вплив зміни виручки від продажу на рентабельність продаж ТОВ «Вікенд» визначається формулою:

$$R(B) = \left( \frac{B_1 - C_0 - KP_0 - UP_0}{B_1} - \frac{B_0 - C_0 - KP_0 - UP_0}{B_0} \right) \cdot 100\% \quad (2.7)$$

Вплив зміни собівартості продажу на рентабельність продаж ТОВ «Вікенд» визначається формулою:

$$(C) = \left( \frac{B_1 - C_1 - KP_0 - UP_0}{B_1} - \frac{B_1 - C_0 - KP_0 - UP_0}{B_1} \right) \cdot 100\% \quad (2.8)$$

Вплив зміни комерційних витрат на рентабельність продаж ТОВ «Вікенд» визначається формулою:

$$R(KP) = \left( \frac{\hat{A}_1 - \tilde{N}_1 - \hat{E}D_1 - \acute{O}D_0}{\hat{A}_1} - \frac{\hat{A}_1 - \tilde{N}_1 - \hat{E}D_0 - \acute{O}D_0}{\hat{A}_1} \right) \cdot 100\% \quad (2.9)$$

Вплив зміни управлінських витрат на рентабельність продаж ТОВ «Вікенд» визначається формулою:

$$R(УР) = \left( \frac{\hat{A}_1 - \tilde{N}_1 - \hat{E}D_1 - \hat{O}D_1}{\hat{A}_1} - \frac{\hat{A}_1 - \tilde{N}_1 - \hat{E}D_1 - \hat{O}D_0}{\hat{A}_1} \right) \cdot 100\% \quad (2.10)$$

Для кращої наочності під час аналізу ТОВ «Вікенд» складено таблицю 2.6.

Таблиця 2.6.

Аналіз впливу факторів на рентабельність обороту

Фактор	2021 рік	2022 рік
R(B)	15,41	6,94
R(C)	-21,38	-48,95
R(KP)	-0,12	6,08
R(УР)	-0,51	6,29

Джерело: [54].

Загальне зниження рентабельності від продажів ТОВ «Вікенд» у 2021 році порівняно з 2020 роком на -6,98% можна пояснити збільшенням виторгу на 15,41%, зниженням на -21,38% собівартості, на -0,12% комерційних витрат, на 0,51% управлінських витрат. Загальне збільшення рентабельності від продажів ТОВ «Вікенд» у 2022 році на 2,33% можна пояснити збільшенням виторгу на 6,42%, зниженням собівартості на 48,95%, збільшенням комерційних витрат на 6,08%, збільшенням управлінських витрат на 6,29%.

## 2.2. Зовнішнє та внутрішнє інноваційне середовище ТОВ «Вікенд»

Якщо розглядати зовнішнє макросередовище ТОВ «Вікенд», то можна виділити низку проблем, що загрожують діяльності підприємству. Для початку проблема конкуренції. Головним конкурентом послуг з перевезення

на даний момент на українському ринку, є послуги держаного залізничного транспорту.

Великою перевагою ТОВ «Вікенд» у цьому питанні є те, що це підприємство працює на міжнародний рівень та займається обслуговуванням іноземних перевезень, як пасажирських, так і вантажних. Що ж до конкурентів, такими є ТОВ «Світ перевезень» та ТОВ «Евро груп перевезення», які розташовані більш ніж за 150 км від м. Львова.

Наступною проблемою можна вважати політику держави, яка впливає на це підприємство. Найважливішими є ситуації із впливом державної політики монополізації ринку автомобільних перевезень. Адже на українському ринку перевезень склалася така ситуація, що є не надійним перевезень в будь-який момент, бо ведуться бойові дії в Україні, та є деякі проблеми, пов'язані з доходи від основної діяльності. ТОВ «Вікенд» отримує доходи фактично за двома напрямками:

- доходи від послуг, тарифи на які затверджує держава з тарифів;
- доходи від послуг, тарифи на які затверджуються підприємством;

Доходи від послуг за тарифами, затверджуваними державою, становили 2022 року 27 % загальної суми доходів. На жаль, такі тарифи затверджуються із свідомо негативною рентабельністю. По-перше, в них враховуються фактичні та прогнозні витрати підприємства не в повному обсязі, по-друге, зростання цих витрат обмежено індексом інфляції згідно з офіційними прогнозами державних органів.

Істотним недоліком чинної системи регулювання тарифів є тривалий термін їхнього розгляду. Найчастіше тарифи на плановий рік затверджуються, коли він уже почався, таким чином частина періоду ТОВ «Вікенд» працює за старими тарифами, недоотримуючи доходи.

Другий вид доходів ТОВ «Вікенд» – від послуг за власними тарифами – становив 22% від загальної суми доходів у 2022 році. Рентабельність цього виду послуг досить висока і дозволяє частково покривати збитки від регульованих державою тарифів.

На сьогоднішній день ТОВ «Вікенд» виключно за рахунок одержуваних від реалізації доходів не тільки покриває збитки від надання послуг, але й має можливість здійснювати інвестиційні програми та своєчасно виконувати кредитні зобов'язання. Незважаючи на це, ТОВ «Вікенд» прагне переорієнтувати структуру доходів та знизити залежність своєї економіки від продажу квитків.

За останні 3 роки ТОВ «Вікенд» вдалося знизити з 65 до 47% частку реалізації палива у доходах. Зміна їх структури здійснюється за рахунок збільшення обсягів послуг та зростання власних тарифів. Так, у 2022 році за кількістю обслужених пасажирів перевищено показник докризового рівня, але це зростання обмежене об'єктивними ринковими факторами і має досить рівномірний характер.

З урахуванням збереження діяльності з продажу палива ТОВ «Вікенд» для досягнення точки беззбитковості у 2024 році необхідно обслужити 570 тисяч пасажирів (це менше за фактичний рівень пасажиропотоку). У разі відмови від реалізації палива точка беззбитковості буде на рівні обслуговування 740 тисяч пасажирів, і для збереження економічної ефективності необхідно буде досягти 20-відсоткового зростання обсягів за рік, що нереально навіть за найоптимістичнішими оцінками.

Складається така картина:

- суттєво підвищити доходи від послуг ТОВ «Вікенд» можливо лише за умови встановлення високорентабельних тарифів або суттєвого підвищення обсягів діяльності;
- суттєво скоротити витрати неможливо у зв'язку з наявністю численних сертифікаційних вимог, високим рівнем постійних витрат та необхідністю здійснювати інвестиції в основні виробничі фонди.

Таким чином, при виключенні з діяльності ТОВ «Вікенд» доходів від продажу у рамках демонополізації ринку багато станцій, у тому числі й львівських, можуть опинитися в ситуації, що планомірно веде до

банкрутства. Це не може бути метою державної політики у галузі автомобільного транспорту.

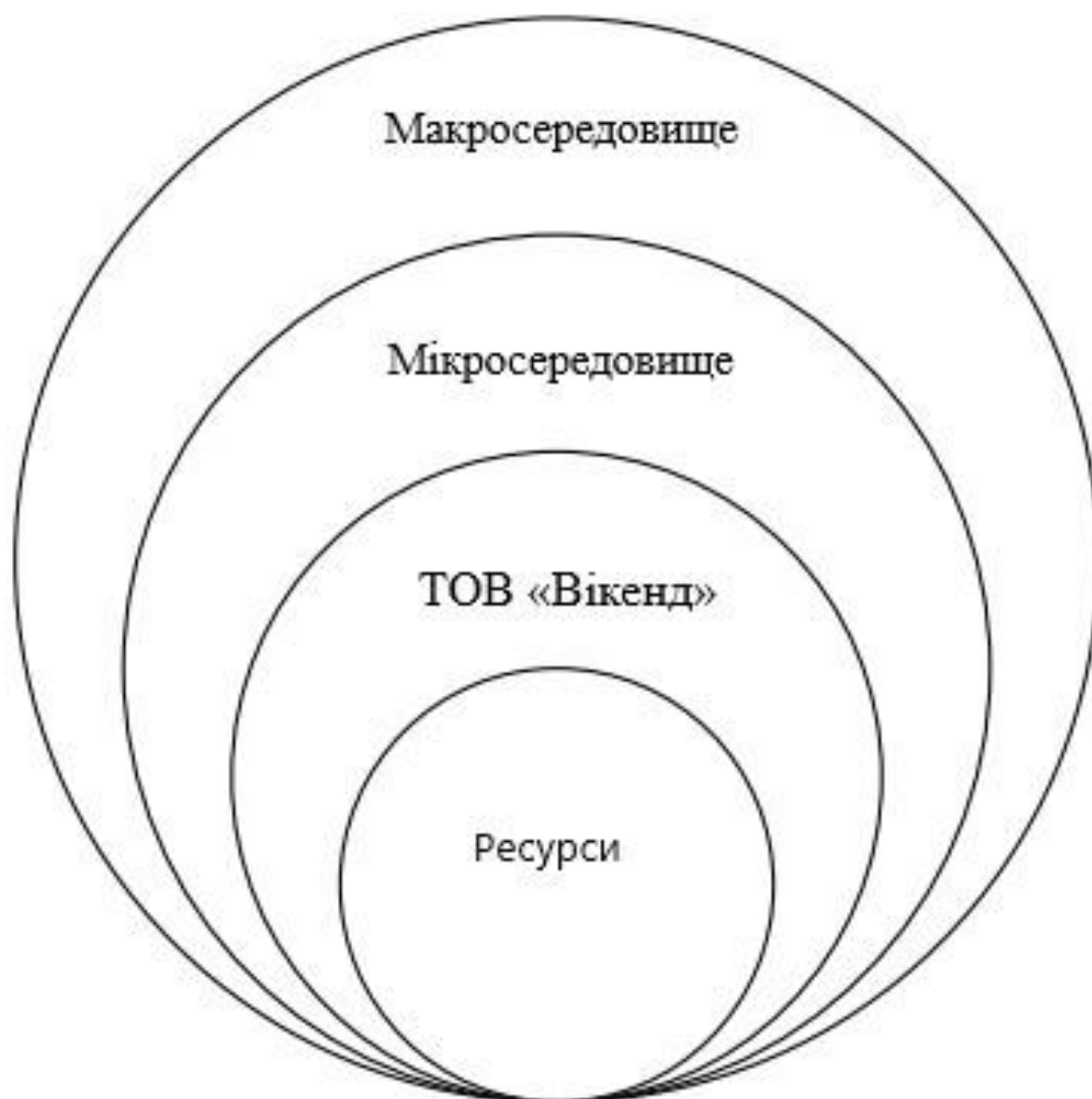
Також останнім часом простежується стійка тенденція до посилення сертифікаційних критеріїв, посилюються вимоги наглядових та контролюючих органів, особливо до забезпечення автомобільної безпеки ТОВ «Вікенд». Це веде до постійного збільшення поточних та інвестиційних витрат підприємства, у тому числі щодо оновлення основних виробничих фондів. Додатково збільшує витрати ТОВ «Вікенд» необхідність витрат, пов'язаних із використанням приватного майна. У цьому напрямі найважливіші два аспекти. У найближчій перспективі планується істотне збільшення витрат на оренду приватного майна. Вартість послуг ТОВ «Вікенд» збільшиться, що вплине на доступність автомобільних перевезень для населення. Другий аспект пов'язаний з тим, що багато об'єктів ТОВ «Вікенд», що знаходяться у приватній власності, мають високий ступінь зносу, або не відповідають жорстким сертифікаційним вимогам, особливо в частині автомобільної безпеки. Інвестиції в дані об'єкти держава здійснює в недостатньому обсязі і у відповідність вимогам їх не наводить. Проте контрольно-наглядові органи держави змушують ТОВ «Вікенд» вживати відповідних заходів. При цьому ТОВ «Вікенд» не має ресурсів для таких інвестицій та юридичної можливості їх здійснення – об'єкти йому не належать.

Виходячи з того, що інновації займаються питаннями ефективних ринкових обмінів, інноваційне середовище ТОВ «Вікенд» поділяється на макро- та мікросередовище.

До макросередовища ТОВ «Вікенд» належать фактори, що впливають на можливість встановлення та підтримки ефективних ринкових обмінів.

Мікросередовище включає тих учасників, між якими такий обмін (фінансовий, інформаційні тощо) відбувається. Інноваційне середовище для ТОВ «Вікенд», що діє на українському ринку перевезень, та основні фактори та цілі аналізу представлені на рисунках рисунку 2.6.





*Рис. 2.6.* Зовнішнє та внутрішнє інноваційне середовище ТОВ «Вікенд»  
Джерело: [54].

За даними рисунку 2.6 можна виділити фактори макросередовища ТОВ «Вікенд», які мають найвагомійший вплив на діяльність підприємства. Для подальшого дослідження внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Вікенд» необхідно використовувати метод SNW-аналізу, який дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, що здійснює централізоване управління процесом перевезень на внутрішньому та міждержавному сполученнях (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7.

