

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 Донецький національний університет економіки і торгівлі  
 імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та підприємництва

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  
 Гарант освітньої програми  
 \_\_\_\_\_ О.О. Кравцов  
 « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр  
 зі спеціальності 076 «Підприємство, торгівля ті біржова діяльність»  
 за освітньою програмою 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
 ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ»**

Виконала  
 здобувач вищої Станецька Дар'я Олексіївна  
 освіти \_\_\_\_\_  
 (підпис)

Керівник: доцент, д.е.н., зав. кафедри економіки та  
 бізнесу Лохман Н.В. \_\_\_\_\_  
 (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній  
 роботі немає запозичень з праць  
 інших авторів без відповідних  
 посилань  
 Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_  
 (підпис)

Кривий Ріг  
 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ  
 імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно - готельного бізнесу та туризму

Кафедра: технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та підприємництва

Форма здобуття вищої освіти заочна

Ступінь: магістр

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Освітня програма: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ О.О. Кравцов

підпис

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**  
 Станецькій Дар'ї Олексіївні

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: «Формування та реалізація інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання»

Керівник роботи д.е.н, доцент Лохман Н.В.

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від “31” травня 2021 р. № 141-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “29” листопада 2021р.

3. Первинні документи підприємства за 2018-2020 рр. (баланс, звіт про фінансові результати, інші внутрішні документи), офіційний сайт підприємства, статистичні дані з сайтів Державної служби статистики України, навчальна та науково-практична література, чинна нормативно-правова база України, данні, розміщені у мережі Інтернет.

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити): теоретико-методичні засади формування та реалізації інноваційного потенціалу; оцінка інноваційного потенціалу підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: сторінок 48, рисунки 4, таблиць 20, додатків 4, використаних джерел 48

6. Дата видачі завдання: «31» травня 2021 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 31.05.2021	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 05.10.2021	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 19.10.2021	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 16.11.2021	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.11.2021	
6	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 29.11.2021	
7	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 03.12.2021	
8	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 03.12.2021	
9	Захист дипломної роботи	до 11.12.2021	

**Здобувач ВО** \_\_\_\_\_ Станецька Д.О.

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_ Лохман Н.В.

## РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 48,                      рисуноків 4,                      таблиць 20,                      додатків 4,  
використаних джерел 48

**Об'єкт дослідження:** процес формування та реалізація інноваційного потенціалу ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ»

**Предмет дослідження:** теоретичні та практичні аспекти формування та реалізація інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання

**Мета дослідження:** обґрунтування теоретичного та практичного механізму формування та реалізації інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання в сучасних умовах господарювання

**Методи дослідження:** загальнонаукові методи: аналогія, системний аналіз, формалізація; методи економіко-статистичного аналізу: табличний (для представлення розрахунків і конкретних результатів дослідження), графічний, порівняння, групування; методи стратегічного аналізу: матричний метод; спостереження, опитування; методи експертної діагностики

**Основні результати дослідження:** на основі методики оцінки формування та реалізації інноваційного потенціалу, яка базується на визначенні ринкової позиції підприємства та економічному аналізі діяльності підприємства розраховано доцільність впровадження інноваційного проекту через реалізацію інноваційного потенціалу; на основі оцінки експертних альтернативних інноваційних стратегій та методів зниження ризику рекомендовано інноваційну стратегію адаптації для досліджуваного підприємства, яка конкретизована через програму реалізації інноваційного потенціалу ТОВ «Технопромєт»

**Ключові слова:** інноваційний потенціал, інноваційна діяльність, інноваційний проект, підприємство, інноваційна стратегія, ризик

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ	8
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	20
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	49

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сьогоднішній день слід констатувати наявність кризових умов господарювання в Україні, які характеризуються нестачею обігових коштів у більшості вітчизняних підприємств, низькою рентабельністю діяльності, відсутністю платоспроможного попиту з боку потенційних споживачів, неспроможністю фінансової системи країни забезпечити розвиток товаровиробників тощо.

За таких умов вітчизняні підприємства змушені постійно шукати нові, більш ефективні методи господарювання, відшукувати наявні резерви розвитку, знаходити нові ринки збуту власної продукції, а також постійно працювати над розробкою та впровадженням різноманітних інновацій, які зможуть забезпечити виживання підприємства в умовах все більш гострішої конкурентної боротьби. При цьому саме максимізацію інноваційної складової можна вважати умовою сталого розвитку підприємства в сучасних умовах, що вимагає від вітчизняних суб'єктів господарювання приділяти велику увагу управлінню власним інноваційним потенціалом.

Інноваційний потенціал комплексно характеризує можливості будь-якого підприємства здійснювати інноваційну діяльність. Саме тому формування та реалізація інноваційного потенціалу є однією з найважливіших задач для будь-якого підприємства, адже ефективність діяльності на ринку в умовах жорсткої конкурентної боротьби залежить перш за все від спроможності нарощувати й активно використовувати організаційні, технічні, маркетингові та інші інноваційні можливості, які складають інноваційний потенціал [1, с.13].

Проблемам формування та реалізація інноваційного потенціалу підприємства присвячено роботи багатьох вчених, як, наприклад, Богма О.С., Баранчєєв В.П., Васильєва Т.А., Заглумина Н.А., Князь С.В., Лаптева Е.А., Лохман Н.В., Маричева К.В., Мельник С.І., Радзівіло І.В., Федулова І.В., Якименко О.В. та інші. Однак дослідження доводять, що на сьогодні єдиний та цілісний механізм до формування та реалізації інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання в сучасних умовах господарювання є відсутнім.

**Мета кваліфікаційної роботи** - обґрунтування теоретичного та практичного механізму формування та реалізації інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні **задачі**:

- проведено теоретичне дослідження сутності інноваційного потенціалу підприємства;
- визначено фактори, які впливають на інноваційний потенціал підприємства;
- розглянуто методичку оцінку інноваційного потенціалу підприємства;
- проведено аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства;
- проаналізовано динаміку формування та реалізації інноваційного потенціалу підприємства;
- розроблено інноваційну стратегію підприємства;

- визначено шляхи підвищення ефективності реалізації інноваційного потенціалу підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та реалізація інноваційного потенціалу ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ».

**Предметом дослідження** виступають теоретичні та практичні аспекти формування та реалізація інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання.

**Теоретичною і методологічною основою** кваліфікаційної роботи стали законодавчі документи, роботи вітчизняних і зарубіжних вчених. У роботі використані загальнонаукові методи: аналогія, системний аналіз, формалізація; методи економіко-статистичного аналізу: табличний (для представлення розрахунків і конкретних результатів дослідження), графічний, порівняння, групування; методи стратегічного аналізу: матричний метод; спостереження, опитування; методи експертної діагностики.

Інформаційною фазою є матеріали статистичної та бухгалтерської звітності підприємства, спостереження автора в період проходження переддипломної практики.

**Наукова новизна роботи** полягає в тому, що на основі методики оцінки формування та реалізації інноваційного потенціалу, яка базується на визначенні ринкової позиції підприємства та економічному аналізі діяльності підприємства розраховано доцільність впровадження інноваційного проекту через реалізацію інноваційного потенціалу; на основі оцінки експертних альтернативних інноваційних стратегій та методів зниження ризику рекомендовано інноваційну стратегію адаптації для досліджуваного підприємства, яка конкретизована через програму реалізації інноваційного потенціалу ТОВ «Технопроммет».

**Апробація результатів дослідження.** Результати кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на всеукраїнській науково-практичній конференції з публікацію тез доповіді: Організація інноваційної діяльності підприємства. *Актуальні тенденції наукових досліджень у сфері розробки і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених м. Дніпро, 06 – 07 грудня 2021 р. URL: <http://nmetau.edu.ua/ua/mdiv/i2031/p601>

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Динаміка економічного розвитку національного господарства та його складових у сучасних умовах усе більше залежить від технологічних зрушень на базі інновацій. Уміння формувати й ефективно використовувати інноваційний потенціал стає вирішальним фактором забезпечення конкурентоспроможності та розвитку, вітчизняних підприємств. З іншого боку, за роки ринкових трансформацій, визнання пріоритетності інноваційного розвитку вітчизняних підприємств, проголошення державної політики, спрямованої на інноваційну модель економічного розвитку залишилось переважно нормативною складовою державної політики, а не реальним механізмом структурної та технологічної перебудови підприємств України.

Основоположником теорії інновацій є Й. А. Шумпетер. Він вперше ввів термін «інновація» в 1911 р, визначивши її як нову науково-організаційну комбінацію виробничих факторів, отвірованною підприємницьким духом, а також назвав одним з «... головних двигунів, генераторів прибутку» [38, с. 152].

Під інноваціями в широкому змісті розуміється прибуткове використання новацій у вигляді нових технологій, видів продукції і послуг, організаційно технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного або іншого характеру.

Інноваційна діяльність є вид діяльності, що пов'язаний з розробкою і реалізацією інноваційної політики фірми, інноваційної програми та інноваційних процесів. Інноваційна діяльність – процес, що спрямований на забезпечення конкурентних переваг і підвищення ефективності маркетингового управління підприємством за рахунок розробки та реалізації інноваційних продуктів та передбачає реалізацію всього циклу робіт від дослідження інноваційного клімату, інноваційного потенціалу, розробки пакету інноваційних проектів підприємства до безпосередньої реалізації цих проектів.

Згідно з Законом України «Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні» інноваційний потенціал – це сукупність науково-технологічних, фінансово-економічних, виробничо-соціальних та освітніх можливостей країни (галузі, регіону, підприємства тощо), необхідних для забезпечення інноваційного розвитку економіки [35].

Балабанов І.Т. у своїй праці «інноваційний менеджмент» зазначає, що інноваційний потенціал – це сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інші, необхідні для здійснення інноваційної діяльності [8, с.63]. Таким чином, інноваційний потенціал, на його думку, можна розглядати як статичну величину, простий набір ресурсів, що не відповідає ознакам інновативності. До того ж, навіть наявність усіх необхідних ресурсів не гарантує інноваційного розвитку, значить, крім сукупності активів, інноваційний потенціал повинен мати внутрішню рушійну



силу, яка б забезпечувала спрямування ресурсів на результативний інноваційний розвиток.

Верба В.А. та Новиков І.В 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 [9, с. 22.]. У такому трактуванні позитивним є акцент на необхідних умовах приведення ресурсів до інноваційного розвитку, хоча не деталізується, які це умови, тому таке визначення потребує уточнення, оскільки інноваційний потенціал має відмінні від інших видових проявів потенціалу особливості.

Федулова Л.І. вважає, що 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 [39, с. 48.]. Таке визначення є цікавим із позиції нетрадиційного підходу до визначення потенціалу, оскільки немає категоричної позиції: потенціал це ресурси чи можливості. Але воно є вузькозастосовуваним, оскільки передбачає не загальну оцінку потенціалу, а лише його відповідність конкретному проекту.

Кокурін Д.І. у своїй праці «Інноваційна діяльність» наголошує, що інноваційний потенціал містить невикористані, приховані можливості накопичених ресурсів, що можуть бути залучені для досягнення цілей економічних суб'єктів [17, с.112].

Але таке визначення містить неточність, оскільки не тільки інноваційний потенціал містить приховані можливості. Так, Краснокутська Н.І. виділяє прихований і наявний потенціал в економічному потенціалі [19, с. 266]. Тому наведене трактування також потребує уточнення.

Чабан В.Г. 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 [42, с. 39.]. Таке визначення акцентує увагу на тому, що інноваційний потенціал є тим підґрунтям, на підставі якого розробляються, впроваджуються на підприємстві нововведення, які надалі зможуть задовольнити потреби суб'єктів господарювання. Але економічні цілі суб'єктів господарювання не завжди є інноваційними. Тому, на нашу думку, визначаючи інноваційний потенціал необхідно обов'язково акцентувати увагу на результаті інновацій, обмежуючи розвиток «псевдоінновацій».

Мартюшевої Л.С. та Калишенко В.О., відзначають, що в наукових публікаціях категорія інноваційний потенціал вживається часто, але однозначне трактування відсутнє. У багатьох дослідженнях автори концентрують увагу на вивченні окремих сторін потенціалу, іноді поняття „інноваційний потенціал” ототожнюється з науковим, інтелектуальним, творчим та науково-технічним потенціалом. Вони пропонують своє визначення категорії інноваційний потенціал як сукупності організованих у певних соціально-економічних формах ресурсів,

що можуть за певних діючих внутрішніх і зовнішніх чинників інноваційного середовища бути спрямовані на реалізацію інноваційної діяльності, метою якої є задоволення нових потреб суспільства [28, с.62]. Таке визначення потребує уточнення в контексті наголосу на організаційній та інтелектуальній складовій, оскільки розглядати їх як ресурси або фактори недостатньо. Вони є тими рушійними силами, що забезпечують процес трансформації ресурсів і прихованих можливостей в інноваційну діяльність, результатом якої і повинно бути задоволення нових потреб суспільства за умови дифузії інновацій.

