

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра
на тему: «НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ»

Виконав: студент 2 курсу,
групи ЕН-61
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

Станіслав СТРИЖАК

Керівник наукової роботи:
доктор економічних наук, професор
Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент: кандидат економічних
наук, доцент, проректор з науково-
дослідної роботи ХГУ "НУА"

Ольга ІВАНОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень другий (магістерський) _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«09» грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Стрижака Станіслава Валерійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Напрями підвищення ефективності інноваційної діяльності переробних підприємств»

керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 15.10.2024 року № 2101-5/3369

2. Строк подання студентом роботи «07» грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Уточнити сутність інноваційного розвитку промислових підприємств; сформулювати модель забезпечення ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств; розробити механізм розвитку інноваційної діяльності суб'єктів промисловості; проаналізувати стан та результати діяльності «МК М'ясний»; обґрунтувати заходи із забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств переробної промисловості; розглянути засади забезпечення ефективності функціонування переробних підприємств у сфері інновацій в умовах цифрової

трансформації ; оцінити доцільність R&D&I системи підтримки інноваційної діяльності переробних підприємств.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: Теоретичні питання дослідження ефективності інноваційної діяльності підприємств
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Аналіз діяльності ТОВ «МК «М'ясний» та його інноваційних проєктів
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: Заходи з підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» червня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



Станіслав СТРИЖАК

(підпис)

Керівник роботи



Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

Гарант освітньої програми



Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1. Основи дослідження ефективності інноваційної діяльності підприємств.....	9
1.2. Умови підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств....	17
1.3. Методи та інструменти забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МК М'ЯСНИЙ» ТА ЙОГО ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ.....	36
2.1. Місце ТОВ «МК М'ясний» на м'ясопереробному ринку України.....	36
2.2. Фінансово-економічна діагностика діяльності ТОВ «МК М'ясний»	43
2.3. Аналіз стану інноваційної діяльності ТОВ «МК М'ясний»	48
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	55
3.1. Перешкоди для підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ «МК М'ясний» та способи їх подолання.....	55
3.2. Цифрова трансформація інноваційної діяльності переробних підприємств.....	61
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Еволюція глобальної економіки, перспективи подальшої інтеграції економіки Україна до Європейського співтовариства та необхідність повоєнного відновлення вітчизняного господарства зумовлюють потребу у посиленні конкурентних переваг вітчизняних економічних суб'єктів та їх орієнтації на інноваційний сценарій розвитку, що передбачає масштабне оновлення виробництв за рахунок впровадження передових технологічних розробок, що забезпечить рівність України щодо інших країн світового співтовариства.

Недостатня готовність промислового сектора адаптуватися до сформованих трендів, низька активність і продуктивність науково-дослідних робіт, консерватизм застосовуваних управлінських технологій, відсутність позитивного ефекту від використання традиційних методів і інструментів інноваційної діяльності визначають сукупність проблем, що призводять до структурних диспропорцій, падіння темпів інноваційно-орієнтованого зростання підприємств. Особливу важливість у цьому зв'язку набувають питання кардинального переосмислення існуючої інноваційної інфраструктури. Модифікація підходів до проєктування та реалізації інноваційної стратегії, типологізація методичних і технологічних інструментів ведення інноваційної діяльності та створення синергетичного інформаційно-інноваційного середовища, що сприяють розвитку наскрізних технологій і виробництву конкурентоспроможної інноваційної продукції, є актуальними.

Через війну збільшується технологічний розрив між вітчизняними виробниками та іноземними конкурентами, особливо це відчувається у сферах, що безпосередньо не пов'язані із забезпеченням армій та вирішенням воєнних задач. Негативна зовнішньоекономічна обстановка та макроекономічне середовище спровокували «просідання» підприємств у темпах інноваційного зростання, що пов'язано з низькою ефективністю використовуваних методів та інструментів господарювання, орієнтацією на

застарілі регламенти та стандарти управління, що стримують нарощування науково-технічного потенціалу, обмежують можливості розширення інноваційного зростання.

Багато сучасних досліджень сфокусовано на вирішенні даних проблем. Однак питання забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств на рівні елементів інноваційної системи, створення умов для її масштабного оновлення та інтеграції з новими суб'єктами інноваційної інфраструктури розроблені недостатньо. Резюмуючи вищенаведене, зазначимо, що для досягнення стратегічних цілей діяльності промислових підприємств і підвищення конкурентоспроможності вітчизняних інноваційних розробок потрібна побудова стійкої опори для ефективного розвитку інноваційної діяльності за допомогою моделювання її раціональної структури, модифікації структурних елементів, інструментів та методів з урахуванням ключових пріоритетів технологічного розвитку України у довгостроковій перспективі.

Ступінь наукової розробленості теми дослідження. Кваліфікаційна робота спирається на публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників у галузі інноваційної активності та забезпечення ефективності інноваційної діяльності, що створює платформу для досягнення цільових довгострокових орієнтирів функціонування промислових підприємств у сучасних умовах економіки.

У даному напрямі активно працювали такі науковці, економісти та управлінці: С. Али, П. Друкер, М. Жук, О. Нечитайло, Т. Питерс, С. Покропивний, М. Хаммер, М. Кондратьєв, Б. Санто, Б. Твис, К. Фриман, Й. Шумпетер та ін. сфокусовані на концептуальних підходах до розвитку інноваційної діяльності та прискорення інноваційно орієнтованого зростання промислових підприємств.

Безперечно, вищезгадані вчені зробили суттєвий внесок у вирішення проблем інноваційного зростання промислових підприємств та формування продуктивної інноваційної системи. Однак, незважаючи на масштаб наукових

досліджень, ключові положення щодо вдосконалення інноваційної інфраструктури та технологічного оновлення інноваційної діяльності відповідно до стратегічного вектора довгострокового розвитку України досліджені недостатньою глибоко.

Принципово важливим питанням у рамках обраної теми, що вимагає особливої уваги, є побудова збалансованої системи розвитку інноваційної діяльності, адаптованої до глобальних трендів економіки та створює умови для вироблення унікальних розробок.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичній апробації методологічних рекомендацій щодо збагачення інноватики в аспекті розвитку підходів, інструментів та методів забезпечення ефективності інноваційної діяльності переробних підприємств.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано такі завдання:

- детермінувати специфіку, основні проблеми та ключові умови прискорення інноваційного розвитку промислових підприємств;
- сформулювати модель забезпечення ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств;
- розробити механізм розвитку інноваційної діяльності суб'єктів промисловості;
- проаналізувати стан та результати діяльності «МК М'ясний»;
- проаналізувати інноваційну діяльність та проекти підприємства;
- обґрунтувати заходи із забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств переробної промисловості;
- розглянути засади забезпечення ефективності функціонування переробних підприємств у сфері інновацій в умовах цифрової трансформації ;
- оцінити доцільність R&D&I системи підтримки інноваційної діяльності переробних підприємств.

Об'єктом дослідження є підходи, інструменти та методи забезпечення ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств.

Предмет дослідження – організаційно-економічні та управлінські відносини, що виникають у процесі забезпечення ефективності функціонування промислових підприємств в інноваційній сфері.

Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні та прикладні праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених та економістів, присвячені розвитку теорії інноватики в аспекті розробки раціональних підходів до забезпечення ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств з метою створення потенціалу для оновлення продукції та технологій, виходу на нові ринки.

При реалізації цілей та завдань кваліфікаційної роботи застосовувалися методи системного та структурно-функціонального аналізу та синтезу, побудови графіків та моделей. Обґрунтування наукових висновків та пропозицій проводилося з використанням системного, ситуаційного, процесного та функціонального підходів. Інформаційно-емпіричною базою дослідження послужили нормативно-правові документи, що регламентують стратегічні орієнтири формування інноваційного розвитку економічних суб'єктів; відкриті дані, що знаходяться у мережі Internet; оприлюднена звітність підприємства; матеріали періодичних журналів, науково-практичних конференцій, монографій та підручників.

Положення та ідеї кваліфікаційної роботи магістра доповідалися та обговорювалися на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін».

Структура кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список літератури (що складається з 58 найменувань), додатки (що включають 1 таблицю). Загальний обсяг роботи – 72 сторінки тексту, включаючи 14 таблиць та 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Основи дослідження ефективності інноваційної діяльності підприємств

Аналізуючи роботи вітчизняних та зарубіжних авторів, можна виділити ряд трактувань поняття «інновація», які становлять інтерес для даного дослідження. Часто у наукових працях при вирішенні теоретико-методологічних питань формування стрижневих компетенцій та нарощування конкурентоспроможності економічних суб'єктів основний акцент робиться на інтелектуальному аспекті інновацій.

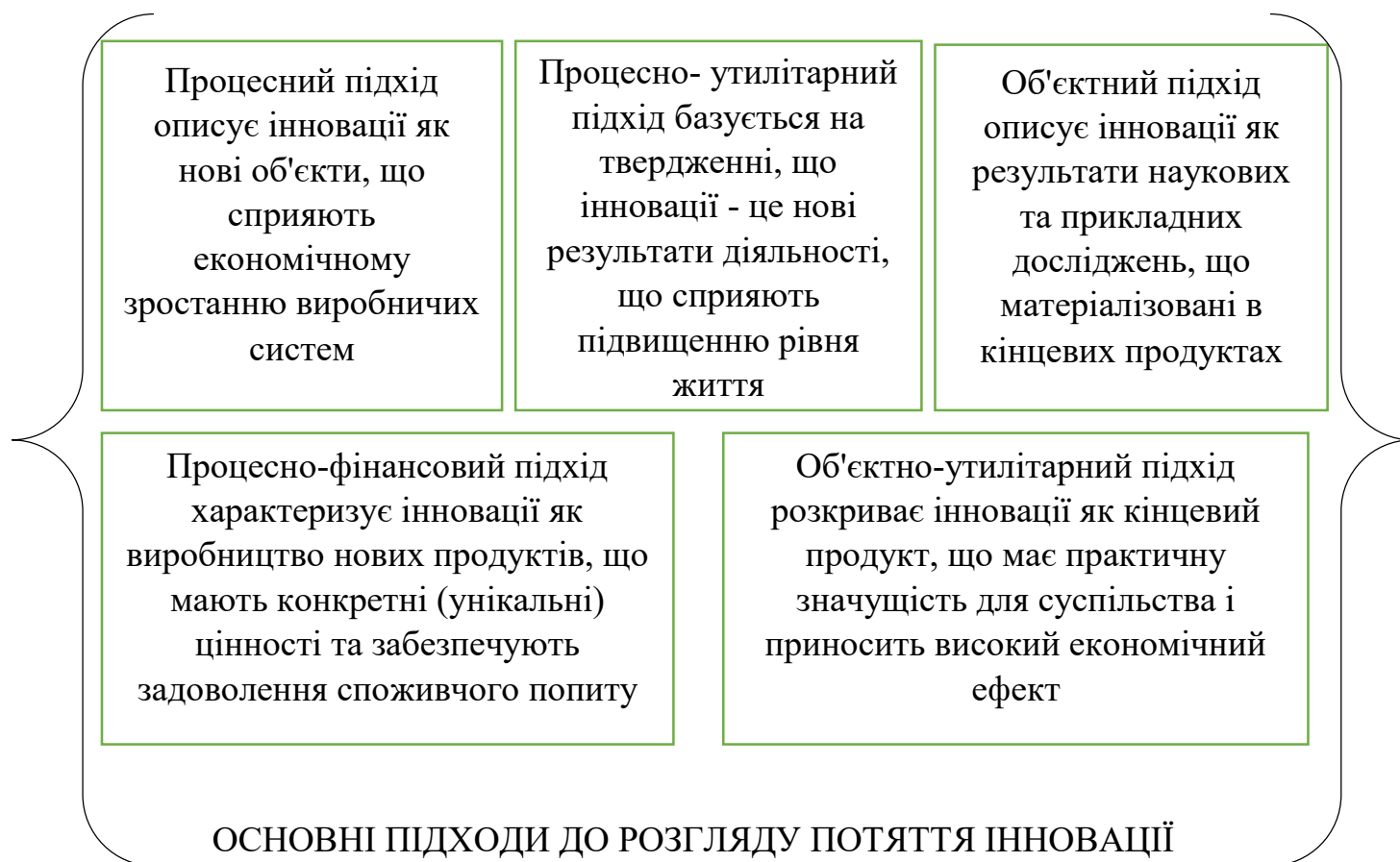


Рисунок 1.1 - Сутність основних підходів до визначення поняття інновації

Джерело: складено автором за [16]

Також можна підкреслити наявність процесного, процесно-утилітарного, процесно-фінансового, об'єктного та об'єктно-утилітарного підходів до визначення цього поняття [16], що представлено на рисунку 1.1.

Для реалізації подальшого дослідження під інноваціями розумітимемо кінцевий результат інноваційної діяльності підприємств, що представляє собою успішно матеріалізовані в нових продуктах або технологічних рішеннях знання, володіє унікальними якостями та забезпечує нарощування конкурентних переваг. Варто звернути увагу на дослідження, автори яких по-різному розкривають визначення «нововведення» та «інновація». Інновація, як правило, розкривається як втілена в життя новація. Нововведення ж трактується як новий підхід, явище, відкриття, винахід тощо [15]. Воно набуває статусу інновації після його впровадження на підприємстві [4]. Диверсифіковані підходи до класифікації інновацій формують базове уявлення про цю категорію і дозволяють побудувати ефективну систему управління інноваціями, адекватну умовам функціонування вітчизняних суб'єктів економіки.

У роботах [1, 13, 18] відзначається комплексний характер інноваційної діяльності. Авторами проаналізовано успішно впроваджені інновації, які позитивно вплинули на зростання ефективності функціональних галузей підприємств та їх бізнес-процесів (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал та ін.). При цьому, слід зазначити, що у різних джерелах літератури термін «інноваційна діяльність» має різні трактування. Узагальнюючи проаналізовані роботи, можна запропонувати наступну інтерпретацію цього поняття, що максимально відображає сучасні тренди розвитку економіки та цілі даного дослідження. На думку автора, інноваційна діяльність трактується як діяльність, що базується на акумуляції знань і формуванні стрижневих компетенцій (цінні здібності персоналу та унікальні конкурентні переваги), орієнтована на розширення науково-технологічного потенціалу та освоєння наукомістких технологій, продуктів, що сприяють капіталізації підприємств.

З метою отримання максимуму ефектів від інновацій на кожній стадії їх життєвого циклу слід застосовувати певні методи управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Методи управління інноваціями

Стадія життєвого циклу інновацій	Методи управління інноваціями	Примітка
Розробка інновацій	Метод маркетингових впливів	Маркетингові дослідження, бенчмаркінг
	Диверсифікація	Технологічне освоєння виробництва нових видів продукції, розширення сфери впливу на ринку
Виробництво та комерціалізація інновацій	Інжиніринг	Ряд заходів із виробництва інновацій
	Реінжиніринг	Діяльність щодо впровадження нових видів продуктів та їх комерціалізації
	Реструктуризація	Реалізація змін у системі управління інноваціями для підвищення конкурентоспроможності підприємства
	Бренд-стратегія	Просування бренду для прискорення комерціалізації інноваційних продуктів
Просування та дифузія інновацій	Ціновий метод управління	Вплив на швидкість просування та дифузії інновацій за рахунок цінової політики та ціноутворюючих факторів
	Фронтінг	Розширення сфери впливу інновацій для збільшення масштабів їх просування та дифузії
	Мерджер	Поглинання чи інтеграція з іншою компанією для стимулювання синергетичного ефекту від просування та дифузії інновацій

Джерело: складено автором за [40]

Провідні європейські компанії орієнтовані на використання інноваційних методів управління, активне впровадження інновацій у методи та технології управління підприємствами, використання цифрових інструментів підтримки

прийняття рішень та раціоналізації системи управління інноваційною діяльністю.

Відсутність на більшості вітчизняних підприємств вираженої політики та стратегії інноваційного зростання, сучасної інноваційної інфраструктури пояснюється ірраціональністю застосування інструментарію інноваційної діяльності та наявністю невирішених проблем системного характеру, що стримують створення збалансованої системи розвитку інноваційної діяльності як ключового елемента технологічного розвитку вітчизняних підприємств. У практиці функціонування суб'єктів промисловості назріла необхідність переходу на інноваційну бізнес-модель, елімінації тривіальних підходів до інноваційного розвитку, інноваційного цілепокладання та обґрунтованого вибору стратегії інноваційного зростання.

Першорядним, у ситуації, що склалася, є завдання раціоналізації системи управління інноваційною діяльністю, що створює платформу для підвищення ефективності інновацій. При цьому під управлінням інноваційною діяльністю (інноваціями та інноваційними проєктами) промислового підприємства будемо мати на увазі «систему адресних впливів та загальних функцій управління, які сприяють досягненню стратегічних цілей за рахунок ефективної спільної інтерактивної діяльності суб'єктів та узгодженості взаємодії інноваційних підсистем (як об'єктів управління)» [17].

Реалізація функцій управління інноваціями та інноваційними проєктами промислового підприємства – це результат спільної інтерактивної діяльності керівників та виконавців інноваційної діяльності, який отримується шляхом когерентного впорядкування елементів інноваційної системи. Інноваційна система (підсистема) промислового підприємства поєднує безліч взаємозалежних компонентів, що впливають на ефективність процесів інжинірингу та просування інновацій.

Система управління інноваційною діяльністю (інноваціями та інноваційними проєктами) промислового підприємства є складовою цілісної системи управління і є сукупністю підсистем, що забезпечують інноваційне

цілепокладання, досягнення стійкості функціонування підприємства та його вихід на якісно новий рівень розвитку. Збалансована система розвитку інноваційної діяльності визначає безліч зовнішніх та внутрішніх елементів, взаємопов'язаних у контурі інтегрованої інноваційної системи конкретного промислового підприємства та створюють умови для «інноваційного ліфта» та соціально-економічного розвитку країни в цілому.

