

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Таран Іван Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: «Удосконалення управління інноваційним потенціалом
організації»

Група ТУзд-9-22-Б1М(4.0д)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

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

 (підпис)

Таран І.О.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

к.е.н., доцент кафедри

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

 (підпис)

Тищенко Т.І.

(прізвище, ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри

 (підпис)

Тищенко Т.І.

(прізвище, ініціали)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Таран Іван Олександрович. Удосконалення управління інноваційним потенціалом організації.– Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що здатність організації впроваджувати та ефективно використовувати інновації значною мірою визначає її конкурентоспроможність, стійкість до зовнішніх викликів та довгострокову ефективність функціонування. Інноваційний потенціал підприємства, який охоплює сукупність ресурсів, можливостей і компетенцій, необхідних для створення та реалізації інновацій.

Мета роботи - розробка практичних рекомендацій та їх економічне обґрунтування щодо вдосконалення системи управління інноваційним потенціалом підприємства.

В роботі були використані такі **методи дослідження**: структурний метод економічного аналізу, метод абсолютних та відносних різниць, графічний та табличний методи, методика оцінки інноваційного потенціалу підприємства.

Ключові слова: інновації, потенціал, науково-технічна діяльність, стратегія розвитку, ефективність інноваційної діяльності, управління інноваційним потенціалом

ANNOTATION

Ivan Taran. Improving the Management of an Organization's Innovative Potential. - It's Manuscript.

Qualification work in obtaining the educational qualification of "bachelor's" – Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv, 2026.

The relevance of this research topic lies in the fact that an organization's ability to generate, implement, and effectively utilize innovations largely determines its competitiveness, resilience to external challenges, and long-term operational effectiveness. An enterprise's innovation potential encompasses the set of resources, capabilities, and competencies necessary for creating and implementing innovations.

The purpose of this work is to develop practical recommendations and provide their economic justification for improving the system of managing an enterprise's innovation potential.

The following research methods were used in this study: the structural method of economic analysis, the method of absolute and relative differences, graphical and tabular methods, and a methodology for assessing an enterprise's innovation potential.

Keywords: innovation, potential, scientific and technical activity, development strategy, effectiveness of innovation activity, management of innovation potential

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність та економічний зміст інноваційного потенціалу організації...	8
1.2 Структура та фактори формування інноваційного потенціалу.....	14
1.3 Методи та інструменти управління інноваційним потенціалом організації.....	19
Висновки до 1 розділу.....	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	26
2.1 Загальна техніко-економічна характеристика підприємства «Дніпропрес».....	26
2.2 Оцінка ресурсного забезпечення та складових інноваційного потенціалу підприємства.....	35
2.3. Аналіз системи управління інноваційною діяльністю підприємства....	58
Висновки до 2 розділу.....	70
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	73
3.1 Формування стратегічної моделі розвитку інноваційного потенціалу підприємства.....	73
3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом.....	81
Висновки до 3 розділу.....	94
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99

ВСТУП

Актуальність. У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високою динамічністю ринкового середовища, посиленням глобальної конкуренції та швидкими технологічними змінами, особливого значення набуває інноваційна діяльність підприємств. Саме здатність організації генерувати, впроваджувати та ефективно використовувати інновації значною мірою визначає її конкурентоспроможність, стійкість до зовнішніх викликів та довгострокову ефективність функціонування. У цьому контексті ключову роль відіграє інноваційний потенціал підприємства, який охоплює сукупність ресурсів, можливостей і компетенцій, необхідних для створення та реалізації інновацій.

Інноваційний потенціал організації формується під впливом різноманітних факторів, серед яких важливе місце займають кадрові, фінансові, науково-технічні, інформаційні та організаційні ресурси. Водночас ефективність використання цих ресурсів значною мірою залежить від рівня управління інноваційною діяльністю. Саме тому питання формування ефективної системи управління інноваційним потенціалом підприємства є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту. Раціональне управління інноваційним потенціалом дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, удосконалювати технологічні процеси, розширювати асортимент продукції та послуг, а також зміцнювати свої позиції на внутрішніх і міжнародних ринках.

В умовах трансформації економіки України та необхідності підвищення ефективності діяльності підприємств особливо актуальним стає пошук нових підходів до формування та використання інноваційного потенціалу. Значна частина українських підприємств стикається з проблемами недостатнього фінансування інноваційної діяльності, низького рівня технологічного розвитку, обмежених можливостей комерціалізації наукових розробок та недостатньої мотивації персоналу до інноваційної

діяльності. Це обумовлює необхідність удосконалення системи управління інноваційним потенціалом організацій, що сприятиме підвищенню їх ефективності та забезпеченню сталого розвитку.

Теоретичні та практичні аспекти інноваційного розвитку підприємств знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження проблем управління інноваційною діяльністю зробили такі вчені, як Й. Шумпетер, П. Друкер, М. Портер, Б. Санто, а також українські дослідники — О. Амоша, В. Геєць, М. Чумаченко, Л. Федулова, В. Семиноженко та інші. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання ефективного управління інноваційним потенціалом підприємств потребують подальшого розвитку з урахуванням сучасних економічних умов та особливостей функціонування українських організацій.

Метою дипломної роботи є розробка практичних рекомендацій та їх економічне обґрунтування щодо вдосконалення системи управління інноваційним потенціалом підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі основні **завдання дослідження**:

- розкрити економічну сутність та зміст інноваційного потенціалу підприємства;
- дослідити структуру та складові інноваційного потенціалу організації;
- охарактеризувати сучасні методи та інструменти управління інноваційним потенціалом;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства та провести аналіз стану та ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства;
- виявити основні проблеми управління інноваційною діяльністю організації та розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства, обґрунтувати їх економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційним потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування, використання та вдосконалення управління інноваційним потенціалом організації.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, економічного аналізу, статистичного аналізу, графічний метод, а також методи економічного обґрунтування управлінських рішень.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також аналітичні матеріали та результати власних досліджень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства, які можуть бути використані у практичній діяльності організацій для підвищення їх інноваційної активності та конкурентоспроможності.

Структура дипломної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладено на 104 сторінках друкованого тексту. Робота містить 33 таблиці, 4 рисунки. Список використаних джерел складається з 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та економічний зміст інноваційного потенціалу організації

У сучасних умовах розвитку світової економіки інновації виступають одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємств, забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Швидкий науково-технічний прогрес, цифровізація економіки, глобалізаційні процеси та зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках зумовлюють необхідність активного впровадження інновацій у виробничу та управлінську діяльність організацій. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження інноваційного потенціалу підприємства, який визначає здатність організації генерувати, розробляти та впроваджувати нові ідеї, технології, продукти та управлінські рішення.

Інноваційний розвиток провідних країн світу свідчить про те, що для України недостатньо тільки переходу до ринкових відносин. Для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки на світовому ринку необхідно використовувати структурно-інноваційну модель економічного зростання, реалізація якої залежить від наявного в країні інноваційного потенціалу[10].

Поняття «інноваційний потенціал» стало концептуальним відображенням феномена інноваційної діяльності та отримало свій розвиток з початку 80-х років XX ст. Не так давно воно стало вводитись в число понять економічної науки як економічна категорія. В останній час все більше дослідників приділяють увагу вивченню окремих аспектів інноваційного потенціалу.

Сутність категорії «інноваційний потенціал» логічно розглядати, виходячи із сутності її складових категорій — «інновація» та «потенціал».

Інновацію слід роздивлятись як завершення інноваційної діяльності та отримання позитивного результату.

В загальному розумінні потенціал — це наявні можливості, ресурси, запаси, що можуть бути використані для досягнення певної мсти, вирішення будь-якого завдання, або ж необхідні для підтримання та збереження чого.