## SNW-аналіз внутрішнього середовища

Стратегічна позиція фактору внутрішнього середовища	Якісна оцінка позицій		
	Сильна - S	Нейтральна - N	Слабка - W
Кадри			
Кадрові ресурси		+	
Мотивація працівників			+
Плинність кадрів			+
Кваліфікація персоналу		+	
Управління			
Імідж підприємства		+	
Стратегія управління			+
Організаційна структура	+		
Маркетинг			
ІКТ		+	
Цінова політика		+	

Джерело: [54].

З даних таблиці 2.7 ми бачимо, що найвагомішими факторами впливу на внутрішнє середовище ТОВ «Вікенд» є низький рівень змотивованості персоналу, висока плинність кадрів, недостатньо розвинена стратегія управління підприємством.

Нижче наведено класифікацію, що відображає практично всі загрози, які можуть перешкодити діяльності ТОВ «Вікенд».

1) Загрози, пов'язані з безпекою клієнтів та персоналу автомобільного перевезення: - терористичний акт; - несправності у техніці; - помилки, допущені персоналом під час виконання своїх обов'язків.

2) Загрози, пов'язані з несприятливою політикою держави: - реалізація статей транспортної стратегії України, що включає максимальне збільшення системи безпеки, поліпшення системи ціноутворення, нормативних документів та багато іншого; результати внутрішньої політики, що проводиться державою. Сюди входять загрози, пов'язані зі зростанням рівня інфляції (8-9%), зростанням цін на паливо (очікується зростання у 30% протягом поточного року), зростання рівня земельного податку та багато іншого.

3) Загрози, пов'язані з обстановкою всередині країни: - хвилювання серед народу, бо в країні війна; - природні катаклізми.

До можливостей ТОВ «Вікенд» належать:

1) Сприятливі результати здійснення статей транспортної стратегії України – включає зменшення кількості або повну відсутність нещасних випадків, що забезпечить підприємству імідж одного з найбезпечніших в Україні. Крім цього, є можливість встановлення оптимального рівня зборів на перевезення, що, безумовно, призведе до підвищення кількості клієнтів.

2) Розвиток міста Стрий як важливого економічного центру, в який прагнутимуть багато підприємств та корпорацій вкладати кошти, а також розвиток міста як культурного центру, що приваблює велику кількість туристів.

3) Підвищення рівня кваліфікації персоналу підприємства, сприятливе ставлення до клієнтів тощо.

4) Придбання новітніх автомобілів, призначеної як регулювання автомобільних перевезень, так обслуговування клієнтів. Звичайно, купівля новітніх автомобілів ставить питання про навчання співробітників поводженню з нею.

Аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «Вікенд», основних загроз та можливостей показаний у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

## Список основних загроз та можливостей ТОВ «Вікенд»

Загроза	Можливість	Наслідки для фірми	Можливі заходи для уникнення загрози або використання можливостей
Втрата клієнта		Фінансові втрати, а разі втрати великого клієнта, значні; можливо, зменшення зарплати працівників або скорочення штату.	Різні заходи для утримання клієнта: знижки, додаткові послуги. Пошук альтернативних рішень проблеми із клієнтом
	Поява клієнта	Додатковий ринок збуту, додаткове джерело надходження фінансових коштів	Знижки, розстрочення платежу, додаткові послуги
Переваги конкурентів		Втрата клієнтів як існуючих, і потенційних; втрата займаної частки ринку	Знаходження та усунення причин відставання від конкурентів. Обхід конкурента іншими перевагами.
	Слабкість конкурентів	Збільшення частки ринку, поява нових клієнтів	Постаратися зміцнити свої позиції на цій ніші ринку. За дуже тяжкого становища конкурента, запропонувати йому об'єднатися для усунення інших конкурентів
Втрата постачальника		Зрив постачання, фінансові збитки, втрата клієнтів, падіння авторитету фірми, пошук нового постачальника	Поліпшення ділових відносин, розгляд та, якщо можливо, вирішення існуючої проблеми; мати контракт із постачальником на екстрені замовлення
	Поява нового постачальника	Вибір між постачальниками, найбільш прийнятних умов для укладання контрактів	Переукладання договорів має сенс робити лише тоді, коли новий постачальник має гарну репутацію або значно вигідніші умови для співпраці.
Введення податків		Підвищення вартості продукції	Спроба отримання податкових пільг

Джерело: авторська розробка

Досліджуючи структурні елементи впровадження інновацій на ТОВ «Вікенд», можна спостерігати процес удосконалення деяких технологій, незначне розширення точок станцій перевезень, освоєння нових ринків, реалізація нових підходів до планування обсягів доходу підприємства.

Оцінку інноваційних можливостей ТОВ «Вікенд» необхідно здійснювати відповідно до таких показників, як впровадження модернізованого технологічного процесу, рівень автоматизації та освоєння інноваційних процесів на підприємстві. Визначення економічної вигоди від інноваційної діяльності підприємства слід здійснювати відповідно до економічних результатів. На рисунку 2.7. показано послідовність проведення оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Вікенд» та які від цього можуть бути можливості у підприємства.

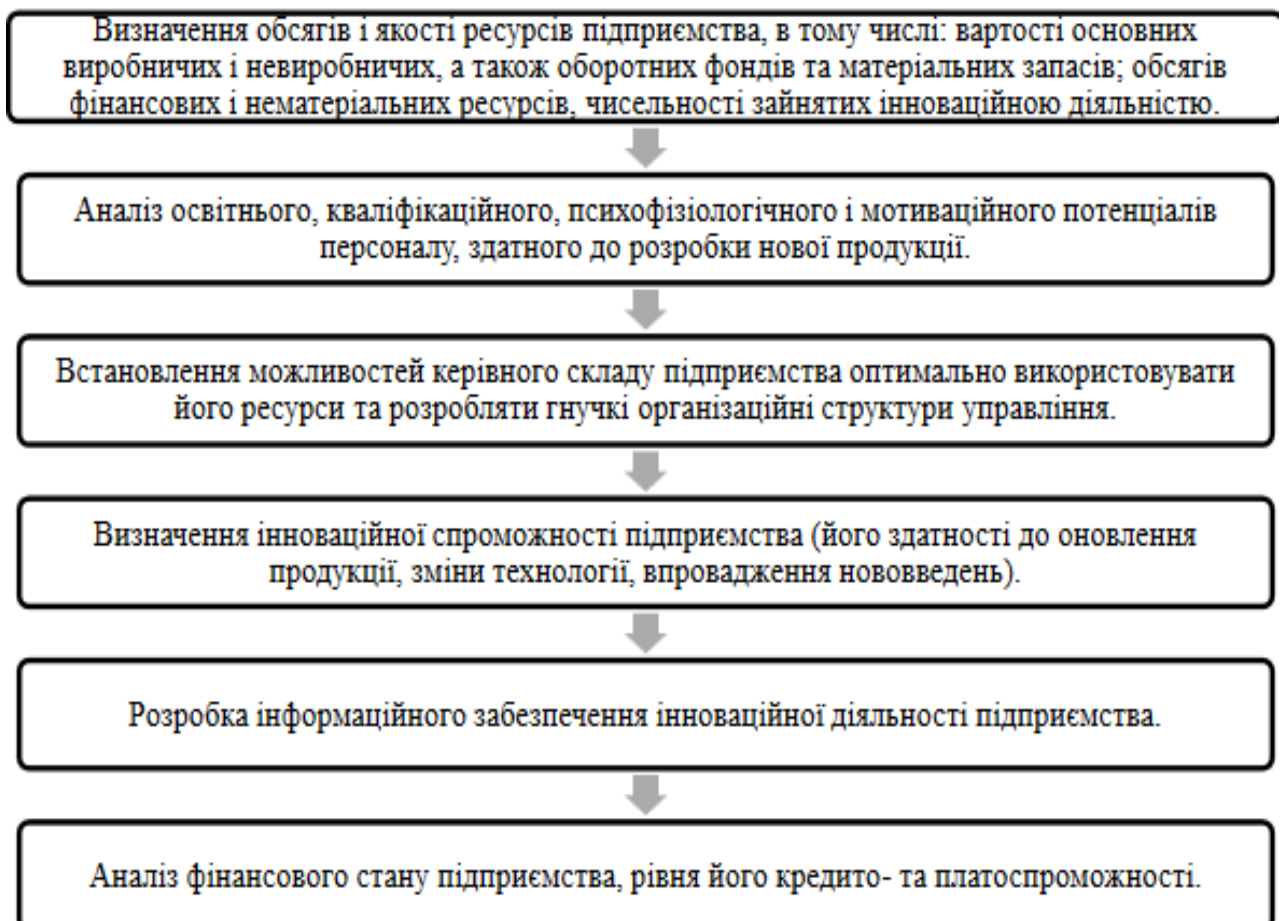


Рис. 2.7. Кроки проведення оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Вікенд»

Джерело: авторська розробка

Таким чином, ТОВ «Вікенд» - найбільше підприємство Львівської області, що здійснює автомобільні перевезення пасажирів та вантажів як на місцевих, так і міжнародних авіалініях. Аналіз діяльності підприємства показав, що має великий економічний потенціал для інноваційного розвитку.

Проведений аналіз свідчить про те, що діяльність підприємства ТОВ «Вікенд» не є досить ефективною, саме підприємство має не достатньо прибуткове становище. Для покращення успішного функціонування підприємства, необхідно, щоб керівництво було націлене на освоєння нових технологій, які дозволять більше перевозити пасажирів і вантаж з найменшими витратами.

У такому випадку, інноваційний потенціал ТОВ «Вікенд» являє собою інтегровану сукупність матеріальних та не матеріальних ресурсів, які підприємство може використовувати для створення та реалізації інноваційної продукції та забезпечення його конкурентоспроможності завдяки впровадженню інноваціям.

Слабкими сторонами ТОВ «Вікенд» є застаріле обладнання та парк автомобілів, неефективна експлуатація місцевих перевезень. Незважаючи на проблеми, ТОВ «Вікенд» має добрі можливості:

- гідна репутація підприємства;
- гнучка цінова політика;
- високий рівень кваліфікації керівних співробітників.

Ліквідація основних загроз та слабких сторін можлива при запровадженні у практику діяльності ТОВ «Вікенд» інноваційних технологій. ТОВ «Вікенд» потребує оновлення як обладнання і автомобілів, так і оновлення процесів маркетингу та управління організацією, розвитку нових видів сервісу для пасажирів та мешканців міста.

При цьому організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку ТОВ «Вікенд» являє собою відкриту систему, яка включає в себе ряд економічних, організаційних, техніко-технологічних процесів та відносин, в основу яких покладені принципи та методи створення, розробки та

впровадження нововведень спрямованих на розвиток підприємства. На рисунку 2.8. показано організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку ТОВ «Вікенд».

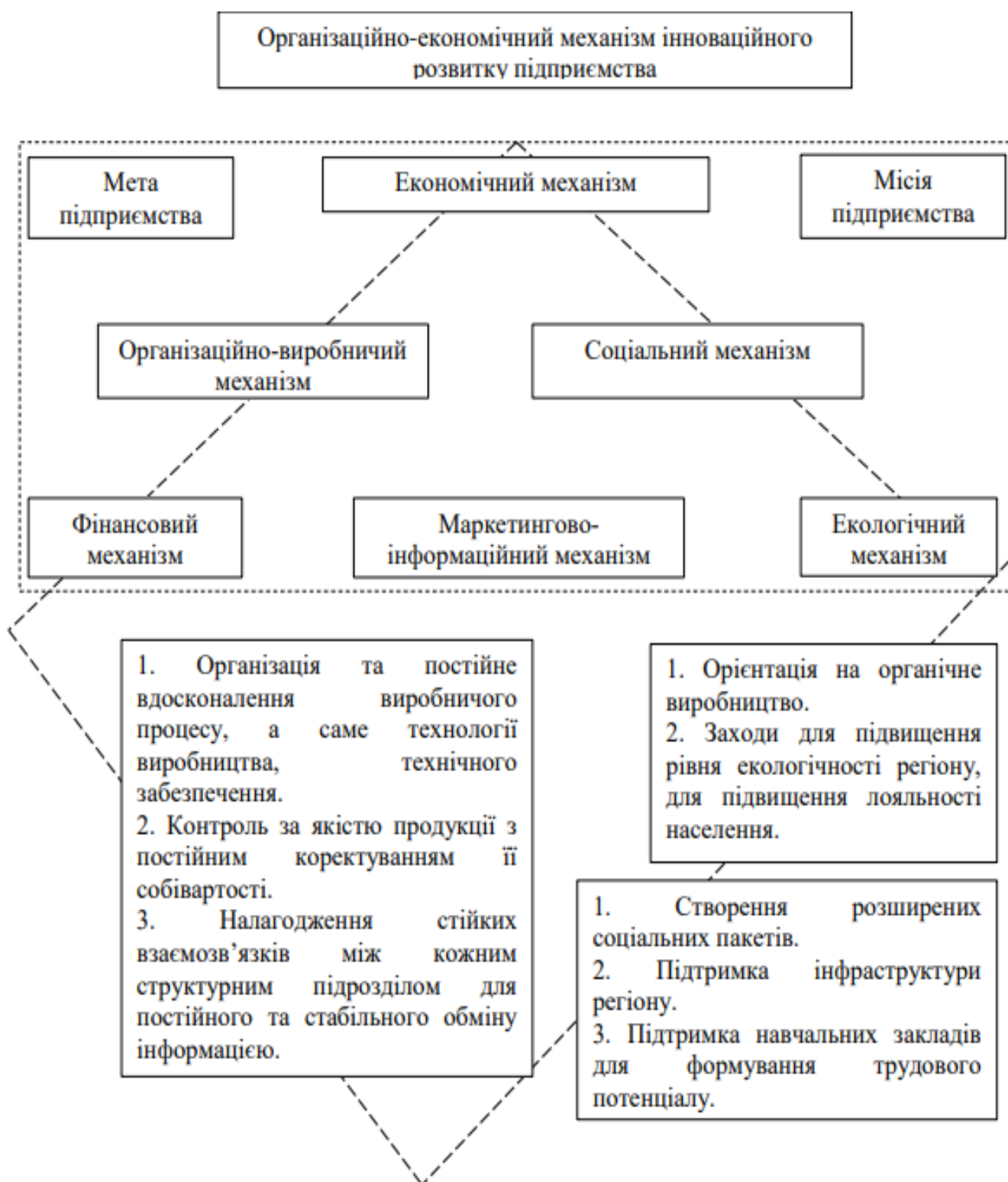


Рис. 2.8. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку ТОВ «Вікенд»  
Джерело: [54].