Підсистема управління інноваційною діяльністю – структурний елемент системи управління інноваційною діяльністю підприємства, в рамках якого реалізується послідовність функціонально-технологічних процедур, що забезпечують якість та ефективність виконання функцій управління інноваціями та інноваційними проєктами.

Інноваційна інфраструктура промислового підприємства – сукупність суб'єктів, які забезпечують ефективний розвиток інноваційної діяльності.

Розвиток інноваційної діяльності промислового підприємства полягає у формуванні сприятливих умов економічного та інноваційного зростання підприємства, що забезпечують підвищення якості, ефективності та результативності інноваційної діяльності на основі певних умов, що представлені на рисунку 1.2.

Більшість дослідників відзначають ендогенний характер економічного зростання вітчизняних промислових структур та акцентують увагу на потребах та способах впровадження техніко-економічних змін, з огляду на нерозвиненість методології управління інноваціями та інноваційними проєктами, недосконалість інструментарію реалізації інноваційних процесів, оцінки та забезпечення ефективності інноваційної діяльності.

У зв'язку з цим фокус цієї роботи зроблено на визначенні базових імперативів інноваційного оновлення та економічного зростання підприємств з урахуванням поточних тенденцій розвитку економіки.



Рисунок 1.2 - Сприятливі умови економічного та інноваційного зростання підприємства

Джерело: складено автором самостійно

Виходячи з мети цієї кваліфікаційної роботи було дано визначення певним поняттям, що характеризують здійснення інноваційної діяльності:

- ефективність інноваційної діяльності промислового підприємства – це співвідношення результатів реалізації функцій управління, що виявилися «на виході» з інноваційної системи, та оптимальної структури ресурсів «на вході»;

- результативність інноваційної діяльності промислового підприємства – це сукупність результатів реалізації інноваційних процесів, які відповідають заданим цільовим параметрам інноваційної діяльності;

- якість інноваційної діяльності промислового підприємства - це ступінь задоволення результатами інноваційної діяльності з позиції реалізації місії та цілей інноваційно-орієнтованого зростання підприємства.

Сучасна практика успішних економік ілюструє, що ефективний розвиток інноваційної діяльності промислових підприємств передбачає посилення ефективності праці науково-дослідних, організаційно-виробничих та дослідно-конструкторських структур, орієнтованих на реалізацію комплексу заходів щодо здійснення глибинних досліджень, створення та просування інноваційних розробок та технологічних рішень, а також комерціалізації об'єктів інтелектуальної діяльності.

Побудова інноваційної інфраструктури «нового типу», специфікація та регламентація систем управління інноваційною діяльністю, логічне структурування функціонально-технологічних процедур та моделювання організаційно-управлінських відносин базуються на використанні моделі забезпечення ефективності розвитку інноваційної діяльності, детермінованої методики реалізації структурних елементів системи управління інноваціями та механізму розвитку інноваційної діяльності, адаптованих до зовнішнього та внутрішнього середовища промислових підприємств.

Постійна діагностика інноваційної діяльності забезпечує:

- своєчасну ідентифікацію «вузьких місць» та серйозних відхилень у ній;
- оперативне прийняття управлінських рішень;
- обґрунтування вектору інноваційного розвитку, напрямів удосконалення та раціонального використання трудових ресурсів;
- достатність інноваційного потенціалу підприємств.

Інноваційний потенціал є сукупністю ресурсів, необхідних для «інноваційного ліфта» промислового підприємства. Концептуальні підходи до розвитку та раціонального використання інноваційного потенціалу розглядаються у багатьох роботах. Найбільш підходящим до проблематики цього дослідження вважаємо ресурсно-структурний підхід, представлений у джерелі [38], який приділяє багато уваги ефективності інноваційних проєктів.

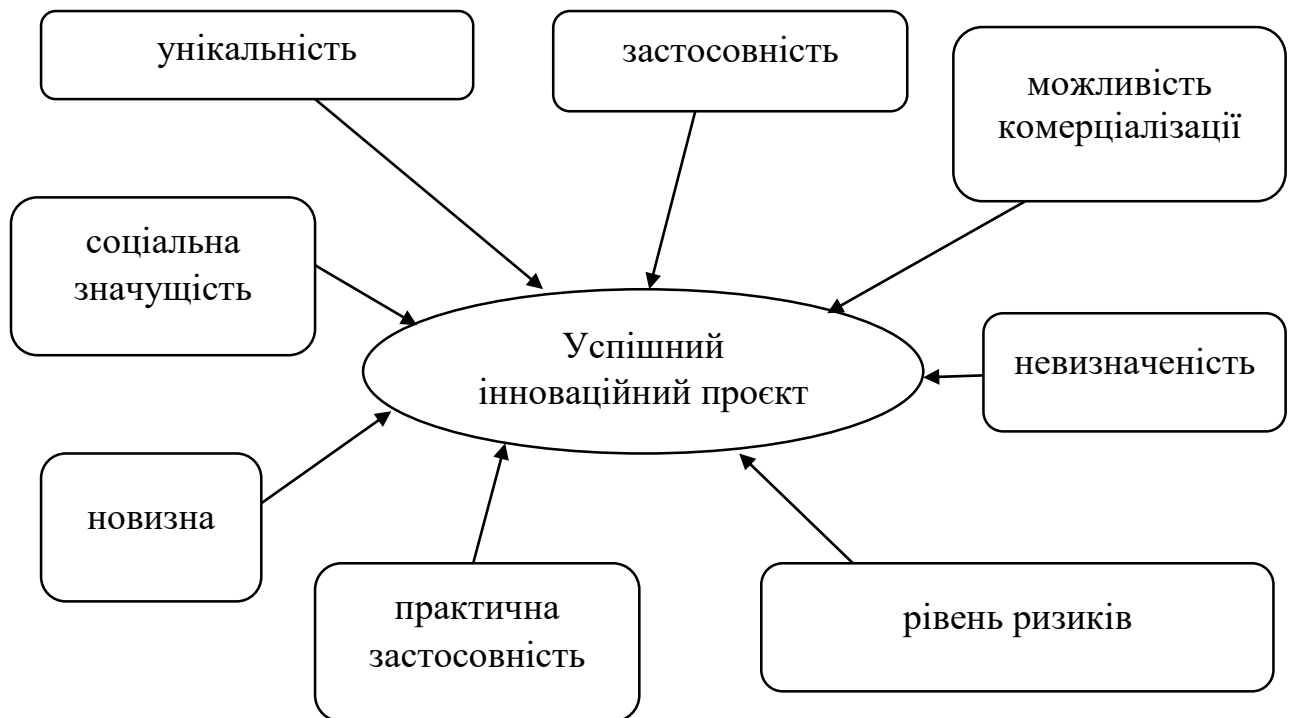


Рисунок 1.3 – Параметри успішності інноваційного проєкту

Джерело: складено автором

Принципово важливою умовою створення успішного інноваційного проєкту є його конкурентний потенціал, який слід аналізувати на кожному етапі інноваційного ланцюжка за такими параметрами: унікальність, новизна, соціальна значущість, можливість комерціалізації, практична застосовність, рівень ризиків та невизначеності, тощо.

1.2. Умови підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств

Загарбницька війна, розв'язана Росією, привела до катастрофічних проблем в економіці нашої країни, викликала багато проблем, вирішення яких безпосередньо пов'язано зі зростанням інноваційної активності підприємств.

На рисунку 1.4 ми бачимо подальше сповільнення темпів приросту реального ВВП, причинами цього є зруйнована енергогенерація, розширення зони бойових дій, зниження обсягів експорту, руйнація логістичних шляхів, кадровий голод, зниження рівня добробуту населення.

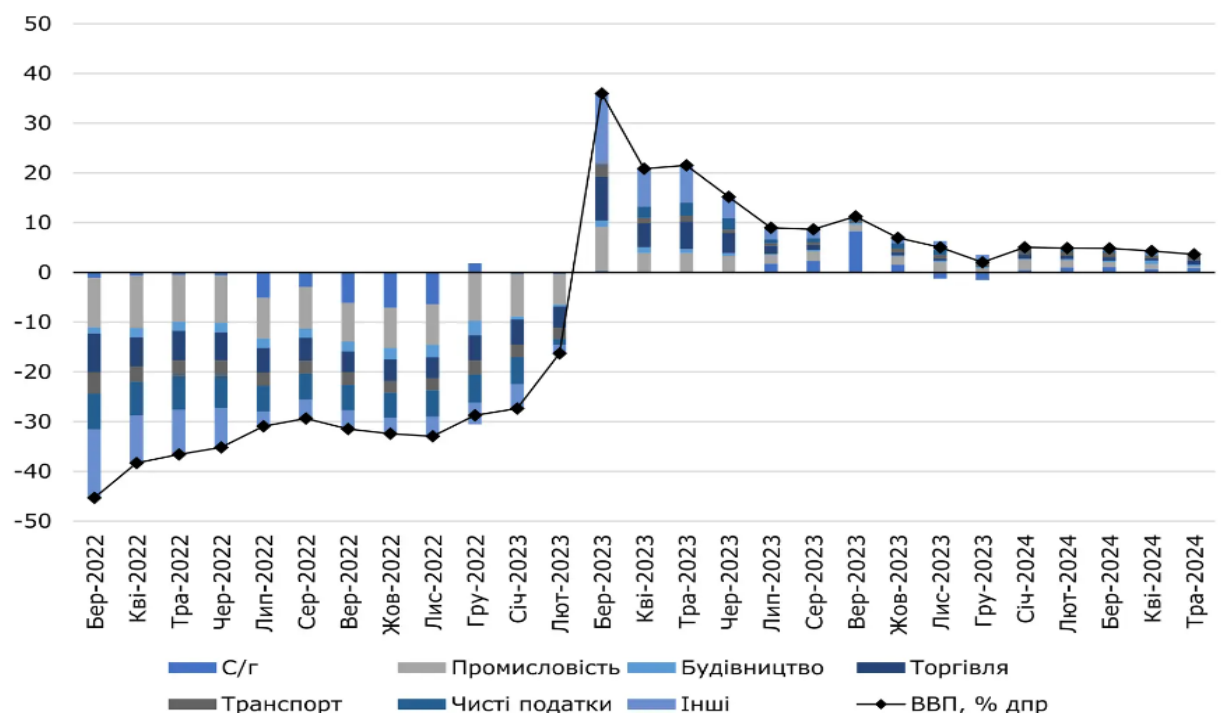


Рисунок 1.4 - Темпи проросту ВВП України в період війни

Джерело: http://www.ier.com.ua/ua/publications/regular_products

Узагальнимо проблеми, що стримують досягнення національних цілей і уповільнюють процеси формування високопродуктивних інноваційно активних секторів промисловості:

1. Загроза фізичного знищення, та як вихід – вимушена релокація підприємств.
2. Інституційні проблеми: недосконалість умов функціонування економічних суб'єктів, відтворення неефективних практик функціонування

підприємств, недостатня узгодженість інтересів стейкхолдерів, наявність інституційних пасток, що блокують розвиток R&D&I структур, слабка робота державних інститутів у напрямку забезпечення гнучкого маневрування підприємств та високої турбулентності ринку та ін. Частковим розв'язком такої ситуації є здійснення інституційної та структурної перебудови, переосмислення концептуального конструкту інституційного простору та побудови економічної системи, створення високотехнологічних виробництв та нових сфер діяльності, що сприятимуть відновленню економіки України.

3. Ринкові проблеми підприємств: зростання цін на ресурси, ослаблення експортного потенціалу, втрата частки зовнішнього ринку, низька конкурентоспроможність вітчизняної продукції за кордоном та звуження можливостей реалізації сільськогосподарської продукції, стиснення внутрішнього попиту, низьке завантаження виробничих потужностей, асинхронність з трендами розвитку світового ринку, низька швидкість нарощування інноваційної активності та ін. Напрями рішення: завойовування нових ринків та закріплення позицій на існуючих, реалізація адресних інноваційних проєктів та державних закупівель, скасування бюрократичних бар'єрів на шляху просування інновацій, субсидування витрат підприємств-споживачів на купівлю інноваційної продукції, формування гнучких інструментів розвитку експорту.

4. Техніко-технологічні проблеми: розрив логістичних ланцюжків, дефіцит ресурсів (у тому числі людських), порушення виробничо-збутових ланцюжків та цілісності інноваційних циклів, недосконалість використовуваних інформаційних технологій, високий знос основних фондів, системний брак інвестицій, низький рівень технічної оснащеності та ін. Напрями вирішення: елімінація тривіальних підходів ведення бізнесу, орієнтація на креативні бізнес-моделі, прискорення техніко-технологічного оновлення, комерціалізації нової продукції та технологій, використання ресурсів, капіталізація знань, прискорення процесів цифровізації тощо.

5. Організаційно-управлінські проблеми: дисонанс у підходах до формування та досягнення довгострокових планів інноваційно орієнтованого зростання, недосконалість інноваційної інфраструктури, низька готовність до впровадження «проривних» технологій, фрагментарний характер впровадження цифрових технологій, відсутність регламентованої моделі використання ресурсів (у т. ч. інтелектуальних), брак знань у персоналу для здійснення дослідницьких проєктів з пріоритетних напрямів інноваційного розвитку, а також відсутність компетенцій для реалізації інжинірингової діяльності на рівні передових країн та ін. Напрямки рішення: модифікація діючої системи управління інноваційними проєктами на рівні складових елементів, вдосконалення інструментарію інноваційної діяльності, забезпечення ефективності функціонування інноваційної системи в цифровому середовищі з урахуванням особливостей організації інноваційних процесів та специфіки діяльності підприємств, глобалізація інноваційних ланцюжків, кооперація з міжнародними партнерами з питань підвищення обороту результатів інтелектуальної діяльності.

В рамках дослідження інноваційної діяльності, оцінки інноваційної активності та ефективності діяльності підприємства першорядне значення мають фактори конкурентоспроможності, що визначають стратегічні орієнтири його науково-технологічного розвитку, а також інструментарій, що визначає пріоритети поведінки на ринку.

Аналітика показників просування та комерціалізації інновацій дозволяє усвідомити залежність конкурентоспроможності підприємства від основних параметрів його діяльності. Трансформаційні процеси економіки, що охопили останніми роками світове співтовариство, створили колосальні можливості розвитку вітчизняної промисловості. Питання оцінки результативності систем управління інноваційними проєктами та забезпечення ефективності інноваційної діяльності набули високої значущості. У зв'язку з цим, пріоритетним напрямом сучасних досліджень стало формування якісного інструментарію та технологій реалізації інноваційної діяльності,

обґрунтування вектору інноваційного зростання та підвищення конкурентоспроможності в умовах обмеженості ресурсів та військової агресії.

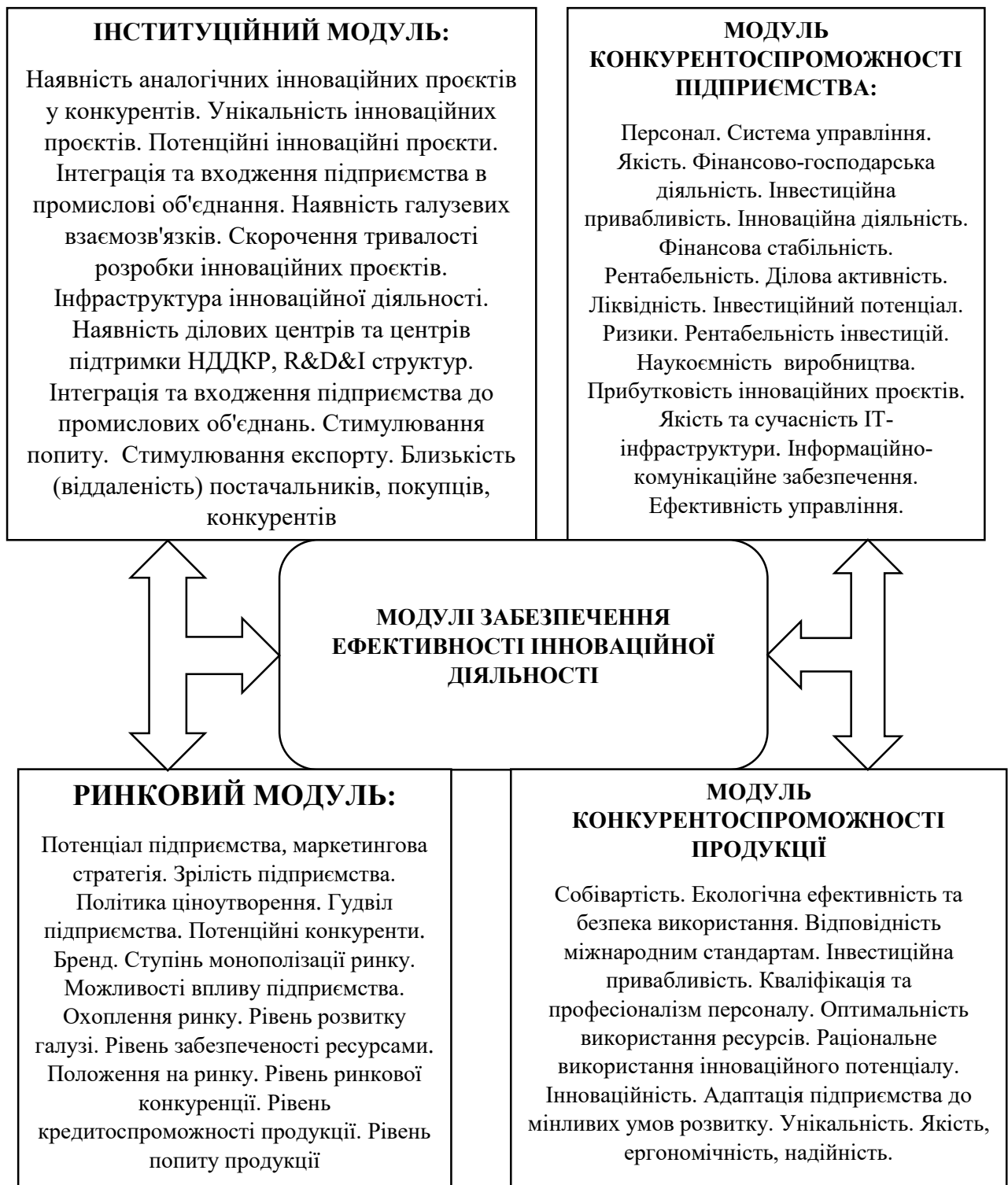


Рисунок 1.5 – Модульна структура факторів забезпечення ефективності інноваційної діяльності

Джерело: складено автором

З позиції дослідження розкриємо сутність модулів, позначених на рисунку 1.5.