Потенціал, що об'єднує в собі просторові і часові характеристики, концентрує одночасно три рівні зв'язків і відносин:

1) він відображає минуле, тобто сукупність властивостей, нагромаджених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування та розвитку. У цьому плані поняття «потенціал» фактично набуває значення поняття «ресурс»;

2) він характеризує рівень практичного застосування і використання наявних можливостей. Це забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей. У цій своїй функції поняття «потенціал» частково збігається з поняттям «резерв»;

3) він орієнтується на розвиток (на майбутнє). Поєднуючи в собі стійкий і мінливий стан, потенціал містить (як можливі) елементи майбутнього розвитку. Потенціал формується на різних рівнях господарської (економічної) системи[14].

Залежно від цього розрізняють:

- потенціал держави (регіону) — макрорівень;
- потенціал галузі — мезорівень;
- потенціал підприємства — мікрорівень.

Потенціал підприємств формує потенціал галузей економіки. Уся сукупність потенціалу взаємопов'язаних галузей формує потенціал національної економіки країни, яка відрізняється від економік інших країн. Отже, в основі формування потенціалу країни знаходиться потенціал підприємств як первинних структурних одиниць національної економіки.

Інноваційний потенціал є складною економічною категорією, яка відображає можливості підприємства щодо створення та використання інновацій. Саме наявність достатнього інноваційного потенціалу дозволяє організації ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, освоювати нові ринки, підвищувати якість продукції та знижувати витрати виробництва. У сучасній економічній науці інноваційний потенціал розглядається як інтегральна характеристика ресурсних, організаційних, інтелектуальних та технологічних можливостей підприємства щодо здійснення інноваційної діяльності[14].

Економічний зміст інноваційного потенціалу полягає у здатності підприємства формувати та використовувати науково-технічні, фінансові, кадрові та організаційні ресурси для реалізації інноваційних процесів. Інноваційний потенціал виступає основою інноваційного розвитку підприємства та визначає рівень його технологічної та управлінської конкурентоспроможності.

Поняття інноваційного потенціалу підприємства є відносно новим у сучасній економічній науці та формується на стику таких наукових напрямів, як інноваційний менеджмент, економіка підприємства, стратегічне управління та економіка знань. У науковій літературі не існує єдиного універсального визначення цієї категорії, що пояснюється багатогранністю інноваційної діяльності та різними підходами до її дослідження.

Теоретичні основи дослідження інновацій та інноваційного розвитку підприємств були закладені у працях відомого австрійського економіста Йозефа Шумпетера. Він одним із перших обґрунтував роль інновацій у розвитку економіки, визначивши їх як нові комбінації факторів виробництва, що сприяють економічному прогресу. На думку дослідника, інновації можуть проявлятися у створенні нових продуктів, впровадженні нових технологій, освоєнні нових ринків збуту, використанні нових джерел сировини або зміні організаційних форм виробництва[5].

Подальший розвиток теорії інновацій пов'язаний із дослідженнями таких науковців, як Пітер Друкер, Майкл Портер, Бенуа Санто, Крістофер Фрімен та інші. Вони розглядали інновації як системний процес, що охоплює всі сфери діяльності підприємства і є основою його конкурентоспроможності. У працях цих учених значна увага приділялася ролі інновацій у формуванні стратегічних переваг підприємств та забезпеченні їх сталого розвитку.

У сучасній економічній науці інноваційний потенціал підприємства розглядається як інтегральна характеристика можливостей організації щодо здійснення інноваційної діяльності. Його формування та розвиток визначаються наявністю відповідних ресурсів, рівнем організаційного розвитку підприємства, інноваційною культурою та ефективністю системи управління[7].

Аналіз наукової літератури дозволяє виділити кілька основних теоретичних підходів до визначення інноваційного потенціалу підприємства.

Першим є ресурсний підхід, відповідно до якого інноваційний потенціал розглядається як сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності. Прихильники цього підходу наголошують на важливості ресурсного забезпечення інноваційних процесів, оскільки саме ресурси визначають можливості підприємства щодо реалізації інноваційних проєктів.

Другим є функціональний підхід, згідно з яким інноваційний потенціал визначається як здатність підприємства ефективно здійснювати інноваційну діяльність. У цьому випадку акцент робиться не лише на наявності ресурсів, але й на здатності підприємства використовувати їх для створення та впровадження інновацій.

Третім є системний підхід, який розглядає інноваційний потенціал як складну інтегровану систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують здійснення інноваційної діяльності підприємства. У рамках цього підходу інноваційний потенціал включає не лише ресурси підприємства, але й

організаційні механізми, управлінські процеси, інноваційну культуру та зовнішні зв'язки підприємства.

Четвертим є стратегічний підхід, відповідно до якого інноваційний потенціал розглядається як здатність підприємства забезпечувати довгостроковий інноваційний розвиток та формувати конкурентні переваги на ринку. У цьому випадку інноваційний потенціал виступає важливою складовою стратегічного управління підприємством [7].

Для більш наочного узагальнення різних наукових підходів до визначення інноваційного потенціалу доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до визначення інноваційного потенціалу підприємства [23]

Підхід	Сутність підходу	Основний акцент
Ресурсний	Інноваційний потенціал визначається як сукупність ресурсів підприємства	наявність матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів
Функціональний	Інноваційний потенціал розглядається як здатність підприємства здійснювати інноваційну діяльність	ефективність використання ресурсів
Системний	Інноваційний потенціал є інтегрованою системою взаємопов'язаних елементів	взаємодія ресурсів та управлінських механізмів
Стратегічний	Інноваційний потенціал визначає можливості довгострокового інноваційного розвитку підприємства	формування конкурентних переваг

Як видно з таблиці 1.1, різні наукові підходи розглядають інноваційний потенціал підприємства з різних позицій. Водночас усі вони підкреслюють

важливість інноваційної діяльності для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки.

Слід зазначити, що сучасні дослідники дедалі частіше використовують інтегрований підхід до визначення інноваційного потенціалу підприємства, який поєднує ресурсні, функціональні та стратегічні аспекти. У рамках такого підходу інноваційний потенціал розглядається як сукупність ресурсів, можливостей та управлінських механізмів, що забезпечують створення, впровадження та комерціалізацію інновацій [8].

Значення інноваційного потенціалу для діяльності підприємства полягає у тому, що він забезпечує можливість адаптації до змін зовнішнього середовища, підвищення ефективності виробництва, освоєння нових ринків та створення інноваційної продукції. Підприємства, які мають високий рівень інноваційного потенціалу, здатні швидше реагувати на технологічні зміни, ефективніше використовувати наявні ресурси та формувати стійкі конкурентні переваги.

Крім того, інноваційний потенціал відіграє важливу роль у формуванні інноваційної стратегії підприємства. Він визначає можливості підприємства щодо реалізації інноваційних проєктів, рівень ризику інноваційної діяльності та перспективи технологічного розвитку. Саме тому оцінка та ефективне управління інноваційним потенціалом є важливим завданням сучасного менеджменту підприємств.

В умовах розвитку економіки знань інноваційний потенціал підприємства дедалі більше залежить від інтелектуального капіталу, рівня розвитку інформаційних технологій та здатності організації до навчання та адаптації. Підприємства, які активно інвестують у розвиток людського капіталу, наукові дослідження та цифрові технології, мають значно більше можливостей для успішної реалізації інноваційних стратегій.

Отже, теоретичний аналіз різних підходів до визначення інноваційного потенціалу підприємства свідчить про його складний і багатогранний характер. Інноваційний потенціал є інтегрованою економічною категорією,

що відображає можливості підприємства щодо створення, впровадження та використання інновацій. Його ефективне формування та розвиток є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його сталого економічного розвитку в умовах сучасної економіки.

1.2 Структура та основні елементи інноваційного потенціалу підприємства

Інноваційний потенціал підприємства є складною багаторівневою системою, що формується під впливом різних ресурсних, організаційних та управлінських факторів. Його структура відображає взаємозв'язок між елементами, які забезпечують можливість створення, впровадження та комерціалізації інновацій. В умовах сучасної економіки інноваційний потенціал виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності його діяльності та формування довгострокових стратегічних переваг[26].

Структура інноваційного потенціалу підприємства визначається сукупністю взаємопов'язаних компонентів, кожен з яких виконує певну функцію у процесі інноваційної діяльності. У науковій літературі існують різні підходи до визначення структури інноваційного потенціалу, однак більшість дослідників сходяться на думці, що він включає ресурсні, організаційні та управлінські складові. Саме взаємодія цих елементів створює передумови для ефективного функціонування інноваційної системи підприємства.