Отже, у процесі дослідження внутрішнього і зовнішнього інноваційного середовища ТОВ «Вікенд» бачимо, що розвиток підприємства відбувається завдяки реалізації функції керуючої системи, яка за допомогою системного впливу надає підприємству всіх можливих конкурентних переваг на українському ринку перевезень та економічну стійкість на довгострокову перспективу з позиції високої конкуренції та розкриває реалізацію інноваційного потенціалу ТОВ «Вікенд».

### **2.3. Аналіз інноваційного середовища ТОВ «Вікенд»**

Чинники, які впливають на формування інноваційного середовища ТОВ «Вікенд» проілюстровані в таблиці 2.9.

Серед внутрішніх чинників, за яких зростає ефективність інновацій, можна назвати:

- здатність керівництва та персоналу виділяти та оцінювати економічні, соціальні та технологічні зміни у зовнішньому середовищі;
- орієнтація керівництва на довгострокову перспективу та наявність чітких стратегічних цілей;
- розвинена система збуту та маркетингу, здатна досліджувати та оцінювати ринкові тенденції;
- здійснення безперервного пошуку нових ринкових пропозицій; вміння аналізувати та реалізовувати нові ідеї.

Аналіз інноваційного середовища ТОВ «Вікенд» проводився експертним методом на основі анкетування фахівців технічної підтримки та інженерних служб ТОВ «Вікенд», які оцінювали ресурсний потенціал підприємства.



Таблиця 2.9.

## Фактори інноваційного середовища ТОВ «Вікенд»

Умови взаємодії економічних суб'єктів у рамках інноваційних процесів	Критерії оцінки умов взаємодії економічних суб'єктів у рамках інноваційних процесів	Найменування показників, що характеризують якість інноваційного середовища.	
Інституційні умови функціонування суб'єктів та об'єктів інноваційної діяльності	Створення та організація діяльності елементів інноваційної інфраструктури	<p>Кількість та перелік програм співпраці бізнесу та науково-дослідних організацій.</p> <p>Кількість існуючих та новостворених об'єктів інноваційної інфраструктури (технопарки, інноваційно-технологічні центри, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій тощо).</p> <p>Кількість існуючих та новостворених об'єктів інноваційної інфраструктури (технопарки, інноваційно-технологічні центри, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій тощо).</p>	
	Розвиток та вдосконалення законодавчої бази щодо інноваційного розвитку регіону	<p>Перелік прийнятих та ті які знаходяться на розгляді актів, спрямованих на координацію інноваційної діяльності, встановлення механізмів підтримки та стимулювання інновацій.</p> <p>Наявність пільг у вигляді зниження податкової ставки та звільнення від податків у частині, що зараховується до регіонального бюджету.</p>	
	Фінансові умови	Наявність фінансових інститутів у регіоні, здатних надати фінансову підтримку інноваційним структурам, доступність довгострокових джерел фінансування	<p>Показники обсягів коштів, залучених із державних та приватних джерел у НДДКР у рамках мезоекономічної структури.</p> <p>Обсяг інвестицій у нові технології</p> <p>Показники ресурсного забезпечення фондів підтримки малого інноваційного підприємництва у регіоні</p>
		Наявність венчурних фондів та можливі обсяги венчурного фінансування	Наявність венчурних фондів та можливі обсяги венчурного фінансування
Наявність страхових, інвестиційних фондів та передбачувані обсяги фінансування		Наявність страхових, інвестиційних фондів та передбачувані обсяги фінансування	

## Продовження табл. 2.9.

Організаційно-технічні умови	Досягнутий рівень конкурентоспроможності та експортний потенціал макроекономічної структури	Індекс виробництва інноваційної продукції. Динаміка технологічного оновлення виробництва. Обсяги інноваційної та наукомісткої продукції, послуг. Частка інноваційної послуги у валовому еквіваленті. Обсяг інноваційної послуги. Наявність повноцінного попиту інновації з боку економічних суб'єктів.
	Розвиток інформаційної, експертно-консалтингової та освітньої інфраструктури інноваційної діяльності	Наявність центрів контрактації, а також експертно-консалтингових організацій, що надають послуги з проблем інтелектуальної власності, стандартизації, сертифікації, технологічного аудиту Створення коучинг- та тренінг-центрів, що здійснюють інформаційно-консультаційні функції, як у вигляді самостійної мережі центрів. Наявність власних баз даних та знань, центрів доступу, а також аналітичних, статистичних, інформаційних центрів.
Кадрове забезпечення інноваційного сектора	Рівень розвитку кадрового потенціалу	Кількість створених нових робочих місць. Розмір коштів, що виділяються на програму підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, у тому числі у сфері інноваційного менеджменту, інноваційного підприємництва. Рівень середньої заробітної плати в організації інноваційної сфери. Кількість дослідників віком до 35 років.
Стан науково-освітнього комплексу	Рівень наукомісткості мезоекономічної структури	Кількість зайнятих у науково-дослідній діяльності. Кількість патентів, зареєстрованих компаніями, що входять до складу мезоекономічної структури. Зростання коефіцієнта винахідницької активності. Збільшення частки нематеріальних активів у загальній сумі активів організацій сектору досліджень та розробок. Частка витрат на НДДКР у валовому виторгу підприємств та організацій мезоекономічної структури

Джерело: [54].

Аналіз трудового потенціалу працівників та його здатність до інноваційної творчості оцінювали фахівці служби управління персоналом за результатами проведеного вибіркового анкетування працівників. Аналіз фінансових можливостей та наявності джерел та резервів для фінансування інноваційних проектів було оцінено фахівцями фінансових служб ТОВ «Вікенд». Щоб узагальнити отримані результати анкетування за всіма напрямками, було застосовано бальну оцінку (від 1 до 5 балів) кожного фактора інноваційного середовища підприємства. Експерти оцінювали силу дії кожного з факторів формування інноваційного середовища. Перш ніж розпочати безпосередньо обчислення коефіцієнтів вагомості необхідно перевірити експертів на наявність узгодженості. Перевірка узгодженості проводилася з допомогою коефіцієнта конкордації. Результати першого туру опитування представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

## Результати першого туру опитування експертів

Параметри	Експерти							$\Sigma i$	$\Delta i$
	1	2	3	4	5	6	7		
Інноваційний потенціал зовнішнього оточення	4	4	3	4	4	4	4	27	9,5
Виробничий потенціал	3	3	4	2	1	3	3	19	1,5
Фінансові ресурси підприємства	3	3	4	2	1	3	3	19	1,5
Інноваційний потенціал персоналу	1	1	2	1	2	1	1	9	-8,5

Джерело: [54].

1. Сума рангів для кожного показника :

$$\sum_{i=1}^N a_{ij} \quad (2.11)$$

$$\sum_{j=1}^7 a_{i1} = 3+3+4+2+1+3+3 = 19;$$

$$\sum_{i=1}^7 \dot{a}_{i2} = 4+4+3+4+4+4+4 = 27;$$

$$\sum_{j=1}^7 a_{i3} = 3+3+4+2+1+3+3 = 19;$$

$$\sum_{i=1}^7 \dot{a}_{i4} = 1+1+2+1+2+1+1 = 9.$$

2. Середня сума рангів  $T_p$ :

$$T_p = N \left( \frac{n+1}{2} \right) \quad (2.12)$$

$$T_p = 7 \left( \frac{4+1}{2} \right) = 17,5.$$

3. Визначаємо відхилення середньої суми рангів від суми рангів кожного показника:

$$\Delta_i = \sum_{i=1}^N a_{ij} - T_p \quad (2.13)$$

$$\Delta_1 = \sum_{i=1}^7 \dot{a}_{i1} - T_p = 19 - 17,5 = 1,5;$$

$$\Delta_2 = \sum_{i=1}^7 \dot{a}_{i2} - T_p = 27 - 17,5 = 9,5;$$

$$\Delta_3 = \sum_{i=1}^7 \dot{a}_{i3} - T_p = 19 - 17,5 = 1,5;$$

$$\Delta_4 = \sum_{i=1}^7 \dot{a}_{i4} - T_p = 9 - 17,5 = -8,5.$$

4. Визначаємо суму квадратів відхилень середньої суми рангів від суми квадратів рангу кожного показника:

$$S = \sum_{i=1}^n \Delta_i^2 \quad (2.14)$$

$$S = \sum_{i=1}^n \Delta_i^2 = 2,25 + 90,25 + 2,25 + 72,25 = 167.$$

5. Для визначення збіжності відповідей експертів розраховується коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{12S}{N^2(n^3 - n)} \quad (2.15)$$

$$W = \frac{12S}{N^2(n^3 - n)} = \frac{12 \cdot 167}{7^2(4^3 - 4)} = \frac{2004}{2940} = 0,68 \cong 0,7$$

Зазвичай вважається, що узгодженість цілком достатня, якщо  $W > 0,5$ .  
 $W = 0,7 > 0,5$ , отже, узгодженість достатня.

6. Перевірка значущості коефіцієнта конкордації проводиться за критерієм  $\chi^2$ .

Щоб переконатися, що узгодженість, відповідна  $W$  не випадкова, необхідно перевірити  $W$  на 2 – розподіл (критерій Пірсона):

$$\chi^2 = N(n-1)W \quad (2.16)$$

$$\chi^2 = N(n-1)W = 7 \cdot (4-1) \cdot 0,7 = 14,7.$$

Значення  $\chi^2$  порівнюється зі значенням  $\chi_\alpha^2$ , взятим для довірчої ймовірності  $\alpha$  та відповідного ступеня свободи  $\nu = n-1$  із спеціальної таблиці. Приймаючи довірчу ймовірність  $\alpha = 0,95$  та обчислюючи число ступенів свободи  $\nu = 4-1 = 3$ , за стандартною таблицею квантилів хі-квадрат розподілу отримуємо:  $\chi_\alpha^2 = 7,81$ .

Оскільки,  $14,7 > 7,81$  таб величина  $W$  значуща і оскільки  $W = 0,7 > 0,5$ , то думки експертів після проведення першого туру опитування узгоджуються. Знаходження оцінки якості кожного експерта з використанням коефіцієнта рангової кореляції (за Спірменом) щодо відхилення від середньої думки експертної групи за даними другого туру опитування представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

Результати другого туру опитування експертів

Параметри	Експерти						
	1	2	3	4	5	6	7
Фінансові ресурси підприємства	2	2	1	3	3	2	2
Інноваційний потенціал персоналу	1	1	2	1	2	1	1
Виробничий потенціал	3	3	4	2	1	3	3
Інноваційний потенціал зовнішнього оточення	4	4	3	4	4	4	4

Джерело: [54].