Інституційний модуль. Моніторинг факторів інституційного середовища забезпечує ухвалення проактивних рішень, що сприяють вирішенню інституційних проблем. Негативними чинниками, що погіршують результативність інноваційної діяльності у цьому сегменті, є інституційні «пастки» (наприклад, інертність підприємств, надмірна забюрократизованість функціонально-технологічних процедур, формалізм), дефіцит необхідних ресурсів, відсутність синхронізації національних цілей та стратегії розвитку суб'єктів промислової сфери, орієнтація на застарілі норми та правила організації інноваційного розвитку та технологічного оновлення, високий фізичний та моральний знос основних фондів. Об'єктивна оцінка впливу факторів інституційного середовища на ефективність функціонування підприємств у сфері інновацій може бути отримана за підсумками аналізу дієвості заходів державної підтримки, вигідності розташування виробників, розвиненості інноваційної інфраструктури, ділової активності та ступеня залучення підприємств до інтеграційних процесів, а також схожості. В аспекті наявності у конкурентів аналогічних ідей інноваційного розвитку можна зробити подвійні висновки. З одного боку, цей факт може негативно вплинути на діяльність промислового підприємства, нівелюючи його конкурентні переваги (якщо впровадження інновацій є ініціативою конкурентів). Однак, з іншого боку, якщо процес впровадження інноваційного проєкту підконтрольний (тобто базується на результатах просування конкурентом своїх інноваційних проєктів), це може призвести до комерційного успіху та підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також розвитку такого явища, як соконкурентія, що позитивно впливає на зростання економіки країни. Державна промислова політика є основним фактором, що впливає на розвиток сприятливого середовища для інноваційно-орієнтованого зростання вітчизняної промисловості за рахунок:

- консолідації ресурсів держави та бізнесу;

- підтримки стратегічних ініціатив економічних суб'єктів з просування принципово нових видів продуктів та технологічних рішень;
- радикального перепроєктування інноваційної інфраструктури та розвитку R&D&I системи підтримки інноваційної діяльності;
- нівелювання впливу афтершоків великих ризиків на ефективність функціонування підприємств.

Ринковий модуль. Оперативний моніторинг та контроль впливу факторів цього модуля надає можливість керівництву адекватно визначити пріоритети інноваційно-орієнтованого зростання суб'єктів промисловості на найближчу перспективу. В аспекті забезпечення ефективності розвитку інноваційної діяльності виділено ключові компоненти, що надають сильний вплив на конкурентне становище підприємств та варіацію напрямків досягнення ними інноваційного успіху за допомогою випуску унікальної продукції або нових технологічних рішень, а також за рахунок просування успішно реалізованих інноваційних проєктів: потенціал підприємства, його гудвіл, становище на світовому та внутрішньому ринках, конкуренти (реальні та потенційні) та ін.

Модуль конкурентоспроможності підприємства. Аналітика стану промислових підприємств з позиції впливу на них стрес-факторів і чинників конкурентного успіху формує опору підтримки сприятливого клімату конкурентоспроможності та оперативної ліквідації системних проблем. Потреба у досягненні ефективного розвитку інноваційної діяльності наукомістких підприємств та розширенні сфери їх впливу на ринку (як зовнішньому, так і внутрішньому) зумовлена бурхливими процесами глобалізації економіки та інтеграції вітчизняних суб'єктів економіки у світову систему виробництва та збуту. Подолати всі бар'єри та складнощі на шляху інноваційного оновлення та забезпечити баланс в умовах світової конкуренції здатні лише великі суб'єкти промислової сфери, залучені до активної R&D&I діяльності (наприклад, консолідовані дослідження, стратегічне партнерство, спільний розвиток технологічних інновацій, залучення до обговорення рівня інноваційності кінцевих споживачів). Модифікація застарілих підходів

функціонування промислових структур, ліквідація прямолінійних управлінських навичок та шаблонного мислення керівників, а також коригування корпоративних бізнес-стратегій з урахуванням основних пріоритетів соціально-економічного розвитку – першорядне завдання оновлення, досягнення технологічного суверенітету та технологічної незалежності нашої країни. Ефективність його вирішення залежить від якості застосовуваного інструментарію та технологій реалізації інноваційної діяльності, раціональності розподілу організаційно-управлінських функцій з урахуванням ключових принципів та закономірностей розвитку економічних систем в умовах турбулентності економіки. Оцінка впливу факторів цього модуля на ефективність інноваційної діяльності проводиться на основі наступних показників:

- соціально-економічна ефективність інноваційної діяльності;
- результативність фінансово-господарської діяльності;
- інвестиційна привабливість;

об'єктивність інноваційного цілепокладання та раціональність відбору інноваційних проєктів;

- прогресивність цифрових технологій, ступінь цифрової незалежності;
- компетентність персоналу та ефективність використання інтелектуальних ресурсів.

Модуль конкурентоспроможності продукції. Аналітика факторів цього модуля забезпечує вирішення техніко-технологічних проблем промислових підприємств. Ліквідація конкурентних слабкостей здійснюється на основі кількісного аналізу конкурентоспроможності продукції на основі визначення наукомісткості технології виробництва, наукомісткості продукції, її собівартості, унікальності, екологічності, надійності та відповідності міжнародним стандартам якості. Для переоцінки корпоративних бізнес-стратегій та забезпечення ефективності інноваційної діяльності потрібна модернізація системи управління інноваційними проєктами, розвиток R&D&I систем підтримки інноваційної діяльності, вибір актуальних методологічних

інструментів та технологічних засобів для розширення функціональних можливостей інноваційної системи, алгоритмізації та картографії інноваційних процесів. Розвиток методології забезпечення ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств передбачає врахування наступних положень [49]:

- реформування економіко-правових умов функціонування промислових підприємств у сфері інновацій сприяє прискоренню їх інноваційного та економічного зростання;

- до складу національної інноваційної системи входять галузеві інноваційні системи, що визначають вектор розвитку галузевих та регіональних нововведень;

- R&D&I система підтримки інноваційної діяльності є складною ієрархічною структурою, що об'єднує спільну діяльність суб'єктів різних рівнів господарювання;

- об'єктом забезпечення ефективності інноваційної діяльності може бути як цілісна система управління, так і її складові елементи з властивими їм інформаційно-логічними та функціонально-технологічними взаємозв'язками у контурі інноваційної системи;

- модифікація організаційно-управлінських та інноваційних процесів сприяє залученню промислових підприємств у діяльність R&D&I структур та розвитку галузевої конкуренції (трансформація концепції «виграш – програш» у «виграш – виграш»);

- довголіття та конкурентоспроможність промислових підприємств, а також стійкість та адаптивність галузі до зміни тенденцій в економіці досягаються за рахунок усунення акцентів в інноваційній діяльності (переходу від шаблонів до гнучких технологій), безперервного розвитку інноваційних проєктів, раціонального використання інноваційного потенціалу, прискорення інноваційних процесів та диверсифікації виробництва. Керуючись запропонованою модульною структурою факторів, можна побудувати на підприємстві еталонну інноваційну систему, що забезпечить створення

конкурентних розробок та технологічних рішень, а також здійснення ефективного трансферту та дифузії інновацій.

1.3. Методи та інструменти забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств

Основною метою більшості суб'єктів господарювання є отримання максимального прибутку зі своєї діяльності. Один із шляхів її досягнення – структурна трансформація застарілих підходів до інноваційної діяльності відповідно до пріоритетів повоєнного відновлення України та тенденцій розвитку світової економіки. Формування стійкої платформи для запровадження позитивних змін та прискорення інноваційного розвитку підприємств забезпечується за допомогою використання нових цифрових можливостей та освоєння нових методів, інструментів та технологій ведення інноваційної діяльності.

Сучасні наукові дослідження дозволяють виділити різні підходи до організації та ефективного здійснення інноваційної діяльності. Найбільш універсальними підходами з погляду цього дослідження є: системний, ситуаційний, процесний та функціональний [35]. Розглянемо їх докладніше.

Системний підхід орієнтований на управління цілісним об'єктом з урахуванням сукупності взаємозв'язків елементів, що входять до його складу і забезпечують якість, ефективність і результативність досягнення поставленої мети. Його поєднання з елементами інтеграційного підходу дозволить посилити синергетичний ефект від вироблених дій. Зазначимо ключові терміни цього підходу: «система, структура, мета, зв'язки, відносини, вхід до системи, вихід із системи, зовнішнє середовище, організація управління, апарат управління, системний аналіз, інформація, рішення, формування системи, функціонування системи, вдосконалення системи, протиріччя в системі, втручання, розвиток та саморозвиток» [4].

Ситуаційний підхід до інноваційної діяльності передбачає, що вибір методологічного інструментарію реалізації інноваційних процесів здійснюється відповідно до конкретних умов ситуації, що склалася [1, с.24]. На поточний стан промислового підприємства впливають різні екзогенні та ендогенні стрес-фактори та фактори успіху. У зв'язку з цим використання шаблонів в інноваційній діяльності може не призвести до бажаних результатів, а іноді й сильно погіршити фінансове становище та конкурентні позиції. Застосування цього підходу разом із елементами оптимізаційного підходу забезпечить добір методів та інструментів реалізації інноваційної діяльності, адекватних конкретній ситуації, раціоналізацію витрат на інноваційну діяльність, підвищення якості та ефективності досягнення стратегічних цілей підприємства. Як приклад, можна відзначити розробку альтернативних варіантів інноваційної діяльності (не менше трьох), з яких буде відібрано найбільш оптимальний при настанні певної події.

При використанні процесного підходу інноваційна діяльність розглядається як чітко структурована послідовність взаємопов'язаних процедур (процесів), які здійснюються з метою вирішення поставлених завдань [1, с.25]. Процес, зазвичай, характеризується як комплекс логічно упорядкованих дій, здійснюваних суб'єктами для якісно-кількісного перетворення об'єктів з урахуванням послідовно збудованих функцій управління. Об'єднання елементів цього підходу з елементами нормативного та проєктного підходів дозволить забезпечити безперебійність інноваційних ланцюжків та унеможливити виникнення «хаосу» в інноваційних процесах за допомогою регламентації їх виконання з урахуванням специфіки управління інноваціями та інноваційними проєктами промислових підприємств.

Відповідно до функціонального підходу, інноваційна діяльність розкривається як набір функцій, розподілених між відповідальними виконавцями, що підлягають виконанню для реалізації намічених цілей [1, с.27]. У процесі здійснення функцій створюються варіативні об'єкти, вибір яких провадиться з урахуванням оптимуму сукупних витрат протягом

інноваційного циклу на одиницю корисного ефекту від них. По ходу застосування цього підходу логічно систематизується послідовність процедур, орієнтованих на формування конкурентних переваг промислового підприємства та/або на випуск унікальних об'єктів, здатних задовольнити поточні чи потенційні потреби ринку.

Використання елементів технологічного та поведінкового підходів при цьому забезпечить точну технологізацію підсистем системи управління інноваційною діяльністю, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та інтелектуального капіталу, що гарантує формування стрижневих компетенцій та досягнення високих результатів від інноваційної діяльності промислових підприємств.

Резюмуючи результати наукових досліджень, відзначимо популярність функціонального та процесного підходів до вдосконалення діяльності економічних систем. Як показує практика, вертикально-ієрархічне управління у функціональному підході створює серйозні перешкоди для вживання оперативних заходів щодо подолання турбулентності в економіці. Водночас функції та процеси в інноваційній діяльності тісно взаємопов'язані та характер цих взаємозв'язків залежить від конкретних ситуаційних характеристик. У зв'язку з цим системний, процесний, функціональний та ситуаційний підходи є найбільш актуальними для використання на сучасних промислових підприємствах. Їхнє комбінування дозволяє раціоналізувати виробничу діяльність, ефективно розподілити навантаження між підрозділами підприємств, що підвищує ймовірність досягнення ними високих результатів у здійсненні місії.

Розвиток підходів до забезпечення ефективності інноваційної діяльності суб'єктів господарювання передбачає реалізацію комплексу перетворень, що сприяють отриманню соціально-економічних ефектів, формуванню нових знань та компетенцій, а також переходу підприємств у якісно новий стан. Актуальними в цьому аспекті є наступні напрямки підвищення ефективності інноваційної діяльності:

- реінжиніринг інноваційної діяльності полягає у кардинальній трансформації інноваційної системи на основі повного перепроєктування її архітектури з метою раціоналізації інформаційно-комунікаційних зв'язків елементів системи управління інноваційними проектами, оптимізації витрат на інновації та активізації використання інновацій для забезпечення прискореного розвитку;

- реструктуризація інноваційної діяльності полягає у перетворенні інноваційної інфраструктури з урахуванням чутливості її компонентів до зовнішніх і внутрішніх стрес-факторів для розробки механізму адекватного реагування на коливання ринку, що відбуваються, і переходу на випереджальний розвиток;

- реформування інноваційної діяльності передбачає перегляд інноваційної системи, що склалася, з позиції можливості внесення до її складу актуальних елементів, що створюють умови для нарощування знаннєвого потенціалу, посилення стрижневих компетенцій та підвищення ринкової вартості промислових підприємств;

- оновлення інноваційної діяльності має на меті впровадження сучасних методів, інструментів та технологій ведення інноваційної діяльності (у тому числі цифрових), що сприяють капіталізації інтелектуальних ресурсів, підвищенню цифрової зрілості промислових підприємств та нарощуванню темпів їхнього економічного та інноваційного зростання.

Базою забезпечення ефективності виробничої діяльності промислових підприємств є:

- прогресивність інформаційних технологій та комп'ютерних програм, що сприяють акумулюванню, оперативній обробці та безпечному зберіганню даних про стан інноваційної діяльності та можливості її поліпшення релевантно вимогам ринкової кон'юнктури;

- когерентність інноваційних процесів із позиції досягнення цілей стратегічного розвитку підприємств;

- обґрунтованість структури збалансованої системи розвитку інноваційної діяльності, що сприяє підвищенню якості, ефективності та результативності діяльності підприємств;

- розвиненість R&D&I системи підтримки інноваційної діяльності, що створює платформу для прискорення інноваційного зростання підприємств.

Процес створення подібної бази тривалий та трудомісткий. Для того, щоб всебічно осмислити архітектуру цільової системи управління інноваційною діяльністю та об'єктивно підібрати актуальний методологічний та технологічний інструментарій, потрібна глибока аналітика якісно-кількісних характеристик складових елементів, специфікація їх структури та таксономія взаємозв'язків. Для підвищення результативності цього процесу до нього можуть бути залучені зовнішні експерти, компетентні у вирішенні питань модернізації інноваційної діяльності шляхом розширення використання принципово нових знань у сфері інновацій та цифрового оновлення підприємств.

У зв'язку з тим, що будь-яка система є організованою сукупністю взаємопов'язаних елементів, що спільно взаємодіють для досягнення певних цілей на основі логічно вибудованої послідовності процесів та реалізації функцій управління, то для розуміння глибини та масштабу трансформаційних заходів необхідно детермінувати її ключові характеристики [14]. Їх адекватний опис можна скласти, використовуючи моделювання, що дозволяє не тільки чітко і лаконічно уявити структуру елементів, але також проаналізувати їх властивості та аргументувати достатність. Використовуючи традиційні компоненти інноваційної системи, що розглядаються сучасними авторами (наприклад, [42, 13]), можна поверхово описати її структуру, без конкретизації специфіки інформаційно-логічних та функціонально-технологічних зв'язків, методів, інструментів, функцій, завдань та параметрів управління, а також без розкриття прогресивних цифрових технологій, які гарантують прискорення синергізму суб'єктно-об'єктних відносин.

Акумулявання, обробка, систематизація, аналітика та зберігання великого обсягу даних, необхідних для актуалізації та верифікації вектору інноваційного розвитку підприємства, затвердження стратегії, цілей та завдань інноваційної діяльності, що відповідають трендам економічної кон'юнктури, повинні здійснюватися належним техніко-технологічним та кадровим супроводом.

Традиційні елементи системи управління у процесі управління інноваціями набувають особливого сенсу:

1. Входи – різноманітні дані (наприклад, відомості про призначення поточної діяльності та цілі її виконання в загальній системі управління) або об'єкти (документація, ресурси тощо), що надходять до системи із зовнішнього або внутрішнього середовища та мають певні властивості, які узгоджуються з політикою підприємства.