Інноваційний потенціал підприємства характеризується комплексністю та інтегрованістю його складових. Це означає, що ефективність інноваційної діяльності залежить не лише від наявності окремих ресурсів, але й від рівня їх узгодженості, взаємодії та ефективності використання. Недостатній розвиток хоча б одного з елементів інноваційного потенціалу може суттєво обмежувати можливості підприємства щодо реалізації інноваційних проєктів.

Для кращого розуміння структури інноваційного потенціалу доцільно представити її у вигляді схеми (рис.1.1), що відображає основні складові та їх взаємозв'язки.

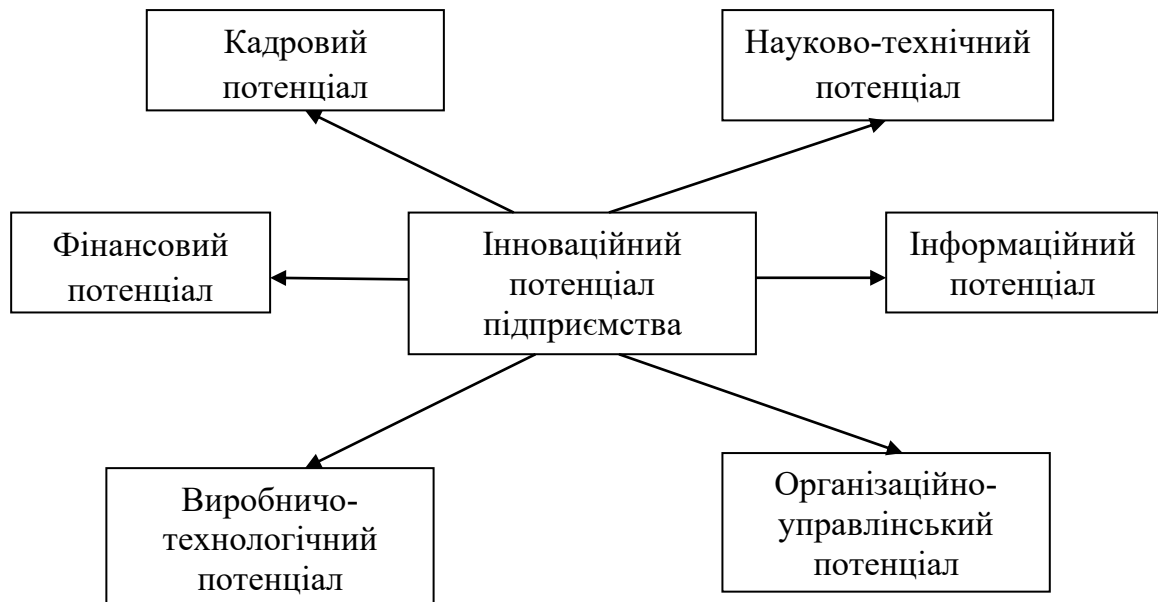


Рис.1.1 Структура інноваційного потенціалу підприємства [7]

Як видно з рисунка 1.1, інноваційний потенціал підприємства формується на основі кількох ключових компонентів, які забезпечують функціонування інноваційної системи підприємства.

Однією з найважливіших складових інноваційного потенціалу є кадровий потенціал. Саме персонал виступає основним джерелом інноваційних ідей, наукових розробок та технологічних рішень. Кадровий потенціал включає рівень освіти працівників, їх професійні компетенції, досвід інноваційної діяльності, здатність до творчого мислення та готовність до впровадження нововведень. Важливу роль у формуванні кадрового потенціалу відіграють система підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, а також ефективна система мотивації працівників до інноваційної діяльності.

Наступним важливим елементом є науково-технічний потенціал, який характеризує можливості підприємства здійснювати наукові дослідження,

розробляти нові технології та впроваджувати інноваційні рішення. До складу цього потенціалу входять науково-дослідні підрозділи підприємства, патентна база, технологічні розробки, результати науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Високий рівень науково-технічного потенціалу дозволяє підприємству створювати інноваційну продукцію та підвищувати технологічний рівень виробництва [23].

Не менш важливим є фінансовий потенціал, який визначає можливості підприємства фінансувати інноваційні проєкти. Реалізація інновацій потребує значних фінансових ресурсів, які можуть формуватися за рахунок власних коштів підприємства, банківських кредитів, інвестицій, державної підтримки або міжнародних грантів. Достатній рівень фінансового потенціалу забезпечує стабільність інноваційної діяльності та можливість реалізації масштабних інноваційних проєктів.

Важливою складовою інноваційного потенціалу є виробничо-технологічний потенціал, який характеризує рівень технічного оснащення підприємства та його можливості щодо модернізації виробничих процесів. До нього належать виробничі потужності підприємства, рівень автоматизації виробництва, стан обладнання, технологічні процеси та інфраструктура. Високий рівень виробничо-технологічного потенціалу створює передумови для впровадження нових технологій та підвищення ефективності виробництва.

Значну роль у формуванні інноваційного потенціалу відіграє інформаційний потенціал. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки інформаційні ресурси є одним із ключових факторів інноваційного розвитку підприємств. Інформаційний потенціал включає системи збору, обробки та аналізу інформації, інформаційні технології, бази даних, доступ до науково-технічної інформації та сучасних цифрових платформ. Наявність ефективної інформаційної системи дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Окрему роль у структурі інноваційного потенціалу відіграє організаційно-управлінський потенціал, який характеризує здатність системи управління підприємством забезпечувати ефективне планування, організацію та контроль інноваційної діяльності. До складу цього потенціалу входять інноваційна стратегія підприємства, організаційна структура управління, система прийняття управлінських рішень, механізми координації інноваційних процесів та система мотивації персоналу [7].

Для систематизації основних елементів інноваційного потенціалу доцільно представити їх у вигляді узагальнюючої таблиці (табл 1.2).

Таблиця 1.2

Основні елементи інноваційного потенціалу підприємства [10]

Елемент інноваційного потенціалу	Характеристика	Основні показники
Кадровий	Відображає можливості персоналу генерувати та реалізовувати інноваційні ідеї	рівень освіти працівників, кількість дослідників, рівень кваліфікації
Науково-технічний	Характеризує здатність підприємства створювати нові технології	кількість патентів, НДДКР, технологічні розробки
Фінансовий	Визначає можливості фінансування інноваційної діяльності	обсяг інвестицій у НДДКР, частка інноваційних витрат
Виробничо-технологічний	Відображає рівень технічного розвитку підприємства	рівень модернізації обладнання, ступінь автоматизації
Інформаційний	Характеризує рівень інформаційного забезпечення підприємства	інформаційні системи, цифрові технології
Організаційно-управлінський	Визначає ефективність управління інноваційною діяльністю	інноваційна стратегія, організаційна структура

Аналіз структури інноваційного потенціалу показує, що всі його складові є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими. Ефективне функціонування інноваційної системи підприємства можливе лише за умови збалансованого розвитку всіх елементів потенціалу [10].

Важливою особливістю інноваційного потенціалу є його залежність від внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать рівень управління підприємством, інноваційна культура організації, система мотивації персоналу, рівень технологічного розвитку виробництва. До зовнішніх факторів належать державна інноваційна політика, рівень розвитку науково-технічної сфери, доступ до інвестиційних ресурсів, конкуренція на ринку та загальний стан економіки.

З метою більш детального аналізу інноваційного потенціалу підприємства доцільно також розглянути фактори, що впливають на його формування (табл 1.3).

Таблиця 1.3

Основні фактори формування інноваційного потенціалу підприємства [10]

Група факторів	Характеристика
Внутрішні	рівень кваліфікації персоналу, фінансові ресурси підприємства, технічний стан обладнання, ефективність системи управління
Зовнішні	державна інноваційна політика, рівень конкуренції на ринку, доступ до інвестицій, науково-технічний розвиток країни

Таким чином, структура інноваційного потенціалу підприємства є складною багаторівневою системою, що включає різноманітні ресурси та можливості організації. Ефективне формування та розвиток інноваційного потенціалу потребує комплексного підходу до управління підприємством, спрямованого на забезпечення взаємодії всіх його складових.