1. Знаходимо середнє значення рангу кожного показника:

$$\bar{d}_i = \frac{\sum_{j=1}^N d_{ij}}{N} \quad (2.17)$$

$$\bar{d}_1 = \frac{\sum_{j=1}^N d_{1j}}{N} = \frac{15}{7} = 2.14; \quad \bar{d}_3 = \frac{\sum_{j=1}^N d_{3j}}{N} = \frac{19}{7} = 2.7;$$

$$\bar{d}_2 = \frac{\sum_{j=1}^N d_{2j}}{N} = \frac{9}{7} = 1.3; \quad \bar{d}_4 = \frac{\sum_{j=1}^N d_{4j}}{N} = \frac{27}{7} = 3.9.$$

2. Знаходження суми квадратів різниць рангів за стовпцями (за результатами опитування кожного експерта)

$$\sum_{i=1}^n \Delta d_{ij}^2. \quad (2.18)$$

$$\sum_{i=1}^n \Delta d_{i1}^2 = 0.14^2 + 0.3^2 + 0.3^2 + 0.1^2 = 0.2096;$$

$$\sum_{i=1}^n \Delta d_{i2}^2 = 0.14^2 + 0.3^2 + 0.3^2 + 0.1^2 = 0.2096;$$

$$\sum_{i=1}^n \Delta d_{i3}^2 = 1.14^2 + 0.7^2 + 1.3^2 + 0.9^2 = 4.2896;$$

$$\sum_{i=1}^n \Delta d_{i4}^2 = 0.86^2 + 0.3^2 + 0.7^2 + 0.1^2 = 1.3296;$$

$$\sum_{i=1}^n \Delta d_{i5}^2 = 0.86^2 + 0.7^2 + 1.7^2 + 0.1^2 = 4.1296;$$

$$\sum_{i=1}^n \Delta d_{i6}^2 = 0.14^2 + 0.3^2 + 0.3^2 + 0.1^2 = 0.2096;$$

$$\sum_{i=1}^n \Delta d_{i7}^2 = 0.14^2 + 0.3^2 + 0.3^2 + 0.1^2 = 0.2096.$$

3. Знаходження коефіцієнта рангової кореляції

$$R_j = 1 - \frac{3 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n} \quad (2.19)$$

де  $d_i$  - різниця між середнім рангом і рангом, присвоєним даним експертом і-му об'єкту.

$$\frac{3}{n^3 - n} = \frac{3}{4^3 - 4} = \frac{3}{64 - 4} = 0,05$$

$$R_1 = 1 - 0,05 \cdot 0,2096 = 0,989$$

$$R_5 = 1 - 0,05 \cdot 4,1296 = 0,793$$

$$R_2 = 1 - 0,05 \cdot 0,2096 = 0,989$$

$$R_6 = 1 - 0,05 \cdot 0,2096 = 0,989$$

$$R_3 = 1 - 0,05 \cdot 4,2896 = 0,785$$

$$R_7 = 1 - 0,05 \cdot 0,2096 = 0,989$$

$$R_4 = 1 - 0,05 \cdot 1,3296 = 0,933$$

4. Знаходження оцінки якості кожного експерта з використанням коефіцієнта рангової кореляції (за Спірменом) щодо відхилення від середньої думки експертної групи за даними першого туру опитування.

$$K_{ocj} = 10 R_j$$

$$K_{oc1} = 10 \cdot 0,989 = 9,89;$$

$$K_{oc2} = 10 \cdot 0,989 = 9,89;$$

$$K_{oc3} = 10 \cdot 0,785 = 7,85;$$

$$K_{oc4} = 10 \cdot 0,933 = 9,33;$$

$$K_{oc5} = 10 \cdot 0,793 = 7,93;$$

$$K_{oc6} = 10 \cdot 0,989 = 9,89;$$

$$K_{oc7} = 10 \cdot 0,989 = 9,89$$

Чим ближче коефіцієнт до 10 і кількість коефіцієнтів з однаковими даними більше, тим узгодженіше і якість експертів досить висока. Менш ніж 8 вже виникає питання про рівень кваліфікації. За отриманими результатами можна дійти невтішного висновку у тому, що якість експертної групи досить високо крім двох експертів: третього і п'ятого, чії оцінки різко виділяються загальному тлі на гірший бік.

В результаті отриманих оцінок та коментарів до них експертів було складено матрицю SWOT – аналізу інноваційного середовища ТОВ «Вікенд», представлену у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12.

## SWOT-аналіз інноваційного середовища ТОВ «Вікенд»

		Можливості (О)	Загрози (Т)
Сила (S)	Наявність фінансових інститутів у регіоні, здатних надати фінансову підтримку інноваційним структурам, доступність довгострокових джерел фінансування. Розвиток та вдосконалення законодавчої бази щодо інноваційного розвитку регіону. Рівень розвитку кадрового потенціалу Розвиток інформаційної, експертно-консалтингової та освітньої інфраструктури інноваційної діяльності. Високий рівень корпоративної культури організації.	Вихід із пропозиціями щодо спільного з КМДА Львівської області інвестиційного проекту. Моніторинг кадрового потенціалу за допомогою консалтингових агенцій та агенцій з інноваційного розвитку м. Стрий.	Низький рівень мотивації персоналу до інноваційної творчості. Невелика кількість прогресивних розробок для автомобільних перевезень. Втрата інтересу органів державного та муніципального управління до інноваційного розвитку автотранспорту. Посилення податкового законодавства.
Слабкість (W)	Застаріла виробнича база, відсутність власних джерел фінансування інноваційних проектів.	Отримання кредиту на інвестиційні цілі.	Некваліфікований підхід до інноваційного процесу, великий інвестиційний ризик інноваційного проекту.

Джерело: [54].

Таким чином було з'ясовано, що Львівська область України є регіоном підвищеного інтересу до інноваційного розвитку підприємств. Оскільки ТОВ



«Вікенд» є одним із найбільших об'єктів транспортної інфраструктури області, підприємство може розраховувати на підтримку органів влади у своїх інноваційних починаннях.

Успішний розвиток фінансової інфраструктури м. Стрий може гарантувати забезпечення ТОВ «Вікенд» позиковими джерелами фінансових ресурсів для здійснення інноваційної діяльності.

Успішний розвиток інформаційної, експертно-консалтингової та освітньої інфраструктури інноваційної діяльності забезпечує розробку найкращого варіанта інновацій для ТОВ «Вікенд».

Основними загрозами для розвитку інноваційного середовища ТОВ «Вікенд» ззовні може бути раптова втрата інтересу до проблем автомобільних перевезень з боку органів влади, посилення податкового законодавства у сфері розвитку інновацій. З внутрішніх чинників, які становлять серйозну загрозу інноваційного середовища підприємства, є низька мотивація персоналу ТОВ «Вікенд» до інноваційної творчості.

Незважаючи на високий рівень корпоративної культури на підприємстві, результати опитування та експертної обробки даних показали, що персонал не зацікавлений в інноваціях, а в окремих випадках боїться, що в результаті нововведень розпочнуться кадрові перестановки та скорочення чисельності та, як наслідок, втрата роботи.

Отже, можна дійти невтішного висновку у тому, що необхідно створити систему мотивації співробітників до інноваційної творчості і подолати опір нововведенням із боку персоналу. Загроза, описана вище, може спричинити ще одну загрозу. Внаслідок опору нововведенням персонал, який бере участь у виборі та оцінці інноваційних проектів, може некомпетентно підійти до рішення. Результат – високий ризик чи повний провал реалізації інноваційного проекту.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ПРИ АДАПТАЦІЇ ДО РИНКОВИХ УМОВ

#### **3.1. Методика впровадження інновацій в ТОВ «Вікенд» на основі корпоративного управління**

З метою вдосконалення управління інноваційними процесами для ТОВ «Вікенд» необхідна систематизована програма дій керівництва із точною вказівкою конкретних управлінських цілей, ресурсного забезпечення, термінів, структур, безпосередньо відповідальних реалізацію дій з відповідним напрямом, здатна створити дієвий механізм управління інноваційними процесами.

У процесі розвитку інноваційного потенціалу значну роль має відігравати так званий відділ інноваційного розвитку на ТОВ «Вікенд». До структури цього відділу повинні входити підрозділи, які мають спеціальний статус, відповідну організаційну структуру, спеціально підготовлений персонал та чітко визначені функції. По суті, це має бути орган комплексного планування та координації інноваційної середовища підприємстві, важливим завданням якого має стати формування інноваційної інфраструктури, яка забезпечує як нарощування інноваційного потенціалу області, так і вихід інноваційної продукції на ринки.

Систематична циркуляція для ТОВ «Вікенд» нової технологічної інформації має сприяти створенню атмосфери націленої на інновації.

Розвиток інноваційного середовища ТОВ «Вікенд» безпосередньо залежить від забезпечення його висококваліфікованими професійними кадрами, які адекватно реагують на запити інноваційності. В організаційному плані, після механізму оновлення системи управління рівнів ТОВ «Вікенд», в організаційному плані в першу чергу необхідне створення особливої

організаційної ланки структури управління – інноваційного підрозділу, який би сприяв прийняттю нового як сприятливої можливості.

Робота інноваційного підрозділу має охоплювати такі напрями, як:

- збирання та узагальнення інформації про інновації;
- розробка стратегічних програм та перспективних рішень;
- планування нововведень на підприємстві;
- адаптація управлінського процесу до інновацій та ін.

Створення власного інноваційного підрозділу ТОВ «Вікенд» повинно відповідати світовій практиці внутрішньофірмового підприємництва. Переваги такого способу організації інноваційної діяльності полягатимуть у тому, що можна наблизити науково-дослідний пошук до можливостей вихідного виробництва та потреб кінцевого споживача, залучити висококваліфіковані наукові кадри та бути впевненішими у збереженні комерційної таємниці.

До роботи інноваційного підрозділу ТОВ «Вікенд» необхідно залучати працівників, здатних до новаторства, персональної відповідальності, аналізу виробничо-господарську діяльність, організації інноваційних заходів. Працівник, відповідальний за діяльність інноваційного підрозділу має бути особою, достатньо авторитетною на підприємстві.

Структура показників інноваційної діяльності ТОВ «Вікенд» повинна включати кадровий потенціал, витрати на інновації та фінансове забезпечення інноваційної діяльності, результати інноваційної діяльності у вигляді випуску інноваційної продукції та послуг.

Пропонуються такі основні заходи щодо вдосконалення інноваційної діяльності ТОВ «Вікенд»:

– Створити відділ інноваційного розвитку, до функцій якого входила б розробка проекту з впровадження інноваційних технологій та ін. Підприємству необхідно впровадити елементи цивілізованого менеджменту, ввести до штату фахівців у галузі менеджменту організації, оформити посадову інструкцію, в якій конкретно вказати область діяльності фахівців,

забезпечити їх робочими місцями та всім необхідним для здійснення своїх повноважень (персональний комп'ютер, програмне забезпечення, інтернет-комунікації) ;

– Створити нову систему мотивації персоналу до інноваційної діяльності.

Для створення ефективного інноваційного середовища у ТОВ «Вікенд» пропонується застосувати досвід інших підприємств на аналогічному ринку перевезень. Як провідник інновацій у ТОВ «Вікенд» пропонується сформувати відділ з інновацій. У даному відділі співробітники аналізуватимуть сучасні розробки у сфері автоперевезень, аналізуватимуть можливість застосування цих нововведень з адаптацією проектів до місцевих умов господарювання, формуватимуть інноваційну програму розвитку ТОВ «Вікенд».

Стратегічною метою ТОВ «Вікенд» на середньострокову перспективу є досягнення якісного рівня при обслуговуванні пасажирів, вантажів та багажу, а також формування виробничого, економічного та кадрового потенціалу для перенесення основної діяльності підприємства.

Для досягнення зазначеної мети, ТОВ «Вікенд» визначено три пріоритетні напрямки, кожен з яких включає комплекси окремих завдань, вирішення яких сприяє досягненню стратегічної мети. Ці напрями – розвиток автомобільної інфраструктури, підвищення рівня безпеки та підвищення економічної ефективності.

Для відображення саме виробничої стратегії ТОВ «Вікенд» у в цій роботі було зібрано комплекс цілей, що складається з:

- цілей розвитку автомобільної інфраструктури;
- цілі забезпечення безпеки на території посадки висадки пасажирів;
- мети розширення сфери діяльності підприємства.

Специфіка економічної діяльності ТОВ «Вікенд», як і всієї галузі, полягає у високому рівні постійних витрат, що тягне за собою сильне зниження рентабельності при зменшенні обсягів наданих послуг.

Отже, першорядним завданням економіки ТОВ «Вікенд» є нарощування обсягів – відкриття нових рейсів та напрямків. Комплексна робота із залучення автоперевізників та розширення маршрутної мережі. Створення сприятливих умов для організації роботи та для розвитку транзитних вантажних та пасажирських перевезень у наступних пріоритетних напрямках:

- Західна та Східна Європа;
- зарубіжні курорти;
- міжрегіональні перевезення у країні.

Джерела фінансування проекту – власні кошти ТОВ «Вікенд». Очікувані результати від реалізації – збільшення обсягів послуг, зростання рентабельності діяльності, збільшення прибутку підприємства.

Неавтомобільні види діяльності ТОВ «Вікенд» не приносять істотних доходів у зв'язку з невеликими обсягами. Серед основних неавтомобільних доходів є прибуток від оренди площ і доходи від рекламної діяльності.

Після завершення реконструкції станції посадки автовокзалу, міжнародного терміналу та привокзальної площі з'являться додаткові можливості для розвитку цих послуг. Розвиток неавтомобільних видів діяльності, у тому числі збільшення обсягів та ефективності за вже існуючими напрямками, пошук та формування нових напрямків.