Цілісна система управління підприємством складається з комплексу взаємозалежних систем та їх підсистем, ефективність та результативність діяльності яких передбачає постійний обмін актуалізованою інформацією. У зв'язку з цим як входи в систему (підсистему) можуть розглядатися результати реалізації суміжних систем (підсистем), необхідні для здійснення робіт (процесів) з перетворення отриманих даних (ресурсів) та їх передачі далі по ланцюжку управління. Для забезпечення ефективного управління будь-якою системою потрібна не тільки ідентифікація її складових частин і внутрішньосистемних взаємозв'язків, а й визначення структури процесів, що протікають в ній, мають процесні та системні властивості, а також здійснюються на основі функцій управління, що реалізуються відповідно до ситуаційних характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Процеси – послідовність дій (процедур) щодо трансформації вхідних даних системи у вихідні, що відповідають цільовим орієнтирам діяльності промислового підприємства.

3. Виходи – досягнуті цільові орієнтири функціонування системи, що формуються за підсумками виконання певних процесів при заданому

бюджеті видатків, позначених завданнях, технологіях та параметрах управління. Як було зазначено вище, виходи (підсумки здійснення) однієї системи (підсистеми) можуть одночасно бути входами до іншої. Інноваційна діяльність провадиться відповідно до нормативних значень цільових параметрів діяльності промислового підприємства та стратегічними орієнтирами його розвитку. Тому виходом системи може бути задоволеність її функціонуванням, тобто завершеність всіх процесів, якість результатів та їх готовність для передачі далі по ланцюжку підсистем.

4. Параметри – цільові характеристики виходів системи, що відповідають заданим критеріям якості, результативності та ефективності.

5. Технології та методи управління – способи реалізації інноваційної діяльності, які використовуються конкретним промисловим підприємством, та сприяють досягненню стратегічних цілей.

6. Ресурси – засоби, що сприяють безперебійному функціонуванню та нарощуванню конкурентних переваг промислового підприємства.

Фінансові ресурси складають кошти промислового підприємства, що акумулюються в процесі його життєдіяльності, що підтримують безперебійність інноваційних циклів та технологічне оновлення інноваційної діяльності.

Матеріальні ресурси – це сировина, матеріали, комплектуючі та інші ресурси, які потрібні виробникам для ефективного здійснення інноваційних та інших процесів, що забезпечують вирішення інжинірингових завдань та досягнення цілей інноваційної діяльності.

Кадрові ресурси – креативні, ініціативні, відповідальні керівники та фахівці, компетентні в галузі інноваційної діяльності, здатні орієнтуватися та активно діяти в умовах економіки, що постійно змінюються.

Інформаційні ресурси – це, з одного боку, розгорнуті відомості про об'єкти інноваційної діяльності, що накопичуються в інформаційних фреймах промислового підприємства та є основою для ефективного розгортання інноваційних та інших процесів; з іншого – це комп'ютерні програми та

програми, що створюють умови для безпечного використання даних інноваційної діяльності.

Технічні ресурси – обладнання, різні пристрої, транспортні засоби та інші засоби, необхідні для перетворення знань на інновації.

Науково-технічні ресурси – накопичені знання, передові рішення у сфері здійснення прикладних та дослідно-експериментальних досліджень, проєктний фонд інноваційної діяльності та інші ресурси, що забезпечують глобальні конкурентні переваги інновацій.

7. Зв'язки системи – логічно вибудована сукупність жорстких (що утворюють стійку платформу для безперебійності функціонування промислового підприємства) і гнучких (що сприяють життєдіяльності промислового підприємства у умовах економіки) внутрішньосистемних і міжсистемних взаємин.

8. Внутрішнє середовище системи – елементи всередині кордонів певної системи, що забезпечують її повноцінне функціонування.

9. Зовнішнє середовище системи – елементи, що знаходяться за межами конкретної системи та задають деякі умови (обмеження), які впливають на ефективність її розвитку.

10. Цифрові технології – це передові технології та програми, що створюють платформу для якісного управління гетерогенними даними та обґрунтування управлінських рішень, а також гарантують цифрову незалежність та кібербезпеку підприємств. Важливість цього елемента пояснюється потребою в технологічному оновленні промисловості та необхідністю модернізації інноваційної діяльності, що сприяє посиленню ділової активності та розвитку ефективних інтеграційних відносин суб'єктів R&D&I системи.

11. Суб'єкти управління – це учасники інноваційної діяльності, відповідальні за забезпечення безперебійності інноваційних циклів і досягнення ефективності інноваційних та інших процесів, які приводять систему до цільового стану. Значимість даного елемента обґрунтовується

необхідністю у затвердженні учасників управлінської команди та регламентації функціональних обов'язків з урахуванням їхньої крос-функціональної взаємодії.

На рисунку 1.6 представлені основні рівні відповідальності суб'єктів інноваційної діяльності, що відтворюють різницю між суб'єктами управління та виконавцями при здійсненні інноваційної діяльності.

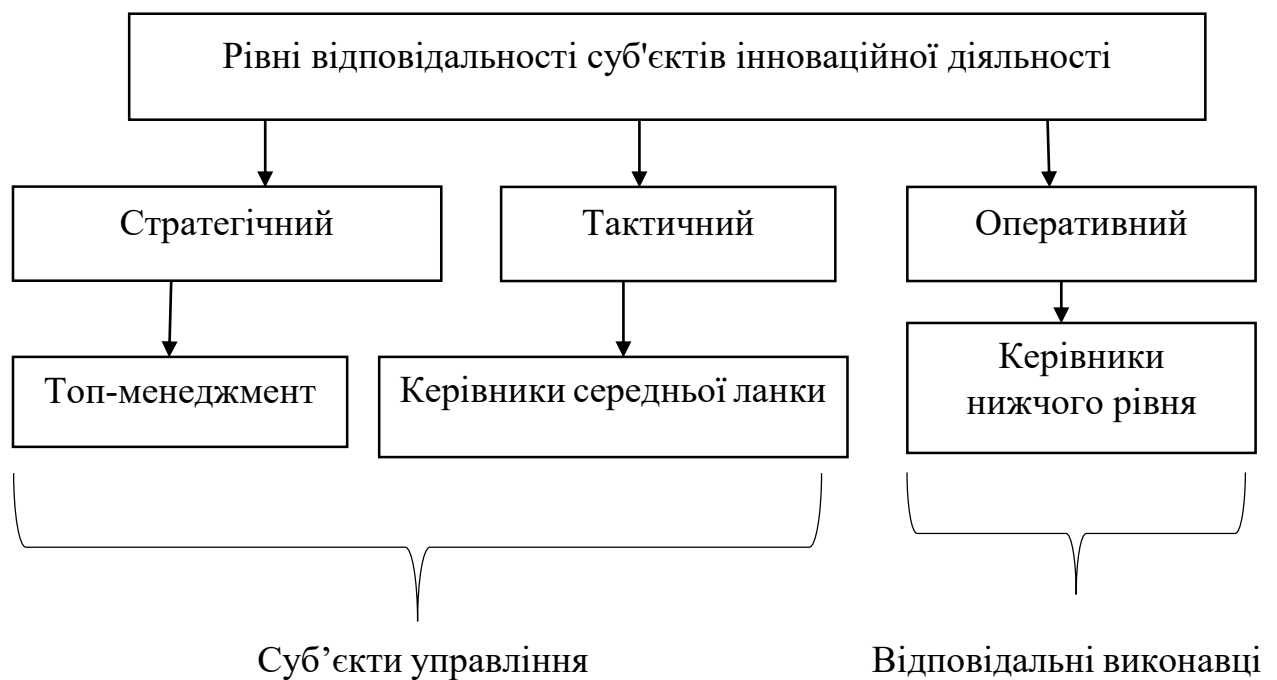


Рисунок 1.6 - Диференціація рівнів відповідальності учасників інноваційної діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Виходячи з масштабів та складності інноваційної системи, зрілості промислового підприємства та ступеня диверсифікації виробництва, до складу учасників управлінської команди можуть бути включені керівники стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління. Подана диференціація рівнів відповідальності при здійсненні інноваційної діяльності сприятиме прискоренню інноваційних процесів, оперативності вирішення стратегічних завдань, підвищенню реакції підрозділів на зміни, що

втілюються, що в цілому забезпечить ефективність інноваційного розвитку промислових підприємств у довгостроковій перспективі.

У зв'язку з високим ступенем турбулентності середовища та провокованими ним ризиками принципово важливим моментом в інноваційній діяльності підприємства є необхідність її актуалізації та обґрунтування рішень про продовження робіт за наміченим сценарієм, призупинення до отримання оновленої інформації або повної зупинки та відмови від обраного напрямку інноваційного розвитку. Враховуючи цей факт, технологія реалізації інноваційної діяльності може мати наступний вид (рисунок 1.7).

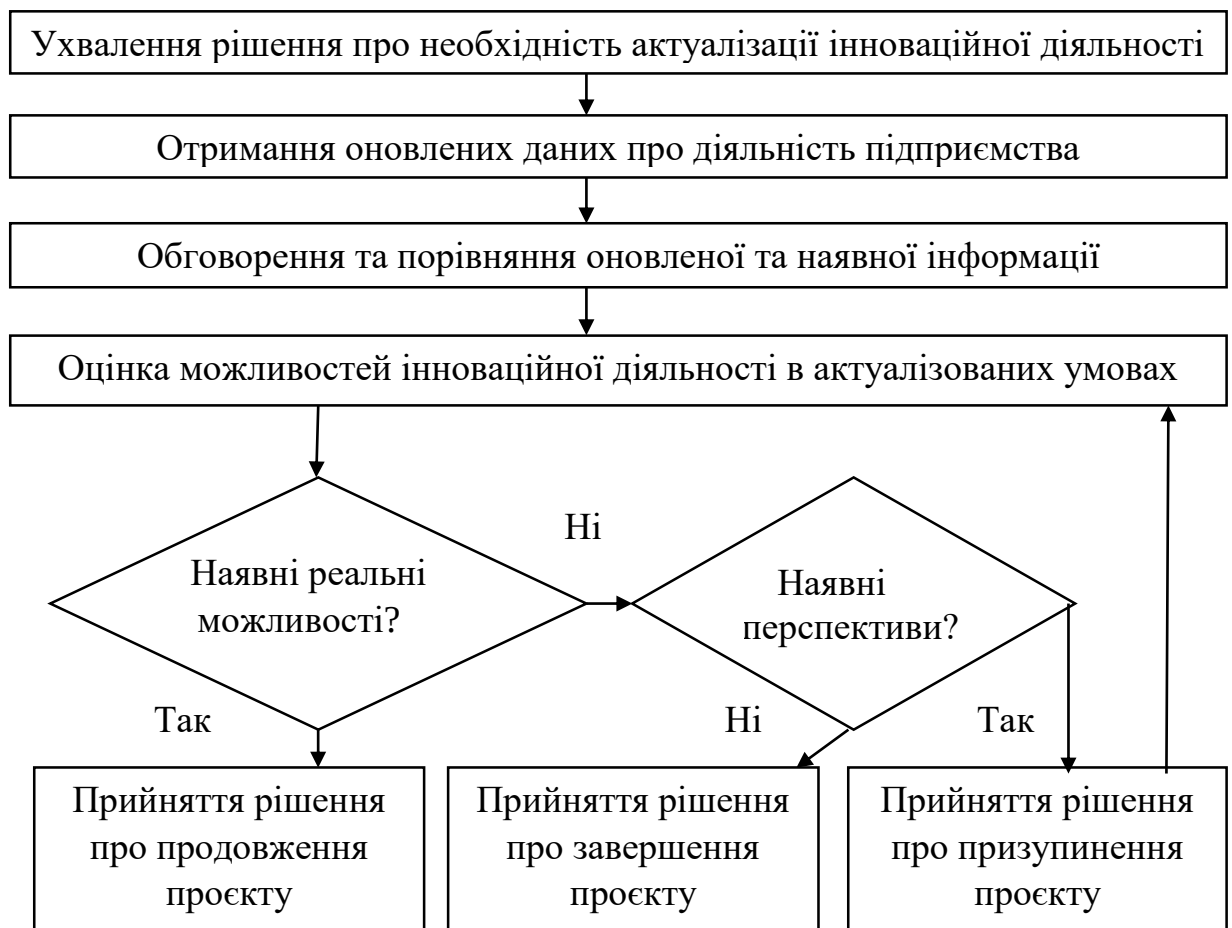


Рисунок 1.7 - Процес прийняття рішення про подальшу долю проекту

Джерело: складено автором

Слід пам'ятати, що процедура актуалізації інноваційної діяльності промислового підприємства здійснюється на кожному етапі життєвого циклу

інновацій. Частота оцінки залежить від специфіки функціонування підсистем, складності розв'язуваних завдань, ступеня невизначеності та ризиків інноваційної діяльності, що призводять до прояву афтершоків, які важко усуваються, та фінансових втрат.

У зв'язку з цим, модернізацію систему управління інноваційною діяльністю слід починати з її тестування та порівняння діючих характеристик її компонентів з нормативними (ідеальними).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МК М'ЯСНИЙ» ТА ЙОГО ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

2.1. Місце ТОВ «МК М'ясний» на м'ясопереробному ринку України

«МК М'ясний» – це бренд, створений в Україні більше ніж 25 років тому з метою розширення пропозиції свіжої та якісної м'ясопереробної продукції на внутрішньому ринку, і логотип компанії починається з вишиванки, символу, що відображає культурну спадщину нашої нації.

Компанія з моменту свого створення робила великий внесок у розвиток економіки України, створюючи нові робочі місця як у виробничому процесі, так і у сфері транспортування та реалізації продукції, сплачуючи податки, а також підтримуючи благодійні та соціальні ініціативи. Найбільше поширення серед них отримали:

1. Програма підтримки ветеранів: забезпечення безкоштовними наборами м'ясної продукції ветеранів та їх родин. Також «МК М'ясний» організовує програми навчання та перепідготовки для ветеранів, які бажають працювати в м'ясопереробній промисловості, з їхнім подальшим працевлаштуванням.

2. Допомога дітям у лікарнях: регулярне постачання якісної м'ясної продукції в дитячі лікарні та центри реабілітації. Організація майстер-класів із приготування здорових та дієтичних страв батьками для дітей, що знаходяться в лікарнях.

3. Екологічні ініціативи: започаткування програми «Нуль відходів» на виробництві та підтримка ініціатив із збереження довкілля, використання «дружніх» для природи технологій та ресурсозберігаючого обладнання. Організація висадки дерев у громадах, де розташовані виробничі потужності компанії.

4. Підтримка місцевих фермерів: співпраця з невеликими фермами, продукція яких відповідає стандартам якості, щоб допомогти їм розвивати свій

бізнес. Запуск програми "З ферми до столу", яка забезпечує прозорість технологічних процесів і якості продукції.

5. Освітні ініціативи для дітей: підтримка освітніх програм у школах, зокрема уроків здорового харчування та кулінарії. Організація екскурсій на виробництво для школярів, де вони можуть дізнатися більше про процес виготовлення продукції.

6. Соціальна їдальня: відкриття соціальних їдальнь, де люди з низьким рівнем доходу або ті, хто був змушений евакуюватися, мають дуже доступні продуктові набори з продукції компанії.

7. Програма лояльності для літніх людей: впровадження знижок або спеціальних акцій для пенсіонерів, щоб вони могли дозволити собі купувати якісну м'ясну продукцію.

Ці ініціативи спрямовані на зміцнення позитивного іміджу бренду та підвищити рівень лояльності та довіри серед споживачів.

Незважаючи на близькість до району бойових дій, ТОВ «МК М'ясний» (zareestrowane u Харківській обл., Богодухівському районі) проводить свою діяльність та своєчасно виконує власні зобов'язання. Це допомогло підприємству нарощувати показники виробітку готової продукції.

Таблиця 2.1 - Показники випуску продукції ТОВ «МК М'ясний» (тис.грн.)

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
				Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
Собівартість виробленої продукції	2 488 116	2 547 724	3 014 409	59 608	2,39	466 685	18,31
Валовий дохід	411 999	457 821	523 964	45 822	11,1	66 143	14,44
Чистий прибуток	109 328	213 445	120 044	104 117	95,2	-93 401	-43,7

Джерело: Складено за оприлюдненою звітністю підприємства

Отже, спостерігається позитивна тенденція зростання результуючих показників. У 2024 році собівартість виготовленої продукції збільшилася на 18,31% у порівнянні з попереднім періодом, валовий дохід зріс на 14,44%, але чистий прибуток суттєво впав (на 43,7%).

Організаційна структура відображає як виробничі, так і супроводжувальні процеси підприємства.