Раціональне використання інноваційного потенціалу дозволяє підприємствам підвищувати ефективність діяльності, впроваджувати нові технології, розширювати асортимент продукції та забезпечувати стійке економічне зростання. Саме тому управління структурою та елементами інноваційного потенціалу є одним із ключових завдань сучасного менеджменту підприємств.

1.3 Методи та інструменти управління інноваційним потенціалом організації

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективне управління інноваційним потенціалом підприємства набуває стратегічного значення. Інновації виступають одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності організацій, забезпечення їх стійкого розвитку та адаптації до швидких змін зовнішнього середовища. Саме тому підприємства повинні приділяти значну увагу формуванню ефективної системи управління інноваційним потенціалом, яка передбачає використання різноманітних методів та інструментів управління [26].

Управління інноваційним потенціалом організації являє собою цілеспрямований процес формування, розвитку та ефективного використання ресурсів підприємства для забезпечення інноваційної діяльності. Основною метою такого управління є створення умов для генерації нових ідей, впровадження інноваційних технологій, розробки нових продуктів та удосконалення організаційних процесів.

Ефективність управління інноваційним потенціалом значною мірою залежить від використання відповідних методів управління. У науковій літературі під методами управління інноваційним потенціалом розуміють сукупність способів та прийомів впливу на інноваційну діяльність підприємства з метою досягнення стратегічних цілей розвитку.

Загалом методи управління інноваційним потенціалом підприємства можна класифікувати за кількома основними групами: економічні, організаційні, адміністративні та соціально-психологічні методи (табл 1.4).

Таблиця 1.4

Основні методи управління інноваційним потенціалом
підприємства[14]

Група методів	Характеристика	Основні інструменти
Економічні	Передбачають використання економічних важелів стимулювання інноваційної діяльності	фінансування інновацій, інвестиції, економічні стимули
Організаційні	Спрямовані на формування ефективної організаційної структури управління інноваціями	інноваційні підрозділи, проектні групи
Адміністративні	Базуються на використанні управлінських рішень та нормативних документів	накази, інструкції, регламенти
Соціально-психологічні	Спрямовані на стимулювання творчої активності персоналу	мотивація, корпоративна культура

Економічні методи управління відіграють важливу роль у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства. Вони передбачають використання фінансових ресурсів для стимулювання інноваційної діяльності, фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, модернізації виробництва та впровадження нових технологій. До економічних методів належать інвестиції в інноваційні проекти, використання системи економічного стимулювання працівників, податкові пільги, грантове фінансування та інші фінансові інструменти [10].

Організаційні методи управління передбачають формування ефективної організаційної структури управління інноваційною діяльністю. Вони спрямовані на координацію діяльності різних підрозділів підприємства, забезпечення ефективної взаємодії між ними та створення умов для реалізації

інноваційних проєктів. У межах організаційних методів створюються спеціалізовані підрозділи, що відповідають за інноваційну діяльність, формуються проєктні групи, розробляються інноваційні стратегії та програми розвитку.

Адміністративні методи управління базуються на використанні управлінських рішень, нормативних документів та регламентів, що визначають порядок реалізації інноваційної діяльності підприємства. До таких методів належать розробка внутрішніх положень щодо інноваційної діяльності, визначення функцій та повноважень підрозділів, затвердження інноваційних програм та контроль за їх виконанням.

Соціально-психологічні методи управління спрямовані на формування сприятливого інноваційного середовища в організації. Вони передбачають стимулювання творчої активності працівників, розвиток корпоративної культури, підтримку ініціативності персоналу та створення умов для генерування нових ідей. Важливими інструментами таких методів є система мотивації працівників, організація навчання персоналу, розвиток командної роботи та підтримка інноваційних ініціатив [5].

Ефективне управління інноваційним потенціалом підприємства також передбачає використання різноманітних інструментів управління, які забезпечують реалізацію інноваційної стратегії організації. До основних інструментів управління інноваційним потенціалом належать стратегічне планування інноваційної діяльності, управління інноваційними проєктами, оцінювання ефективності інноваційної діяльності та використання сучасних інформаційних технологій (рис. 1.2).

Одним із важливих інструментів управління інноваційним потенціалом є стратегічне планування інноваційної діяльності. Воно передбачає визначення довгострокових цілей інноваційного розвитку підприємства, формування інноваційної стратегії та розробку програм реалізації інноваційних проєктів. Стратегічне планування дозволяє підприємству визначити пріоритетні напрями інноваційної діяльності, раціонально

розподіляти ресурси та забезпечувати узгодженість інноваційної стратегії з загальною стратегією розвитку підприємства.

Іншим важливим інструментом є управління інноваційними проектами, яке передбачає планування, організацію, координацію та контроль виконання інноваційних проектів. Управління інноваційними проектами включає визначення цілей проекту, формування команди, розподіл ресурсів, оцінку ризиків та контроль за виконанням завдань.

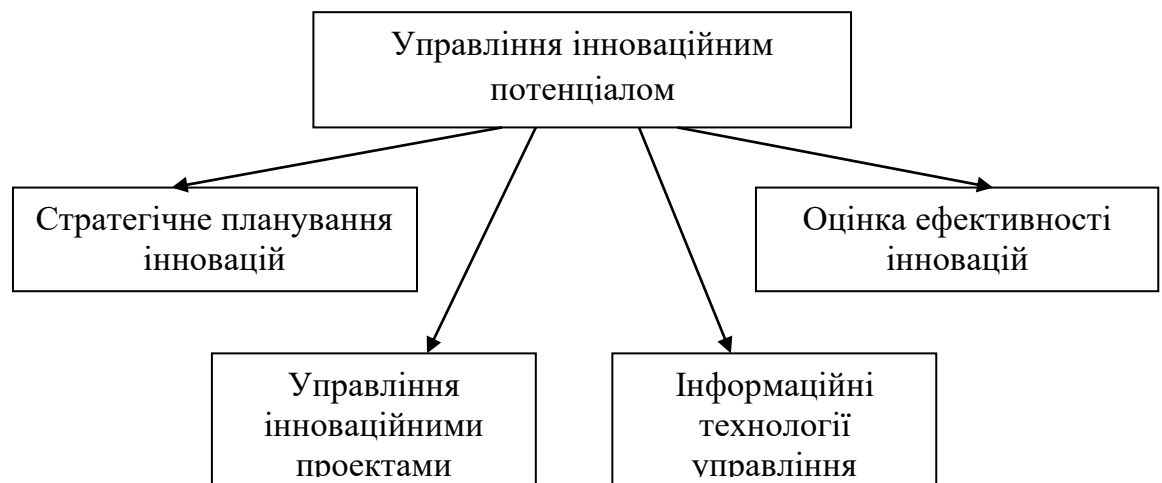


Рис. 1.2 Основні інструменти управління інноваційним потенціалом підприємства [26]

Важливим інструментом управління інноваційним потенціалом є також оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства. Воно передбачає аналіз результатів інноваційної діяльності, оцінку економічної ефективності інноваційних проектів та визначення рівня використання інноваційного потенціалу підприємства. Для цього використовуються різні показники, зокрема рівень інноваційної активності, частка інноваційної продукції у загальному обсязі виробництва, рентабельність інноваційних проектів, окупність інвестицій у інновації (табл 1.5).

Таблиця 1.5

Основні показники оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу [10]

Показник	Характеристика
Частка інноваційної продукції	Відображає частку нової продукції у загальному обсязі виробництва
Інноваційна активність підприємства	Характеризує кількість впроваджених інновацій
Рентабельність інновацій	Визначає економічну ефективність інноваційних проєктів
Окупність інноваційних інвестицій	Відображає період повернення інвестицій у інновації

Сучасні підприємства також активно використовують цифрові інструменти управління інноваційною діяльністю, які дозволяють автоматизувати процеси планування, контролю та аналізу інноваційних проєктів. До таких інструментів належать інформаційні системи управління підприємством, системи управління проєктами, цифрові платформи для обміну знаннями та технології аналізу великих даних.