Очікувані результати проекту, що фінансується засобами ТОВ «Вікенд» – збільшення доходів підприємства, а також підвищення якості та комфорту обслуговування пасажирів. У зв'язку з великою часткою постійних витрат у витратах ТОВ «Вікенд» підвищення ефективності економічної діяльності може бути досягнуто за рахунок оптимізації використання виробничих ресурсів – матеріальних, паливних, тепло- та електроенергетичних.

Заощадження зазначених ресурсів перебуває у центрі уваги всіх програм, і планів розвитку на сучасному світі.

Прийнято рішення про впровадження систем економії ресурсів та ресурсозберігаючих технологій у поточній діяльності підприємства. Цей сегмент стратегії фінансується за рахунок власних коштів ТОВ «Вікенд», а його очікувані результати – зниження витрат на виробничі ресурси, підвищення рентабельності діяльності, а також підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У ТОВ «Вікенд» відсутня інформаційна система управління бізнес-процесами. За суттєвих обсягів діяльності без впровадження ІТ-технологій неможливо перейти на сучасний, якісно новий рівень управління. Впровадження інформаційної системи управління – ERP (Enterprise Resource Planning), що дозволяє автоматизувати планування, облік, контроль та аналіз бізнес-операцій.

Здійснення фінансування цієї мети покладено коштом самого ТОВ «Вікенд», а очікуваними результатами є підвищення контролю над фінансово-економічною діяльністю підприємства, перехід на якісно новий рівень управління.

Створений відділ контролюватиме виконання стратегії ТОВ «Вікенд», координуватиме дію всіх служб підприємства, залучених до виконання програми, вносити пропозиції щодо більш ефективного просування стратегії розвитку ТОВ «Вікенд».

До структури відділу з інноваційного розвитку ТОВ «Вікенд» повинні входити:

- спеціально підготовлений персонал, що складається з 3 осіб;
- 1 начальник відділу, який виконує обов'язки менеджера з інноваційного розвитку;
- 2 спеціалісти з інноваційного розвитку з чітко визначеними обов'язками.

Основні обов'язки начальника відділу (менеджера з інноваційного розвитку) ТОВ «Вікенд» показані на рисунку 3.1.

<p>Менеджера з інноваційного розвитку ТОВ «Вікенд»</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка управлінських рішень щодо вироблення політики, стратегії та тактики здійснення інноваційної діяльності підприємства;</li> <li>• організація планування ВД у всіх напрямках;</li> <li>• удосконалення форм та методів роботи відділу;</li> <li>• організація взаємодії відділу з вищим та середнім менеджментом заводу з питань ВД;</li> <li>• здійснення контактів із зовнішнім середовищем;</li> <li>• розгляд пропозицій, пов'язаних з інноваційною діяльністю</li> </ul>

*Рис. 3.1.* Обов'язки менеджера з інноваційного розвитку ТОВ «Вікенд»

Джерело: складено автором.

На розгляд начальника відділу надходять такі матеріали:

- пропозиції авторів новацій;
- судження колективу та результати оцінки значимості раціоналізаторських пропозицій фахівців та робітників;
- експертні висновки про раціоналізаторські пропозиції;
- рекомендації фахівців щодо впровадження раціоналізаторських пропозицій.

Оцінка придатності раціоналізаторської пропозиції дозволяє швидко оцінити його привабливість ТОВ «Вікенд», а саме:

- сумісності пропозиції з досвідом та можливостями підприємства;
- обґрунтованості суті пропозиції;
- ринкових перспектив;
- вигода для підприємства від реалізації пропозиції;
- можливостей щодо охорони комерційного потенціалу пропозиції.

Після ознайомлення з поданими матеріалами начальник відділу може прийняти такі рішення та внести інформацію до бази даних відділу:

- відхилити пропозицію;
- відправити на додаткову експертизу;
- відкласти пропозицію;
- впровадити пропозицію.

На посаду начальника відділу з інноваційного розвитку ТОВ «Вікенд» призначаються особи з вищою освітою за фахом професійного менеджера з інновацій, який має практичний досвід роботи у сфері інновацій.

Основні обов'язки спеціаліста з інноваційного розвитку ТОВ «Вікенд» є такі, які показані на рисунку 3.2.

1. Формування портфеля нововведень.

2. Участь у підготовці тематичних оглядів, виставок, симпозіумів, нарад про стан та тенденції інноваційного розвитку підприємства, передовий вітчизняний та зарубіжний досвід.

3. Формування портфеля інновацій.

4. Вести облік ефективності використання інформаційно-інноваційних матеріалів на підприємстві при освоєнні нових технологій, застосування передового досвіду у сфері інновацій.

5. Підготовка звітності про роботу відділу інноваційного розвитку.

*Рис. 3.2.* Основні обов'язки спеціаліста з інноваційного розвитку ТОВ «Вікенд»

Джерело: складено автором.

Освіта спеціаліста з інноваційного розвитку ТОВ «Вікенд» повинна бути вищою, а саме фахівець повинен отримати другий (магістерський) рівень вищої освіти за спеціальністю «менеджер з інновацій».



Основні обов'язки спеціаліста з роботи з інноваційним персоналом:

1. Прийом та обробка раціоналізаторських пропозицій робітників та фахівців.
2. Реєстрація інноваційного персоналу у базі даних відділу з інноваційного розвитку.

Ефективна діяльність ТОВ «Вікенд» великою мірою залежить від чітко налагодженої організаційної структури. Дана розробка, а саме зміна в організаційній структурі ТОВ «Вікенд», також буде завданням удосконалення інноваційної діяльності на підприємстві, а також створення нової системи мотивації інноваційного персоналу.

Таким чином, структурно-організаційна класифікація інноваційного середовища ТОВ «Вікенд» складається з наступних базових компонентів:

- 1) сектор вищої освіти – це та частина сфери освіти, якою здійснюється інноваційно-орієнтована підготовка кадрів, проводяться дослідження та розробки. Цей сектор представлений переважно ВНЗ;
- 2) сектор досліджень та розробок, який включає наукові, науково-дослідні, проектно-конструкторські та інші здійснюючі наукові дослідження та розробки організації (генерація знань);
- 3) підприємницький сектор (виробництво інноваційних товарів та надання послуг), який представлений підприємствами та організаціями, що використовують інновації у виробничо-господарській діяльності або тиражують інноваційні товари та послуги;
- 4) сектор інноваційної інфраструктури, який включає всі організації та структури підтримки інноваційних процесів в економіці інноваційного типу.

Взаємодія виділених компонент є обов'язковою умовою розвитку інноваційного середовища ТОВ «Вікенд», а управління розвитком середовища сприяє формування економіки інноваційного типу.

Отже, ми можемо зосередитися на елементній частині інноваційного середовища ТОВ «Вікенд» та описати її основні пріоритети.

Таблиця 3.1.

## Пріоритети елементної частини інноваційного середовища ТОВ «Вікенд»

№	Елементні частини	Опис та пріоритети
1	Адміністративний ресурс	Створення сприятливих умов розвитку та стимулювання інноваційних процесів ТОВ «Вікенд»: нормативно-правова підтримка, пільгове оподаткування, приваблива інвестиційна політика з боку регіональної влади України.
2	Інтелектуальні ресурси регіону та людський капітал	Інтелектуальні ресурси та людський капітал - це взаємопов'язані фактори, що визначають поряд з природними ресурсами, зовнішніми факторами соціально-економічне життя регіону. Інноваційний розвиток ТОВ «Вікенд» потребує особливої системи підготовки професійних кадрів. Науково-технічні ідеї та розробки, високі технології та інтелектуальний і освітній потенціал кадрів є головною рушійною силою економічного зростання.
3	Регіональна інноваційна інфраструктура	Вона виконує важливу роль інноваційного каркасу, поєднуючи та концентруючи інноваційний потенціал на тих напрямках, які мають особливе значення для ТОВ «Вікенд». Пріоритети інноваційної інфраструктури мають бути більшою мірою спрямовані на розвиток інноваційного бізнесу підприємства, де основна перевага полягає у підвищеній творчій ініціативності, здатності до швидких змін, самостійності у прийнятті головних рішень, що дозволяє отримувати вигоди, сприяє створенню та впровадженню нововведень.

*Продовження табл. 3.1.*

4	Виробничо-технологічний ресурс	ТОВ «Вікенд» виконує на практиці функції центрів нових технологій на користь стимулювання конкурентоспроможності регіонів. У Львівській області діє низка законодавчих актів, що дає право на здійснення підприємницької діяльності, розвиток малого та середнього бізнесу шляхом створення особливих економічних зон технічного типу, високотехнологічних кластерів, наукових та технологічних парків.
---	--------------------------------	---

Джерело: складено автором.

При розвитку інноваційного середовища ТОВ «Вікенд» має бути побудована цілеспрямована політика інвестицій, насамперед у високотехнологічні виробництва, нові технології, великі інфраструктурні проекти, спрямовані на масштабне освоєння нових, перспективних регіональних територій.

Отже, на основі вищевикладеного можна зробити такі висновки: формування та існування інноваційного середовища ТОВ «Вікенд» є необхідною умовою здійснення інноваційної діяльності; регіональні університетські комплекси виступають гарантом стабілізації соціально-економічної ситуації на територіях, сприяють розробці та просуванню інноваційних проектів; елементні складові середовища безпосередньо впливають на формування громадянського суспільства країни, впливають на особливості та динаміку розвитку економіки на новій високотехнологічній основі з метою підвищення конкурентоспроможності та покращення умов життя територій та зниження залежності від кон'юнктури ринків.

Процес формування інноваційного середовища ТОВ «Вікенд» - це цілеспрямоване створення сприятливих умов ведення інноваційної діяльності. Запропоновані заходи, а саме створення відділі з інноваційного

розвитку та системи мотивації при адаптації до ринкових умов щодо формування інноваційного середовища є необхідними, оскільки вони дають ще один стратегічний інструмент управління комерціалізацією інновацій та, зрештою, ефективністю ведення підприємницької діяльності.

### 3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо покращення інноваційного середовища ТОВ «Вікенд»

Для обґрунтування ефективності запропонованих заходів необхідно розрахувати витрати на створення та функціонування інноваційного відділу ТОВ «Вікенд».

Проведемо розрахунок витрат на зарплатню даних працівників що наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Розрахунок заробітної плати працівників ТОВ «Вікенд», грн.

Посада	Кількість, од.	Тарифна ставка	Заробітня плата за місяць	Заробітня плата за рік
Начальник відділу (менеджер з інноваційного розвитку)	1	4979,24	22968	275616
Інженер-економіст	1	3706,96	12254	147048
Інженер з науково- технічної інформації	1	3706,96	12254	147048
Всього			47476	569712

Джерело: складено автором.

Для підвищення ефективності роботи зайнятого в технологічному відділі персоналу ТОВ «Вікенд» слід зробити закупівлю нового комп'ютерного обладнання з наступними характеристиками, які наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Характеристика комп'ютерного обладнання ТОВ «Вікенд», грн.

Назва	Ціна за од.
Процесор AMD Athlon II X2 215 AM3 (2.7/1800/1mb) OEM	28400
Материнська плата Gigabyte GA-M52L-3SP Soc-AM2 NF 520 AC'97 8ch	29500
Память DDRII 2048 800MZh Patriot RTL	25000
Жорсткий диск WD SATA-II 320 Gb (7200rpm) 8mb	26300
Відеокарта MSI PCI-E ATI R4650-MD1G D2 R4650 1024 mb DDR2	12800
Привод DVD+/-RW LG GH22NP20	9800
Вентилятор Titan DC-K8M925B/CU35	2800
Windows Vista Professional 2010	17400
	152000

Джерело: складено автором.

Таким чином, можна відзначити, що після виділення в організаційній структурі ТОВ «Вікенд» інноваційного відділу прибутковість від його діяльності збільшилася на 17%. Розрахуємо прогнозний звіт про прибуток на ТОВ «Вікенд» після відкриття технологічного відділу для збільшення прибутку на 15% (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4.

Прогнозний звіт про прибутки та збитки на ТОВ «Вікенд» після відкриття інноваційного відділу, грн.

Показники	До створення інноваційного відділу	Після створення інноваційного відділу	Зміна	
			Абсол.	Темп росту, %
Виручка від реалізації послуг, тис., грн	19968	23362	+3394	116,9

## Продовження табл. 3.4.

Собівартість послуг, тис.грн.	20567	20567	-	-
Валовий прибуток, тис.грн.	-599	2795	+3394	466
Інші доходи	2791	2791	-	-
Інші витрати	536	536	-	-
Вартість майна, тис.грн.	19765	19825	+60	100,3
Середньомісячна заробітня плата, грн.	10903,85	11727,3	+823,45	107,6
Чистий прибуток, тис.грн.	1905	2229	+324	117,01

Джерело: складено автором.

З даних таблиці 3.4 можна дійти невтішного висновку, що у прогностичному періоді після відкриття інноваційного відділу відбулося збільшення виручки від продажу на 3394 тис. грн. Чистий прибуток збільшився на 324 тис. грн. Також відбулося збільшення вартості майна підприємства на 60 тис. грн. На основі отриманих даних можна припустити, що запропонований захід із відкриття на ТОВ «Вікенд» інноваційного відділу можна вважати ефективним.