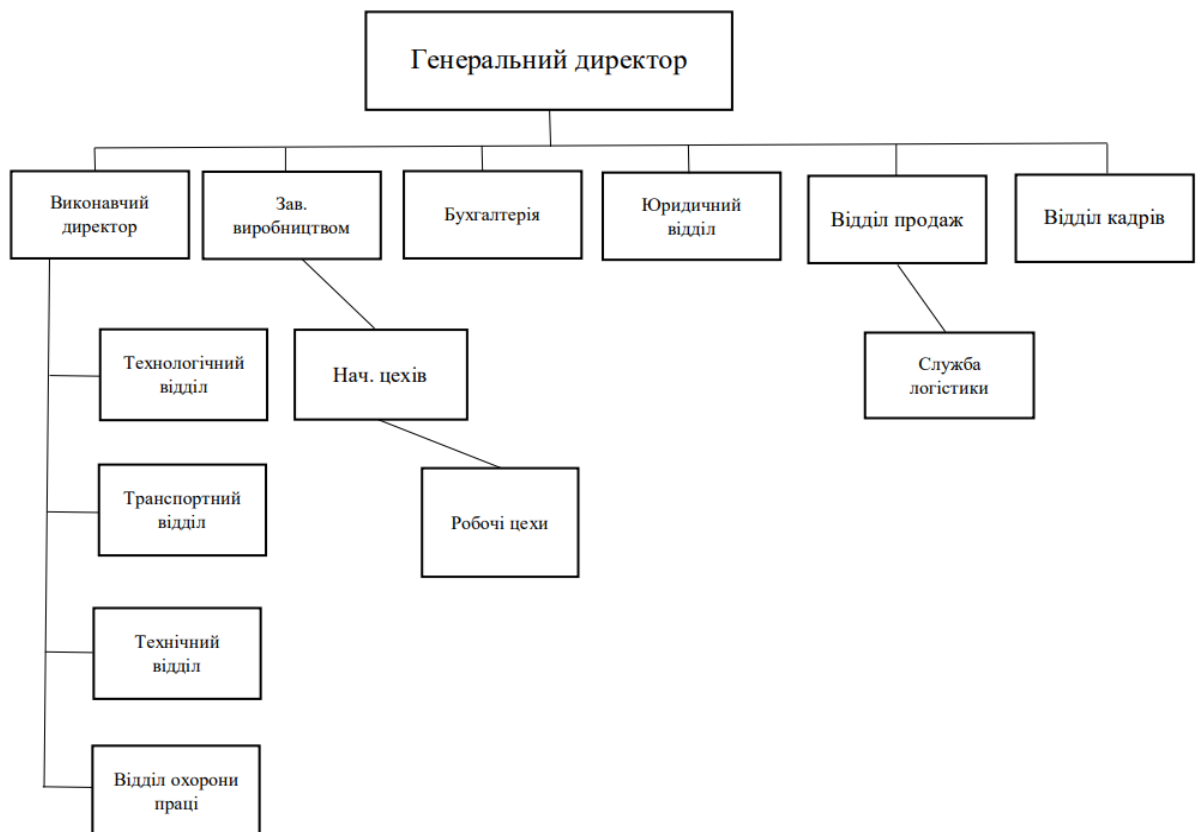


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «МК М'ясний»

Джерело: складено за даними <https://myasniy.com/>

Бізнес-процеси підприємства відповідають встановленим критеріям ISO 9001 для виробників продукції харчування. Особливостями їх організації є:

- Високий рівень автоматизації виробництва: «МК М'ясний» активно впроваджує новітні технології для автоматизації виробничих процесів, що мінімізує людське втручання та забезпечує стабільно високу якість продукції.

- Контроль якості на всіх етапах: компанія здійснює строгий контроль якості на кожному етапі виробництва – від обробки сировини до доставки

готової продукції в магазини. Це дозволяє гарантувати свіжість та безпеку продукції, що відповідає міжнародним стандартам.

- Ефективна логістика: завдяки власній логістичній системі, весь цикл виробництва – від забою тварин до доставки товару у фірмові магазини – займає не більше 24 годин. Це дозволяє підтримувати високу якість та свіжість продукції.

- Підтримка місцевих фермерів: компанія активно співпрацює з місцевими постачальниками сировини, що не тільки забезпечує свіжість м'яса, але й сприяє розвитку регіональної економіки. Крім того, спеціальні цінові пропозиції, відтермінування строків оплати теж сприяють підвищенню конкурентоспроможності політики закупівель підприємства.

Підприємство зростає не тільки за показниками обсягу реалізації та собівартості продукції, а й за кількістю залученого персоналу, що представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Структура персоналу ТОВ «МК М'ясний»

Показник	2022 р.	Питома вага, %	2023 р.	Питома вага, %	2024 р.	Питома вага, %	Абс. відхилення 2024 до 2022, осіб	Зміна в структурі 2024 до 2022, %
Середньоспис. чисельність персоналу:	580	100	640	100	700	100	60	120
- керівники	100	17,24	100	15,62	100	14,28	0	-2,96
- спеціалісти	40	6,90	40	6,25	60	8,57	20	1,67
- продавці	140	24,14	140	21,88	160	22,86	20	1,28
- робітники та доп. персонал	300	21,72	360	56,25	380	54,29	80	2,56

Джерело: складено автором

Як бачимо, зростання чисельності відбувається за рахунок збільшення кількості залучених спеціалістів, продавців та виробничого персоналу. Таке зростання опосередковано говорить про нарощування виробничих потужностей підприємства.

Але постійна загроза обстрілів та відключення електроенергії суттєво обмежують можливості зростання.

ТОВ «МК М'ясний» виявилось дуже залежним від електроенергії та було змушено провести зміни у своїй діяльності через віялові відключення електрики. Виробничий процес, що потребує в середньому 20 годин безперервного електропостачання, був адаптований: асортимент скоротився, було тимчасово призупинено виготовлення сирокочених, сиров'ялених та деяких напівкочених ковбас, оскільки їхнє виробництво займає кілька тижнів.

Щоб мінімізувати наслідки відключень, підприємство придбало нове обладнання: сировина та готова продукція тепер зберігаються в морозильних камерах при температурі -24°C , понад 6 годин без електроживлення; працівники підприємства почали підлаштовуватися під графіки та працювати у нічні зміни. Такий перехід позитивно характеризує адаптивність підприємства та його інноваційність, проте підприємство поки не може ефективно конкурувати з лідерами м'ясопереробної галузі: Забіяка, Ювілейний, Фабрика Здорово, Роганський м'ясокомбінат, Кременчукм'ясо.

Таблиця 2.3 - Найбільш впізнавані бренди м'ясопереробної галузі України

№	Назва підприємства	Рейтинг
1	Ятрань	67,14%
2	Забіяка	62,86%
3	ФЛП Дмитрук	62,86%
4	Ювілейний	61,43%
5	Фабрика Здорово	58,57%
.....		
21	АПК-Інвест	31,43%
22	МК М'ясний	28,57%
23	Лубним'ясо	27,14%

Джерело: складено за <https://salesaudit.com.ua/audyt-prodazh-30-myasopererobnykh-pidpryyemstv-ukrayiny/>

Оцінімо за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи продукцію підприємства.

Таблиця 2.4 - Характеристика продукції ТОВ «МК М'ясний» за методикою Бостонської консалтингової групи

Умовні визначення	Частка ринку	Зростання ринку	Необхідні інвестиції	Прибуток	Завдання заводу	Товар
Зірки	висока	високий темп	великі	високий	Оптимізація роботи за цим напрямом	Свинина
Дійні корови	висока	високий темп	середні	високий	Підтримання стану.	Птиця
Проблема	мала	низький темп	невеликі	незначний	Захист, при можливості збільшення частки ринку	Субпродукти
Собаки	мала	низький темп	невеликі	Відсутній. Виникають збитки	Аналіз можливості збільшення частки ринку, за неможливості – відхід з ринку	М'ясні делікатеси

Джерело: розроблено самостійно за даними відкритих джерел

Дані таблиці підтверджують правильність рішення керівництва підприємства призупинити виробництво дорогих ковбас та інших делікатесів.

З метою подальшого аналізу діяльності підприємства та розуміння тих проблем, з якими воно може зіткнутися, доцільно провести SWOT-аналіз та виявити як сильні, так і слабкі сторони діяльності підприємства. Матриця SWOT-аналізу представлена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «МК М'ясний»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- продукція, що випускається компанією сертифікована ISO та відповідає ДСТУ, вимогам України та Європи - продукція власного виробництва в екологічно чистій зоні - широкий вибір м'ясних виробів, включаючи ковбаси, стейки та делікатеси - професіоналізм співробітників - рецептура - велика увага приділяється задоволенню потреб та побажань клієнтів - впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності виробництва та якості	- консервативна структура управління. - немає досліджень цільової аудиторії - залежність від невеличких фермерських господарств - постачальників сировини - немає мережі посередників
Можливості	Загрози
- поява нових потреб у клієнтів - мода на все екологічно чисте - Інтернет-середовище та комп'ютеризація - розширення мережі, вихід на нові ринки та експорт продукції - розвиток за допомогою франшизи	- війна, - перебої з енергопостачанням; - поява значної кількості конкурентів із власними виробництвами, які пропонують продукцію за відносно низькими цінами. - зміна вимог щодо продукції на законодавчому рівні. - часті зміни смакових уподобань - зниження купівельної спроможності населення

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз ТОВ «МК М'ясний» виявив, що підприємство формує свої сильні сторони завдяки високій якості продукції та широкому асортименту, що дозволяє задовольняти різні смакові та дієтичні уподобання споживачів. Однак слабкі сторони включають продовження війни, перебої з логістикою та енергопостачанням, появу нових конкурентів, зміни законодавчих вимог до продукції, а також зниження купівельної спроможності населення.

2.2. Фінансово-економічна діагностика діяльності ТОВ «МК М'ясний»

Для глибшого розуміння потенціалу інноваційної діяльності та її цілей доцільно провести фінансово-економічну діагностику діяльності ТОВ «МК М'ясний» та виявити можливості для подальшого зростання. Для проведення розрахунків у межах цієї роботи будуть використовуватися формули з додатку А.

Аналіз обсягу та ефективності використання основних фондів, що є базовим етапом оцінки виробничого потенціалу (як складової інноваційного потенціалу), передбачає оцінку наявності та достатності загального та по-видового обсягу та структури основних засобів, а також діагностику їхнього приросту або вибуття протягом досліджуваного періоду (2022-2024 роки). Результати розрахунку представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Наявність основних фондів ТОВ «МК М'ясний» у 2022-2024 роках

Найменування основних засобів	Всього основних засобів на кінець періоду, тис. грн.			Відхилення 2022/2023		Відхилення 2023/2024	
	2022 р	2022 р	2024 р	Абс. тис. грн.	У %	Абс. тис. грн.	У %
Виробничого призначення:	455457	397239	686751	58218	14,6	289512	72,8
будівлі та споруди	357611	352545	501427	5066	1,43	148882	42,2
машини та обладнання	84805	36066	183742	-48739	-135,1	147676	409,4
транспортні засоби	2897	8498	0	5601	193,3	-8498	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0	0
інші	144	130	1582	-14	-10,7	1452	1116,

Джерело: складено за оприлюдненою звітністю

Дані таблиці 2.6 свідчать, що у 2024 році відбулося значне зростання основних фондів виробничого призначення (на 72,8%), що було викликано випереджаючим зростанням за статтею машини та обладнання. Протилежну

тенденцію на скорочення вартості мала стаття транспортні засоби, це пов'язано зі створенням дочірньої структури, що займається перевезенням та доставкою продукції та виведенням її на окремий баланс.

Оцінити рівень ефективності господарської діяльності та забезпечення її безперервного функціонування на ТОВ «МК М'ясний» можна через аналіз структури та розміру його оборотних активів. Дані про склад, величину та зміни оборотних активів підприємства за період з 2022 по 2024 роки наведені в Таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Обсяг оборотних активів ТОВ «МК М'ясний» у 2022-2024 роках.

Найменування оборотних активів	Всього оборотних активів на кінець періоду, тис. грн.			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2022	
	2022р.	2023р.	2024р.	тис.грн	%	тис.грн	%
Запаси	380	80	275	-300	-78,95	195	243,75
Дебіторська заборгованість за продукцію	404584	443617	575302	39033	9,65	131685	29,68
Інша поточна дебіторська заборгованість	4348	93633	83294	89285	2053,47	-10339	-11,04
Гроші та їх еквіваленти	122911	63141	74905	-59770	-48,63	11 764	18,63
Інші оборотні активи	52322	219508	99780	16718 6	319,53	-119728	-54,54

Джерело: складено за оприлюдненою звітністю

Період з 2023 по 2024 роки демонструє певне зростання загального обсягу оборотних активів ТОВ «МК М'ясний», який зріс через суттєве збільшення дебіторської заборгованості за продукцію.

Таблиця 2.8 – Аналіз ефективності використання основних та оборотних активів ТОВ «МК М'ясний» у 2022-2024 роках

Найменування показника	Значення показника			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
	2022р.	2023р.	2024р.	тис.грн	%	тис.грн	%
Фондомісткість	0,2	0,41	0,52	0,21	105% %	0,11	26,82%
Фондоозброєність	364,32	729,83	521,85	365,51	100,32%	-207,98	-28,5%
Фондовіддача	9,2	4,23	4,1	-4,97	-54,02%	-0,13	-3,07%
Механоозбореність виробництва	0,2	0,37	0,28	0,17	85%	-0,09	-4,32%
Коефіцієнт зносу основних засобів	53,23	25,12	19,43	-28,11	-52,8%	-5,69	-22,7%
Коефіцієнт придатності ОЗ	18,21	57,82	83,23	39,61	217,51%	25,41	43,94%
Рентабельність основних засобів	18,3	20,45%	30,23%	2,13	11,62%	9,78	47,82%
Середній період оборотності	165,23	179,32	142,85	14,09	8,52%	-36,47	-20,33
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,14	1,98	2,75	-1,16	-36,94%	0,77	38,8%
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,43	0,65	0,32	0,22	51,16%	-0,33	-50,8%
Коефіцієнт ефективності оборотних активів	0,07	0,16	0,23	0,09	128,57%	0,07	43,75%
Рентабельність оборотних активів	9%	15%	26%	6	66,6%	11	73,3%

Джерело: розраховано самостійно за оприлюдненою звітністю

Проте, у 2023 році було зафіксовано зниження оборотних активів, що було спричинено зменшенням запасів та пояснюється загально-економічною невизначеністю. Протягом усього аналізованого періоду у структурі оборотних активів ТОВ «МК М'ясний» найбільшу частку займала дебіторська заборгованість за товари, що можна пояснити специфікою збутової діяльності. Заслуговує на увагу зниження грошей та їх еквівалентів у 2023 році, що, скоріш за все, пов'язано зі зростанням дебіторської заборгованості та зміною умов реалізації продукції. Проведемо аналіз ефективності використання

основних засобів та оборотних активів ТОВ «МК М'ясний» за 2022-2024 роки (табл. 2.8).

Показники ефективності використання основних та оборотних активів демонструють в цілому непогані темпи розвитку підприємства з урахуванням несприятливого зовнішнього середовища в цілому. Позитивною рисою є постійне збільшення оборотності оборотних засобів та ефективності їхнього використання. Так само позитивно трактується зниження показника тривалості одного обороту. Серед негативних моментів – зменшення значення завантаження оборотних активів.

Зменшення у 2023 році рівня зносу основних засобів та збільшення показника придатності необоротних активів підтверджує наші висновки про оновлення виробничих потужностей.

Підвищення ефективності виробничих процесів у 2024 році відображає підвищення фондомісткості та фондovіддачі, а також зростання рентабельності використовуваних активів. Аналогічна тенденція відбувається із показниками використання матеріалів: віддача збільшується, ємність зменшується. Відповідно, у 2024 році кожна гривня, вкладена у виробництво, генерувала 1.64 грн виручки від реалізації готової продукції.

Проте, хоча у абсолютному вираженні ми бачимо зростання виручки від реалізації, але темпи зростання зменшуються, що може спровокувати проблеми з фінансовою стійкістю ТОВ «МК М'ясний». Тому це питання вимагає додаткового вивчення. Розрахунок відповідних показників представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Аналіз фінансової стійкості ТОВ «МК М'ясний» за 2022-2024 роки

Найменування показника	Значення показника			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
	2022р.	2023р.	2024р.	тис.грн	%	тис.грн	%
Коефіцієнт автономії	23,5	28,8	35,1	5,3	22,55	6,3	21,87
Коефіцієнт маневреності капіталу	1,43	1,71	1,73	0,28	19,58	0,02	1,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4,4	5,2	5,2	0,8	18,18	0	0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	50,4	56,3	53,6	5,9	11,70	-2,7	-4,79
Коефіцієнт покриття	44,2	50,7	48,2	6,5	14,70	-2,5	-4,93
Рентабельність продажу продукції	13,4	8,3	10,2	-5,1	-38,05	1,9	22,89

Джерело: розраховано самостійно за оприлюдненою звітністю

Майже всі показники мають позитивну динаміку, відповідно, ТОВ «МК М'ясний» відчувало себе фінансово стійким. Структура активів дозволяла своєчасно розраховуватися за власними зобов'язаннями. Підприємство має дуже великі значення коефіцієнтів ліквідності, тому їхнє зниження можна позитивно оцінювати. Це свідчить, що підприємство почуває себе більш впевненим, тримає менше оборотного капіталу у формі грошей та їхніх еквівалентів та поступово вкладає кошти у власний розвиток.

Що стосується джерел фінансування поточної діяльності, то у пасиві балансу ми бачимо зменшення величини нерозподіленого прибутку, що може означати, що за рахунок цих коштів фінансувалася діяльність підприємства у перші роки війни. Також підприємство активно користувалося короткостроковими кредитами, але це не мало негативного впливу на ліквідність підприємства.

Цікавим фактом, з точки зору цієї роботи, є зростання нематеріальних активів на 9 %. Поряд з оновленням продукції це може свідчити про активізацію інноваційної роботи підприємства.

2.3. Аналіз стану інноваційної діяльності ТОВ «МК М'ясний»

Оцінка ефективності інноваційної та виробничої діяльності підприємства (рис. 2.2) проводиться з метою отримання вичерпної інформації про стан інноваційної та виробничої діяльності для подальшого аналізу можливостей раціоналізації інноваційних процесів та підбору управлінських впливів щодо сприяння прогресу та інноваціям. Висока якість оціночних процедур забезпечується за рахунок використання сучасного методичного інструментарію, що враховує специфіку реалізації всіх бізнес-процесів, їх стан, рівень здійснення та ступінь впливу на результати функціонування промислового підприємства в цілому. У ході дослідження інноваційної системи можливе використання як однієї, так і низки методик, що визначають послідовність аналітичних процедур з оцінки ефективності інноваційної діяльності.



Рисунок 2.2 - Технологія оцінки ефективності інноваційної системи промислових підприємств

Джерело: складено актором

Адекватний підбір показників та критеріїв дослідження інноваційної та виробничої діяльності дозволяє отримати глибокий зріз інформації про ситуацію на підприємстві та вплив інноваційної діяльності на його економічний стан та конкурентоспроможність. Основною умовою їх вибору є:

- можливість використання даних фінансових звітів конкурентів, розміщених у відкритому доступі в мережі Інтернет (системний підхід);
- об'єктивна оцінки результативності інноваційних процесів та метапроцесів (процесний підхід);
- ефективне виконання функцій управління інноваціями та інноваційними проєктами (функціональний підхід);
- актуалізація інноваційної діяльності (ситуаційний підхід) [9].