Отже, ефективне управління інноваційним потенціалом підприємства передбачає використання комплексної системи методів та інструментів управління. Поєднання економічних, організаційних, адміністративних та соціально-психологічних методів управління дозволяє забезпечити ефективну реалізацію інноваційної стратегії підприємства та підвищити результативність інноваційної діяльності [23].

Таким чином, управління інноваційним потенціалом організації є складним багатофункціональним процесом, що потребує використання сучасних методів управління, стратегічного планування та ефективних інструментів реалізації інноваційної діяльності. Саме ефективне управління інноваційним потенціалом створює передумови для формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення його сталого розвитку в умовах сучасної економіки.

Висновки до 1 розділу

Інноваційна діяльність є важливим фактором забезпечення ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах розвитку економіки. Зростання рівня конкуренції, швидкий розвиток технологій та глобалізаційні процеси зумовлюють необхідність активного впровадження інновацій у виробничу та управлінську діяльність організацій. Саме інноваційний потенціал визначає можливості підприємства створювати, впроваджувати та ефективно використовувати нові технології, продукти та управлінські рішення.

В економічній літературі існують різні трактування цього поняття. Найбільш поширеними є ресурсний, функціональний, системний та стратегічний підходи. Ресурсний підхід розглядає інноваційний потенціал як сукупність ресурсів підприємства, необхідних для здійснення інноваційної діяльності. Функціональний підхід акцентує увагу на здатності підприємства ефективно використовувати наявні ресурси для створення та впровадження інновацій. Системний підхід визначає інноваційний потенціал як інтегровану систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують реалізацію інноваційних процесів. Стратегічний підхід розглядає інноваційний потенціал як важливий фактор формування конкурентних переваг підприємства та його довгострокового розвитку.

У результаті узагальнення різних наукових підходів визначено, що інноваційний потенціал підприємства доцільно розглядати як комплексну економічну категорію, яка характеризує сукупність ресурсів, можливостей та компетенцій організації, необхідних для створення, впровадження та комерціалізації інновацій.

В процесі дослідження структури інноваційного потенціалу підприємства та визначення його основних складових встановлено, що інноваційний потенціал має багатокomпонентну структуру і включає кадровий, науково-технічний, фінансовий, виробничо-технологічний,

інформаційний та організаційно-управлінський потенціали. Кожен із цих елементів виконує важливу роль у забезпеченні інноваційної діяльності підприємства та формуванні умов для його інноваційного розвитку.

Формування інноваційного потенціалу підприємства відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать рівень кваліфікації персоналу, стан матеріально-технічної бази, фінансові можливості підприємства та ефективність системи управління. До зовнішніх факторів належать державна інноваційна політика, рівень розвитку науково-технічного прогресу, доступ до інвестиційних ресурсів, конкуренція на ринку та загальні економічні умови.

Ефективне управління інноваційним потенціалом передбачає використання комплексу економічних, організаційних, адміністративних та соціально-психологічних методів управління. Економічні методи спрямовані на стимулювання інноваційної діяльності через використання фінансових ресурсів та економічних стимулів. Організаційні методи забезпечують формування ефективної структури управління інноваційними процесами. Адміністративні методи передбачають використання управлінських рішень та нормативних документів, а соціально-психологічні методи спрямовані на стимулювання творчої активності персоналу та формування інноваційної культури підприємства.

Серед основних інструментів інноваційного потенціалу важливе місце займають стратегічне планування інноваційної діяльності, управління інноваційними проєктами, оцінювання ефективності інновацій та використання сучасних інформаційних технологій управління.

Отже, проведене теоретичне дослідження дозволило визначити сутність інноваційного потенціалу підприємства, його структуру, основні елементи та методи управління. Отримані результати створюють науково-методичну основу для подальшого аналізу стану та ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна техніко-економічна характеристика підприємства

ПАТ «Завод «Дніпропрес»

ПАТ «Завод «Дніпропрес» є одним із провідних підприємств машинобудівної галузі України, основною спеціалізацією якого є виробництво пресового обладнання та інших видів промислової техніки. Підприємство здійснює діяльність у сфері розробки, виробництва та реалізації обладнання для різних галузей промисловості, зокрема металургійної, хімічної, гірничодобувної та переробної.

«Дніпропрес» – підприємство машинобудівної промисловості. Засноване у 1955 р. як Дніпропетровський завод важких пресів, а будівництво його розпочали ще у 1953 р. На кінець 1956 р. завод випустив 100 механічних ексцентрованих одностінних пресів. У 1958 р. з'явилася машина для закручування обідів колеса. А на початку 60-х виробництво було зорієнтовано на випуск важких гідравлічних пресів. В цей же період «Дніпропрес» виконував замовлення залізничників з випуску автоматичних ліній для виробництва підшипників. У 1960–1965 рр. підприємство виробляло понад 500 механічних та гідравлічних малих пресів на рік.

З 1967 року в номенклатурі виробів «Дніпропрес» з'явилися преси для пакетування бавовни. На початку 1970-х рр. виробництво механічних пресів було призупинене, на заводі розпочали нарощувати потужності для випуску важких гідравлічних пресів.

Від 1975 р. у складі Дніпропресу запрацювало виробництво з випуску важких пресів.

У 1993 р. підприємство перетворилося на відкрите акціонерне товариство. Спочатку воно мало характер колективної власності, а з 2004 р. – приватної.

З 1997 року підприємство налагодило роботу виключно за контрактами. Всього за рік вдалося зібрати список постійних клієнтів та вийти на обсяги випуску продукції на суму 45 млн гривень.

Примітно, що здебільшого це були експортні контракти, зокрема на суму 4,7 млн гривень для замовників із Німеччини та Франції, на 5 млн гривень – для Росії, на 7 млн гривень – для Туркменістану, на понад 8 млн гривень – для Узбекистану і майже на 3 млн гривень – для Ірану.

У 2014 р. на заводі була проведена масштабна реконструкція.

Завдяки інвесторам та зусиллям фахівців там відкрили конвертер газокисневого рафінування, провели модернізацію нагрівальних та термічних печей, здійснили глибоку модернізацію й повну автоматизацію пресів, встановили обладнання для механічної обробки готових виробів.

Крім того, на виробництві налагодили випуск нержавіючих, жароміцних сталей та сплавів, а також освоїли кування титану та його сплавів.

Згодом підприємство заявило про підписання контракту на співпрацю із ПАТ “Мотор Січ” та іншими провідними виробниками в Україні.

Результатом спільної роботи стала поява на ринку нової високоякісної продукції для авіаційного машинобудування, газотурбінного машинобудування, суднобудування.

За більш ніж піввікову історію на підприємстві було розроблено та виготовлено більше 140 моделей пресів загальною кількістю більше 12000 одиниць, сотні бурових насосів та насосів високого тиску, які використовуються в різних галузях промисловості та видобутку.

Підприємство здійснює експлуатаційну та сервісну підтримку обладнання власного виробництва, а також виробляє широку номенклатуру запасних частин та деталей до обладнання інших виробників.

Можливості заводу забезпечують повний цикл виробництва – від виплавки до механічної обробки та збірки великогабаритних вузлів та машин.

Площа цехів підприємства складає більше 500 тисяч квадратних метрів, займана територія 57 Га.

Нині «Дніпропрес» спеціалізується на випуску гідраліч. пресів для технол. процесів 120-ти видів виробів у металургії, машинобудуванні, суднобудуванні, хімічної та переробної промисловостей. На підприємстві налагоджено виробництво насосно-акумуляторних станцій і клапанової апаратури для приводу й управління гідроустаткуванням, пресів для виробництва керамічної й тротуарної плитки, будівельної цегли, видавлювання олії з насіння олійних культур, пакетування бавовнику, шарових барабанних млинів для подрібнення вугілля, кувалдових пресів, каменедробилтного обладнання, інших видів машин і запасних частин до них. Серед остан. розробок — бурові насоси, запчастини, вузли та агрегати для нафтогазового комплексу; стрічкові преси безперервної дії для деревообробної промисловості. Підприємство має власне металургійне, зварювальне, механо-складальне виробництва та ковальсько-термічний цех.