Отже, інноваційний потенціал це - складна структура, що дозволяє виділити певні рівні інтеграції ресурсних елементів: на першому рівні формується кількісна композиція необхідних матеріальних, трудових, фінансових тощо ресурсів; на другому рівні інтеграції відібраних ресурсних елементів зростає значущість їх якісного поєднання у складові (інтелектуальна, інвестиційно-фінансова, складова матеріальних активів); на третьому рівні утворюються потенціали-чинники інноваційного потенціалу (потенціал матеріальних активів, інтелектуальний потенціал, інвестиційно-фінансовий потенціал)

Моніторинг понятійно-категоріального апарату інноваційного потенціалу підприємства виявив достатньо велику увагу з боку науковців до цього питання.

Більшість авторів визначають інноваційний потенціал підприємства з точки зору структурного підходу [13; 18; 34; 37] Цей підхід акцентує увагу на окремих компонентах потенціалу (науково-технічних, виробничо-технологічних, кадрових, трансферно-технологічних, фінансових, інтелектуальних, організаційно – управлінських, інформаційно-методичних та інших); ці компоненти впливають на мотивацію праці, культуру виробництва, спонукаючи до нововведень і створюючи сприятливі умови для змін у соціально-економічних відносинах на підприємстві.

Ресурсно-результативний підхід до характеристики інноваційного потенціалу підприємства [10; 14; 21; 29] полягає у використанні наявних ресурсів на підприємстві задля забезпечення результату у вигляді інноваційного ефекту в ринкових умовах. Близьким за значенням є визначення інноваційного потенціалу з позиції ресурсного підходу [27; 32; 33]. Ще одним підходом, який корелюється з ресурсно-результативним підходом є ринково-цільовий підхід [12; 28; 31], який характеризує інноваційний потенціал підприємства як готовності до впровадження інновації під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

М.А. Йохна, С.В. Декалю [15], І.В. Радзівіло [36], О.В. Якименко [45] пропонують розглядати інноваційний потенціал підприємства як складну, багатоелементну та динамічну систему, тобто інноваційний потенціал включає елементи: ресурси підприємства, здатність ефективно ними розпоряджатися, зовнішні умови господарювання взагалі та інноваційної діяльності зокрема, механізм інноваційного розвитку.

Ще одне бачення цього поняття базується на тому, що інноваційний потенціал підприємства визначає «можливості і глибину інноваційних перетворень і в залежності від його величини і якісного стану забезпечує систему зав'язків щодо обміну інформацією з питань інноваційної діяльності» [4]. Автори

Л.І. Чернобай, П.Б. Кишеня [44], Ю.О. Лазаренко [20] трактують поняття інноваційного потенціалу підприємства з точки зору управлінського підходу, а саме: як необхідність управлінської системи вплинути на впровадження та використання інноваційного потенціалу.

Згідно процесного підходу, К.В. Маричева [27] пропонує розглядати цю категорію в рамках інноваційного процесу. Такі автори, як О.І. Маслак, Л.А. Квятковська [30] та С.В. Князь, О.В. Князь, Ю.О. Андріанов [16] пропонують розглядати інноваційний потенціал підприємства з точки зору комплексного підходу. С.В. Князь, О.В. Князь, Ю.О. Андріанов [16] розглядають поняття категорії, яка є похідною від інноваційного потенціалу, а саме: інвестиційно-інноваційний потенціал підприємства, який зазначається як процес впровадження інвестицій в інновації.

В науковій літературі також має місце тлумачення понять «адаптаційний інноваційний потенціал підприємства» та «стратегічний інноваційний потенціал підприємства». «Під адаптаційним інноваційним потенціалом слід розуміти можливість захищеності інноваційного потенціалу підприємства від прямих (активних) або непрямих (пасивних) економічних погроз, наприклад, тих, які виникають у зв'язку з неефективною науково-виробничою політикою держави або відсутністю сприятливого інноваційного клімату, і здатність до його відтворення, що забезпечується завдяки здійсненню аналізу інноваційного потенціалу і інноваційного клімату на різних етапах життєвого циклу підприємства» [40]. Стратегічний інноваційний потенціал характеризує «можливості ефективного управління інноваційною діяльністю підприємства в процесі реалізації стратегій та досягнення цілей» [16, с. 430]. Ці модифіковані поняття дають можливість агрегувати сутність інноваційного потенціалу крізь призму визначеного змісту інноваційної діяльності.

Сутність інноваційного потенціалу досить повно розкривається через аналіз його структури. У зв'язку з цим виділимо основні компоненти інноваційного потенціалу промислового підприємства. Будь-який об'єкт можна розглядати за допомогою різних підходів. Наприклад, розглядаючи підприємство, можна говорити про те, що воно складається з різних соціальних груп або з сукупності функцій, що реалізуються, або з взаємодіючих виробничих потужностей і так далі. Тому структура інноваційного потенціалу промислового підприємства також може бути розглянута з різних точок зору.

В ході аналізу категорій, що складають поняття «інноваційний потенціал», були сформовані дві ідеї. Перша полягає в тому, що потенціал являє собою сукупність факторів, а друга: що інновації - це нововведення, що приносять дохід і розвивають підприємство. Поєднавши їх, можна трактувати інноваційний потенціал як сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, необхідних для ведення інноваційної діяльності, що дозволяє підприємству ефективно розвиватися.

Зміст інноваційного потенціалу промислового підприємства включає дві складові: об'єктивна компонента як сукупність матеріальних, нематеріальних і природних факторів, що дозволяють створювати щось нове, залучених або незалучених у виробництво, але що володіють реальною можливістю брати

участь в ньому; суб'єктивна компонента - здатність колективу до використання перерахованих факторів для інноваційної діяльності та створення максимального обсягу унікальних матеріальних благ і послуг, а також здатність управлінського апарату підприємства до інноваційно-стратегічного мислення, що дозволяє оптимально використовувати об'єктивну і суб'єктивну компоненти потенціалу.

Проаналізуємо зміст і значимість зазначених складових. Об'єктивна складова інноваційного потенціалу є основою його формування. Вона включає в себе компоненти, що мають різне функціональне призначення: матеріально-технічні, інформаційні, фінансові, трудові та інші види ресурсів. Матеріально-технічні ресурси - це сукупність будівель, споруд, обладнання та техніки, яка дозволяє організації здійснювати свою діяльність. Матеріально-технічні ресурси, будучи речовою основою, визначають «техніко-технологічну базу потенціалу, яка згодом буде впливати на масштаби і темпи інноваційної діяльності» [17, с.111].

Наступна компонента об'єктивної складової - інформаційні ресурси. Вони являють собою сукупність документів, знань, програм, проектів та іншої форми інформації в інформаційній системі організації. Інформаційні ресурси виконують в сучасній економіці вкрай важливу функцію, вони подібно ферменту переводять матеріальні чинники з латентного стану в активну. Даний вид ресурсів, на відміну від інших, практично невичерпний, але і вкрай швидко втрачає цінність. З розвитком суспільства і активізацією використання знань, запаси інформаційного ресурсу не зменшується, а, навпаки, збільшуються. Фінансові ресурси входять до складу об'єктивної складової інноваційного потенціалу як органічна єдність грошових активів підприємства, що складають оборотні кошти, необхідні для забезпечення виробничого та управлінського процесів. Однак крім забезпечуючої функції фінансові ресурси виконують і страхову функцію, безпосереднім чином дублюючи, а також вимірюючи в грошових одиницях матеріально-технічні, інформаційні, людські та інші ресурси, що входять до складу інноваційного потенціалу.

Наступною компонентою об'єктивної складової інноваційного потенціалу є трудовий ресурс, який не просто виконує забезпечує функцію, а є головною креативною силою і тому має двоїстий характер. З одного боку, трудовий фактор - це об'єктивна складова, з іншого - суб'єктивна. Трудові ресурси як об'єктивна компонента - це персонал організації або сукупність фахівців і робітників, необхідних для реалізації цілей організації. Здібності потрібні як для створення і підтримки внутрішніх ресурсів, так і для управління і захисту доступу через кордони підприємства до зовнішніх ресурсів. При цьому кожен з перелічених видів ресурсів не самостійний. Вони мають лише потенційне значення і дають результат, тільки об'єднавшись з суб'єктивними компонентами потенціалу - здібностями, досвідом, мотивацією, працею, кваліфікацією, технологією, енергією.

Тому не менш важливою компонентою інноваційного потенціалу є його суб'єктивна складова. Вона включає: специфічні виробничі та управлінські знання, основні компетенції персоналу, креативність його мислення, мотивацію до інноваційної діяльності, організаційну інноваційно орієнтовану культуру,

специфічні здібності управлінського персоналу забезпечувати ефективну взаємодію об'єктивної і суб'єктивної компоненти потенціалу, а також інші можливості, які не продаються на відкритому ринку і що не піддаються імітації.

В цілому зазначена складова характеризує можливість цілеспрямованого здійснення інноваційної діяльності, тобто визначає здатність системи на принципах комерційної результативності залучати ресурси для ініціювання, створення та поширення різного роду нововведень. Інноваційний потенціал можна подати як якусь єдину цілісність, утворену двома цільовими векторами сил, спрямованих в одну точку простору, взаємообумовлених і взаимообумовлюваних один одного. Обмеженість необхідних ресурсів може бути повністю або частково подолана інтенсифікацією їх використання, застосуванням нових методів організації процесу, пошуком нових джерел їх залучення. Однак все це справедливо до певного рівня, так як при повній відсутності ресурсів неможливий і якісний ріст.

Формування і реалізація інноваційного потенціалу підприємства залежить від системної взаємодії комплексу умов і факторів, які прискорюють інноваційний процес, починаючи від науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок і закінчуючи масовим виробництвом продукту або застосуванням інноваційної технології.

Інноваційний потенціал виражається в існуючих інноваційних проектах, що знаходяться на стадіях розробки та завершення, а також в інноваційній діяльності, яка є сполучною ланкою між усіма елементами розвитку інноваційної діяльності. На думку ряду авторів фактори, що уповільнюють і стимулюють розробку і впровадження інновацій, формування та реалізацію інноваційного потенціалу, впливають на глобальному рівні, макро-, мезо-, мікрорівні.

До факторів глобального рівня відносяться:

- зв'язок зі світовою спільнотою в рамках реалізації інноваційної діяльності, яка сприяє ефективному трансферу знань, обміну досвідом та тиражування інновацій. Практика показує, що майже будь-який продукт, що розробляється малими інноваційними компаніями, в перспективі пов'язаний з входом на світовий ринок, і це в першу чергу пов'язано з низькою ємністю регіонального ринку для багатьох найменувань інноваційної продукції;

- здатність створюваної інноваційної продукції до інтеграції з продуктами і технологічними процесами відповідної галузі. Фактори макро- і мезоуровня визначають успішність реалізації інноваційних проектів. Основним завданням держави і регіональних органів влади є формування сприятливих економічних умов для припливу інвестицій в інноваційну сферу.

Крім того, ряд авторів виділяють дві групи факторів, які перешкоджають розвитку інноваційного потенціалу підприємства:

- трансформаційні фактори, що визначають якісний зміст інноваційного потенціалу;

- трансакційні фактори, що характеризують готовність підприємства здійснювати інноваційну діяльність і визначають межі існування і реалізації інноваційного потенціалу.

До трансформаційних чинників відносять кадрові, наукові, техніко-технологічні та фінансові обмеження, які можуть перешкоджати розвитку інноваційного потенціалу підприємства. До них відносять такі: високий економічний ризик, нестача грошових коштів, недолік кваліфікованого персоналу, висока вартість нововведень, слабка матеріальна і науково-технічна база, її великий знос і застарілі технології.

Під трансакційними факторами розуміються такі обмеження: інформаційні, організаційні, інституційні. До їх числа відносяться відсутність надійних і ефективних механізмів взаємодії держави з підприємницьким сектором, інноваційної культури, нерозвиненість нормативно-правової бази інноваційної діяльності та інноваційної інфраструктури, недостатня кількість податкових пільг і субсидій для стимулювання інноваційної активності підприємств в регіоні, брак про нові технології, ринках збуту, малоефективна інтеграція наукової, виробничої та освітньої складових в інноваційній системі.

Серед факторів, що негативно впливають на формування і реалізацію інноваційного потенціалу виділяють економічні, виробничі та організаційні чинники. Економічні чинники включають в свій склад брак власних коштів і державної фінансової підтримки, низький платоспроможний попит на інноваційні продукти, висока вартість нововведень, тривалі терміни окупності нововведень та ін. До виробничих факторів, відносяться низький інноваційний потенціал та інноваційна активність підприємств в регіоні, мала сприйнятливість підприємств до нововведень, брак інформації про нові технології, відсутність достатньої кількості кваліфікованого персоналу, брак можливостей для кооперації з іншими інноваційно-активними підприємствами та науковими організаціями.

Недостатність законодавчих і нормативно-правових документів, що регулюють інноваційну діяльність в регіоні, невизначеність термінів інноваційних процесів, нерозвиненість інноваційної інфраструктури, а також нерозвиненість ринку технологій відносяться до організаційних чинників, які в тій чи іншій мірі стримують розвиток інноваційного потенціалу.

Більшість несприятливих факторів формування інноваційного потенціалу можна подолати досить швидко, якщо розвитку інноваційного сегменту економіки будуть віддані певні політичні та економічні пріоритети. У той же час існують чинники, подолання яких не піддаються прискоренню. Це якість трудового потенціалу, компетенцій, придбаних працівниками в системі професійної освіти, з точки зору їх відповідності вимогам інноваційного сегмента ринку праці, вивчення норм і цінностей трудової діяльності, типів соціальної поведінки працівників в цьому сегменті економіки.