Оцінка інноваційної активності підприємства здійснюється для розуміння інтенсивності інноваційної діяльності у галузі розробки та впровадження нових виробничих технологій, випуску інноваційної продукції, реалізації організаційно-управлінських інновацій, цифровізації та автоматизації бізнес-процесів тощо. Одним з головних питань при реалізації аналітичних процедур є ступінь розвиненості інноваційної інфраструктури промислового підприємства, що дозволяє оптимізувати процеси інжинірингу, впровадження і комерціалізації інновацій, а також позитивний вплив на формування конкурентних переваг і нарощування темпів економічного зростання. Інформація, що отримується в ході дослідження, може використовуватися як база для формування (розвитку) інноваційної політики та стратегії, а також для осмислення поточного стану інноваційної системи та взаємопов'язаних з нею структурних елементів підприємства. За підсумками оцінки ефективності інноваційної діяльності та інноваційної активності промислового підприємства визначаються якісно-кількісні характеристики його діяльності, результативність інноваційних процесів, вплив інноваційного процесу на «довголіття», стійкість та економічне зростання підприємства в найближчому майбутньому.

Ретроспективний аналіз показників та прогнозування їх динаміки з урахуванням трендів розвитку світової економіки та зміни ринкової кон'юнктури забезпечить раціональний вибір рішень у галузі інноваційного цілепокладання, формування інноваційних проєктів та програм інноваційної діяльності, а також подальшого моніторингу та контролю якості та ефективності їх реалізації.

ТОВ «МК М'ясний», розуміючи, що основа конкурентоспроможності - це вдало реалізовані інновації, впроваджує значну кількість проєктів у розвиток власного виробництва, технологічні новації та маркетингові заходи з метою підвищення інноваційного потенціалу. При цьому керівництво ТОВ «МК М'ясний» вкладає кошти і у проєкти, що спрямовані на забезпечення екологічності виробництва та дотримання вимог стандартів. Проєкти, що втілювалися протягом останніх років, можна поділити на декілька груп:

- Автоматизація виробничих процесів - використання датчиків IoT для моніторингу стану обладнання та якості продукції в режимі реального часу, впровадження роботизованих систем для різання, пакування та перевірки якості м'яса може значно підвищити ефективність виробництва та зменшити витрати.

- Перехід на інноваційні методи зберігання та пакування - розробка нових видів пакування, що збільшують термін зберігання продукції без використання хімічних консервантів. Впровадження екологічно чистих матеріалів для пакування, які легко піддаються переробці.

- Виробництво альтернативних м'ясних продуктів - розширення асортименту продукції шляхом виробництва м'яса на рослинній основі або синтезованого м'яса (з м'ясних клітин), а також виробництво дієтичних або функціональних продуктів, збагачених корисними речовинами.

- Контроль якості та безпеки харчових продуктів - впровадження блокчейн-технологій для відстеження походження м'яса і прозорості всього виробничого ланцюга. Розробка нових методів для швидкого виявлення патогенів та забруднювачів.

- Підвищення стійкості та екологічності - впровадження енергоефективних рішень для зменшення впливу виробництва на довкілля та поступовий перехід на використання відновлюваних джерел енергії.

- Маркетинг та персоналізація передбачають використання штучного інтелекту для аналізу споживчих уподобань і створення персоналізованих пропозицій. Розробка мобільних додатків або онлайн-платформ для замовлення продуктів безпосередньо від виробника.

Оцінити доцільність таких інновацій ми можемо лише в комплексі, розглядаючи інноваційну діяльність як частину виробничо-збутової діяльності, що відображено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники, що характеризують інноваційну діяльність ТОВ «МК М'ясний» у 2022-2024 р.р.

Найменування показника	Значення показника		
	2022р.	2023р.	2024р.
Інтелектуальна власність, тис. грн.	1 371 894	1 649 256	2 838 365
Необоротні активи, тис. грн.	1 023 465	1 149 078	1 488 457
Введені основні засоби, тис. грн.	4 365 784	9 346 123	12 135 479
Чисельність персоналу в НДДКР, чол.	43	68	74
Загальна чисельність персоналу, чол.	3 255	3 493	3 678
Дослідно-приладне обладнання, тис. грн.	1 284 785	1 362 684	1 653 284
Виробниче обладнання, тис. грн.	452 354	458 152	610 591
Виручка від продажу нових продуктів, тис. грн./рік	2 385 465	5 235 867	9 346 164
Сукупна виручка, тис. грн./рік	23 175 896	28 945 629	41 723 970
Інвестиції в інноваційну діяльність, тис. грн./рік	261 9864	515 7275	363 1786
Інвестиції, тис. грн./рік	348 1596	613 9854	762 8954

Джерело: складено за звітністю підприємства

Використовуючи формули, що представлено у додатку А, проаналізуємо інноваційну активність та її ефективність для ТОВ «МК М'ясний»:

Коефіцієнт, що ілюструє рівень наявних прав інтелектуальної власності, що задіяні у господарських процесах підприємства:

$K_{зів} (2022) = 0,32$

$K_{зів} (2023) = 0,41$

$K_{зів} (2024) = 0,94$

Оскільки значення цього показника більше встановленого мінімуму (10%), то це свідчить про наявність та подальше зростання інноваційного забезпечення підприємства

Питома вага співробітників, що задіяні у НДДКР:

$Співр.у\ НДДКР (2022) = 0,1$

$Співр.у\ НДДКР (2023) = 0,1$

$Співр.у\ НДДКР (2024) = 0,2$

Тобто, у 2022 та 23 році 10% персоналу були задіяні у дослідній діяльності, а у 2024 році їхня чисельність зросла у два рази.

Питома вага основних засобів, що задіяні у НДДКР, у загальній вартості майна:

$Осн.засоб.\ у\ НДДКР (2022) = 0,35$

$Осн.засоб.\ у\ НДДКР (2023) = 0,37$

$Осн.засоб.\ у\ НДДКР (2024) = 0,32$

Як свідчать показники, майже третина всього виробничого обладнання використовується для виготовлення інноваційної продукції, що є гарним показником та опосередковано свідчить про конкурентоздатність підприємства.

Коефіцієнт оновлення основних засобів також можна віднести до показників, що ілюструють рівень інноваційності діяльності:

$К_{он} (2022) = 0,18$

$К_{он} (2023) = 0,24$

$К_{он} (2024) = 0,21$

Бачимо, що найбільша частина основних засобів була оновлена у 2023 році, що свідчить про адаптацію підприємства до воєнних дій та розуміння важливості інновацій у ці часі.

Коефіцієнт оновлення асортименту, перш за все, дозволяє оцінити, наскільки підприємство намагається врахувати побажання споживачів та готово до змін.

$$\text{Кон.прод (2022)}=0,13$$

$$\text{Кон.прод (2023)}=0,17$$

$$\text{Кон.прод (2024)}=0,19$$

Бачимо, що темпи оновлення продукції дещо відстають від темпів оновлення основних засобів, що свідчить про недостатню ефективність та прогнозує довгий період окупності інновацій.

Цікавим з позиції узагальнення інформації є показник інноваційного зростання. В існуючій літературі вважається, що його значення більше 0,35 є свідченням активного потенціалу у інноваційній діяльності.

$$\text{Ін.з (2022)}=0,37$$

$$\text{Ін.з (2023)}=0,39$$

$$\text{Ін.з (2024)}=0,36$$

Показники показують стабільність та інтерпретуються як наявність потенціалу.

Загальний висновок з проведених розрахунків: інноваційна діяльність підприємства поступова знижується, хоча на поточний момент підприємство ще має достатній запас, який дозволяє впроваджувати нову продукцію та йти «в ногу з сучасними технологіями». ТОВ «МК М'ясний» використовує стратегію послідовника, не виходить на міжнародні ринки, реалізовує продукцію в східній, центральній та південній частині нашої країни, має «свого покупця» та намагається його втримати.

Також вважаємо за доцільне використати показники із звіту підприємства для опосередкованої ілюстрації внеску менеджменту ТОВ «МК М'ясний» у зростання рівня інноваційності підприємства

Таблиця 2.11 – Показники управлінсько-організаційного потенціалу ТОВ «МК М'ясний»

Найменування показника	Значення показника			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
	2022р.	2023р.	2024р.	тис.грн	%	тис.грн	%
Питома вага витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на інноваційну діяльність	0,71	0,52	1,48	-0,19	-26,7	0,96	184,6
Питома вага поточних витрат на організаційно-управлінську діяльність в загальному обсязі витрат на організаційно-управлінську діяльність	0,62	0,67	0,69	0,05	8	0,02	2,98
Питома вага капітальних витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на організаційно-управлінську діяльність	0,47	0,48	0,46	-0,01	-2,12	-0,02	-4,16
Інтенсивність проведення організаційно-управлінської діяльності	0,61	0,42	0,52	-0,19	-31,14	0,1	23,8

Джерело: складено автором

Дані таблиці ілюструють, що значна частина проблем у сфері управління підприємством сформувалася у 2023 році, скоріш за все, це пов'язано з вимушеним скороченням витрат через зменшення виручки і доходів ТОВ «МК М'ясний» та необхідністю оновлення та адаптації у відповідь на виклики війни.

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Перешкоди для підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ «МК М'ясний» та способи їх подолання

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що навіть підприємства, які розуміють важливість інноваційної діяльності, виділяють кошти на модернізацію та оновлення асортименту, стикаються з низкою перешкод, що перешкоджають ефективному застосуванню інновацій.

Великомасштабна військова агресія – найбільша перешкода макрорівня. До цієї ж групи відносяться обмеженість інструментарію стимулювання інноваційної діяльності на державному та регіональному рівнях, логістичні проблеми, лімітовані можливості енергопостачання, брак робочої сили, відсутність чітких та прозорих пріоритетів стратегічного розвитку України та складність оподаткування доходів від інноваційної діяльності.

На мікрорівні переробні підприємства стикаються з наступними перешкодами:

- обмеженість або ж майже повна відсутність додаткових джерел фінансування діяльності;
- неможливість довгострокового інвестування через близькість до району бойових дій;
- орієнтація на окупність у межах короткострокового періоду;
- брак висококваліфікованих фахівців, особливо у сфері технології та автоматизації;
- відсутність проєктів та програм з міжнародного співробітництва;
- втома від війни та опір змінам, що може призвести до втрати інноваційного потенціалу;
- невисокий рівень інноваційності співробітників та обмежений інструментарій мотивації та стимулювання робітників;

- відсутність стандартів для вимірювання рівня інноваційності продукції, брак фаховості експертів.

Частина перешкод має непереборний характер, вирішення частини питань лежить поза сферою можливості підприємства.

У економіках, що розвиваються, та у розвинутих економіках питання державного впливу найчастіше зводяться до формування сприятливого середовища для ведення інноваційної діяльності та мінімізації негативних ефектів. Зарубіжний досвід свідчить, що інструментом поживлення інноваційної діяльності є науково-технічна політика з формуванням відповідних пріоритетів та інвестиційна підтримка.

У виробничо-збутовій діяльності ТОВ «МК М'ясний» повинно намагатися вирішити проблеми, представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні проблеми у розвитку інноваційної діяльності ТОВ «МК М'ясний»

Проблема	Її опис
1	2
Обмежені джерела фінансування	Компанія стикається з відсутністю достатніх фінансових ресурсів для здійснення інноваційних проєктів. Це сильно обмежує її можливості для впровадження нових технологій та розвитку продукції.
Відсутність належної інфраструктури та ресурсів	Компанія не має достатньої кількості кваліфікованих спеціалістів, науково-дослідних лабораторій, технологічних баз або інших необхідних ресурсів для реалізації інноваційних ідей.

Продовження табл. 3.1

1	2
Стійкий опір змінам	В самій компанії виникає опір з боку персоналу та менеджерів середнього рівня щодо впровадження нових інноваційних практик. Це заважає швидкому розвитку та впровадженню нових ідей.
Відсутність належного інноваційного середовища	Компанія може опинитися в оточенні, де немає належної підтримки інноваційних ідей та недостатня сприяльність до розвитку інноваційної діяльності
Недосконала регулятивна база	Відсутність чіткого законодавства та недосконалість нормативних актів в інноваційній сфері створюють правові перешкоди для реалізації інноваційних проєктів та ризикують їх успішністю.
Обмежений доступ до міжнародних науково-технічних програм та співробітництва	Компанія на поточний момент не має достатнього доступу до міжнародних програм та проєктів співробітництва, що може обмежувати її можливості для отримання нових знань, технологій та ресурсів.
Орієнтація на короткотермінову окупність	Компанія в умовах війни змушена схилитися до прийняття рішень, спрямованих на швидку окупність інноваційних проєктів, замість довгострокового стратегічного підходу до інноваційного розвитку.
Недостатній професійний рівень інноваторів	Компанія стикається з недостатнім рівнем кваліфікації інноваторів та фахових експертів, що обмежує її здатність до створення та реалізації інноваційних ідей

Джерело: складено автором на основі поєднання результатів аналізу господарської діяльності ТОВ «МК М'ясний» та літературних джерел

Способами вирішення проблеми браку фінансування може бути:

- Залучення венчурного капіталу або через венчурні фонди, що спеціалізуються на інвестуванні в проєкти з високим потенціалом зростання, або через інвесторів-ангелів (приватних осіб, які інвестують на ранніх стадіях розвитку, часто надають не тільки фінансування, але й менторську підтримку).

- Гранти та міжнародна підтримка, входження в капітал ТОВ «МК М'ясний» може бути цікаво міжнародному бізнесу для безболісного входу на вітчизняний ринок харчової промисловості.

- Краудфандинг: використання краудфандингових платформ для залучення фінансування від великої кількості людей.

- Залучення стратегічних партнерів (корпоративні інвестори та інші компанії, яким цікаве фінансування проєктів, що доповнюють їхній бізнес або мають технології, які можуть стати корисними).

- Партнерство з іншими компаніями: співпраця з іншими підприємствами, які можуть надати не тільки фінансування, але й доступ до ринків, ресурсів або технологій.

- Лізинг та оренда - замість придбання дорогого обладнання, лізинг дозволяє зберегти капітал і використовувати його на інші потреби.

Серед цих можливих інструментів фінансування для ТОВ «МК М'ясний» найкращим інструментом на поточний момент є залучення стратегічних партнерів та лізинг обладнання.

Нажаль такі класичні інструменти як збільшення власного капіталу та фінансування через боргові інструменти не є актуальними та доступними для підприємства.

У будь-якому випадку для залучення додаткового капіталу ТОВ «МК М'ясний» повинно забезпечити розробку чіткої стратегії зростання, прозорість звітності та обліку.

Друга проблема, яка може бути частково вирішена на підприємстві, - це відсутність належної інфраструктури та ресурсів.

З цією метою доцільно практикувати розроблення довгострокової стратегії, яка формується через структурування та поєднання короткострокових цілей, співпрацю з різними зацікавленими сторонами, використання новітніх технологій для підвищення ефективності та стійкості інфраструктури, формування політики адаптації залежно від змін в умовах або нових можливостей, проведення тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації співробітників та залучених фахівців.

Стійкий опір змінам долається через залучення працівників на ранніх етапах до прийняття рішень та планування, прозорість і чітке пояснення причин змін, забезпечення постійної підтримки та ресурсів, щоб працівники мали можливість навчатися та розвиватися, оцінку реакції на кожному етапі та коригування підходу, залучення зовнішніх консультантів або експертів, які допоможуть зрозуміти та подолати бар'єри.

Орієнтація на короткотермінову окупність можна подолати шляхом розробки довгострокової візії компанії, визначення конкретних довгострокових цілей та орієнтирів, які допомагають відстежувати прогрес, впровадження нових критеріїв оцінки ефективності, які враховують довгостроковий вплив інноваційних проєктів, визначення внутрішніх бюджетів для інноваційних ініціатив, які не підлягають суворим вимогам щодо короткотермімової окупності, забезпечення навчання керівників компанії щодо важливості довгострокового планування та інвестування в інновації, формування інноваційної культури в компанії, яка цінує експерименти та прийняття ризиків. Ще одним інструментом є використання пілотних проєктів, щоб протестувати ідеї на ринку та отримати швидкий зворотний зв'язок.

Вивід продуктів-новинок навіть у стабільному середовищі є ризиковою справою, а ситуація воєнного стану наражає ТОВ «МК М'ясний» на додаткові ризики (рис. 3.1):

1. Технологічні труднощі та проблеми із забезпеченням обладнання необхідною кількістю енергії. Ми вже виявили, що ТОВ «МК М'ясний» було

змушено купувати нове обладнання та відмовитися від виготовлення продукції з довгим виробничим циклом. Це збільшує період окупності обладнання та іммобілізує кошти на довгий час, особливо якщо підприємству не вдасться збільшити обсяги реалізації.