Основними напрямками діяльності підприємства сьогодні є:

- виробництво пресів різного призначення;
- виготовлення технологічного обладнання;
- розробка систем управління пресовими установками;
- виробництво допоміжного обладнання та комплектуючих.

До основної продукції підприємства належать:

- преси для пластмас;
- кам'яновугільні преси;
- преси для вулканізації гумово-технічних виробів;
- пресове обладнання для брикетування;
- технологічні комплекси для обробки матеріалів.

Аналіз обсягів виробництва товарної продукції підприємства за 2023–2025 роки свідчить про певну нестабільність виробничих показників, що пов'язано з коливанням попиту на продукцію підприємства та складним фінансовим становищем (табл 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз основних техніко-економічних показників ПАТ «Завод
«Дніпропрес» за 2023-2025 рр.

Показники	2023 р	2024 р	2025 р	Відносне відхилення, %
Виробнича потужність, тис.грн.,	116289	113102	127739	112,9
Обсяг товарної продукції, тис.грн	87435	82556	96045	116,3
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	2620	2540	2428	95,6
Витрати на виробництво, тис.грн	77054,0	76854,0	75581,0	98,3
Валовий прибуток	10381,0	5702,0	20461,0	358,8
Вартість основних виробничих фондів, тис.грн	98128,0	97673,0	99315,0	101,7

Аналіз основних техніко-економічних показників ПАТ «Завод «Дніпропрес» за 2023–2025 рр. дозволяє оцінити динаміку розвитку підприємства, рівень ефективності використання ресурсів та тенденції зміни його виробничо-господарської діяльності. Дані таблиці свідчать про неоднозначні результати функціонування підприємства протягом досліджуваного періоду.

Насамперед слід зазначити, що виробнича потужність підприємства у 2025 році зросла до 127739 тис. грн, що на 12,9 % більше порівняно з 2024 роком. Це свідчить про певне відновлення виробничого потенціалу

підприємства та створення передумов для збільшення обсягів виробництва продукції. Разом із тим у 2024 році спостерігалось зниження виробничої потужності порівняно з 2023 роком, що може бути пов'язано зі складною економічною ситуацією, недостатнім рівнем оновлення обладнання або скороченням виробничих ресурсів.

Обсяг товарної продукції у 2025 році також збільшився і становив 96045 тис. грн, що на 16,3 % більше порівняно з 2024 роком. Позитивна динаміка цього показника свідчить про активізацію виробничої діяльності підприємства та поступове підвищення рівня використання виробничих потужностей. Однак у 2024 році порівняно з 2023 роком обсяг товарної продукції знизився, що вказує на нестабільність виробничої діяльності підприємства та залежність результатів його функціонування від зовнішніх економічних факторів.

Водночас негативною тенденцією є скорочення середньооблікової чисельності персоналу. Якщо у 2023 році чисельність працівників становила 2620 осіб, то у 2025 році вона зменшилася до 2428 осіб, або на 4,4 %. Скорочення чисельності персоналу може бути пов'язане з оптимізацією витрат підприємства, автоматизацією окремих виробничих процесів, а також відтоком кваліфікованих кадрів. Така тенденція може негативно впливати на інноваційний потенціал підприємства, оскільки саме кадровий потенціал є одним із ключових факторів забезпечення інноваційного розвитку.

Позитивним моментом є зниження витрат на виробництво продукції. У 2025 році вони становили 75581 тис. грн, що на 1,7 % менше порівняно з 2024 роком. Це свідчить про певне підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та оптимізацію виробничих витрат. Зменшення витрат на виробництво в умовах зростання обсягів товарної продукції є позитивною тенденцією та вказує на покращення результативності господарської діяльності підприємства.

Особливої уваги заслуговує динаміка валового прибутку підприємства. У 2025 році валовий прибуток зріс до 20461 тис. грн, що у 3,6 раза більше

порівняно з 2024 роком. Таке суттєве зростання прибутковості свідчить про покращення фінансових результатів діяльності підприємства, збільшення обсягів реалізації продукції та більш ефективне використання виробничих ресурсів. Водночас значне скорочення валового прибутку у 2024 році порівняно з 2023 роком підтверджує нестабільність фінансового стану підприємства у досліджуваному періоді.

Вартість основних виробничих фондів протягом аналізованого періоду залишалася відносно стабільною. У 2025 році вона становила 99315 тис. грн, що лише на 1,7 % більше порівняно з 2024 роком. Незначне зростання вартості основних засобів свідчить про недостатні темпи оновлення матеріально-технічної бази підприємства, що може стримувати подальший розвиток його інноваційного потенціалу.

Таким чином, результати аналізу основних техніко-економічних показників ПАТ «Завод «Дніпропрес» свідчать про поступове покращення результатів діяльності підприємства у 2025 році після певного спаду у 2024 році. Позитивними тенденціями є зростання виробничої потужності, обсягів товарної продукції та валового прибутку, а також скорочення виробничих витрат. Водночас негативним фактором залишається скорочення чисельності персоналу та недостатній рівень оновлення основних виробничих фондів, що може негативно впливати на подальший інноваційний розвиток підприємства.

Для більш детальної оцінки результатів виробничої діяльності ПАТ «Завод «Дніпропрес» доцільно проаналізувати динаміку обсягів виготовлення товарної продукції за основними видами продукції. Такий аналіз дозволяє визначити найбільш перспективні напрями діяльності підприємства, оцінити структуру виробництва та виявити тенденції зміни попиту на окремі види продукції. Дані щодо обсягів виготовлення товарної продукції за 2023–2025 рр. наведено у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Обсягт виготовлення товарної продукції за 2023-2025 рр.

Продукція	Товарна продукція у цінах плану, тис. грн., факт		
	2023	2024	2025
Преси для пластмас	5454	5610	6110
Прес кам'янокольний	9854	10049,6	10980
Прес для вулканізації гумово-технічних виробів	150	240	252
Прес для пакетування вовни	6489	7062	7600
Комплекс обладнання для вижимання вологи з крейди	6316	7155	7980
Тачка поворотна	1142	1312,5	1430
Система управління пресом	8211	8274	8710
Прес для брикетування стружки	338	368	400
Прес шнековий	767	866,47	880
Прес для абразивів	1956	2163,6	2379
Прес для склеювання плоских панелей	1026	1453,9	1672
Інша продукція	45732	45837	47652
Всього	87435	82556	96045

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про загальну тенденцію до зростання обсягів виробництва більшості видів продукції ПАТ «Завод «Дніпропрес» у 2025 році порівняно з попередніми роками. Найбільшу частку у структурі товарної продукції підприємства традиційно займає інша продукція, обсяги виробництва якої у 2025 році становили 47652 тис. грн, що свідчить про диверсифікований характер діяльності підприємства.

Позитивною тенденцією є зростання обсягів виробництва основних видів пресового обладнання. Зокрема, виробництво пресів для пластмас у 2025 році зросло до 6110 тис. грн, пресів кам'яновугільних — до 10980 тис. грн, а пресів для пакетування вовни — до 7600 тис. грн. Це свідчить про підвищення попиту на продукцію підприємства та активізацію виробничої діяльності.

Також спостерігається збільшення обсягів виробництва сучасного технологічного обладнання, зокрема комплексів для вижимання вологи з крейди та систем управління пресами, що свідчить про поступове розширення технологічного напрямку діяльності підприємства та його орієнтацію на інноваційний розвиток.

Разом із тим окремі види продукції мають порівняно незначні обсяги виробництва, зокрема преси для брикетування стружки та преси шнекові, що може свідчити про обмежений попит на дану продукцію або недостатній рівень її конкурентоспроможності на ринку.

У цілому результати аналізу показують, що у 2025 році загальний обсяг товарної продукції підприємства зріс до 96045 тис. грн, що перевищує показники попередніх років. Це свідчить про позитивну динаміку виробничої діяльності ПАТ «Завод «Дніпропрес» та наявність потенціалу для подальшого розвитку підприємства за умови модернізації виробництва та підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю.