Деякі автори визначають інноваційний потенціал, серед яких матеріальних готовність державного і приватного сектора до впровадження інновацій, напрямки досліджень, сприйнятливість суспільства до інновацій та інноваційні традиції.

Також фактори можливо поділити на зовнішні і внутрішні. До внутрішніх відносяться чинники, що визначають стан об'єктивних внутрішніх міжінституційних зв'язків, в числі яких форма власності суб'єктів інноваційної

діяльності, їх організаційно-правова структура і величина суб'єкта, його галузева приналежність і ін. На регіональному рівні ці фактори можуть проявлятися в наступному: спеціалізація регіону, співвідношення державних і приватних підприємств і ін. До суб'єктивних факторів інноваційного потенціалу відносяться ті, які проявляються в процесі управління, свідомого прийняття і здійснення рішень по розробці, впровадженню або використанню інновацій з боку суб'єктів інноваційного процесу (підприємців, фахівців, регіональний уряд), в завдання яких входить аналіз зовнішніх обставин і внутрішніх можливостей інноваційного потенціалу.

Макарова Е.С. виділяє фактори, що визначають внутрішній зміст, масштаби і темпи зміни інноваційного потенціалу підприємства:

- оновлення продукції, підвищення її техніко-експлуатаційного рівня, з метою підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках;

- підвищення активності міжнародного науково-технічного співробітництва, вихід на світовий ринок;

- швидке освоєння і масове поширення результатів наукових досліджень і технічних розробок;

- збереження кадрового потенціалу, до складу якого входять досвідний та інженерно-технічний персонал, також недопущення догляду найбільш кваліфікованих кадрів в сфері діяльності, мало пов'язані з інноваційною діяльністю.

Отже, система факторів, що впливають на інноваційний потенціал підприємства, залежить від обраних класифікаційних ознак [26].

Одним з основних напрямків підвищення інноваційної активності підприємств є розробка та реалізація інноваційної політики, що є складовою загальної стратегії розвитку підприємства.

В більшості випадків поняття „інноваційна політика” застосовується для визначення напрямків інноваційної діяльності країни, в межах підприємства часто використовується поняття „інноваційна стратегія”. На нашу думку, термін „інноваційна політика” повинен мати місце в процесі управління інноваційною діяльністю підприємства, оскільки інноваційна політика є поняття більш широке ніж інноваційна стратегія. Інноваційна стратегія, в свою чергу, виступає як складова інноваційної політики.

Інноваційна політика, на нашу думку – це складова політики діяльності підприємства, спрямована на розробку та реалізацію інновацій, що передбачає визначення інноваційних цілей та напрямків інноваційного розвитку підприємства; розробку інноваційної програми підприємства, що містить у собі певний набір інноваційних проектів; планування науково-технічних, управлінських, фінансових, економічних, збутових та інших заходів щодо реалізації інноваційних проектів.

Вибір напрямків інноваційної політики – це формування сукупності альтернативних цілей або функціональних нормативних задач, які необхідно реалізувати в майбутньому [45, с.68].

Інноваційна ціль являє собою бажаний результат діяльності організації (конкретних виконавців і відповідальних керівників) в вигляді певного нововведення (інновації), що реалізується в обмежені строки і за допомогою обмежених ресурсів, спрямованого на її якісний (суттєвий або радикальний) розвиток [41, с.326].

Інноваційні цілі служать базою для розробки інноваційних стратегій і визначаються в залежності від видів бажаних інновацій.

Отже, розроблення інноваційної політики підприємства передбачає визначення цілей і стратегій його розвитку на найближчу і далеку перспективу, виходячи з оцінки потенційних можливостей підприємства і забезпеченості його ресурсами [10, с.47].

Інноваційний розвиток визначають як процес господарювання, що спирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і який пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту [3, с.23].

Вибір альтернативних варіантів напрямків інноваційного розвитку підприємства (цілей інноваційної діяльності) здійснюється на основі аналізу його інноваційного потенціалу.

При виборі альтернативних варіантів інноваційної політики підприємства повинні враховувати: сприятливість інноваційного клімату, достатність інноваційного потенціалу; існуючий досвід реалізації на власному і сторонніх підприємствах, ступінь ризику; фактор часу, побажання власників та інвесторів, інноваційну політику підприємств-конкурентів тощо.

Формування інноваційної політики слід здійснювати на основі використання принципів, що покликані забезпечити інноваційній політиці стратегічну спрямованість і ринкову орієнтацію, ефективність використання інноваційного потенціалу підприємства, системність, безперервність і комплексність інноваційної діяльності, орієнтацію інноваційної діяльності на потреби ринку.

Інноваційна спрямованість передбачає формування інноваційної політики з урахуванням сучасних досягнень НТП і тенденцій розвитку науки і техніки у відповідній галузі [12, с.108].

Таким чином, інноваційна політика підприємства має базуватися на інноваційному потенціалі та повинна забезпечити ефективність інноваційної діяльності підприємства. Ефективності інноваційної діяльності сприятиме:

- забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства;
- за рахунок формування на основі інноваційної політики напрямків діяльності підприємства, що мають за мету задоволення потреб споживачів;
- формування підходів щодо визначення тенденцій на ринку;
- розробка методології аналізу інноваційного стану підприємства як елементу процесу формування інноваційної політики;
- планування і організація реалізації інноваційних програм підприємства, що покликана досягти інноваційні цілі підприємства;



- розробка програми щодо вдосконалення існуючої технології та організації діяльності підприємства в цілому;
- розробка інноваційної кадрової політики, що має за мету підвищення ролі людського фактору в процесі інноваційної діяльності.

Після аналізу стану інноваційного потенціалу спеціалісти з організації інноваційної діяльності повинні звернутись до інноваційних цілей підприємства та перевірити імовірність їх досягнення, після чого перейти безпосередньо до розробки інноваційних стратегій.

Для того щоб комплексно оцінити інноваційний потенціал підприємств на базі існуючих методик пропонується методика, що на відміну від існуючих дозволяє врахувати нематеріальні активи при оцінці величини потенціалу, проаналізувати ситуацію, що склалася, виявити основні тенденції і визначити пріоритетні напрями його розвитку, щоб розробити інноваційну політику в майбутньому.

Кількісні значення окремих потенціалів, складових інноваційного потенціалу розраховуються як сума значень відповідних показників.

Для комплексної оцінки інноваційного потенціалу (ІП) слід використовувати інтегральний показник, що визначається як середнє геометричне складових інноваційного потенціалу.

Перша група – показники наукового потенціалу (НП):

1. Частка чисельності персоналу, зайнятого дослідженнями та розробками, у чисельності зайнятих в економіці
2. Відношення чисельності докторів, кандидатів, докторантів, аспірантів до чисельності зайнятих в економіці

Друга група – показники кадрового потенціалу (КП):

1. Частка робітників з вищою освітою у чисельності зайнятих в економіці
2. Відношення чисельності студентів ВНЗ до чисельності зайнятих в економіці

Третя група – показники технічного потенціалу (ТП):

1. Коефіцієнт придатності основних фондів
2. Коефіцієнт оновлення основних фондів
3. Фондоозброєність праці

Четверта група – показники фінансово-економічного потенціалу (ФЕП):

1. Відношення обсягів інвестицій в основний капітал до загального капіталу
2. Відношення внутрішніх витрат на дослідження та розробки до ВРП

П'ята група – показники інформаційно-комунікаційної складової:

3. Частка організацій, що використовують Інтернет, у загальній кількості організацій, що використовують ІКТ
4. Відношення витрат на ІКТ до ВРП
5. Кількість персональних комп'ютерів на 100 працівників
6. Частка абонентів стільникового зв'язку у чисельності населення

Шоста група – показники впливу нематеріальних активів (НА):

1. Частка нематеріальних активів у загальних активах підприємств
2. Результативність використання інтелектуальних

Факторний аналіз валового прибутку у зв'язку з інноваційною діяльністю на підприємстві може бути здійснений за наступною методикою:

1) розрахунок зміни відпускних цін на продукцію, яка розраховується як різниця між виручкою від реалізації у діючих цінах і реалізацією у звітний період у базисних цінах:

$$\Delta \Pi_1 = \text{ВР}_1 - \text{ВР}_{1,0}, \quad (2.1)$$

де  $\text{ВР}_1$  – виручка від реалізації продукції звітного періоду у цінах звітного періоду;

$\text{ВР}_{1,0}$  - виручка від реалізації продукції звітного періоду у цінах базисного періоду.

2) розрахунок зміни обсягу реалізації продукції, яка обчислюється з урахуванням коефіцієнту зростання обсягу реалізації:

$$K_1 = \text{ВР}_{1,0} / \text{ВР}_0, \quad (2.2)$$

де  $\text{ВР}_0$  - виручка від реалізації продукції базисного періоду.

При оцінці реалізації продукції за собівартістю:

$$K_2 = C_{1,0} / C_0, \quad (2.3)$$

де  $C_{1,0}$  - фактична собівартість продукції звітного періоду у цінах базисного періоду.

$C_0$  - собівартість базисного періоду

$$\Delta \Pi_2 = \Pi_0 * K_{2,1} - \Pi_0 = \Pi_0 (K_{1(2)} - 1), \quad (2.4)$$

де  $\Pi_0$  – прибуток базового періоду.

3) розрахунок зміни структури реалізації продукції, яка обчислюється з урахуванням рентабельності окремих видів виробів за 2 показниками:

- обсяг реалізації продукції:

$$\Delta \Pi_3 = \Pi_{1,0} - \Pi_0 * K_1, \quad (2.5)$$

де  $\Pi_{1,0}$  – прибуток звітного періоду у цінах базисного періоду.

4) розрахунок зміни собівартості продукції, яка обчислюється з урахуванням можливості одержання економії витрат

$$\Delta \Pi_4 = C_{1,0} - C_1, \quad (2.7)$$

де  $C_1$  - фактична собівартість продукції звітного періоду.

Отже, інноваційний потенціал визначається як сукупність факторів і умов, які забезпечують інноваційну діяльність суб'єктів економіки; розглядається як процес науково-технічного забезпечення розвитку економічних систем, які

включають фундаментальні дослідження і проектно-конструкторську діяльність, технологічні організації та експериментальні виробництва, дослідні полігони, вузи, персонал і технічні засоби цих установ; інноваційний потенціал застосовується як накопичення інформаційних ресурсів або продуктів про результати науково-технічних робіт, винаходів, проектно-конструкторських розробок, зразків нової техніки та продукції. Запропонована методика оцінки інноваційного потенціалу дає можливість визначити доцільність здійснення інноваційної діяльності на підприємстві.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Підприємство ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» зареєстровано 21.04.2006 за юридичною адресою 87512, Донецька обл., місто Маріуполь, Жовтневий район, пр.Ілліча, 143. Розмір статутного капіталу складає 3400000,00 грн. На момент останнього оновлення даних 17.09.2021 стан організації - не перебуває в процесі припинення.

ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» є юридичною особою, складає повну фінансову звітність, має відособлене майно, несе самостійну відповідальність за своїми зобов'язаннями, може від свого імені набувати і здійснювати майнові і особисті немайнові права, виконувати обов'язки.

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку та його використання, ефективне управління майном та коштами, як власними, так і залученими, забезпечення суспільних потреб в продукції.

Головними видами діяльності ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» є: лиття сталі; виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу, зокрема комплектуючих для залізничних або трамвайних локомотивів і рухомого складу: візків, коліс, гальм, гаків, буферів і частин буферів, амортизаторів вагонних та локомотивних рам; корпусів, тамбурних з'єднань; зовнішньоекономічна діяльність: експортує продукцію, товари, виготовлені на українських підприємствах, надає послуги, які користуються попитом на світовому ринку; імпортує продукцію, товари, послуги.

Іншими видами діяльності підприємства є: роздрібна торгівля паливом, технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами; допоміжне обслуговування наземного транспорту.

Основними покупцями підприємства виступають міські ради та промислові підприємства міста Маріуполя та міст і селищ Донецької області.

Але сьогодні достатньо велика кількість підприємств виробляють металургійну продукцію, тому далі зупинимося на характеристиці конкурентів (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні конкуренти ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ»

Назва підприємств-конкурентів	Найменування виробів
ТОВ «Метпром»	лиття сталі
ТОВ «Оілзбут»	роздрібна торгівля паливом
АТ «Проммет»	виробництво комплектуючих для залізничних або трамвайних локомотивів
ТОВ «Техмаш»	виробництво комплектуючих для залізничних або трамвайних локомотивів

Перевагою ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» є:

- менша ціна на продукцію, що випускається, чим у з конкурента;
- якість продукції відповідає стандартам і підтверджено сертифікатом якості;

Отже, можна зробити висновок про конкурентоспроможність продукції ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» порівняно з розглянутими конкурентами.

По попередній оцінці, проведеної нами, приблизна частка ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» на ринку Донецької області, складає 27 %.

До найважливіших факторів зовнішнього середовища непрямого впливу належать: політико-правові, економічні, соціально-демографічні і технологічні зміни.