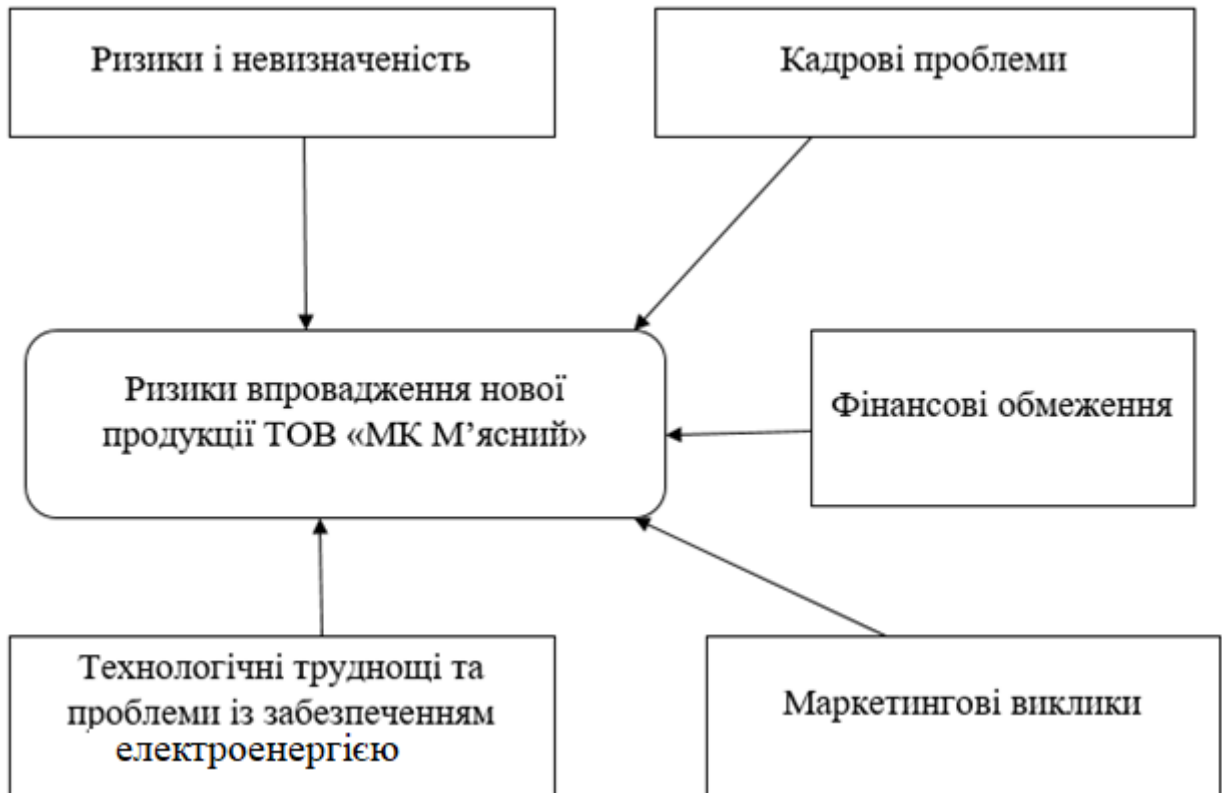


Рисунок 3.1 – Ризики впровадження нової продукції на ТОВ «МК М'ясний»

Джерело: складено автором

2. Ризики, пов'язані з обмеженістю коштів для фінансування проєктів, їх розробки, тестування, експертизи, маркетингу та діяльності підприємства в цілому. Брак коштів може збільшити витрати на фінансування через необхідність використовувати дорогі джерела капіталу.

3. Ризики пов'язані із загальною невизначеністю. Підприємство не впевнено у реакції ринку на продукцію, у реакціях і діях конкурентів, змінах у смаках та симпатіях покупців.

4. Кадрові проблеми. Вже вказувалося на існування проблеми браку робочих рук, а також кваліфікованих спеціалістів. А процес виробництва та реалізації нової продукції загострює цю проблему, оскільки вимагає високого рівня компетенції та експертності кадрів, залучених до інноваційного процесу.

5. Ризики, пов'язані з політикою маркетингу. ТОВ «МК М'ясний» повинно гарно підготуватися до реалізації нової продукції: провести попередні маркетингові дослідження, формування стратегії, вивчення ринку щодо встановлення ринкової ціни та протидії можливим викликам з боку інших гравців ринку.

Але всі ці проблеми можуть бути вирішені через формування адекватної наявним викликам інноваційної політики.

3.2. Цифрова трансформація інноваційної діяльності переробних підприємств

Інноваційний розвиток передбачає технологічне оновлення переробних підприємств за допомогою модернізаційного перетворення інноваційної діяльності, вдосконалення інноваційної інфраструктури та інструментарію ведення інноваційної діяльності, що визначають зміну вимог до якості використовуваних бізнес-моделей з акцентом на цифрові технології [43]. У зв'язку з цим цифровізація інноваційної діяльності та формування інформаційно-інноваційного середовища переведуть інноваційну систему в якісно новий стан, що сприятиме науково-технологічному розвитку, досягненню високих показників ефективності інноваційної діяльності.

Незважаючи на широкий масштаб поширення цифрових технологій і передових комп'ютерних програм, рівень цифрової зрілості більшості промислових підприємств характеризується як низький, недостатній для розвитку стрижневих компетенцій та формування високоефективного бізнесу. Головним чином це пояснюється обраністю напрямів цифровізації та фокусом на технологічне оновлення процесів виробничої діяльності, а не інноваційної

діяльності. Недостатня «популярність» нових програмних продуктів вітчизняних розробників та ігнорування потреби у створенні цифрових двійників систем управління інноваційною діяльністю зумовлюють збереження інертності інноваційної діяльності, наростання складнощів у суб'єктно-об'єктних відносинах і уповільнення темпів інноваційного прогресу переробних підприємств.

Інтеграція, координація та взаємодія елементів інноваційної системи в інформаційно-інноваційному середовищі на основі використання цифрових платформ та інформаційних фреймів сприяє виявленню ефекту синергії та створенню потужного імпульсу для «інноваційного ліфта» промислових підприємств.

Цифрова платформа – це онлайн-інфраструктура інноваційної діяльності, що включає комплекс прогресивних програмних засобів та технологічних рішень, які сприяють якісній інтерактивній взаємодії користувачів у інформаційно-інноваційній системі за допомогою ефективно організованого руху інформаційно-інноваційних потоків, аналітики великих даних та оперативного обґрунтування прийнятих рішень.

Інформаційний фрейм – це структурована система безпечного зберігання даних, що забезпечує високу продуктивність використання знань, масштабованість інноваційної системи та ефективність суб'єкт-об'єктних відносин, а також підбір актуальних відомостей, методів та інструментів, що підвищують гнучкість реагування промислових підприємств до мінливих обставин та стресових ситуацій.

Цифрова трансформація інноваційної системи передбачає введення в IT-архітектуру переробних підприємств методів, інструментів та додатків Big Data Analytics, що створюють платформу для інтегрованої взаємодії учасників інноваційної діяльності, спільного використання інформації з розрізнених джерел, якісного обґрунтування та оперативного прийняття рішень, що підвищують гнучкість, адаптивність та стійкість в умовах постійних ризиків та невизначеності.

Специфіка інноваційної діяльності переробних підприємств зумовлює сталість переміщення інформаційних потоків, що породжують різні труднощі в інтеграції, класифікації, структуруванні, аналітиці та подальшому використанні масштабних гетерогенних даних. Недосконалість інноваційної інфраструктури більшості підприємств загострює проблеми підвищення швидкості обробки та своєчасної актуалізації відомостей у контурі інформаційної системи з урахуванням великої географії їх походження, тимчасових та інших характеристик.

Впровадження змін до IT-архітектури переробних підприємств сприятиме посиленню інтеграційної взаємодії інноваційних підсистем, розширенню можливостей систем прийняття управлінських рішень та забезпечення якості та ефективності інтерактивного обміну інформацією між учасниками інноваційної діяльності у режимі реального часу.

Введення даних здійснюється особами, відповідальними за інформаційне наповнення цифрової екосистеми, через надійно захищені особисті кабінети. Залежно від рівня доступу користувачів їм надається можливість спільного використання відомостей та здійснення онлайн комунікацій з питань моніторингу виробничої діяльності, виявлення закономірностей та «вузьких місць» у реалізації інноваційних процесів та забезпечення ефективності функціонування промислового підприємства у сфері інновацій.

При цьому оперативно сформовані аналітичні звіти дозволять у режимі реального часу оцінити ситуацію, що склалася, визначити наявність критичних інцидентів, що нівелюють ефекти від реалізованих управлінських впливів, і прийняти обґрунтовані рішення, що враховують ключові тренди та прогнози інноваційного розвитку підприємства. Для подолання проблем у використанні цифрового робочого простору слід продумати ергономіку інформаційних панелей, розмежувавши інформаційні фрейми та аналітичні блоки цифрової платформи з метою індивідуалізації видів соціально-економічних активностей кожного користувача відповідно до їх ролі та рівня відповідальності в інноваційній діяльності.

Конкретизація видів програмних продуктів, що зумовлюють ефективність функціонування цифрової платформи та відповідають вимогам новітніх інформаційних технологій, залежить від специфіки ІТ-архітектури, що діє, наявного комп'ютерного забезпечення промислового підприємства. Вибір конкретного програмного забезпечення дозволяє здійснити демаркацію цифрових інструментів щодо функцій управління інноваційною діяльністю переробних підприємств (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 - Демаркація цифрових інструментів за функціями управління інноваційною діяльністю переробних підприємств

Джерело: складено автором

У рамках сучасних підходів актуальними до впровадження є системи інтелектуального аналізу даних та методи процесуальної аналітики (Big Data, Data Mining, Process Mining). Інформаційні фрейми, що формуються на їх основі, сприятимуть:

- забезпеченню кібербезпеки та збереженню даних за допомогою їх шифрування з декількома повними кільцями захисту;
- обмеженню доступу до конфіденційної інформації та зниженню ризиків крадіжки даних;
- дотриманню вимог законодавства щодо роботи з даними;
- спільному використанню даних інформаційно-інноваційної системи двох і більше користувачів у процесі інтерактивної взаємодії в режимі реального часу;
- управлінню продуктивністю цифрової інноваційної системи та безпечній міграції даних між користувачами;
- консолідації та систематизації гетерогенних даних, що генеруються в контурі інноваційної системи;
- зберіганню як проміжних (необроблених) даних, отриманих на вході в інноваційні підсистеми, так і підсумкових (оброблених) даних, сформованих на виході з них;
- створенню відмовостійкої файлової екосистеми в ситуаціях виникнення непередбачених обставин;
- приведенню різномірних даних у формат, зручний для інтерпретації результатів конкретної інноваційної підсистеми;
- інформаційній підтримці складових системи підтримки прийняття управлінських рішень та обґрунтування результатів їх функціонування;
- інтелектуальній аналітиці даних;
- збільшенню швидкості прийняття рішень;

- оцінці тенденцій розвитку інноваційної діяльності підприємства в сучасних умовах, і розробці альтернативних варіантів підвищення її ефективності;
- управлінню знаннями та зміною традиційних підходів до досліджень;
- виключення помилок, що викликані людським фактором;
- оперативній актуалізації даних відповідно до імпортованої до системи інформації.

Таким чином, вибудовування інноваційної діяльності у інформаційно-інноваційній системі з використанням сучасних цифрових технологій дозволить створити стійку платформу для підвищення готовності переробних підприємств до впровадження проривних інноваційних розробок, що формують нові ринки та сприяють побудові взаємин з елементами зовнішнього та внутрішнього середовища в новому форматі. Елементи інформаційного фрейму інноваційної діяльності переробного підприємства представлено на рисунку 3.3.

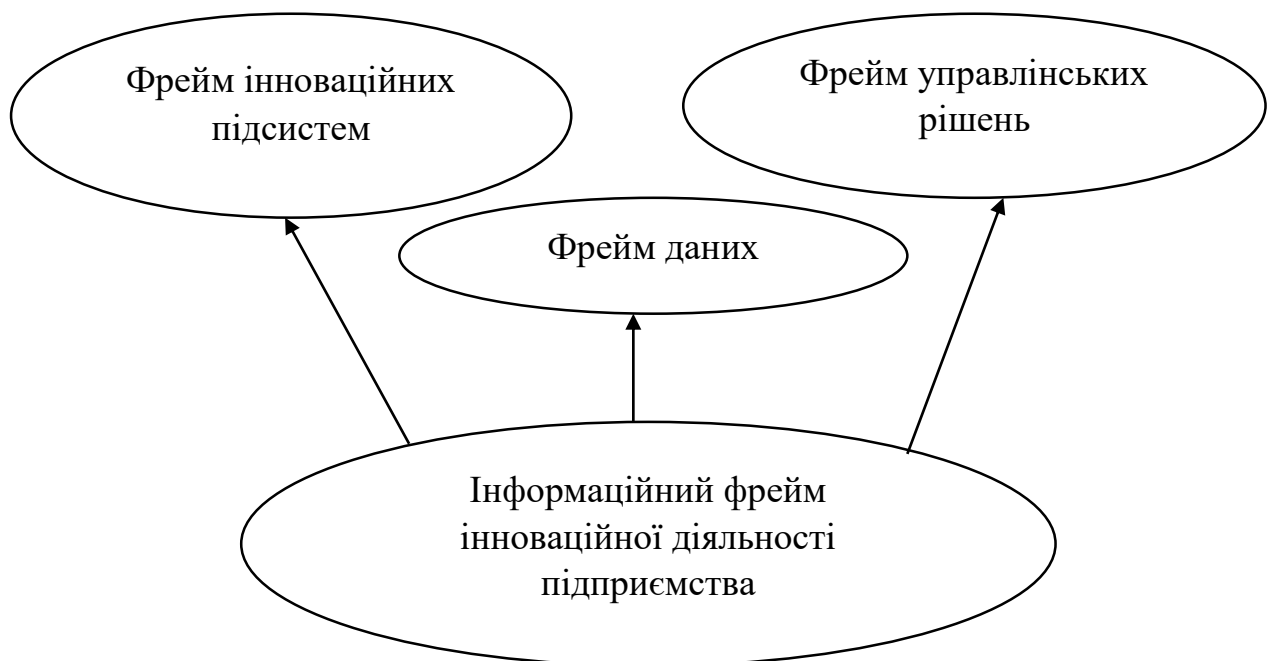


Рисунок 3.3 – Інформаційний фрейм інноваційної діяльності переробних підприємств

Джерело: складено автором

Фрейм інноваційних підсистем компілює дані про стан інноваційної діяльності переробного підприємства: достатності елементів системи підтримки прийняття управлінських рішень, раціональності розстановки внутрішньосистемних взаємозв'язків, оптимальності розподілу функціональних обов'язків персоналу, рівні сформованості стрижневих компетенцій, досяжності стратегічних цілей інноваційного зростання;

- фрейм даних містить інформацію про діагностичні дослідження інституційного середовища та кон'юнктури ринку (зовнішні зв'язки та інтернет джерела), статистику за основними показниками ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства, а також відомості про результативність підсистем управління та суміжних підсистем функціонування промислового підприємства;

- фрейм управлінських рішень об'єднує всі вироблені у рамках інноваційної діяльності рішення.

Цифрова трансформація інноваційної діяльності потребує детальної підготовки промислового підприємства до впровадження змін. Спонтанні дії та заходи, що хаотично реалізуються, можуть спровокувати виникнення низки проблем, що створюють додаткові перешкоди на шляху його технологічного оновлення і призводять до підвищення витрат і скорочення очікуваних ефектів від нововведень.

Спочатку є корисним ідентифікувати стрижневі компетенції, що визначають успіх інноваційної діяльності та конкурентні переваги переробного підприємства (табл. 3.2), а потім за наявними «проблемами» вибудувати програму підвищення кваліфікації учасників інноваційної діяльності з акцентом на оперативне освоєння роботи з новими технологіями та цифровими інструментами.

Таблиця 3.2 - Стрижневі компетенції учасників інноваційної діяльності, що необхідні для роботи у системі прийняття інноваційних рішень переробних підприємств

Стрижневі компетенції учасників управлінської команди інноваційної діяльності	Знати ІТ-технології, основи інтеграційної взаємодії інноваційних підсистем на цифровій платформі та ключові аспекти оцінки результативності власної діяльності; основи економіко-математичного моделювання
	Вміти обирати цифрові інструменти управління інноваціями та інноваційними проєктами, що адекватні ситуаційним характеристикам
	Володіти навичками використання цифрових комунікаційних каналів взаємозв'язку з учасниками інноваційної діяльності у інформаційно-інноваційній системі (в т. ч. зовнішніми по відношенню до підприємства) з питань генерації та аналітики даних, необхідних для якісного вирішення завдань інноваційної діяльності та досягнення поставлених цілей
	Вміти мислити нестандартно, оперативно та раціонально вирішувати завдання інноваційної діяльності та забезпечувати їх реалізованість в умовах ризиків та високої невизначеності функціонування підприємства
	Здатність до системного, стратегічного, алгоритмічного, раціонального мислення, узагальнення та аналізу даних цифрового середовища, цілепокладання та вибору альтернатив досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства
	Мати навички створення креативних технологічних рішень
	Вміти мислити критично для обґрунтованого вибору оптимальних способів вирішення поставлених завдань
	Знати нормативно-правові основи інноваційної діяльності та вміти ефективно їх використовувати для досягнення синергізму від діяльності стратегічного альянсу у сфері інновацій
	Вміти бути крос-функціональним, діяти в умовах багатозадачності та працювати на стику професій
	Володіти навичками планування та організації діяльності щодо інноваційного проєктування, в т. ч. спільно з підприємствами-партнерами
	Вміти працювати віддалено, самонавчатись і бути готовим до перенавчання
	Володіти навичками роботи з великими даними, їх аналітики та інтерпретації отриманих результатів з позиції раціоналізації системи підтримки управлінських рішень та забезпечення якості та ефективності інноваційного розвитку підприємства
	Здатність до реалізації науково-дослідної діяльності та інжинірингових процесів з урахуванням глобальних економічних трендів, потенціалу розширення ринку та поточних споживчих переваг
	Вміти ефективно працювати з даними інформаційних фреймів, здійснювати на їх основі технологічну експертизу інновацій, вносити корективи в проєктну та технічну документацію, а також оцінювати ефективність рішень та розробляти актуальні до ситуації управлінські рішення
	Здатність до організації ефективної співпраці з R&D&I центрами підтримки інноваційної діяльності, використовувати кращі вітчизняні та світові практики підвищення ділової активності підприємства, створення та просування інновацій

Джерело: складено автором

У міру готовності промислового підприємства до реалізації інноваційної діяльності у нових умовах необхідно ввести відповідні нововведення зміни до локальних нормативно-правових документів (установчих документів, положень про підрозділи, посадових інструкцій, внутрішніх регламентів виконання робіт тощо), що регулюють та регламентують ключові правила та специфіку функціонування інноваційних підсистем у цифровому середовищі.