Виробнича потужність підприємства характеризує максимально можливий річний обсяг випуску продукції (видобутку й переробки сировини або надання певних послуг) заздалегідь визначених номенклатури, асортименту та якості за умови найбільш повного використання прогресивної технології та організації виробництва (табл 2.3).

Розрахуємо вихідну та середню виробничу потужність за усі три роки. Використаємо дані про вхідну потужність 2022-го року, збільшення потужності протягом розрахункового періоду внаслідок здійснення поточних організаційно-технічних заходів, нарощування виробничої потужності завдяки реконструкції або розширенню підприємства, збільшення (+) або зменшення (-) виробничої потужності, спричинене змінами в номенклатурі та асортименті продукції, що виготовляється та зменшення виробничої потужності внаслідок її вибуття [32]. Тож, формула за якою розраховується вихідна виробнича потужність:

$$N_{\text{вих}} = N_{\text{вх}} + N_{\text{отз}} + N_{\text{р}} \pm N_{\text{на}} - N_{\text{в}}, \quad (2.1)$$

де $N_{вх}$ — вхідна потужність підприємства (вихідна потужність попереднього року);

Not_3 — збільшення потужності протягом розрахункового періоду внаслідок здійснення поточних організаційно-технічних заходів;

N_p — нарощування виробничої потужності завдяки реконструкції або розширенню підприємства;

$N_{на}$ — збільшення (+) або зменшення (-) виробничої потужності, спричинене змінами в номенклатурі та асортименті продукції, що виготовляється;

$N_{в-}$ — зменшення виробничої потужності внаслідок її вибуття, тобто виведення з експлуатації певної кількості фізично спрацьованого та технічно застарілого устаткування [8].

Розрахуємо вихідну виробничу потужність за три розрахункових роки:

$$N_{вих2023} = 117743 + 54 - 1054 - 400 = 116289 \text{ тис. грн.};$$

$$N_{вих2024} = 116289 - 1210 - 1977 = 113102 \text{ тис. грн.};$$

$$N_{вих2025} = 113102 + 3944 + 4709 + 5984 = 127739 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт використання виробничої потужності дорівнюватиме:

$$K_{вп} = N_{вих} / V_{ТП} \quad (2.2)$$

Розрахуємо коефіцієнт виробничої потужності [20]:

$$K_{вп2023} = \frac{87435}{116289} = 0,75$$

$$K_{вп2024} = \frac{82556}{113102} = 0,73$$

$$K_{вп2025} = \frac{96045}{127739} = 0,76$$

Таблиця 2.3

Розраховані дані про виробничу потужність ПАТ «Дніпропрес»
за 2023-2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
1. Виробнича потужність, тис.грн., вих.	116289	113102	127739

Продовження табл 2.3

2. Об'єм товарної продукції, тис.грн.	87435	82556	96045
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності	0,75	0,73	0,76

Проведені розрахунки вказують на те, що виробнича потужність використовується не цілком, а точніше недостатньо. У 2023 році вона використовується тільки на 75%, у 2024 – на 73%, у 2025 – на 76%. У жодному році не було досягнуто 95% використання виробничої потужності, який є необхідним задля подальшого збільшення резервів виробничої потужності. Основними факторами, які мають вплив на рівень використання виробничої потужності є номенклатура, асортимент та якість продукції, що виготовляється; кількість встановленого устаткування, розміри і склад виробничих площ, можливий фонд часу роботи устаткування та використання площ протягом року; прогресивні техніко-економічні норми продуктивності й використання устаткування, зняття продукції з виробничих площ; нормативи тривалості виробничого циклу та трудомісткості продукції, що виробляється. Тож, задля збільшення виробничої потужності та рівня її використання на ПАТ “Завод “Дніпропрес” необхідно розвивати й поліпшувати рівень перелічених факторів.

2.2 Оцінка ресурсного забезпечення та складових інноваційного потенціалу підприємства

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства передбачає дослідження основних ресурсів, які забезпечують інноваційну діяльність підприємства. До таких ресурсів належать:

- виробничо-технологічні ресурси;
- кадрові ресурси;

- науково-технічні ресурси;
- фінансові ресурси.

Першим кроком в оцінці інноваційного потенціалу виробничих можливостей ПАТ “Завод “Дніпропрес” є визначення рівня прогресивності застосовуваних технологій, який показує на скільки підприємство є розвиненим у технологічному ракурсі, на скільки виготовлювана продукція відповідає часу та, що найголовніше, є конкурентоспроможною .

По-перше розрахуємо наступні показники станом на 2025 рік:

– коефіцієнт зносу ($K_{зн}$) - фізичний знос обладнання для здійснення характеризується поступовою втратою ним своєї споживчої вартості (погіршення первісних техніко-економічних та соціальних характеристик), яка відбувається як в процесі експлуатації, так і під час його бездіяльності [6]:

$$K_{зн} = \frac{\text{Сума зносу ОВФ}}{\text{Первісна вартість ОВФ на відповідну дату}} = \frac{68623}{99315} = 0,691$$

Отриманий результат свідчить про те, що основні виробничі фонди зношені на 69,1 %. Високе значення коефіцієнта зносу говорить про те, що ПАТ “Завод “Дніпропрес” потребує заміни і модернізації обладнання.

– коефіцієнт придатності ($K_{пр}$) – показує на скільки устаткування підприємства є придатним до виробництва продукції [5]:

$$K_{пр} = \frac{\text{Залишкова вартість ОВФ}}{\text{Первісна вартість ОВФ}} = \frac{30692}{99315} = 0,309$$

Основні виробничі фонди ПАТ “Завод “Дніпропрес” придатні на 30,9%. Отриманий результат говорить про те, що ОВФ вимагають оновлення.

Катастрофічно виглядають показники зносу основних виробничих фондів по цехах основного та допоміжного виробництва, які наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники зносу основних виробничих фондів за цехами ПАТ “Завод
“Дніпропрес”

Найменування цеху	Знос ОВФ, %	Знос активної частини ОВФ, %
Чавунно-літійний	73	93,7
Сталелитійний	62,7	90,2
Кузнечно-термічний	56	89,8
Цех сварних конструкцій	70,3	-
Заготівельний	73,7	71,3

Для характеристики вікового складу, фізичного і морального зносу фонди групуються по тривалості експлуатації. Дані для аналізу приведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Початкові дані про терміни експлуатації та кількість обладнання
на ПАТ “Завод “Дніпропрес” у 2025 році

Термін експлуатації ОВФ, років	Кількість одиниць обладнання, шт.	Частка в загальній структурі, %
Від 5,5 до 10	14	3,76
Від 10 до 20	91	24,46
Більше 20	267	71,78
Всього	372	100

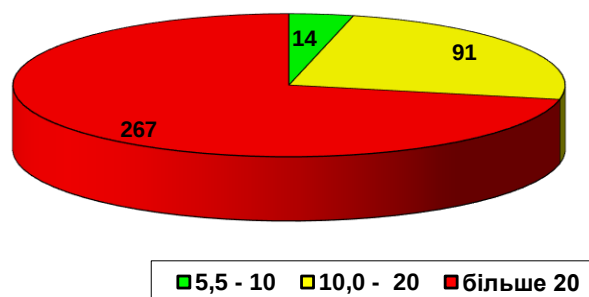


Рис. 2.1 Вікова структура обладнання ПАТ “Завод “Дніпропрес” за 2025 рік

Середній вік обладнання визначається за формулою:

$$X_{\text{ср}} = X_{\text{с}} \cdot a, \text{ де:}$$

$X_{\text{ср}}$ – середній вік обладнання;

$X_{\text{с}}$ – середина інтервалу i -й групи обладнання;

$$X_{\text{с}} = \frac{X_{\text{в}} + X_{\text{н}}}{2}, \text{ де:}$$

$X_{\text{в}}, X_{\text{н}}$ – відповідно верхні і нижні значення інтервалу групи;

a – питома вага обладнання кожної інтервальної групи в загальній кількості.

$$X_{\text{ср}} = \frac{7,5 \cdot 14}{372} + \frac{15 \cdot 91}{372} + \frac{20 \cdot 267}{372} = 0,28226 + 3,6693 + 14,3548 = 18,31 \text{ (18 років)}$$

Середній вік обладнання становить 18 років.