Політико-правові фактори необхідно підприємству відслідковувати, для того, щоб їх зміни не застали підприємство зненацька. В нашій країні постійно відбуваються зміни у законодавстві, що найчастіше ускладнюють підприємницьку діяльність. А між тим, роль держави повинна зводитися не тільки до обмежуючих, контролюючих засобів, але і до дій, що допомагають і підтримують підприємництво.

Аналізуючи політико-правові фактори в Україні у 2020 році треба відмітити невизначеність політичної ситуації та жорсткий характер політичної боротьби в цей період. Крім того, це зумовило прискоренням економічних реформ в країні та, як наслідок, негативно відбилось на функціонування підприємств.

Однією з істотних проблем, що заважає підприємствам успішно функціонувати на ринку є нестабільність економічної ситуації. Вона може виявлятися в інфляційних процесах.

Підприємство повинно досліджувати і враховувати, якою мірою зміна темпів інфляції може вплинути на майбутню діяльність фірми. Як правило, засоби боротьби з інфляцією є важкими для всіх економічних одиниць, у тому числі і для нашого підприємства. Що ж до позитивних моментів в економічній ситуації країни, відзначимо, що у 2020 р. обсяг ВВП збільшився порівняно з 2019р. на 3,5%.

Група соціально-демографічних факторів не має великого впливу на підприємство.

Вивчення соціально-демографічного середовища макрооточення підприємства спрямоване на те, щоб виявити вплив на діяльність підприємства таких соціально-демографічних явищ і процесів, як динаміка чисельності населення, зміни його вікової структури, рівня народжуваності, географічного розподілу населення, рівня освіти.

Технологічне середовище, безсумнівно, має велике значення і потребує дослідження з погляду обмежень, тенденцій і можливостей для конкретного підприємства. Зараз постійно впроваджуються нові технології, що створює для підприємства додаткові можливості і переваги.

Група техніко-технологічних факторів має велике значення для підприємства. Так технологія та особистості виробництва, технічне виконання продукції та технічні характеристики визначають ціну на продукції та її конкурентоспроможність.

За допомогою вище наведеного проведемо PEST – аналіз ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - PEST- аналіз зовнішнього середовища підприємства ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ»

Політико-правові фактори	Економічні фактори
1. Постійні зміни у законодавстві	1. Інфляційні процеси
2. Підтримка державою аграрної промисловості	2. Жорстка податкова політика
3. Антимонопольна політика	3. Неплатоспроможність підприємств металургійної промисловості
4. Сертифікація товарів	
Соціально-демографічні фактори	Технологічні фактори
1. Рівень пропозиції на ринку робочої сили для підприємств металургійної промисловості	1. Достатній науково-технічний потенціал для підприємств металургійної промисловості
2. Активність професійних спілок на захист прав трудящих	2. Зниження фінансування наукомістких галузей
	3. Впровадження нових технологій і обладнання на підприємствах металургійної промисловості

У 2020р. інноваційною діяльністю в промисловості займалися 759 підприємств.

У розрізі видів економічної діяльності слід виокремити підприємства з виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів (53,8%), інших транспортних засобів (37,1%), комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (34,0%), напоїв (25,9%), електричного устаткування (25,2%), хімічних речовин і хімічної продукції (25,0%).

У 2020р. на інновації підприємства витратили 9,1 млрд.грн, у т.ч. на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 5,9 млрд.грн, на внутрішні та зовнішні науково-дослідні розробки – 2,2 млрд.грн, на придбання інших зовнішніх знань (придбання нових технологій) – 0,02 млрд.грн та на інші роботи, пов'язані зі створенням та впровадженням інновацій (інші витрати), – 1,0 млрд.грн.

Основним джерелом фінансування інноваційних витрат залишаються власні кошти підприємств – 7704,1 млн.грн (або 84,5% загального обсягу витрат на інновації). Кошти державного бюджету отримали 8 підприємств, місцевих бюджетів – 17, загальний обсяг яких становив 322,9 млн.грн (3,5%); кошти вітчизняних інвесторів отримали 5 підприємств, іноземних – 3, загалом їхній обсяг становив 380,9 млн.грн (4,2%); кредитами скористалося 21 підприємство, обсяг яких становив 594,5 млн.грн (6,5%).

У 2020р. 88,5% інноваційно активних промислових підприємств упроваджували інновації (або 14,3% обстежених промислових).

У 2020р. промислові підприємства впровадили 2387 інноваційних видів продукції, з яких 477 – нових виключно для ринку, 1910 – нових лише для підприємства. Із загальної кількості впровадженої продукції 751 – нові види машин, устаткування, приладів, апаратів тощо.

Кількість упроваджених інноваційних технологічних процесів (нових або вдосконалених методів обробки та виробництва продукції) становила 1831, найбільше з яких впровадили підприємства м. Києва (30,0%), Харківської (12,6%), Сумської (12,3%), Запорізької (7,8%) та Дніпропетровської (5,8%) областей; за видами економічної діяльності – підприємства з виробництва машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань (18,8%), добування природного газу (17,7%), виробництва готових металевих виробів, крім машин і устаткування (13,4%), та харчових продуктів (7,9%). Із загальної кількості впроваджених інноваційних технологічних процесів 611 – маловідходні, ресурсозберігаючі.

У 2020р. 450 підприємств, які здійснювали інноваційну діяльність, реалізували інноваційної продукції на 17,7 млрд.грн. Серед таких підприємств 39,8% експортували її на 5,5 млрд.грн. Майже кожне четверте підприємство реалізовувало нову для ринку продукцію, обсяг якої становив 4,5 млрд.грн (на експорт – 41,5%). Значна кількість підприємств (83,8%) реалізувала продукції, що була новою виключно для підприємства, на 13,2 млрд.грн (27,7% поставок такої продукції було за кордон) [48].

Для більш детального аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства визначимо найбільш вагомні фактори прямого та непрямого впливу. Ці фактори представлені у таблиці 2.3.

Таблиці 2.3 - Фактори прямого та непрямого впливу ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ»

Фактори непрямого впливу	Фактори прямого впливу
1	2
1. Постійні зміни у законодавстві	1. Вимоги покупців
2. Підтримка державою металургійної промисловості	2. Прихильність покупців до продукції підприємства
3. Антимонопольна політика	
4. Сертифікація товарів	3. Вплив постачальників
5. Інфляційні процеси	4. Активні конкуренти
6. Жорстка податкова політика	5. Темп росту галузі
7. Неплатоспроможність підприємств торгівлі	6. Взаємовідносини з контактним аудиторіями
8. Достатній науково-технічний потенціал для підприємств металургійної промисловості в регіоні	7. Прибутковість
9. Зниження фінансування наукомістких галузей	8. Рівень організації договірної політики
10. Впровадження нових технологій і обладнання на підприємствах металургійної промисловості	9. Вплив профспілок
11. Рівень пропозиції на ринку робочої сили для підприємств металургійної промисловості	

Після виділення основних факторів зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу проведемо аналіз цих факторів за допомогою рейтингових оцінок у табл. 2.4 та 2.5.

Таблиця 2.4 - Аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу на ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ»

Критерій	Питома вага	Рейтинг*	Оцінка
1. Вимоги покупців	0,15	4	0,60
2. Прихильність покупців до продукції підприємства	0,13	4	0,52
3. Вплив постачальників	0,15	4	0,60
4. Активні конкуренти	0,2	4	0,80
5. Темп росту галузі	0,08	2	0,16
6. Взаємовідносини з контактним аудиторіями	0,09	4	0,36
7. Прибутковість	0,10	2	0,20
8. Рівень організації договірної політики	0,06	2	0,12
9. Вплив профспілок	0,04	1	0,04
Усього:	1		3,4

\* найвищий – 5 балів, найнижчий – 1 бал

Виходячи з аналізу, проведеного у таблиці 3.5 можна зробити висновок, що найбільш впливовими факторами зовнішнього оточення є вимоги покупців, прихильність покупців до товарів підприємства, вплив постачальників, активність конкурентів та взаємовідносини з контактними аудиторіями. Як бачимо, з проведеного у таблиці 1.5 аналізу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» найбільш негативно впливають економічні фактори (- 16), а позитивно технологічні фактори (+17).

Таблиця 2.5 – Аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ»

Фактори середовища	Ступінь впливу у на галузь	Ступінь впливу на підприємство	Характер впливу на підприємство (-,+)	Інтегральний показник ступеня важливості фактора
1	2	3	4	5
Економічні фактори:				
- інфляційні процеси	2	3	-	-6
- жорстка податкова політика	3	3	-	-9
- неплатоспроможність підприємств металургійної промисловості	1	3	-	-3
<i>Всього за економічними факторами</i>				-16
Політико-інституціональні фактори:				
- постійні зміни у законодавстві	3	3	-	-9
- підтримка державою металургійної промисловості	1	3	+	+3



Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
- антимонопольна політика	3	1	-	-3
- сертифікація товарів	3	2	+	+6
<i>Всього за політико-правовими факторами</i>				-- 3
Соціально-демографічні фактори:				
- рівень пропозиції на ринку робочої сили для підприємств металургійної промисловості	2	1	-	-2
<i>Всього за соціально-демографічними факторами</i>				-2
Технологічні фактори:				
- високий науково-технічний потенціал для підприємств металургійної промисловості у регіоні	3	2	+	+6
- зниження фінансування наукомістких галузей	2	2	-	-4
- впровадження нових технологій і обладнання на підприємствах металургійної промисловості	3	3	+	+9
- збільшення різноманітності асортименту випускаємої продукції	2	3	+	+6
<i>Всього за технологічними факторами</i>				+17
<i>Всього за факторами макросередовища</i>				-4

На базі проведеного аналізу факторів зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу можна скласти перелік найбільш важливих для підприємства загроз та можливостей (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Список загальних зовнішніх можливостей та загроз для ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ»

Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість виходу на нові ринки</li> <li>• високий науково-технічний потенціал у регіоні</li> <li>• поява нових технологій і обладнання</li> <li>• збільшення різноманітності взаємопов'язаних виробів</li> <li>• високий ступінь прихильності покупців до товару підприємства</li> <li>• постійні постачальники, надання постачальниками вигідних для підприємства форм оплати та умов поставки</li> <li>• сприятливі взаємовідносини з контактною аудиторією</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• постійні зміни у законодавстві</li> <li>• інфляційні процеси</li> <li>• жорстка податкова політика</li> <li>• сповільнення темпів зростання попиту</li> <li>• вимогливість покупців, що постійно зростає</li> <li>• збільшення конкурентного тиску</li> <li>• посилення тиску з боку постачальників</li> <li>• можливість появи нових конкурентів</li> </ul>

На базі аналізу внутрішнього середовища підприємства складемо перелік найбільш важливих і впливових сильних і слабких сторін підприємства ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ», які характеризують потенціал підприємства (таблиця 3.7).

Таблиця 2.7 - Загальна характеристика слабких та сильних сторін ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ»

Внутрішні сильні сторони (переваги)	Внутрішні слабкі сторони (недоліки)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• позитивна репутація у покупців</li> <li>• зростання обсягів продажу нових товарів</li> <li>• висока кваліфікація персоналу</li> <li>• достатньо високий імідж підприємства</li> <li>• широкий асортимент товару</li> <li>• здійснення контролю за якістю товарів</li> <li>• стабільність персоналу</li> <li>• низькі витрати</li> <li>• можливість розширення виробничої спеціалізації</li> <li>• вигідне географічне розташування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність інноваційних стратегічних напрямів діяльності</li> <li>• низькі витрати на наукові дослідження і розробки</li> <li>• застаріле обладнання</li> <li>• погіршення конкурентної позиції</li> <li>• недостатнє володіння інформацією про ринок</li> <li>• незадовільна система збуту продукції</li> </ul>

Враховуючи розподіл часток ринку (таблиця 2.8), розробимо стратегічний набір і набір альтернатив для підприємства ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» за допомогою матриць (рисунки 2.1 – 2.4).

Таблиця 3.8 - Розподіл часток ринку

№	Найменування	Частка ринку, %	Відносна частка ринку
1	ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ»	27	0,87
2	Конкурент 1 - ТОВ «Метпром»	31	1,15
3	Конкурент 2 - АТ «Проммет»	8	0,26
4	Конкурент 3 - ТОВ «Техмаш»	10	0,32

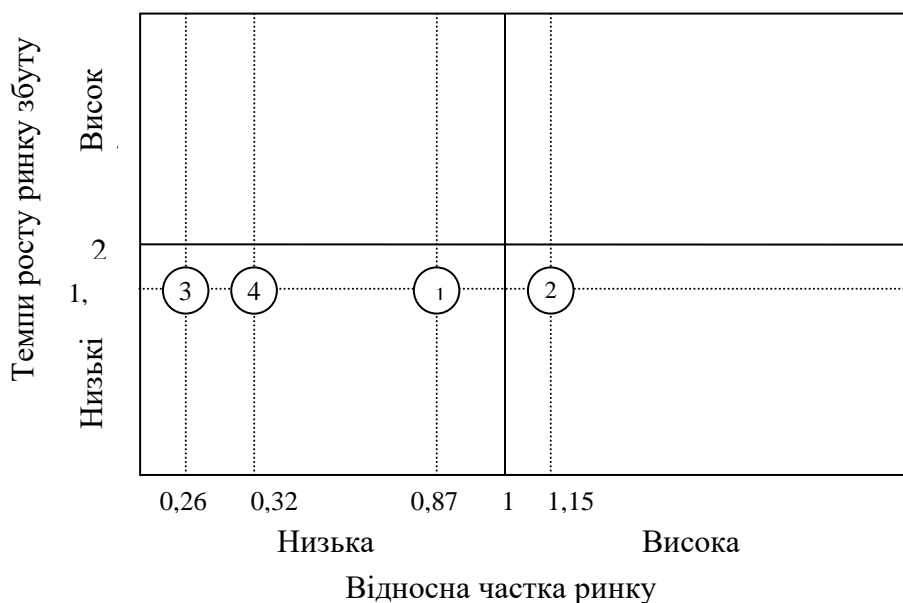


Рисунок 2.1 – Позичіювання підприємства ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» за матрицею БКГ

Виходячи з матриці БКГ наше підприємство знаходиться у полі «Собаки», тому йому доцільніше вибирати такі стратегічні альтернативи як елімінація або стратегію розвитку. Підприємство повинно застосовувати стратегію росту суть якої складає підвищення ринкової частки.