Резюмуючи вищенаведене, зауважимо, що успішне впровадження цифрової трансформації інноваційної діяльності переробних підприємств створює платформу для:

- високоефективного бізнесу, стійкого до коливань ринкової кон'юнктури;
- формування унікальних компетенцій, що сприяють збалансованому розвитку власних інновацій, прискоренню технологічного оновлення;
- забезпечення ефективності та результативності інноваційної діяльності, оптимізації витрат, раціоналізації використання ресурсів;
- досягнення синергізму суб'єкт-об'єктних відносин.

Таким чином, сформовані за підсумками проведеного дослідження висновки мають високе значення для забезпечення ефективності інноваційної діяльності переробних підприємств, формування цифрової екосистеми та досягнення технологічного суверенітету в умовах глобальних змін.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження інноваційної діяльності та пошук напрямів підвищення її ефективності є важливим напрямом вивчення та застосування отриманих результатів на практиці.

За підсумками дослідження вітчизняних та зарубіжних наукових праць сучасних вчених та економістів у галузі розвитку концептуальних положень інноватики, теорії та інструментарію забезпечення ефективності інноваційної діяльності суб'єктів промисловості, встановлено потребу у формуванні передової інноваційної системи, адаптованої до викликів економіки, що переведена на воєнний лад та трансформаційних тенденцій у глобальному масштабі.

Аргументовано необхідність у проектуванні інноваційної інфраструктури «нового типу» як опорного імперативу випуску конкурентоспроможних інновацій з метою відновлення та економічного зростання вітчизняної промисловості.

Для вирішення поставлених у кваліфікаційній роботі завдань здійснено наступне:

- розкрито основні дефініції інноваційної діяльності підприємств, уточнено та доповнено сутністно-категоріальний апарат забезпечення її ефективності;
- розкрито умови ефективного розвитку інноваційної діяльності та нарощування конкурентоспроможності переробних підприємств;
- сформульовано базові орієнтири їх функціонування у сфері інновацій, що передбачають розширення поточних положень теорії інноватики та пріоритизацію стратегій розвитку за рахунок забезпечення ефективності інноваційної діяльності;
- аргументовано доцільність використання модульної структури факторів для модифікації інноваційної системи, реформування архітектури інноваційної діяльності та вирішення завдань забезпечення її ефективності.

При пошуку способів забезпечення ефективності інноваційної діяльності переробних підприємств особливу увагу слід приділяти технологіям бізнес-аналітики, на основі яких стає можливим зробити глибокий інтелектуальний аналіз інформативних даних та здійснити зважений вибір рішень стратегічного, тактичного та оперативного масштабів.

У роботі запропоновано модель забезпечення ефективності інноваційної діяльності переробних підприємств, що відображає ієрархічну композицію логічно вибудованих елементів і поєднує закони відносин, взаємодії та обумовленості в аспекті побудови системи підтримки прийняття управлінських рішень у сфері інновацій, стійкої до впливу негативних факторів зовнішнього середовища.

Уточнено механізм розвитку інноваційної діяльності переробних підприємств, що поєднує найважливіші компоненти зовнішнього та внутрішнього середовища, структурує ключові відносини між ними та враховує особливості дослідження та оновлення інноваційної системи з метою забезпечення позитивної динаміки інноваційної діяльності та нарощування конкурентних переваг.

Розвиток інноваційної діяльності переробних підприємств було здійснено у другому розділі на прикладі ТОВ «МК М'ясний» та виявлено, що підприємство знаходиться у групі середніх підприємств за розмірами та обсягами продукції, що випускається. Війна негативно вплинула на ефективність діяльності товариство, але підприємство швидко адаптувалося і залишається прибутковим, хоча було змушено частково скороти асортимент. На поточний момент ТОВ «МК М'ясний» забезпечено сучасним обладнанням та адаптовано під постійні перебої з електропостачанням.

Паралельно з проведенням фінансово-економічної діагностики було проведено зовнішній аналіз організаційної структури, персоналу, внутрішнього оточення та місця підприємства на ринку, наведено матрицю SWOT-аналізу його діяльності. Поглиблений аналіз інноваційної діяльності продемонстрував просідання у цій сфері і, хоча інвестицій здійснюються, але

спрямовуються в оновлення виробничих фондів, а не у розвиток дослідницької діяльності.

Будо зроблено висновок про наявність потенціалу розвитку інноваційної діяльності завдяки виробничій та інтелектуальній частині та фінансовій стійкості.

У третьому розділі було виявлено основні перешкоди розвитку інноваційної діяльності ТОВ «МК М'ясний», серед найбільш вагомих:

1. Технологічні труднощі та проблеми із забезпеченням обладнання необхідною кількістю енергії.

2. Ризики, пов'язані з обмеженістю коштів для фінансування проєктів, їх розробки, тестування, експертизи, маркетингу та діяльності підприємства в цілому.

3. Ризики, пов'язані із загальною невизначеністю.

4. Кадрові проблеми, це стосується як проблеми браку робочих рук, так і кваліфікованих спеціалістів.

5. Ризики, пов'язані з політикою маркетингу.

Але всі ці проблеми можуть бути вирішені через формування адекватної наявним викликам інноваційної політики.

Також у оптимізаційній частині сформовані пропозиції проведення цифрової трансформації інноваційної діяльності переробних підприємств, що орієнтовані на інформаційно-аналітичну підтримку бізнес-процесів, обґрунтування вибору цифрових інструментів, які формують стійкий базис для інноваційного зростання підприємства. Конкретизовано структуру інформаційного фрейму інноваційної діяльності переробних підприємств, призначеного для актуалізації інформаційно-інноваційних потоків, ключових параметрів, ресурсів і технологій, що зумовлюють підтримку прийняття рішень та формування стратегічних пріоритетів функціонування виробничої та інноваційної системи в умовах війни та повоєнного відновлення економіки нашої країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О.І., Антонюк В.П., Землянкін А.І. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: навч. посіб. Донецьк : ІЕП, 2007. 328 с.
2. Ангел С. Інновації під час війни не на часі, але як без них відновити країну? URL: <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/innovatsiji-pid-chas-vijni-ne-na-chasi-ale-jak-bez-nikh-vidnoviti-krajinu.html>
3. Біла І. С., Посна В. С., Шевченко О. О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/57af8ce3-6d49-43c1-a00e-9ebf9b9f1b5e/content>
4. Бондаркова В.М. Теоретичні основи інноваційного забезпечення підприємств. *Вісник СНАУ серія „Економіка та менеджмент”*. 2009. № 8. С. 93–97.
5. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (з чинними змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
6. Загальна сума прямих збитків інфраструктури зросла до 114.5 млрд. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-in...>
7. Імплементація високих технологій в економіку України: наукова доповідь / НАН України, ДУ "Інститут екон. та прогноз. НАН України". Київ, 2016. С.
8. Інституційні інвестори. URL: <http://ip-am.com.ua/ua/isi/classification>
9. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-c26b853c0eb&title=>
10. Закон України "Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні" від 8.09.2011 р. № 3715-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>
11. Закон України "Про інноваційну діяльність" від 04.07.2002 р. № 40-IV (зі змінами та доповненнями) URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

12. Левицький В., Радинський С., Дячун О. Нормативно-правове забезпечення інноваційної та інвестиційної діяльності промислових підприємств України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. Вип. 2 (27). 2022. С. 25–34. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22lvoppu.pdf>
13. Менеджмент: простір варіантів: навчальний посібник. За заг. ред. проф. Г. О. Дорошенко. URL: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194>
14. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 433 с.
15. Методичні рекомендації до проходження переддипломної практики для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм: «Адміністративний менеджмент», «Бізнес-менеджмент», «Менеджмент організацій». Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022, 22 с.
16. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність : навч. посіб. К. : Центр навч. літ., 2009. 320 с.
17. Олійник Л. В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм підприємств. *Економіка і організація управління*. 2017. №3. С. 51-59.
18. Покропивний С.Ф. Інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання. *Економіка України* 1995 №2 . С.24
19. Пермінова С. О., Ситник Н. І., Чупріна М. О. Державні стимули інноваційної діяльності в контексті економічного відродження України. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2022. Вип. 69. С. 14–18. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/5.pdf
20. Постанова КМУ "Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2017–2021 роки" від 28 грудня 2016 р. № 1056. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1056-2016-%D0%BF>

21. Постанова КМУ "Про затвердження Положення про Національний комітет з промислового розвитку та його складу" від 14 грудня 2016 р. № 956.
URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/956-2016-%D0%BF>
22. Постанова КМУ "Про затвердження Порядку визначення на конкурсних засадах інноваційних проєктів підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави, фінансування яких здійснюється за рахунок коштів державного бюджету" від 26 листопада 2003 р. № 1839. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1839-2003-%D0%BF>
23. Про внесення змін до порядків, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 і від 14 липня 2021 р. № 723 : Постанова КМУ від 14.10.2022 № 1194.
URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-poriadkiv-za-1194>
24. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва : Постанова КМУ від 14.03.2023 № 229.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/229-2023-%D0%BF#Text>
25. Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні : Закон України від 17.12.2020 № 1116-IX.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>
26. Про внесення зміни до статті 287 Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні : Закон України від 21.06.2022 № 2331-IX.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2331-20#Text> ;
27. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні : Закон України від 21.06.2022 № 2330-IX.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2330-20#Text>
28. Програма ЄС «Єдиний ринок». URL: <https://business.diia.gov.ua/single-market>

29. Проект Стратегії розвитку високотехнологічних галузей до 2025 р. / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&id=c9b6f0b0-1ed5-4aba-a25e-f824405ccc64&title>
30. Третина промислового потенціалу в Україні не задіяна через високі ризики. URL: <https://uspp.ua/news/ostanni-novyny/2019/tretyna-promyslovoho-potentsia...>
31. Яцкевич І. В. Інноваційна політика України у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. (39). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1392/1342>.
32. Статистична методологія / Держстат України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
33. Саліхова О.Б. Високотехнологічні виробництва: від методології оцінки до піднесення в Україні / НАН України ; Ін-т екон. та прогнозув. Київ, 2012. С. 228.
34. Aguinis, H., Boyd B.K., Pierce C.A., Short J.C. Walking new avenues in management research methods and theories: Bridging micro and macro domains . *Journal of Management*. 2011. № 2 (37). P. 395–403.
35. Bin, A. Science, technology and innovation management: Contributions to a methodological framework. *Journal of Technology Management and Innovation*. 2012. № 2 (7). P. 73–86.
36. Birkinshaw, J. How Management Innovation Happens URL: <http://sloanreview.mit.edu/article/how-management-innovation-happens>.
37. Chiesa, V. Managing the internationalization of R&D activities. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 1996. Vol. 43. P. 7–23.
38. Carlson, L.W. Using Technology Foresight to create business value. *RTM*. 2004. № 5.
39. Contrafatto, M. Stewardship theory: Approaches and perspectives. *Advances in Public Interest Accounting*. 2014. № 17. P. 177–196.

40. Cooper, R.G. Developing a Product Innovation and Technology Strategy for Your Business. *Research Technology Management*. 2010. Vol. 53. № 3. P. 33–40.
41. Coviello, N.E. Creating Major Innovations with Customers: Insights from Small and Young Technology Firms. *Journal of Marketing*. 2012. Vol. 76 (6).– P. 87–104.
42. Davis, K. Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *Int. J. Proj. Manag.* 2014. Vol. 32 (2). P. 189-201.
43. Dodgson, M. The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice. New York: Oxford Univ. Press, 2008. 27 p.
44. Donohue, K. The handbook of behavioral operations. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2019. – 673 p.
45. Drucker, P. The Frontiers of Management. New York: Talley Books, 1986. – 384 p.
46. Freeman, Ch. Unemployment and Technical Innovation: A Study of Long Waves and Development. London: Burns & Oates, 1982. – 214 p.
47. Hammer, M. Reengineering the corporation: A Manifesto for business revolution . New York: Harper Business, 1993. – 223 p.
48. Harrington, J. Business Process Improverment. New York: McGran Hill, 1991. 324p.
49. Hernandez, M. Toward an understanding of the psychology of steward-ship. *Academy of Management Review*. 2012. № 2 (37). P. 172–193.
50. Jayawarna, D. Knowledge and quality management: An R&D perspective. *Technovation*. 2009. № 29. P. 775-785.
51. Jamrisko, M. These Are the World's Most Innovative Economies URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-01-17/sweden-gains-south-koreareigns-as-world-s-most-innovative-economies>.
52. Prather, C.W. Involve Everyone in the Innovation Process. *RTM*. 2002. № 5. P. 13–16.

53. Saaty, T.L. Decision Making for Leaders. – Pitts-burgh: University of Pittsburgh, Mersis Hall, 2000. – 315 p.
54. World Competitiveness Center. URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/>
55. S&P Global Ratings. URL: <https://www.spglobal.com/ratings/en/>.
56. Global Innovation Index. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-section1-en-gii-2023-at-a-glance-global-innovation-index-2023.pdf>.
57. Wang, X.N. Effect of network structure and preference difference on knowledge transfer in interorganizational RD project. *Proc. 2020 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, IEEM 2020*. Singapore, 2020. P. 32-36.
58. Zenger, T. Informal and formal organization in new institutional economics. *Advances in Strategic Management*. JAI Press: Greenwich, CT. 2002. P. 277–306

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1 - Показники для аналізу виробничої діяльності промислових підприємств

Найменування показника	Формула обчислення	Характеристика
Показники фінансової ефективності		
Прибуток (Пр)	$Пр = В - В_с$, Де $В_с$ - сукупні витрати на виробництво, $В$ - Виручка	Показує перевищення доходів над витратами
Витрати на одиницю товарної продукції (Вод)	$Вод = В_с / О_в$ де $О_в$ – обсяг виробництва	Оцінює витрати на одиницю товарної продукції
Точка беззбитковості (Тб)	$Тб = В_{пост} / (Ц - В_{зм})$ де $В_{пост}$ – постійні витрати на виробництво, $Ц$ - ціна $В_{зм}$ - питомі змінні витрати	Показує обсяг продажу, при якому окупаються витрати виробництва
Термін окупності капітальних вкладень (Токв)	$Токв = КВ / Ч_{пр}$ де $КВ$ – капітальні вкладення у виробничу діяльність, $Ч_{пр}$ - чистий прибуток	Показує період часу, через який відшкодовуються капітал авансований у капітальні активи
Якість про-дукції (Япр)	$Япр = Ц / В_б$ Де, $В_б$ – втрати від браку	Оцінює втрати від браку продукції
Показатели ефективности управления промышленным предприятием		
Ефективність виробничої діяльності (Евд)	$Евд = В / В_с$	Характеризує співвідношення між результатами виробничої діяльності та відповідними витратами
Управлінські витрати (УВ)	$УВ = В_у + А_в + І_в + О_р + В_{інш}$, Де, $В_у$ - витрати на утримання управлінського персоналу, $А_в$ - адміністративні витрати, $І_в$ - інформаційні витрати, $О_р$ - орендна плата за приміщення загальногосподарського призначення, $В_{інш}$ - інші управлінські витрати	Показує суму коштів, витрачених на управління підприємством
Капіталовіддача (Квід)	$Квід = В / К_в$ Де $К_в$ - капіталовіддача	Характеризує результативність капітальних вкладень у виробництво
Фондовіддача (Фвід)	$Фвід = В / В_ф$ Де $В_ф$ – виробничі фонди	Оцінює кількість продукції, що припадає на одиницю виробничих фондів
Матеріаловіддача (Мвід)	$Мвід = С_{рп} / В_{мат}$ Де,	Оцінює кількість продукції на один карбованець матеріальних витрат

	Срп - собівартість реалізованої продукції; Вмат - матеріальні витрати підприємства	
Рентабельність продукції (Рпрод)	$R_{\text{прод}} = C/V$	Оцінює ефективність використання ресурсів та віддачу від вкладених коштів
Оборотність оборотного капіталу (Обок)	$Обок = Срп / cC_{\text{оз}}$	Оцінює інтенсивність обороту оборотних активів
Показники ефективності ІД (інноваційної діяльності)		
Показник інноваційної активності підприємства (ПАП)	ПАП = Темп просунення інновацій / темп зростання результативності організаційно-управлінських інновацій	Характеризує відносну інтенсивність просування інновацій
Рентабельність інноваційної продукції (Ріп)	$R_{\text{іп}} = \Pi_{\text{іп}} / K_{\text{іп}}$ Де $\Pi_{\text{іп}}$ – прибуток від інноваційної діяльності; $K_{\text{іп}}$ – капітал вкладений в інноваційну діяльність	Оцінює ефективність використання ресурсів і віддачу від вкладених в інноваційну діяльність коштів
Собівартість інноваційної продукції (Сіп)	$C_{\text{іп}} = V_{\text{с}} + U_{\text{в}} + \text{Витрати на реалізацію інноваційної продукції}$	Показує сумарні витрати на виробництво, управлінські витрати, витрати на реалізацію інноваційної продукції
Частка інноваційної продукції (Чіп)	$Чіп = O_{\text{іп}} / v$ Де $O_{\text{іп}}$ – обсяг реалізації продукції	Характеризує рівень інноваційності підприємства