Проведемо розрахунок ефективності проекту із закупівлі нового обладнання. Для створення інноваційного відділу ТОВ «Вікенд» слід закупити нове обладнання. Вартість обладнання складає 60000 грн., доставка та встановлення обійдеться в 10000 грн. Здійснення проекту вимагатиме додаткових витрат у розмірі 30000 грн. Тривалість експлуатаційної фази проекту складає 5 років. Протягом цього терміну обладнання амортизуватиметься лінійним способом. Передбачається, що до кінця терміну експлуатації обладнання воно може бути продано за залишковою

вартістю 10000 грн., а додаткові витрати будуть повністю відновлені. Складемо таблицю грошових потоків ТОВ «Вікенд» за проектом (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5.

Грошові потоки ТОВ «Вікенд» за інвестиційним проектом, грн.

Виплати та надходження	Період					
	0	1	2	3	4	5
Закупівля та встановлення обладнання	70000					
Додаткові витрати	30000					
Виручка від продажів (Rt)		100000	100000	100000	100000	100000
Змінні витрати (VCt)		50000	50000	50000	50000	50000
Постійні витрати (FCt)		15000	15000	15000	15000	15000
Амортизація (At)		12000	12000	12000	12000	12000
Прибуток до податків		23000	23000	23000	23000	23000
Податки		5520	5520	5520	5520	5520
Чистий прибуток		17480	17480	17480	17480	17480
Ліквідаційна вартість обладнання						10000
Вивільнення оборотного капіталу						30000
Грошові потоки						
Початкові капіталовкладення (I <sub>0</sub> )	100000					
Грошовий потік від операції (LC)		29480	29480	29480	29480	29480
Чистий грошовий потік (NFCt)	100000	29480	29480	29480	29480	69480

Джерело: складено автором.

Чиста наведена вартість (NPV) визначається за такою формулою:

$$NPV = \sum \frac{FCF_t}{(1+r)^t} = \sum \frac{CIF_t}{(1+r)^t} - \sum \frac{COF_t}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

де:

$r$  – норма дисконту;

$t$  – кількість періодів реалізації проекту;

$FCF_t$  – чистий грошовий потік у періоді  $t$ ;

$CIF_t$  – сумарні надходження від проекту у періоді  $t$ ,

$COF_t$  – сумарні виплати за проектом у періоді  $t$ .

У цьому випадку підприємства чиста наведена вартість дорівнює:

$$NPV = \sum_0^1 \frac{72000}{(1+0,12)^1} + \sum_0^2 \frac{72000}{(1+0,12)^2} + \sum_0^3 \frac{72000}{(1+0,12)^3} + \sum_0^4 \frac{69480}{(1+0,12)^4} - \sum_0^4 \frac{17520}{(1+0,12)^4} = 206408,2$$

В даному випадку отриманий результат більше 0, отже, проект можна ухвалити. Внутрішня норма рентабельності (IRR) розраховується за такою формулою:

$$IRR = \sqrt[n]{\frac{CF}{Ie} - 1} \quad (3.2)$$

$$IRR = \sqrt[4]{\frac{29480 \cdot 3 + 69480}{100000} - 1} = 1,1336 - 1 = 0,1336 \text{ (13,36\%)}$$

Отже, за норми прибутковості 13,36% поточна вартість та інвестиційні витрати дорівнюватимуть. Розрахуємо індекс рентабельності за формулою:

$$PI = \frac{\sum_0^4 \frac{CIF_t}{(1+r)^t}}{\sum_0^4 \frac{COF_t}{(1+r)^t}} \quad (3.3)$$



В даному випадку індекс рентабельності ТОВ «Вікенд» дорівнює 1,2474, що більше 1, отже, проект можна прийняти. А віддача на кожен вкладений карбованець становитиме майже 25 коп. Ці розрахунки показують, що проект ефективний.

Розрахуємо ефективність проекту модернізації вантажного складу ТОВ «Вікенд». Комерційний склад ТОВ «Вікенд» знаходиться на значній відстані від автостанції, що збільшує експлуатаційні витрати на доставку вантажу, а також підвищує час обслуговування. Окрім того, будівля комерційного складу не відповідає сучасним вимогам обслуговування вантажоперевезень. Від здійснення проекту очікується досягнення якісно нового рівня наземної обробки вантажів та пошти, скорочення експлуатаційних витрат та часу обслуговування, збільшення пропускної спроможності аеропорту.

Необхідне також проведення модернізації об'єктів служби ПММ (трубопроводи, пункт наливу, пункти зберігання, насосна станція, резервуари тощо). Заходи планується реалізувати із застосуванням власних засобів ТОВ «Вікенд» (обсяг фінансування буде визначено під час підготовки плану модернізації).

Після реалізації заходів очікується підвищення якості послуг із паливозабезпечення, відповідність нормам безпеки, підвищення рівня безпеки перевезень. Вартість проекту дорівнює 22 000 000 грн., доставка та встановлення нового обладнання обійдуться в 200 000 грн. очікується, що обладнання прослужить 10 років, після чого його залишкова вартість дорівнюватиме 125 000 грн.

Використання устаткування вимагає додаткового збільшення оборотного капіталу сумі 250 000 грн. з якої 50% буде відновлено до кінця 2024 року. Щорічна виручка від послуги визначена у вигляді 20 000 000 грн. Операційні витрати – 550 000 грн. ТОВ «Вікенд» планує використувувати прискорений метод амортизації. Побудуємо таблицю 3.6 для грошових потоків ТОВ «Вікенд» у проекті.

Таблиця 3.6.

## Грошові потоки за інноваційним проектом ТОВ «Вікенд», грн.

№	Виплати та надходження за проектом	Період				
		0	1	2	3	4
1	Витрати на модернізацію	24000000				
2	Збільшення обігових коштів	250000				
3	Виручка від реалізації продукції Rt		20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000
4	Змінні витрати VCt		550000	550000	550000	550000
5	Постійні витрати FCt		200000	200000	200000	200000
6	Амортизація At		400000	400000	400000	400000
7	Прибуток до податків (3-4-5-6)		850000	850000	850000	850000
8	Податки (7*0,38)		323000	323000	323000	323000
9	Чистий операційний дохід (7-8)		527000	527000	527000	527000
10	Ліквідаційна вартість обладнання					250000
11	Вивільнення капіталу					250000
Грошові потоки						
12	Початкові капіталовкладення (I <sub>0</sub> ) (1+2)	2650000				
13	Грошовий потік від операції OCF (6+9)		927000	927000	927000	927000
14	Потік від завершення проекту LCF (10+11)					557000

Продовження табл. 3.6.

15	Чистий грошовий потік FCF (13+14-12)	-2650000	927000	927000	927000	1484000
----	---	----------	--------	--------	--------	---------

Джерело: складено автором.

Проведемо оцінку економічної ефективності проекту.

$$NPV = \sum_0^1 \frac{950000}{(1+0,12)^1} + \sum_0^2 \frac{950000}{(1+0,12)^2} + \sum_0^3 \frac{950000}{(1+0,12)^3} + \sum_0^4 \frac{1484000}{(1+0,12)^4} - \sum_0^4 \frac{723000}{(1+0,12)^4} = 24478,2$$

В даному випадку отриманий результат більше 0, отже, проект можна прийняти. Внутрішня норма рентабельності (IRR) розраховується за такою формулою:

$$IRR = \sqrt[n]{\frac{CF}{Ie} - 1} \quad (3.4)$$

$$IRR = \sqrt[4]{\frac{927000 * 3 + 1484000}{2650000} - 1} = 1,1263 - 1 = 0,1263 (12,63\%)$$

Отже, за норми прибутковості 12,63% поточна вартість та інвестиційні витрати дорівнюватимуть. Розрахуємо індекс рентабельності за формулою:

$$PI = \frac{\sum_0^4 \frac{CIFT}{(1+r)^t}}{\sum_0^4 \frac{COFt}{(1+r)^t}} \quad (3.5)$$

У разі індекс рентабельності дорівнює 1,3184, що більше 1, отже, проект можна прийняти. А віддача на кожен вкладена гривня становитиме майже 32 коп. Ці розрахунки показують, що проект ефективний. У рамках розробки стратегії забезпечення фінансовими ресурсами необхідно визначити частки довгострокових джерел фінансування як джерела покриття

оборотних активів. ТОВ «Вікенд» доцільно використати стратегію, відповідно до якої довгостроковий капітал підприємства є джерелом покриття необоротних активів та мінімуму оборотних активів, який необхідний для здійснення інноваційних проектів.

$$ДК = ВНА + ПтОА, КЗК = ПрОА \quad (3.6)$$

де:

ДК – довгострокові джерела (капітал);

ВНА – необоротні активи;

ПтОА - постійна частина оборотних активів;

КЗК - короткострокові пасиви (позиковий капітал);

ПрОА – змінна частина оборотних активів.

Виходячи з представленої моделі, розрахуємо передбачувані довгострокові джерела підприємства:

$$10913 + 1903 = 12\,816 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, застосування практично запропонованих заходів дозволить ТОВ «Вікенд» збільшити прибутковість своєї інноваційної діяльності.

### **3.3. Очікувані результати реалізації комплексної стратегії**

Як відомо, щоб займатися інноваційною діяльністю, необхідні інноваційні можливості, створені інноваційним середовищем. Причому характер взаємозв'язку між інноваційними можливостями та інноваційною діяльністю описуються абсолютно по-різному.

При цьому інноваційні можливості ТОВ «Вікенд» являють собою здатності клієнтів інноваційного процесу, що визначилися, слідувати своїм особливим шляхом трансформації ідеї в конкретні результати, створюючи нову вартість у форматі нового продукту на основі використання нових технологій.

Інноваційне середовище ТОВ «Вікенд» в даному випадку сприятиме формуванню специфічної для регіону інноваційної культури, яка, у свою чергу, зможе виступати механізмом, що поєднує інтереси різних груп пасажирів. При цьому клієнти виступають з одного боку елементами регіональної інноваційної системи, а з іншого суб'єктами внутрішнього регіонального інноваційного середовища, беручи активну участь у створенні, підтримці та розвитку інноваційної культури регіону (рисунок 3.3).



Рис. 3.3. Роль інноваційного середовища ТОВ «Вікенд» у його інноваційному розвитку

Джерело: складено автором.

Враховуючи унікальність та конкурентні переваги Львівської області, а саме Стрийського району (регіону) окремо з метою формування для нього стратегієї інноваційного розвитку важливо звернути увагу на особливості економічної системи, специфіку ресурсного потенціалу, галузеву спеціалізацію та шлях розвитку інновацій на ТОВ «Вікенд». У цьому зв'язку доречно виділити особливу роль інноваційного середовища регіону, яку ми побачили на рисунку 3.3, оскільки саме воно може забезпечити необхідні умови для збільшення інноваційного потенціалу підприємству в адаптаційних умовах ринку та створити адекватну атмосферу для пошуку творчих рішень у форматі вибору пріоритетів інноваційного розвитку відповідно до принципів та концепція.

Вивчення досвіду інноваційного розвитку країн європейського простору дозволили виділити корисні практики для розробки та реалізації інноваційної стратегії для ТОВ «Вікенд», а також зробити такі важливі для цілей дослідження висновки:

- 1) на етапі розробки стратегії та вибору пріоритетів необхідна тісна взаємодія всіх груп працівників - учасників інноваційного процесу в регіоні;
- 2) не можна допускати тиражування досвіду успішних підприємств, не враховуючи місцеву специфіку;
- 3) застосування нового підходу інноваційної політики потребує побудови/дизайну регіональної інноваційної економічної системи, яка у свою чергу утворює регіональні інноваційні кластери у співпраці з виробничим сектором;
- 4) методологія інноваційного розвитку підприємства має враховувати узгодження локальних можливостей та ресурсів регіону, що ініціюють структурні зміни регіональної економіки;
- 5) інноваційними задачами для регіону можуть стати не лише наукові технології, а й інновації у сфері сервісу, соціального обслуговування, туризму тощо;

б) у ході стратегічного процесу для вирішення завдань інноваційного розвитку регіону необхідно серйозно ставитися до важливої ролі інноваційного середовища на предмет його позитивного та/або негативного впливу на інноваційну активність учасників;

7) не можна згадати і недооцінювати важливість інноваційної культури регіону в процесі формування стратегії інноваційного розвитку; -

8) визначаючи аспекти унікальності регіону, варто звернути увагу на його галузеву спеціалізацію з позиції можливостей використання сучасних технологій та розвитку ключових технологічних компетенцій;

9) необхідно враховувати регіональну інноваційну систему у міжрегіональному, а й у міжнародному контексті.

Таким чином, принцип формування регіональної стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Вікенд» має базуватися на потенціалі та конкурентних перевагах конкретного регіону.

Одна з основних цілей інновацій ТОВ «Вікенд» – отримання переваг перед конкурентами шляхом використання нововведень, які знижують витрати на перевезення, сприяють освоєнню нових ринків та закріпленню вже освоєних.