		Конкурентоспроможність		
		Висока	Середня	Низька
Привабливість ринку	Висока			
	Середня		ТПМ	
	Низька			

Рисунок 2.2 - Позичіонування підприємства ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» за матрицею «Мак Кінсі»

Наше підприємство повинно застосовувати стратегію вибіркового розвитку, здійснювати пошук шляхів отримання конкурентних переваг та інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий.

Конкурентна позиція

		Слабка	Сильна
		Темпи росту ринку	Високий
Низький			ТПМ

Рисунок 2.3 - Позичіонування підприємства ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» за матрицею Томсона Стріклєнда

Підприємству ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» доцільно використовувати такі стратегічні альтернативи: диверсифікація у суміжній галузі, диверсифікація у новій галузі, вертикальна інтеграція, продовження стратегії концентрації.

		Ціна		
		Низька	Середня	Висока
Якість	Висока		ТПМ	
	Середня			
	Низька			

Рисунок 2.4 - Позичіонування підприємства ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» за матрицею Ф.Котлера «Ціна-Якість»

Відповідно цієї матриці ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» доцільно дотримуватися стратегії глибокого проникнення на ринок, а це можливо завдяки інноваційним рішенням.

Проведений SWOT – аналіз у дає змогу запропонувати набір окремих стратегій підприємства.

1. Стратегія виходу на нові ринки за рахунок високого іміджу підприємства, високої кваліфікації персоналу, широкого асортименту товару, можливості розширення виробничої спеціалізації.

2. Стратегія підвищення прихильності покупців до товару підприємства за рахунок формування високого іміджу підприємства, розширення асортименту товарів і забезпечення позитивної репутації у покупців.

3. Стратегія використання науково–технічного потенціалу регіону для розширення інноваційних дій.

4. Стратегія задоволення вимогливості покупців за рахунок широкого асортименту, високої кваліфікації персоналу, та позитивної репутації у покупців.

5. Стратегія протидії конкурентам за рахунок високого іміджу підприємства, широкого асортименту товарів, позитивної репутації покупців і вигідного географічного розташування.

6. Стратегія протидії новим конкурентам за рахунок розширення виробничої спеціалізації.

7. Стратегія збільшення обсягів продажів за рахунок збільшення різноманітності взаємопов'язаних виробів.

8. Стратегія підвищення контролю за якістю товарів за рахунок використання нових технологій.

9. Стратегія підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок використання нової технологій та обладнання, збільшення різноманітності

взаємопов'язаних виробів, та надання постачальниками для підприємства вигідних форм оплати та поставки.

10. Стратегія зниження витрат підприємства за рахунок сприятливих відносин з постачальниками та використання нових технологій.

11. Стратегія пристосування до зниження темпів зростання попиту шляхом зниження витрат та підвищення ефективності діяльності, підвищення витрат на науково – дослідні розробки та інформованості підприємства про ринок.

12. Стратегія збільшення виробництва взаємопов'язаних виробів для покращення конкурентних позицій.

13. Стратегія зменшення тиску з боку постачальників за рахунок володіння інформацією про ринок.

Усі перераховані стратегічні альтернативи мають бути проаналізовані керівництвом, також необхідно прийняти рішення щодо оптимального шляху розвитку підприємства. З вищеперерахованих альтернатив можливо відзначити декілько напрямків, які слід застосувати для ефективного розвитку підприємства, а саме: стратегія розвитку, стратегія інноваційних перетворень, стратегія вибіркового розвитку, стратегія глибокого проникнення на ринок.

Для здійснення вибору стратегії побудуємо таблицю 2.9 за допомогою якої проведемо оцінку можливих стратегій.

Таблиця 2.9 - Оцінка альтернативних стратегій для ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ»

Фактори	Вага	Стратегічні альтернативи							
		Стратегія розвитку		Стратегія інноваційних перетворень		Стратегія вибіркового розвитку		Стратегія глибокого проникнення на ринок	
		Бал	Інтегрована оцінка	Бал	Інтегрована оцінка	Бал	Інтегрована оцінка	Бал	Інтегрована оцінка
1. Відповідність стратегії зовнішнього середовища стану	0,25	2	0,5	3	0,75	1	0,25	2	0,5
2. Фінансові можливості	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	1	0,15
3. Відповідність стратегічної альтернативи потенціалу підприємства	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,3
4. Рівень ризикованості стратегії	0,25	1	0,25	1	0,25	2	0,5	1	0,25
5. Відношення персоналу до змін	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Всього:	1		2,1		2,35		2,1		1,8

Оцінку стратегічних альтернатив здійсимо експертним методом за допомогою наступної шкали:

- “1” - не оптимальна;
- “2” - середня важливість;
- “3” - оптимальна.

Таким чином, можна зробити висновок, що стратегія інноваційних перетворень отримала найбільшу кількість балів (2,35), тобто підприємству треба дотримуватись цієї стратегії. Але стратегія інноваційних перетворень, яка потребує інноваційного потенціалу та має різні напрямки розробки та реалізації, тому далі зупинемося на визначенні стратегічних інноваційних альтернатив за допомогою методики, яка має зорієнтувати підприємство на конкретні кроки щодо досягнення наміченої мети з урахуванням внутрішнього потенціалу підприємства та впливу факторів зовнішнього середовища.

Вибір інноваційних стратегій також здійснено нами шляхом експертних оцінок і має практичну значимість щодо розвитку підприємства, це підтверджує той факт, що керівництво підприємства взяло до уваги отриманні результати розробок інноваційних стратегій.

Як бачимо з таблиці 2.10, діяльність оцінюється споживачами доволі високо, що свідчить про досить високий рівень організації господарської діяльності на підприємстві, а цей факт є слідством обґрунтованої політики підприємства.

Таблиця 2.10 - Аналіз характеристик інноваційної діяльності ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ»

КФУ	Вага	Оцінка за 10-бальною шкалою (10 - максимум)	Зведене значення
Висока якість нової продукції	0, 5	9	4,5
Витрати нижчі, порівняно з витратами конкурентів	0, 3	10	3
Висока репутація підприємства	0, 2	8	1,6
Усього	1, 0		9,1

З таблиці 2.11, що по визначених факторах підприємство ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» (9,1 балів) випереджає своїх основних конкурентів.

Таким чином, слід відзначити, що діагностика господарської діяльності підприємства свідчить про достатній рівень інноваційного потенціалу дослідженого підприємства, як з позиції існування в галузі так і відносно основних конкурентів.

Далі зупинемося безпосередньо на аналізі інноваційних проектів підприємства, як результату реалізації інноваційного потенціалу. Так в ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» реалізуються різноманітні інноваційні проекти, більш суттєве значення, на наш погляд, мають проекти розробки і впровадження в виробництво нових товарів. Тому нами застасована комплексна рейтингова оцінка, яка забезпечить прийняття необхідних управлінських рішень.

Таблиця 2.11 - Порівняльна оцінка конкурентів

КФУ	Вага	Оцінка конкурента 1		Оцінка конкурента 2		Оцінка конкурента 3	
		Абсолютне	Зведене	Абсолютне	Зведене	Абсолютн	Зведене
1	0,5	10	5	6	3	8	4
2	0,3	8	1,6	4	1,2	4	1,2
3	0,2	10	2	6	1,2	9	1,8
Усього:			8,6		5,4		7

Для вибору оптимального управлінського рішення щодо варіанту інноваційного проекту шляхом багатомірного порівняння можливо використати обґрунтування системи показників, за якими будуть оцінюватися різні варіанти і формуватися матриця вихідних даних (таблиці 2.12 – 2.13).

Таблиця 2.12 - Матриця стандартизованих значень для рейтингової оцінки інноваційних проектів

Інноваційний проект	Оптова ціна, грн/кг	Обсяг реалізації за 2020 рік, грн.	Собівартість одиниці виробу, грн.	Рентабельність виробу %	Прибуток на одиницю, грн.
ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ»	0,88	0,98	0,86	1,00	0,91
Конкурент 1	1,00	0,90	1,00	0,96	1,00
Конкурент 2	0,83	1,00	0,98	0,92	0,87

Таблиця 2.13 - Оптимізовані інноваційні проекти ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ»

Інноваційний проект	Коефіцієнт рейтингової оцінки
ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ»	0,69985
Конкурент 1	0,90541
Конкурент 2	0,89564

Таким чином, отримали результат аналізу інноваційних проектів освоєння нової продукції на ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» та на підприємствах-конкурентах за допомогою рейтингової оцінки. Як показав аналіз більш вдало реалізовано інноваційний проект ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ».

Далі проведемо аналіз господарчої діяльності підприємства за останні три роки, данні представимо у таблиці 2.14 (на основі даних форми № 1 «Баланс» та форми № 2 «Звіт про фінансові результати»), проаналізуємо і зробимо висновки.

Проаналізувавши данні таблиці 2.14 відзначимо, що виручка підприємства має тенденцію до зростання. Так, чиста виручка від реалізації зросла на 113,02 % у 2020 році, порівняно з 2019 роком. Збільшення собівартості реалізованої продукції на 109,63 %, свідчить про збільшення витрат на 9,63 %. При цьому слід було очікувати зменшення прибутку, але цього не сталося.

Таблиця 2.14 - Основні показники господарчої діяльності підприємства ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ»

Найменування показника	Од.вим.	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+,-)	Темп зміни, %
1	2	3	4	5	6	7
1. Виручка від реалізації						
в поточних цінах	тис.грн.	29616,12	32906,8	37350,9	4444,1	113,51
в порівняльних цінах	тис.грн.	29616,12	32906,8	33053,89	147,09	100,45
2. Чиста виручка						
у сумі	тис.грн.	25337,7	28153	31818,9	3665,9	113,02
у % до виручки	%	76,995	85,55	85,19	-0,36	99,57
3. Собівартість реалізованої продукції						
у сумі	тис.грн.	17819,82	19799,8	21707,3	1907,5	109,63
у % до виручки	%	54,153	60,17	58,12	-2,05	96,59
4. Валовий прибуток (збиток)						
у сумі	тис.грн.	7517,88	8353,2	10111,6	1758,4	121,05
у % до виручки	%	25,84	25,38	27,07	1,69	106,65
5. Інші операційні доходи	тис.грн.	3271,77	3635,3	4412,9	777,6	121,39
6. Адміністративні витрати	тис.грн.	3826,08	4251,2	5200,1	948,9	122,32
7. Витрати на збут	тис.грн.	514,26	571,4	669,6	98,2	117,19
8. Інші операційні витрати	тис. грн	4117,23	4574,7	5241,5	666,8	114,58
9. Прибуток від операційної діяльності	тис.грн.	2332,08	2591,2	3413,3	822,1	131,73
у % до виручки	%	7,24	7,87	9,14	1,26	116,05
10. Інші фінансові доходи	тис.грн.	4,59	5,1	2,4	-2,7	47,06
11. Інші доходи	тис.грн.	1,2	1,8	95,2	93,4	5288,89
12. Інші витрати	тис.грн.	0	2	31,2	29,2	1560
13. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн.	2085,12	2316,8	3260	943,2	140,71
14. Податок на прибуток	тис.грн.	1224,54	1360,6	955,7	-404,9	70,24
15. Чистий прибуток від звичайної діяльності						
у сумі	тис.грн.	860,58	956,2	2304,3	1348,1	240,99
у % до виручки	%	2,52	2,91	6,17	3,26	212,31
18. Основні фонди	тис.грн	5603,04	6225,6	6146,3	-79,3	98,73



Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6	7
19. Фондовіддача		4,63	4,44	5,15	0,71	115,99
20. Оборотні засоби	тис.грн	16234	16845	20773,4	3928,4	123,32
21. Коефіцієнт оборотності оборотних активів		1,66	1,64	1,69	0,05	103
22. Чисельність працівників	чол.	40	41	44	3	107,31
23. Фонд оплати праці	тис.грн	4423,85	4786,7	6284,3	1497,6	131,29
24. Продуктивність праці	тис.грн	740,403	802,64	848,88	46,24	105,76
25. Середня заробітня платня	тис.грн	9,21	9,72	11,9	2,18	122,42

Чистий дохід, порівняно з 2019 роком, зріс на 121,5 %, а саме збільшився на 1758,4 тис.грн., а чистий прибуток від звичайної діяльності на 240,99 % або на 1348,10 тис.грн. Слід відзначити і збільшення витрат. Так, темп зростання адміністративних витрат складає 122,32%, а витрат обігу 114,87 %.

За 2020 рік відбулося зменшення основних засобів підприємства на 79,3 тис. грн. Але необхідно відзначити зростання фондовіддачі основних фондів. Щодо оборотних засобів, то відбулося їх збільшення на 3928,4 тис. грн. Та підвищення оборотності (коефіцієнта оборотності збільшився з 1,64 у 2019 році до 1,69 у 2020 році).

Збільшились показники, що характеризують трудові ресурси підприємства. Чисельність працівників збільшилась на 3 особи, ФОП на 1497,6 тис.грн, а продуктивність праці одного працівника на 46,24 тис.грн.

Керуючись «Звітом про фінансові результати» форма № 2, проаналізуємо склад прибутку підприємства (таблиця 2.15)

Виходячи з даних таблиці 3.15 бачимо, що протягом періоду 2018 – 2020р. відбулося зростання виручки від реалізації на 13,51 %, що складає 4444,1 тис. грн. та чистого доходу від реалізації продукції на 13,02 % тобто на 3665,9 тис. грн., що зумовлено реалізацією інноваційних проектів (освоєння нової продукції, впровадження нової технологічної лінії). Збільшення валового прибутку відбулося на 1758,4 тис.грн., що складає 21,05 % до попереднього року. Це говорить про перевищення темпів росту виручки від реалізації продукції підприємства ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» у 2020 році над темпами росту собівартості виробляємої продукції, що свідчить про наявність ефекту цих нововведень.

За рахунок збільшення валового прибутку і інших операційних доходів відбулося збільшення прибутку від операційної діяльності, яке склало 822,10 тис. грн. (темп росту 31,73%). Зменшився приріст прибутку від операційної діяльності за рахунок збільшення адміністративних витрат, які пов'язані з фінансуванням інноваційних розробок, на 948,9 тис. грн. та за рахунок витрат на збут 765 тис. грн.

Таблиця 2.15 - Аналіз прибутку ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-)	Темп зміни, %
	тис. грн	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	%
Виручка від реалізації	29616,1	32906,80	37350,90	4444,10	113,51
Чистий дохід від реалізації продукції	25337,7	28153,00	31818,90	3665,90	113,02
Валовий прибуток	7517,9	8353,20	10111,60	1758,40	121,05
Інші операційні доходи	3271,8	3635,30	4412,90	777,60	121,39
Адміністративні витрати	3826,1	4251,20	5200,10	948,90	122,32
Витрати на збут	514,3	571,4	669,6	98,2	117,19
Інші операційні витрати	4117,2	4574,7	5241,5	666,8	114,58
Прибуток від операційної діяльності	2332,1	2591,20	3413,30	822,10	131,73
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	2085,5	2316,80	3260,00	943,20	140,71
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1224,5	1360,60	955,70	-404,90	70,24
Чистий прибуток	860,6	956,20	2304,30	1348,10	240,99

Значний вплив на формування чистого прибутку підприємства ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» у 2020 році справило скорочення суми податку на прибуток майже на 30%, а саме на 404,9 тис. грн. В наслідок цього, якщо приріст прибутку від звичайної діяльності до оподаткування склав 943,2 тис. грн. (температурного приросту 40,71%), приріст чистого прибутку склав 1348,1 тис. грн. або 141% до попереднього року.

Здійснено факторний аналіз валового прибутку за 2020 рік підприємства ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ». Вихідні дані для факторного аналізу наведені у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 - Вихідні дані для факторного аналізу валового прибутку ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ», (тис. грн.)

Показники	2019 р.	2020 р. за цінами 2019р.	2020 р.
1. Виручка від реалізації продукції (без ПДВ)	28153,00	28847,6	31818,9
2. Собівартість продукції	19799,8	19680,24	21707,3
3. Валовий прибуток	8353,2	9167,36	10111,6

Далі на основі методики

1. Розрахуємо зміну відпускних цін на продукцію як різницю між виручкою від реалізації у діючих цінах і реалізацією у звітний період у базисних цінах:

$$\Delta \Pi_1 = 31818,9 - 28847,6 = + 2971,3 \text{ (тис. грн.)}$$

2. Розрахуємо зміну обсягу реалізації продукції обчислюється з урахуванням коефіцієнту зростання обсягу реалізації:

$$K_1 = 28847,6 / 28153 = 1,025$$

$$\Delta П_2 = 8353,2 * (1,025 - 1) = +208,83 \text{ (тис. грн.)}$$

$$K_2 = 19680,24 / 19799,8 = 0,994$$

$$\Delta П_2 = 8353,2 * (0,994 - 1) = -50,12 \text{ (тис. грн.)}$$

Таким чином, за рахунок зростання обсягу реалізації продукції завдяки впровадженню нової технологічної лінії у звітному році на 0,025 і падінні в оцінці за собівартістю на 0,006 пункти прибуток від реалізації продукції збільшився відповідно на 208,83 тис. грн. та зменшився на 50,12 тис. грн.

3. Розрахуємо зміну у структурі реалізації продукції, яка обчислюється з урахуванням рентабельності окремих видів виробів за 2 показниками:

- обсяг реалізації продукції:

$$\Delta П_3 = 9167,36 - 8353,2 * 1,025 = +605,33 \text{ (тис. грн.)}$$

- собівартість:

$$\Delta П_3 = 9167,36 - 8353,2 * 0,994 = +864,28 \text{ (тис. грн.)}$$

За рахунок збільшення частки рентабельної продукції, яка є результатом інноваційних розробок, у загальному обсязі реалізації в аналізованому періоді приріст прибутку становив відповідно 605,33 тис. грн. і 864,28 тис. грн.

4. Розрахуємо зміну собівартості продукції, яка обчислюється з урахуванням можливості одержання економії витрат:

$$\Delta П_4 = 19680,24 - 21707,3 = - 2027,06 \text{ ( тис. грн.)}$$

За рахунок збільшення собівартості з урахуванням витрат на інновації, відбулося скорочення прибутку на 2027,06 тис. грн.

У таблиці 2.17 наведений зведений вплив факторів на валовий прибуток підприємства ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ», який отримано підприємством в результаті інноваційної діяльності.

Таблиця 2.17 - Вплив факторів на валовий прибуток ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ»

Показники – фактори, що впливають на прибуток	Зміна прибутку	
	I	II
1. Обсяг реалізації продукції	+208,83	-50,12
2. Структура та асортимент	+605,33	+864,28
3. Собівартість	- 2027,06	- 2027,06
4. Відпускні ціни	+ 2971,3	+ 2971,3
РАЗОМ	1758,4	1758,4

Розрахуємо вплив факторів другого порядку, які характеризують інноваційну діяльність, на чистий прибуток у таблиці 2.19, використовуючи дані таблиці 2.18.

Таблиці 2.18 - Дані для факторного аналізу чистого прибутку

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилен-ня (+,-)
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.
Валовий прибуток	8353,20	10111,60	+ 1758,40
Інші операційні доходи	3635,30	4412,90	+ 777,60
Інші операційні витрати	9397,30	11111,20	+ 1713,90
Позареалізаційні доходи	6,90	97,60	+ 90,70
Позареалізаційні витрати	281,30	250,90	-30,40
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	2316,80	3260,00	+ 943,20
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1360,60	955,70	- 404,90
Чистий прибуток	956,20	2304,30	+ 1348,10
Питома вага чистого прибутку, %	41,27	70,68	+ 29,41

Таблиці 2.19 - Аналіз факторів зміни чистого прибутку

Фактор	Розрахунок	Розмір впливу
Зміна чистого прибутку, у тому числі за рахунок:	2304,30 - 956,20	+ 1348,10
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	+ 943,20 * 41,27 / 100	+389,28
Валовий прибуток	+1758,40 * 41,27 / 100	+725,73
Інші операційні доходи	+ 777,60* 41,27 / 100	+320,93
Інші операційні витрати	-1713,90 * 41,27 / 100	-707,37
Інші доходи	+ 90,70 * 41,27 / 100	+37,43
Інші витрати	+30,40 * 41,27 / 100	+12,55
Питома вага чистого прибутку, %	+ 29,41*3260,00 / 100	+958,82

Виходячи з розрахунків, проведених у таблиці 2.19, чистий прибуток підприємства ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» збільшився у 2020 році на 1348,10 тис. грн. за рахунок доходу на + 725,73 тис. грн., інших операційних доходів на + 320,93 тис. валового грн., позареалізаційних доходів на + 37,43 тис. грн. та за рахунок зменшення позареалізаційних витрат на 12,55 тис. грн. Особливо значне збільшення чистого прибутку (на + 958,82 тис. грн.) відбулося за рахунок збільшення питомої ваги чистого прибутку у прибутку до оподаткування, тобто за рахунок зменшення податку на прибуток.

Скорочення чистого прибутку на - 707,37 тис. грн. відбулося за рахунок збільшення інших операційних витрат. Тому можемо стверджувати, що інноваційні перетворення, які сталися в 2020 році позитивно вплинули на розвиток підприємства.

Показники рентабельності мають надати керівництву підприємства інформацію щодо впливу реалізації інноваційного потенціалу протягом року на ефективність діяльності підприємства та визначити позитивний та негативний вплив на ті чи інші економічні показники господарської діяльності підприємства. Завдяки запропонованим показникам можливо оцінити інноваційний ефект від реалізації інноваційного потенціалу.

ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» має наступні показники рентабельності діяльності підприємства в 2020 році порівняно з 2019 роком у зв'язку з реалізацією інноваційного потенціалу (таблиця 2.20).

Таблиця 2.20 - Аналіз основних показників рентабельності ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ»

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+,-)	Темп зміни, %
1. Комерційна рентабельність					
брутто, за прибутком до оподаткування	7,41	8,23	10,25	2,02	124,5
нетто, за чистим прибутком	3,06	3,4	7,24	3,85	213,22
2. Рентабельність сукупного капіталу, %	3,71	4,12	8,51	4,39	206,53
3. Рентабельність основних фондів, %	13,82	15,36	37,49	22,13	244,09
4. Рентабельність оборотних активів	5,11	5,68	11,09	5,42	195,41
5. Рентабельність власного капіталу, %	4,28	4,76	10,46	5,71	220,03
6. Рентабельність позикового капіталу, %	27,72	30,8	45,52	14,72	147,79

Виходячи з результатів розрахунку показників рентабельності підприємства ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ», наведених у таблиці 2.20, можна зробити висновок, що з кожної гривні вартості реалізованої продукції підприємства у 2020 році 10,25% припадає на податки та прибуток після оподаткування, при чому 7,24 % саме на чистий прибуток, що у 2 рази більше ніж попереднього року. Загалом у 2020 р. показник комерційної рентабельності брутто/ нетто збільшився на 2,02% /3,85 %.

На кожні 100 грн. вкладеного капіталу, тобто вартості усього майна, у 2020р. приходиться 8,51 грн. чистого прибутку, що на 4,39 грн. більше ніж попереднього року.

На кожні 100 грн. основних фондів на підприємстві у 2020 році приходилось 37,49 грн. прибутку. Темп приросту цього показника, в порівнянні з попереднім 2019 р. склав 244,09 %, що є найбільшим приростом з усіх розглянутих показників рентабельності.

Таким чином, на основі проведеного аналізу показників прибутковості та рентабельності ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ», можна зазначити, що підприємство досягло достатньо високих темпів росту прибутковості. Це свідчить про позитивний результат реалізації інноваційного потенціалу на підприємстві.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Дослідження проведене в кваліфікаційній роботі дозволяє зробити наступні висновки.

Ресурсно-результативний підхід до характеристики інноваційного потенціалу підприємства полягає у використанні наявних ресурсів на підприємстві задля забезпечення результату у вигляді інноваційного ефекту в ринкових умовах. Близьким за значенням є визначення інноваційного потенціалу з позиції ресурсного підходу. Ще одним підходом, який корелюється з ресурсно-результативним підходом є ринково-цільовий підхід, який характеризує інноваційний потенціал підприємства як готовності до впровадження інновації під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Згідно процесного підходу пропонується розглядати цю категорію в рамках інноваційного процесу. Деякі автори пропонують розглядати інноваційний потенціал підприємства з точки зору комплексного підходу. Ряд авторів розглядають поняття категорії, яка є похідною від інноваційного потенціалу, а саме: інвестиційно-інноваційний потенціал підприємства, який зазначається як процес впровадження інвестицій в інновації.

Зміст інноваційного потенціалу промислового підприємства включає дві складові: об'єктивна компонента як сукупність матеріальних, нематеріальних і природних факторів, що дозволяють створювати щось нове, залучених або незалучених у виробництво, але що володіють реальною можливістю брати участь в ньому; суб'єктивна компонента - здатність колективу до використання перерахованих факторів для інноваційної діяльності та створення максимального обсягу унікальних матеріальних благ і послуг, а також здатність управлінського апарату підприємства до інноваційно-стратегічного мислення, що дозволяє оптимально використовувати об'єктивну і суб'єктивну компоненти потенціалу.