Підтримка державою інноваційної діяльності в економіці викликана насамперед обмеженою роллю ринкових механізмів у цих процесах, а приватний підприємницький сектор часто не зацікавлений або не здатний реалізувати інноваційні проекти, що вимагають значних витрат та високий рівень ризику.

Основні заходи щодо формування інноваційного середовища ТОВ «Вікенд» спрямовані зрештою на посилення інноваційної активності учасників інноваційного процесу. Тому як рекомендації для розвитку інноваційного середовища ТОВ «Вікенд» внутрішнього характеру можна запропонувати такі напрямки дій, які зображені на рисунку 3.4.

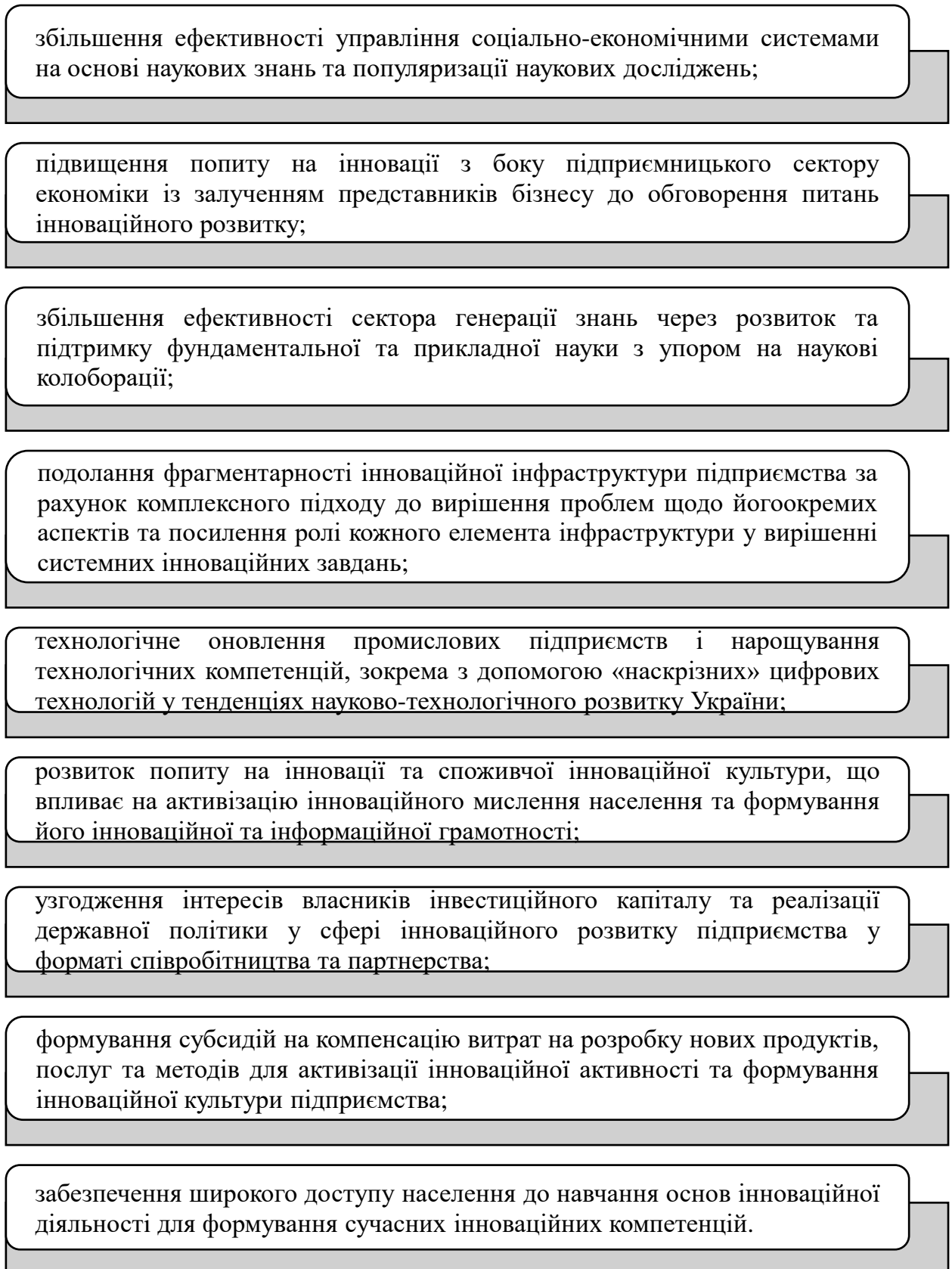


Рис. 3.4. Рекомендації для розвитку інноваційного середовища ТОВ «Вікенд»

Джерело: складено автором.



На наш погляд, з позиції формування та розвитку інноваційного середовища ТОВ «Вікенд» необхідно сконцентруватися на зміцненні взаємодії між учасниками інноваційного процесу. Це пов'язано в першу чергу з тим, що тільки через такий підхід можливий як організація процесу «підприємницького пошуку» для ключового згідно принципів концепції інновацій на підприємстві.

Для оцінки ефективності вжитих заходів у рамках реалізації цієї стратегії необхідно визначити очікувані результати, а також їх проміжні контрольні стратегії.

Очікуваними результатами реалізації стратегії розвитку ТОВ «Вікенд» до 2028 року будуть:

- 1) якісно новий обсяг обслуговування пасажирів та вантажів;
- 2) збільшення обсягів послуг:
  - щорічний приріст пасажиропотоку не менше 3-5%;
  - щорічний приріст вантажопотоку не менше 5%;
- 3) підвищення економічної ефективності діяльності:
  - щорічний приріст доходів від не менше 7%.

Головним пріоритетом діяльності ТОВ «Вікенд» є забезпечення безпеки перевезень відповідно до наявних вимог, стандартів та норм. Робота відповідних служб ТОВ «Вікенд» постійно спрямована на підвищення безпеки.

Важливою складовою безпеки є технічне оснащення служб. Безпека перевезень у ТОВ «Вікенд» забезпечується безперервною оперативною діяльністю основних виробничих служб, зокрема:

- виробничо-диспетчерська служба;
- служба на автомобільній станції;
- інженерно-автомобільна служба;
- служба пошукового та аварійно-рятувального забезпечення перевезень;
- служба електросвітлотехнічного забезпечення перевезень;

- служба спецтранспорту;
- інші виробничі підрозділи.

Керівництвом ТОВ «Вікенд» рекомендується ухвалити рішення про технічне переозброєння служб, які забезпечують безпеку перевезень на регулярній плановій основі. Служба безпеки ТОВ «Вікенд» забезпечує безпеку життя та здоров'я пасажирів, водіїв, наземного персоналу станції, здійснює охорону об'єктів, вживає інших заходів щодо захисту від актів незаконного втручання.

Джерела фінансування – власні кошти ТОВ «Вікенд» (обсяг фінансування буде визначено під час підготовки програми технічного переозброєння).

Технічна оснащеність служби безпеки ТОВ «Вікенд» постійно потребує оновлення та модернізації. Технічне переозброєння служб, що забезпечують безпеку на регулярній плановій основі, є першорядним завданням для вирішення цієї проблеми. Після виконання цього завдання очікується підвищення рівня автомобільної безпеки, виконання сертифікаційних вимог.

Подані прогнози ґрунтуються на достатніх передумовах, актуальних на момент розробки цієї стратегії. Фактори, що впливають, можуть змінюватися відповідно до нових тенденцій розвитку ТОВ «Вікенд», а також української та світової економіки. Успішна реалізація цієї стратегії не лише дозволить вирішити поставлені завдання та досягти мети на середньостроковий період, а й сприятиме економічному розвитку та підвищенню інноваційної привабливості ТОВ «Вікенд» та Львівської області загалом.

## ВИСНОВКИ

В результаті інноваційної діяльності народжуються нові ідеї, нові та вдосконалені продукти, нові чи вдосконалені технологічні процеси, з'являються нові форми організації та управління різними сферами економіки та її структурами.

Питанням інноваційного середовища як необхідного інституціонального базису забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів інноваційного підприємництва присвячено багато робіт. З одного боку, суб'єкт інноваційного підприємництва є відкрита динамічна система, стратегічна стійкість і збалансованість економічного зростання якої не може бути досягнута за рахунок здібностей до повного самозабезпечення. З іншого боку, всім сучасним господарюючим суб'єктам, в тому числі суб'єктам інноваційного підприємництва, не обов'язково прагнути до повного самозабезпечення, оскільки сучасні організації розвиваються в умовах відкритого ринку, що визначає наявність міжфірмових взаємодій.

Узагальнено визначення інноваційного середовища підприємства як зовнішнього аспекту функціонування та розвитку в цілому національних соціально-економічних систем і зокрема – суб'єктів інноваційного підприємництва. При чому інноваційне середовища є фундаментальними джерелом інновації та створення доданої вартості в процесі виробництва в інформаційну епоху. Виділені у процесі досліджень основні елементи інноваційного середовища, що визначають його зміст у вузькому значенні, Специфіку інноваційного середовища визначає саме її здатність генерувати синергію, тобто додана вартість виходить не з кумулятивного ефекту елементів, присутніх у середовищі, але з їх взаємодії.

В роботі наведено традиційні виділені елементи інноваційного середовища (інновації, інвестиції, інфраструктура та товаровиробники як споживачі інновацій). Також нами доречно було додано до інноваційного середовища підприємства персонал як носій знань, необхідних для створення

інновацій, а також предмети та засоби праці, що матеріально та інформаційно забезпечують створення інноваційної продукції.

Зовнішнє інноваційне макросередовище (віддалене оточення підприємства-учасника інноваційного процесу) має непрямий вплив на умови інноваційної діяльності. З позицій підприємства-учасниці це середовище є некерованим.

Зовнішнє інноваційне мікросередовище (ближнє оточення підприємства-учасника інноваційного процесу) має прямий вплив на умови інноваційної діяльності та багато в чому визначає результат для кожного учасника ринку. З позицій підприємства-учасника це середовище є частково керованим.

Внутрішнє середовище є відносини, зв'язки підприємства, які впливають її інноваційну діяльність. Це середовище є повністю керованим. Зовнішнє середовище характеризується як ступенем керованості, а й складністю, рухливістю, невизначеністю і взаємопов'язаністю.

Уточнено, що з погляду стратегічного менеджменту інновації є інструментом пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища, а також засобом постійного вдосконалення процесів в організації, спрямованого на зростання ефективності її діяльності.

Інноваційне середовища підприємства формується з внутрішнього середовища, що забезпечує створення та реалізацію нововведень та з зовнішніх умов, сприятливих інноваційному розвитку. При цьому інноваційний потенціал виступає концептуальним відображенням розвитку інноваційних процесів на підприємстві, а національна інноваційна система - це сукупність взаємозалежних організацій структур, зайнятих виробництвом та комерційною реалізацією наукових знань та технологій у межах національних кордонів.

Уточнено, що з погляду стратегічного менеджменту інновації є інструментом пристосування до ринкових умов господарювання. В роботі показано формування інноваційного середовища підприємства. При цьому

інноваційний потенціал виступає концептуальним відображенням розвитку інноваційних процесів на підприємстві, а національна інноваційна система - сукупність взаємозалежних організацій структур, зайнятих виробництвом та комерційною реалізацією наукових знань та технологій у межах національних кордонів.

Таким чином, процес формування інноваційного середовища підприємства має циклічний характер, що пояснюється мінливістю як зовнішніх, так і внутрішніх умов ведення інноваційної діяльності.

Здійснено характеристику ТОВ «Вікенд», де наголошено що підприємство є яскравим представником на українському ринку, що здійснює централізоване управління процесом перевезень на внутрішньому та міждержавному сполученнях.

Проаналізовано вплив факторів на рентабельність обороту ТОВ «Вікенд» за 2021-2022 роки. Загальне зниження рентабельності ТОВ «Вікенд» у 2021 році порівняно з 2020 роком на -6,98% можна пояснити збільшенням виторгу, зниженням собівартості на -21,38%, на -0,12% комерційних витрат, та на 0,51% управлінських витрат. Загальне збільшення рентабельності від продажів ТОВ «Вікенд» у 2022 році на 2,33% можна пояснити збільшенням виторгу на 6,42%, зниженням собівартості на 48,95%, збільшенням комерційних витрат на 6,08%, збільшенням управлінських витрат на 6,29%.

З'ясовано, що інновації займаються питаннями ефективних ринкових обмінів, де інноваційне середовище ТОВ «Вікенд» поділяється на макро- та мікросередовище. До макросередовища ТОВ «Вікенд» належать фактори, що впливають на можливість встановлення та підтримки ефективних ринкових обмінів. Мікросередовище включає тих учасників, між якими такий обмін (фінансовий, інформаційні тощо) відбувається.

Охарактеризовано, що фактори макросередовища ТОВ «Вікенд» мають найвагоміший вплив на діяльність підприємства. Для даного дослідження внутрішнього середовища ТОВ «Вікенд» було використано метод SNW-

аналізу, який дав змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, що здійснює централізоване управління процесом перевезень на внутрішньому та міждержавному сполученнях.