Об'єктивна складова інноваційного потенціалу є основою його формування. Вона включає в себе компоненти, що мають різне функціональне призначення: матеріально-технічні, інформаційні, фінансові, трудові та інші види ресурсів.

Суб'єктивна складова включає: специфічні виробничі та управлінські знання, основні компетенції персоналу, креативність його мислення, мотивацію до інноваційної діяльності, організаційну інноваційно орієнтовану культуру, специфічні здібності управлінського персоналу що забезпечує ефективну взаємодію об'єктивної і суб'єктивної компоненти потенціалу, а також інші можливості, які не продаються на відкритому ринку і що не піддаються імітації.

Інноваційний потенціал виражається в існуючих інноваційних проектах, що знаходяться на стадіях розробки та завершення, а також в інноваційній діяльності, яка є сполучною ланкою між усіма елементами розвитку інноваційної діяльності. На думку ряду авторів фактори, що уповільнюють і стимулюють розробку і впровадження інновацій, формування та реалізацію інноваційного потенціалу, впливають на глобальному рівні, макро-, мезо-, мікрорівні.

До трансформаційних чинників відносять кадрові, наукові, техніко-технологічні та фінансові обмеження, які можуть перешкоджати розвитку

інноваційного потенціалу підприємства. До них відносять такі: високий економічний ризик, нестача грошових коштів, недолік кваліфікованого персоналу, висока вартість нововведень, слабка матеріальна і науково-технічна база, її великий знос і застарілі технології.

Під трансакційними факторами розуміються такі обмеження: інформаційні, організаційні, інституційні. До їх числа відносяться відсутність надійних і ефективних механізмів взаємодії держави з підприємницьким сектором, інноваційної культури, нерозвиненість нормативно-правової бази інноваційної діяльності та інноваційної інфраструктури, недостатня кількість податкових пільг і субсидій для стимулювання інноваційної активності підприємств в регіоні, брак про нові технології, ринках збуту, малоефективна інтеграція наукової, виробничої та освітньої складових в інноваційній системі.

Серед факторів, що негативно впливають на формування і реалізацію інноваційного потенціалу виділяють економічні, виробничі та організаційні чинники. Економічні чинники включають в свій склад брак власних коштів і державної фінансової підтримки, низький платоспроможний попит на інноваційні продукти, висока вартість нововведень, тривалі терміни окупності нововведень та ін. До виробничих факторів, відносяться низький інноваційний потенціал та інноваційна активність підприємств в регіоні, мала сприйнятливність підприємств до нововведень, брак інформації про нові технології, відсутність достатньої кількості кваліфікованого персоналу, брак можливостей для кооперації з іншими інноваційно-активними підприємствами та науковими організаціями.

Підприємство ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» зареєстровано 21.04.2006 за юридичною адресою 87512, Донецька обл., місто Маріуполь, Жовтневий район, пр.Ілліча, 143. Розмір статутного капіталу складає 3400000,00 грн. На момент останнього оновлення даних 17.09.2021 стан організації - не перебуває в процесі припинення.

Найбільш впливовими факторами зовнішнього оточення є вимоги покупців, прихильність покупців до товарів підприємства, вплив постачальників, активність конкурентів та взаємовідносини з контактними аудиторіями.

Виходячи з матриці БКГ наше підприємство знаходиться у полі «Собаки», тому йому доцільніше вибирати такі стратегічні альтернативи як елімінація або стратегію розвитку. Підприємство повинно застосовувати стратегію росту суть якої складає підвищення ринкової частки.

ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» доцільно використовувати такі стратегічні альтернативи: диверсифікація у суміжній галузі, диверсифікація у новій галузі, вертикальна інтеграція, продовження стратегії концентрації.

ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» доцільно дотримуватися стратегії глибокого проникнення на ринок, а це можливо завдяки інноваційним рішенням.

Вибір інноваційних стратегій також здійснено нами шляхом експертних оцінок і має практичну значимість щодо розвитку підприємства, це підтверджує той факт, що керівництво підприємства взяло до уваги отриманні результати розробок інноваційних стратегій.

Діагностика господарської діяльності підприємства свідчить про достатній рівень інноваційного потенціалу дослідженого підприємства, як з позиції існування в галузі так і відносно основних конкурентів.

Отримали результат аналізу інноваційних проектів освоєння нової продукції на ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» та на підприємствах-конкурентах за допомогою рейтингової оцінки. Як показав аналіз більш вдало реалізовано інноваційний проект саме на ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ».

Чиста виручка від реалізації зросла на 113,02 % у 2020 році, порівняно з 2019 роком. Збільшення собівартості реалізованої продукції на 109,63 %, свідчить про збільшення витрат на 9,63 %. При цьому слід було очікувати зменшення прибутку, але цього не сталося. Чистий дохід, порівняно з 2019 роком, зріс на 121,5 %, а саме збільшився на 1758,4 тис.грн., а чистий прибуток від звичайної діяльності на 240,99 % або на 1348,10 тис.грн. Слід відзначити і збільшення витрат. Так, темп зростання адміністративних витрат складає 122,32%, а витрат обігу 114,87 %.

За 2020 рік відбулося зменшення основних засобів підприємства на 79,3 тис. грн. Але необхідно відзначити зростання фондівіддачі основних фондів. Щодо оборотних засобів, то відбулося їх збільшення на 3928,4 тис. грн. Та підвищення оборотності (коефіцієнта оборотності збільшився з 1,64 у 2019 році до 1,69 у 2020 році).

Збільшились показники, що характеризують трудові ресурси підприємства. Чисельність працівників збільшилась на 3 особи, ФОП на 1497,6 тис.грн, а продуктивність праці одного працівника на 46,24 тис.грн.

За рахунок збільшення валового прибутку і інших операційних доходів відбулося збільшення прибутку від операційної діяльності, яке склало 822,10 тис. грн. (темп росту 31,73%). Зменшився приріст прибутку від операційної діяльності за рахунок збільшення адміністративних витрат, які пов'язані з фінансуванням інноваційних розробок, на 948,9 тис. грн. та за рахунок витрат на збут 765 тис. грн.

За рахунок зростання обсягу реалізації продукції завдяки впровадженню нової технологічної лінії у звітному році на 0,025 і падінні в оцінці за собівартістю на 0,006 пункти прибуток від реалізації продукції збільшився відповідно на 208,83 тис. грн. та зменшився на 50,12 тис. грн.

За рахунок збільшення частки рентабельної продукції, яка є результатом інноваційних розробок, у загальному обсязі реалізації в аналізованому періоді приріст прибутку становив відповідно 605,33 тис. грн. і 864,28 тис. грн.

За рахунок збільшення собівартості з урахуванням витрат на інновації, відбулося скорочення прибутку на 2027,06 тис. грн.

Чистий прибуток підприємства ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» збільшився у 2020 році на 1348,10 тис. грн. за рахунок доходу на + 725,73 тис. грн., інших операційних доходів на + 320,93 тис. валового грн., позареалізаційних доходів на + 37,43 тис. грн. та за рахунок зменшення позареалізаційних витрат на 12,55 тис. грн. Особливо значне збільшення чистого прибутку (на + 958,82 тис. грн.)



відбулося за рахунок збільшення питомої ваги чистого прибутку у прибутку до оподаткування, тобто за рахунок зменшення податку на прибуток.

На кожні 100 грн. вкладеного капіталу, тобто вартості усього майна, у 2020 р. приходить 8,51 грн. чистого прибутку, що на 4,39 грн. більше ніж попереднього року.

На кожні 100 грн. основних фондів на підприємстві у 2020 році приходилось 37,49 грн. прибутку. Темп приросту цього показника, в порівнянні з попереднім 2019 р. склав 244,09 %, що є найбільшим приростом з усіх розглянутих показників рентабельності.

Виявимо та оцінимо ключові фактори успіху інноваційної діяльності підприємства за модифікованою методикою Гранта (таблиця А.1). Після виявлення КФУ ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ».

Генеральною метою ТОВ «ТЕХНОПРОМЕТ» є збільшення обсягу реалізації продукції на 30 % до 2030 року (рис. А.1).

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє. Отже, ТОВ «Технопроммет» здійснює свою діяльність у м. Маріуполі. СЗГ для ТОВ «Технопроммет» є задоволення потреб підприємств України у сталі. Кожне підприємство має свій життєвий цикл, від стадії зародження до стадії відродження (рис. А.2).

Відповідно до життєвого циклу ТОВ «Технопроммет» знаходиться на стадії зрілості. Найбільш ймовірний варіант розвитку ТОВ «Технопроммет» - це оптимістичний варіант (С1), тому що підприємство ставить перед собою цілі, як освоєння додаткових напрямків діяльності підприємства, вихід на новий ринок та введення нових технологій. Альтернативні варіанти розвитку С2 і С3 є не реалістичними.

Оскільки підприємство знаходиться на стадії зростання, то основними цілями його господарської діяльності повинні стати:

- 1) реструктуризація підприємства (повинні з'явитися нові відділи, підрозділи, зв'язки між ними);
- 2) зміна принципів управління;
- 3) розробка системи прогнозування можливих змін у зовнішньому середовищі.

Визначемо обсяг реалізації товарної продукції у стратегічній перспективі, для цього проведемо стратегічне планування на основі методу «стратегічної прогалини» (рис. Б.1).

Відповідно до поточних тенденцій реалізація товарної продукції в 2026 році складе 39829,5 тис. грн. (точка А1). За сприятливими економічними, політичними, соціальними умовами підприємство може підвищити показники ефективності діяльності та досягти збільшення обсягу реалізація товарної продукції в 2022 на 30 %, тобто точки А2 (41364,57 тис.грн). ΔА0А1А2 – являє собою „стратегічну прогалину”, тобто поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для наближення наявних тенденцій з бажаними. Виділимо стратегічні напрямки діяльності ТОВ «Технопроммет» в рамках інноваційної стратегії (табл. Б.1).

Отже, точку А2 підприємство ТОВ «Технопромет» може досягти використовуючи стратегію диверсифікації та дотримуючись стратегічних напрямків.

Вибір та оцінка стратегічних альтернатив в області інноваційної діяльності, на нашу думку, повинні проводитись за складовими блоку інноваційного потенціалу підприємства. Тобто розробка стратегій інноваційної діяльності повинна передбачати розробку стратегій в області оновлення асортименту, оновлення технічної бази підприємства, використання нових інформаційних технологій, переорієнтації оргструктури управління на маркетинг, товарної та цінової політики, політики комунікацій, політики розподілу, політики в області персоналу.

Рекомендовані альтернативні інноваційні стратегії для досліджуваних підприємств представлені в табл. Б.2.

З представлених альтернативних стратегій підприємства повинні обрати стратегії, що найбільш відповідають можливостям підприємства, тобто реалізація яких найбільш імовірна та покликані забезпечити максимальний ефект (тобто стратегії, що отримали максимальну оцінку).

Основними видами інноваційних стратегій, що передбачають реалізацію стратегій в області кожного з напрямків інноваційної діяльності, є традиційна, опортуністична, оборонна, імітаційна, залежна та наступальна. Тому вважаємо за доцільне насамперед вибрати вид інноваційної стратегії підприємства, а потім згідно зі зробленим вибором розробляти набір інноваційних стратегій, що відповідають кожному з напрямків інноваційної діяльності. Результати оцінки альтернативних інноваційних стратегій для досліджуваного підприємства представлені в табл. Б.3 (шкала оцінки від 0 до 30).

Отже можна зробити висновок, що для підприємств ТОВ «Технопромет» найбільш придатною є оборонна стратегія.

Реалізація зазначеної інноваційної стратегії за визначеними напрямками інноваційної діяльності має забезпечити отримання економічного ефекта від реалізації інноваційного потенціалу. Економічний ефект виражається у рості виручки від реалізації на 30% до 2030 року (на 3% відсотки кожного року) згідно побудованого дерева цілей (рис. А.1) та стратегічної прогалини (рис. Б.1). Також запропоновані методи зниження ризиків інноваційної діяльності забезпечать уникнення можливих економічних втрат за різними напрямками діяльності ТОВ «Технопромет» (таблиця В.3).

Стратегічне планування інновацій являє собою формування альтернативних шляхів і засобів досягнення набору обраних цілей з застосуванням процедур систематичного порівняння і оцінки. Метою даного планування є розробка стратегій інновацій [11].

Вибору альтернативних стратегій інноваційної політики передую проведення маркетингових досліджень щодо стану інноваційного клімату та інноваційного потенціалу підприємства.

Що стосується визначення поняття «інноваційного клімату», аналіз спеціальної літератури з питань інноваційної діяльності, показав, що більшість

науковців дотримуються думки, що інноваційний клімат – це стан факторів зовнішнього середовища підприємства, що сприяють або протидіють досягненню інноваційної цілі.

Після аналізу стану інноваційного клімату та потенціалу спеціалісти з організації інноваційної діяльності повинні звернутись до інноваційних цілей підприємства та перевірити імовірність їх досягнення, після чого перейти безпосередньо до розробки інноваційних стратегій

Розроблення інноваційних стратегій на підприємстві базується на вирішенні такого комплексу завдань:

- розроблення стратегічних цілей;
- оцінювання можливостей і ресурсів підприємства для їх реалізації;
- аналіз тенденцій в маркетинговій діяльності і у науково-технічній сфері;
- визначення інноваційних стратегій з вибором альтернатив;
- підготовка детальних оперативних планів, програм, проектів і бюджетів;
- оцінювання діяльності підприємства з урахуванням встановлених цілей і планів [40, с. 59].

Особливо важливим моментом в стратегічному плануванні інноваційної політики є розробка стратегії, що відповідає реальним можливостям підприємства. В даному випадку вибір інноваційної стратегії повинен здійснюватись не лише в залежності від інноваційної позиції підприємства, а й в залежності від ролі, що відіграє підприємство на ринку.

Матриця вибору інноваційної стратегії в залежності від інноваційної позиції і рольової функції, що відіграє підприємство на ринку надана на рис. В.1. Згідно з запропонованою матрицею, нами біли рекомендовані інноваційні стратегії для досліджуваного підприємства, що представлені в табл. В.1. Так наше підприємство повинно використовувати стратегію адаптації.

Задля отримання максимального ефекту від реалізації інноваційної політики підприємствам слід здійснювати визначення пріоритетів інноваційного розвитку підприємства, що сприятиме оптимальному розподілу інноваційних ресурсів і уваги щодо управління певним напрямком інноваційної діяльності.

Ще одною складовою системи формування інноваційної політики є підсистема прогнозування інноваційних ризиків, що повинна передбачати здійснення моніторингу і аналізу як зовнішніх так і внутрішніх факторів ризику, оцінку інноваційних ризиків, планування робіт щодо управління інноваційними ризиками та розробку заходів щодо зниження ризиків інноваційної діяльності.

Моніторинг і аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів ризику повинен забезпечити керівництво підприємства інформацією щодо ранжування факторів ризику за імовірністю ризику та ступенем ризику. Це необхідно для прийняття управлінських рішень відносно постійного відстеження тих факторів, що являють собою джерело імовірного настання ризику високого та середнього ступеню. Задля вирішення цього завдання при проведенні моніторингу зовнішніх та внутрішніх факторів ризику слід аналізувати такі їх показники, як імовірність ризику та ступінь ризику. Карта факторів ризику в залежності від імовірності ризику та ступеню ризику представлена на рис. В.2.

Оцінка інноваційних ризиків повинна передбачати експертну оцінку (з використанням 3-х бальної шкали оцінки) рівня ризику і прийнятності ризику.

В системі управління інноваційними ризиками підприємства значну увагу слід приділяти підсистемі планування робіт щодо управління ризиками, адже від цього процесу залежить ефективність системи управління інноваційними ризиками в цілому.

Планування робіт щодо управління інноваційними ризиками повинно передбачати:

- планування дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів ризиків;
- аналіз параметрів об'єкту ризику;
- розробку пропозицій щодо покращення об'єкту ризику;
- економічне обґрунтування робіт щодо управління ризиками;
- стимулювання виконання робіт на високому рівні;
- формулювання принципів організації управління ризиками;
- розробку організаційної структури управління ризиками;
- вибір заходів та моделей щодо управління ризиками;
- забезпечення адаптивності процесів щодо управління ризиками;
- автоматизацію робіт щодо управління інноваційними ризиками;
- розробку інформаційної архітектури системи управління ризиками.

Розробка заходів щодо зниження інноваційних ризиків повинна передбачати вибір з загальної маси методів зниження інноваційних ризиків тих, використання яких є більш доцільним, тобто їх використання може призвести до бажаного результату та для реалізації яких підприємство має необхідний потенціал. Методами, що необхідно розглядати в якості альтернативних є: профілактичні методи, метод ухилення від ризику, метод розподілу ризиків (між співвиконавцями проекту), метод диверсифікації ризиків, метод локалізації джерел ризику, метод дисипації ризику, метод компенсації ризиків, метод страхування ризиків та метод хеджування.

Слід зазначити, що слід обирати ті методи зниження ризиків інноваційної діяльності, що отримали високу і середню оцінку прийнятності використання.

Проведене дослідження доцільності і забезпеченості використання певних методів зниження ризику інноваційної діяльності надали можливість розробити рекомендації щодо використання досліджуваними підприємства методів зниження ризиків інноваційної діяльності (табл. В.3).

Програма реалізації інноваційного потенціалу ТОВ «Технопромет» складається на основі обраної стратегії. Кожний захід програми має містити розрахунок економічної ефективності із вказівкою в плані факторів і джерел економії.

Таким чином, програма реалізації інноваційного потенціалу ТОВ «Технопромет» представляє собою розгорнуту програму всієї виробничої, господарської і соціальної діяльності підприємства, що спрямована на виконання завдань стратегічного плану інноваційної діяльності при найбільш повному і раціональному використанні матеріальних, трудових, фінансових і природних ресурсів. Особисту увагу в програмі має приділятися показникам ефективності і

якості праці: росту продуктивності праці, зниженню собівартості продукції, економії матеріальних ресурсів, підвищенню якості і конкурентоспроможності продукції, підвищенню в цілому ефективності виробництва тощо.

Система розробки інноваційної програми повинна передбачати розробку всіх проектів підприємства, а саме: проектів щодо вдосконалення маркетингової політики підприємства, розробки та вдосконалення політики в галузі використання нових інформаційних технологій, розробки та вдосконалення політики структурних змін, вдосконалення технічної політики підприємства та вдосконалення політики оновлення асортименту. Отже програма інноваційної діяльності підприємства повинна являти собою портфель проектів інноваційної діяльності.

При розробці інноваційної програми слід керуватись певними принципами, що покликані забезпечити високий науковий рівень процесу розробки інноваційної програми. До таких принципів відносяться наступні принципи: цілеспрямованості програми на досягнення кінцевих результатів, системності використання заходів розробки програми, відповідності підцілей головній меті, забезпеченості необхідними ресурсами, ранжування проектів, економічності, економічної безпеки та узгодженості.

В таблиці Г.1 надано послідовність розробки програми реалізації інноваційного потенціалу ТОВ «Технопроект».

На підприємстві ТОВ «Технопроект» ініціаторами та відповідальними особами за розробку та виконання «плану розробки плану» виступають: заступник директора по виробництву, заступник директора по економіці та фінансам, заступник директора по персоналу і загальним питанням. Весь процес розробки передбачає накази-вимоги «зверху до низу» та пропозиції «знизу до гори».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богма О.С. Сутність інноваційного потенціалу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1 (9). С. 12–15
2. Багрова І.В. Тищенко Т.І. До питання визначення кола провідних складових інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2 (20). С. 14–18
3. Безрукова Т.Л., Шанин И.И., Оразгулыева А.А., Саиян Т.С. Управление инновационным развитием промышленных предприятий. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2015. № 10–1. С. 129–132. URL: <http://www.applied-research.ru/ru/article/view?id=7397>
4. Баженов Г.Е., Кислицына О.А. Инновационный потенциал предприятия: экономический аспект. *Вестник Томского государственного университета*. 2009. № 323. С.222–228.
5. Баранчев В.П., Гунин В.Н., Ляпина С.Ю. Инновационный менеджмент: учеб. пособ. Москва: ЗАО «Финстатинформ», 2000. 127 с.
6. Беляев О.Г. Оценка инновационного потенциала экономических систем. *Научный журнал. Управление экономическими системами*. 2012. № 39. С. 273–279.
7. Библик С.Н. Инновационный потенциал региона: сущность, содержание, структура. *Креативная экономика*. 2013. Т. 7. № 5. С. 3–9. URL: <https://creativeconomy.ru/lib/4945>
8. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. С. Петербург: Питер. 2000. 432 с.
9. Верба В.А., Новікова І.В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*. 2003, № 4. С. 22.
10. Васильєва Т.А., Леонов С.В., Кривич Я.М. Концептуальні основи формування системи управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства на засадах маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. Т. I. С. 160–171. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
11. Володіна В.О. Інноваційні інтереси підприємництва як невід’ємна складова постіндустріальної економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №1 (163). С. 8–14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2015\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_1_3)
12. Головка Л.С. Особенности потенциала предприятий корпоративного типа. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління*. 2006. Т. 5. Вип. 42. С. 199–203.
13. Дерманська Л.В. Теоретичні засади формування концепції інноваційного розвитку підприємств. *Інноваційна економіка*. Тернопіль. 2011. № 6 (25). С. 171–175.
14. Заглумина Н.А. Инновационная активность, инновационный потенциал, инновационный климат: взаимосвязи. *Инновации*. 2010. № 11 (145). С. 45–48.

15. Йохна М.А., Декалю С.В. [206], 206. Йохна М.А., Декалю С.В. Формування структури інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 1. С. 150–154.
16. Князь С.В., Князь О.В., Андрианов Ю.О. Оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства на засадах активізування маркетингової діяльності. С. 429–435. URL: <http://vlp.com.ua/node/1840>
17. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность. Москва: Экзамен, 2001 С. 110-113
18. Кузьмин С.А. Исследование оценки инновационного развития стран мира. *Теория и практика современной науки*. № 8 (14). 2016. URL: [www.modern-j.ru](http://www.modern-j.ru)
19. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 504 с.
20. Лазаренко Ю.О. Інноваційна активність підприємства як економічна категорія. *Стратегія економічного розвитку України*. 2010. Вип. 26–27. С. 40–48.
21. Лаптева Е.А. Развитие методов оценки инновационного потенциала промышленных предприятий: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Саратов. 2014. 150 с.
22. Лохман Н.В. Інноваційний базис ефективного економічного управління підприємством. *Вісник ДонНУЕТ*. 2019. № 32. С. 65–80.
23. Лохман Н.В. Детермінанти соціально-економічного розвитку підприємств регіону. *Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. праць*. 2016. Вип. 39. С. 113–121.
24. Лохман Н.В. Розробка інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Вісник ДонНУЕТ*. 2016. № 65. С. 5–10.
25. Лохман Н.В. Провокатори розвитку інноваційного потенціалу. *The scientific heritage*. Budapest, Hungary. 2019. P.2. № 32. С. 13–18.
26. Макарова Е.С. Классификация факторов инновационного потенциала региона. *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2012. № 1. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/01/319>
27. Маричева К.В. Инновационный потенциал предприятия как фактор конкурентоспособности. *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2013. № 3. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/03/1655>
28. Мартюшева Л.С., Калишенко В.О. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження. *Фінанси України*. 2002. № 10. С. 61–65.
29. Маслак О.І., Безручко О.О., Маслак М. В. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах циклічності. *Економіка і організація управління*. 2014. № 1 (17) – 2 (18). С. 166–173.
30. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Система показників оцінки інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2010. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=298>

31. Мельник С.І. Оцінка складових формування інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. Т. 3. С. 103–10.
32. Мірошниченко О. Ю., Карюк В. І. Етапи формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=298>
33. Мукашева С. Анализ инновационного потенциала предприятий в РК. *Вестник КазНУ*. 2011. № 84. URL: <http://be.kaznu.kz/index.php/math/article/view/722>
34. Павлова Е.А., Смирнова Л.А. Оценка конкурентных преимуществ предприятия на основе анализа его инновационного потенциала. *Современные проблемы науки и образования*. 2015. № 1–1. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=17988>
35. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Законом України від 8 вересня 2011 р. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2012. № 3715-VI. Ст.166.
36. Радзівіло І.В. Механізм формування інноваційного потенціалу промислового підприємства на основі застосування системно-динамічного підходу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 14. С. 63–67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2012\\_14\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2012_14_19)
37. Родионова И.В. Методы оценки инновационного потенциала промышленных предприятий. *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. 2012. С. 236–242. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-innovatsionnogo-potentsiala-proizvodstvennyh-predpriyatiy>
38. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Москва: Прогресс, 1982. 528с.
39. Федулова Л.І., Колош М.О. Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення результативності реструктуризації. *Наукові праці МАУП*. Київ: МАУП, 2007. Вип. 3. С. 47-52.
40. Федулова І.В. Інноваційний адаптаційний потенціал підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 10. С.59–64.
41. Христенко О.В., Кавтарадзе К.З. Процес управління інноваційним розвитком на вітчизняних підприємствах. *Економіка і регіон*. 2016. № 6 (61). С. 83–89.
42. Чабан В.Г. Складова інноваційної інфраструктури: венчурний капітал. *Фінанси України*. 2004. №4. С. 38-42.
43. Чернега О.Б., Лохман Н.В. Статичний та динамічний аспекти інноваційного потенціалу. *Торгівля і ринок*. 2018. № 2 (44). С. 129–136.
44. Чернобай Л.І., Кишеня П.Б. Інноваційний потенціал системи управління: структура і принципи формування. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*. URL: <http://ena.lp.edu.ua>



45. Якименко О.В. Вплив інноваційного потенціалу на розвиток будівельних підприємств. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2013. № 4 (81). С. 316–325.

46. Яненкова І.Г., Бабкова-Пилипенко Н. П. Інноваційний потенціал підприємства: складові та фактори впливу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3 (17). С. 55–63.

47. Freeman C. *The economics of industrial innovation*, London: Campus Verlag, 1982. 448 p. URL: <https://mitpress.mit.edu/books/economics-industrial-innovation-third-edition>

48. Державна служба статистики. Інноваційна діяльність промислових підприємств у 2020. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>