Надано аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «Вікенд», основних загроз та можливостей. Досліджуючи структурні елементи впровадження інновацій на ТОВ «Вікенд», можна спостерігати процес удосконалення деяких технологій, незначне розширення точок станцій перевезень, освоєння нових ринків, реалізація нових підходів до планування обсягів доходу підприємства.

Пропонуються такі заходи щодо вдосконалення інноваційної середовища ТОВ «Вікенд»: внести зміни до відділу інноваційного розвитку, до функцій якого входила б розробка проєкту з впровадження інноваційних технологій та ін.; покращити систему мотивації персоналу до інноваційної діяльності. При цьому встановити, що на посаду начальника відділу з інноваційного розвитку ТОВ «Вікенд» призначаються особи з вищою освітою за фахом, яка має практичний досвід роботи. Основні обов'язки спеціаліста з інноваційного розвитку ТОВ «Вікенд» ми розширили. Формування та існування інноваційного середовища ТОВ «Вікенд» є необхідною умовою здійснення інноваційної діяльності, де елементні складові середовища безпосередньо впливають на динаміку розвитку економіки на новій високотехнологічній основі з метою підвищення конкурентоспроможності та зниження залежності від кон'юнктури ринків.

Обґрунтовано ефективність запропонованих заходів виходячи з розрахунку витрати на функціонування інноваційного відділу ТОВ «Вікенд» З даних видно що після модернізації інноваційного відділу відбулося збільшення виручки від реалізації послуг на 3394 тис. грн. та чистий прибуток також збільшився на 324 тис. грн. На основі отриманих даних можна припустити, що запропонований захід можна вважати ефективним. Розвиток інноваційного середовища ТОВ «Вікенд» безпосередньо залежить

від забезпечення його висококваліфікованими професійними кадрами, які адекватно реагують на запити інноваційності.

Заходи щодо формування інноваційного середовища ТОВ «Вікенд» спрямовані зрештою на посилення інноваційної активності. Тому як рекомендаціями для вдосконалення інноваційного середовища ТОВ «Вікенд» внутрішнього характеру можна запропонувати такі напрямки дій. На наш погляд, з позиції вдосконалення інноваційного середовища ТОВ «Вікенд» необхідно сконцентруватися на зміцненні взаємодії між учасниками інноваційного процесу. Це пов'язано в першу чергу з тим, що тільки через такий підхід можливий організаційний процес «підприємницького пошуку» для інновацій на підприємстві.

Наявність розвиненого інноваційного середовища, безперечно, стимулює інноваційну активність мікроекономічного рівня, але в той же час необхідно розуміти, що наявність інноваційної активності не означає наявності здатності господарюючих суб'єктів конкурувати на відкритому ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алейнікова О.В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.
2. Андрушків Б. М., Бортняк Ф. В., Вовк Ю. Я. Інноваційна політика: навч. посіб. / за заг. ред. Б. М. Андрушківа. Тернопіль : ТзОВ «Терно-Граф», 2012. 484 с.
3. Безгін К. С. Управління інноваціями: Навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ, 2017. 207 с.
4. Блауг М. Управління інноваціям: Україна та зарубіжний досвід: монографія. К.: Вікторія, 2011. 312 с.
5. Бондар О. В., Гжебова А. О. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. К: «Освіта України», 2013. 480 с.
6. Буняк Н. М., Горбовий А. Ю., Ліпич Л. Г., Степанюк О. М. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. 240 с.
7. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
8. Василенко О. В., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Для студ. вищих навч. закл. Київ : ЦУЛ, 2003. 440 с.
9. Волков О. І., Денисенко М. П., Гречан А. П. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник. Вид. 3-тє. К.: Центр учбової літератури, 2007. 662 с.
10. Воржакова Ю. П., Чупріна М .О. Інноваційний менеджмент: навчально-методичний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 130 с.
11. Гавриш О. А. Інноваційний менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". Київ: НТУУ "КПІ": Політехніка, 2016. 388 с.



12. Гальчинський А., Геєць В., Кінах А., Семиноженко В. Інноваційна стратегія українських реформ. К. : Знання, 2012. 336 с.
13. Гарафонова О. І., Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. *Бізнес Інформ*. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2019. №9. С. 110–116.
14. Геєць В. М. Перспективи розвитку економіки України та можливий вплив на нього інноваційних факторів : доповідь на пленарному засіданні XXI Міжнародного кївського симпозіуму наукознавства та науково-технічного прогнозування (1–3 червня 2006 р.). URL: <http://www.ief.org.ua/Text/Dopovid.pdf>
15. Гнилянська Л. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЗУКЦ, 2011. 156 с.
16. Горбовий А. Ю., Ліпич Л. Г., Степанюк О. М., Погореловська І. Д., Буняк Н. М., Хілуха О. А. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. 2-е вид. випр. І доп. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 223 с.
17. Грабар І. Г. Економіка та менеджмент інноваційної діяльності : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури. 2009. 308 с.
18. Грабар І.Г. Наукові парки інноваційного підприємництва. Технопарк: моногр. Житомир: ЖНАУ, 2009. 301с.
19. Гринькевич О. С., Квак С. А. Аналіз інноваційної діяльності підприємств з використанням міжнародних і національних індикаторів. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2020. Вип. 42. С.27–39.
20. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Х.:ІНЖЕК, 2003. 308 с.
21. Грищенко О. Ф. Інноваційне рішення – ключовий фактор забезпечення сталого розвитку сучасного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 120–127.
22. Гудзь О.Є. Банківське кредитування інноваційного розвитку підприємств: можливості та ризики. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. С. 12-19.

23. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 250 с.
24. Жихор О. Б. Інноваційний розвиток регіону: монографія. К. : УБС НБУ, 2012. 251 с.
25. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
26. Ілляшенко С. М. Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку: монографія. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. 536 с.
27. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2010. 334 с.
28. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 2 / за ред.К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленнікова. Херсон: Грінь Д.С., 2017. 906 с.
29. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Горбовий А. Ю. та ін.; за ред. Л. Г. Ліпич: Ун-т держ. фіск. служби України. Вид. 2-е, випр. і допов. Ірпінь: Ун-т ДФС України, 2019. 285 с.
30. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Л. І. Михайлова, О. І. Гуторов, С. Г. Турчіна, І. О. Шарко. Вид. 2-ге, доп. К.: Центр учбової літератури, 2015. 234 с.
31. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. К.: Академія, 2011. 400 с.
32. Кавецький В. В., Причепа І. В., Нікіфорова Л. О. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2016. 136 с.
33. Кащена Н.Б., Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі, *Підприємництво та інновації*, 2020 №11-2. С.37-43.

34. Князь С.В. Інноваційний менеджмент: статико-динамічна візуалізація. Навч. посібник. Львів: Видавництво Національного університету „Львівська політехніка”, 2009. 144 с.
35. Коваленко О. М., Станіславик О. В., Моргунова Т. І. Особливості управління інноваційним процесом на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018, № 8. С. 4–8.
36. Копитко М. І. Інноваційна діяльність підприємств як основа конкурентоспроможності та безпеки національної економіки. Управління системою економічної безпеки: від теорії до практики: зб. тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 19.04.2019) / упор. І. О. Ревак. Львів: ЛьВДУВС, 2019. С. 81–83.
37. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьВДУВС, 2019. 292 с.
38. Коюда В. О., Лисенко Л. А. Інноваційна діяльність підприємства та оцінка її ефективності: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2011. 224 с.
39. Крахмальова Н.А., Цикал. А.П., Удосконалення процесу впровадження інноваційних технологій на підприємстві, Матеріали конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа" Студентські підприємницькі ініціативи», КНУТД, 2020. С. 196-201.
40. Левицька С. О., Полухович М. Д. Джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : Острог : Вид-во НУ «ОА». 2017. № 4 (32). С. 55–58.
41. Лисак В. Ю., Олійник О. С. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства: методичні підходи. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 1 (06). С. 51-55.
42. Литвин З. Аналіз інноваційних ризиків. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12 (3). С. 249-252.

43. Лященко О.В. Проблеми оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. № 2 (20). 2010. С. 176-180.
44. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Хорошко Д. Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 3 (26). С. 76-81.
45. Маслак О. О., Жежуха В. Й. Оцінювання інноваційності технологічних процесів машинобудівних підприємств та визначення їх економічної ефективності. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*. Львів: НЛТУ України, 2008. Вип. 18.5. С. 266-270.
46. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с/
47. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 392 с.
48. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: підруч. Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
49. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студентів ВНЗ. 2-ге вид., допов. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 233 с.
50. Михайлова Л.І. Інноваційний менеджмент Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
51. Нестерова Н. А. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Для студ. вищ. навч. закл. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. 463 с.
52. Нетяга А. В., Круш П. В. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. Вип. 17. С. 66-72.
53. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Інноваційний розвиток вітчизняних підприємств: реалії та інструменти забезпечення. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19. № 2. С. 117–121.

54. Офіційний сайт ТОВ «Вікенд». URL: <https://www.vikend.ua/page/homepage>

55. Пащута М. Т., Шкільнюк О. М. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2005. 117 с.

56. Пилипенко О. В., Грознецька Л. П. Економіка і організація інноваційної діяльності : методичні вказівки та завдання до виконання контрольної роботи для студентів спеціальності 6.050100 «Економіка підприємства» заочної форми навчання. Київ : Вид-во ДЕТУТ, 2007. 53 с.

57. Писаренко Т.В. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році: аналітична довідка. К.: УкрІНТЕІ, 2019. 80 с.

58. Пітерська В. М. Проектний підхід до моделювання управління інноваційною організацією. *Вісник Одеського національного морського університету*. 2016. № 1 (47). С. 146–158.

59. Руснак А. В. Економіка та організація інноваційної діяльності : навчальний посібник. Миколаїв : Іліон, 2021. 324 с.

60. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент Навч. посіб. .К.: Центр учбової літератури, 2009. 408 с.

61. Скрипко, Т. О. Інноваційний менеджмент: підручник. К.: Знання, 2011. 423 с.

62. Солоха Д. В., Морева В. В., Чирков С. О., Козлова В. Я., Белякова О. В. Інвестиційно-інноваційні чинники формування розвитку й управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: монографія. Донецьк: СПД Дмитренко Л. Р., 2010. 400 с.

63. Стойко І. І. Управління інноваціями: навч.-метод. посібник. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.

64. Табачник Д. В. Маркетинг інновацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Луганськ: ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2009. 288 с.

65. Терешко Ю. В., Петрашевська А. Д. Економічне обґрунтування інноваційних рішень : навч. посібник. Одеса : ОНАЗ, 2016. 116 с.
66. Уткіна Ю. М., Вісільова А. В. Інноваційний менеджмент на підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 298–302.
67. Федоренко В.Г. Управління інноваційним розвитком підприємства: монографія. К.: ТОВ «ДКС центр», 2014. 346с.
68. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : Либідь, 2006. 480 с.
69. Філіппова С. В., Сааджан В. А., Васильєва В. Ю. Інноваційні стратегії та інноваційні технології. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2018. № 1(3). С. 49–61.
70. Хмизова О. В., Сисан О. М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. № 273. С. 83-88.
71. Чайковська М. П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб.; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. Одеса: ОНУ, 2015. 380 с.
72. Чайковська М. П. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Одеса: Одеський національний ун-т імені І. І. Мечникова, 2015. 382 с.
73. Череп А. В., Т.В. Пуліна, Череп О. Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2014. 452 с.
74. Чорна М. В., Глухова С. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.
75. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу промислового підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення: монографія. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2002. 262 с.
76. Чухрай Н. І., Лісовська Л. С. Управління інноваціями : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 254 с.
77. Шипуліна Ю.С. Управління формуванням інноваційної культури промислових підприємств: монографія. Суми: Територія, 2017. 432 с.

78. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : КРОК, 2017. 252 с.
79. Шпикуляк О.Г., Грицаєнко М.І. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність: монографія. Херсон: ОЛДПЛЮС, 2016. 424 с.
80. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.
81. Юрчук Н. П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концентрації сталого розвитку економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 53-61.
82. Яненкова І. Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика: монографія. Миколаїв: Вид-ва ЧДУ імені Петра Могили, 2012. 59 с.
83. Chen C. J., Huang J. W. Strategic human resource practices and innovation performance. The mediating role of knowledge management capacity. 2009. V. 62. №. 1. P. 104-114.
84. Varblane Utmas. How To Improve the National Innovation Systems of Catching-up Economies? [Electronic resource] / Urmas Varblane, David Dyker, Dorel Tamm. *Trames*. 2007. № 11 (61/56).
85. Zakharkin O. Enterprise's innovation development strategy substantiation and its aims. 2014. № 7–8(1). С. 76–79.
86. Invitation to Tender for Research and Innovation Information System. March 24, 2011. URL: <http://issuu.com/jiscinfonet/docs/riis-itt>