Аналіз вікової структури показав, що 71,78% (тобто 267 одиниць) обладнання працюють зверх нормативних термінів, тобто більше за 20 років, а 24,46% (91 одиниця) від 10 до 20 років, і тільки 3,76% (14 одиниць) працюють від 5,5 до 10 років. Тобто, основна частина парку обладнання застаріла не тільки фізично, але і морально. Дослідження показали, що із збільшенням термінів служби обладнання (особливо зверх нормативних) його техніко-економічні характеристики і, отже, кінцеві результати роботи гіршають: знижується вихід придатного продукту (тобто зростають норми витрат сировини на одиницю продукції), продуктивність обладнання, знижуються продуктивність праці і темпи зростання обсягу виробництва, гіршає якість продукції, зростає виробничий брак. Треба зважати, що термін експлуатації обладнання приблизно до 7 років в сучасних умовах розвитку технічного прогресу є оптимальним для заміни, що підтверджується законодавчо встановленою нормою амортизації для третьої групи основних засобів (15 % на рік). Безумовно дані аналізу свідчать про те, що наявний парк технологічного обладнання потребує негайної заміни, або реконструкції.

У той же час істотно зростають витрати на ремонт обладнання (до 12 ремонтів на рік) і на його експлуатацію.

Зі зростанням фізичного зносу збільшуються позапланові простої, пов'язані з несправністю обладнання (до 3 років в загальній складності), одночасно змінюється тривалість ремонтного циклу, ростуть витрати на технічне обслуговування і ремонт.

Також показником рівня прогресивності застосовуваних технологій є питома вага витрат на НДДКР у загальній сумі витрат підприємства [9]:

$$\gamma_{\text{в НДДКР}} = V_{\text{НДДКР}} / V_3, \quad (2.3)$$

де $V_{\text{НДДКР}}$ - витрати на проведення НДДКР, тис. грн.;

V_3 - загальні витрати підприємства на виготовлення та реалізацію продукції, тис грн.

$$\gamma_{\text{в НДДКР}_{2023}} = \frac{132,25}{62565,33} = 0,0021$$

$$\gamma_{\text{в НДДКР}_{2024}} = \frac{145,56}{77357} = 0,0018$$

$$\gamma_{\text{в НДДКР}_{2025}} = \frac{172,11}{75870,558} = 0,0023$$

Додаткові відомості, щодо прогресивності застосовуваних технологій на ПАТ «Завод “Дніпропрес” дасть питома вага вартості придбаних ліцензій у поточному році в прибутку від звичайної діяльності (до оподаткування) :

$$\gamma_{\text{придоб.ліц.}} = \frac{L_{\text{придоб.}}}{\Pi_{\text{зв.д.}} - \text{ті}}, \quad (2.4)$$

де $L_{\text{придоб.ліц.}}$ - вартість придбаних ліцензій у поточному році, тис. грн.;

$\Pi_{\text{зв.діяльн}}$ - прибуток від звичайної діяльності (до оподаткування) у тому ж році, тис. грн.

$$\gamma_{\text{придоб.ліц.}_{2023}} = \frac{500}{18179} = 0,028$$

$$\gamma_{\text{придоб.ліц.}_{2024}} = \frac{500}{16100,21} = 0,031$$

$$\gamma_{\text{придоб.ліц.}_{2025}} = \frac{500}{20174,442} = 0,025$$

З проведеного аналізу видно, що на ПАТ «Завод “Дніпропрес”» катастрофічно мало коштів виділяється на технологічне оснащення. Так у 2023 році на проведення НДДКР було виділено лише 0,21% загальних витрат на виготовлення та реалізацію продукції, у 2024 – 0,18% , у 2025 – 0,23% , що є неприпустимим для підприємства міжнародного масштабу. Задля підвищення конкурентоспроможності підприємства рівень витрат на проведення НДДКР повинен складати не нижче 1% загальних витрат підприємства.

Оцінивши інноваційний потенціал виробничої сфери перейдемо до кадрових можливостей. Достатня забезпеченість підприємства кваліфікованими трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення інноваційного потенціалу виробництва. Від забезпеченості підприємства кваліфікованими трудовими ресурсами і ефективності їх використання залежать об'єм і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання обладнання, машин, механізмів і як результат об'єм виробництва продукції, її собівартість і прибуток, і високий рівень інноваційного потенціалу [47].

Забезпеченість підприємства кваліфікованими трудовими ресурсами визначається порівнянням фактичної кількості працівників по категоріях і професіях з плановою потребою.

Дані для аналізу представлені у табл. 2.6.

Фактична середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу за 2025 рік менше планової на 5 %, що становить 132 людини, в т.ч. чисельність основних робітників на 6 %, що становить 36 чоловік, допоміжних робітників на 6,8 %, що становить 73 людини.

Неукомплектований штат інженерно-технічним персоналом та службовцями на 23 людини, чи на 2,6 %.

Зіставлення фактичної чисельності з відповідним періодом минулого року показує, що фактична чисельність ПВП знизилася на 112 чоловік або на

4 %, кількість робочих знизилася на 5 %, тобто на 95 чоловік, у тому числі основних робітників на 20 чоловік (3,4 %), допоміжних – на 75 чоловік (7 %).

Для характеристики рузу робочої сили розрахуємо і проаналізуємо динаміку наступних показників [51]:

- Коефіцієнт обороту по прийому робітників

$$K_{\text{пр}2024} = \frac{76}{2540} = 0,0299 \quad K_{\text{пр}2025} = \frac{54}{2428} = 0,0222$$

- Коефіцієнт обороту по вибуттю

$$K_{\text{в}2024} = \frac{145}{2540} = 0,057 \quad K_{\text{в}2025} = \frac{119}{2428} = 0,049$$

- Коефіцієнт плинності кадрів

$$K_{\text{т}2024} = \frac{139}{2540} = 0,05472 \quad K_{\text{т}2025} = \frac{119}{2428} = 0,049$$

- Коефіцієнт постійності персоналу підприємства

$$K_{\text{п.с.}2024} = \frac{1543}{2540} = 0,6075 \quad K_{\text{п.с.}2025} = \frac{1622}{2428} = 0,668$$

Потрібно зазначити, що спостерігається тенденція до скорочення прийому і збільшення вибуття трудових ресурсів підприємства. Коефіцієнти обороту по вибуттю і плинності кадрів мають рівнозначні значення, оскільки основними причинами звільнення працівників є власне бажання і порушення трудової дисципліни. Однак коефіцієнт постійності персоналу трохи збільшився в порівнянні з 2024 роком, що говорить про відносну стабілізацію в питанні забезпеченості підприємства трудовими ресурсами.

Аналізуючи дані табл. 2.6, ми прийшли висновку, що існує характерна тенденція скорочення чисельності працівників за всіма категоріями робітників, але незначна. В порівнянні з 2024 роком чисельність ПВП у 2025-му скоротилася на 4 % або на 112 чоловік, основних робітників на 3,4 % або 20 чоловік, допоміжних робітників, ІТР і службовців змінилася відповідно на 7 % (75 чол.), 2,6 %(23 ос.).

Таблиця 2.6

Аналіз забезпеченості кваліфікованими трудовими ресурсами ПАТ “Завод “Дніпропрес”

Найменування показника	Фактично за 2024рік	2025 рік		Відхилення факту			
		План	Факт	від плану	%	Від минулого року	%
Середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу, всього	2540	2560	2428	-132	95,0	-112	96,0
У тому числі робочі, всього:	1654	1668	1559	-109	93,5	-95	95,0
основні	584	600	564	-36	94,0	-20	96,6
допоміжні	1070	1068	995	-73	93,2	-75	93,0
Інженерно-технічні робітники та службовці	886	892	869	-23	97,4	-17	98,0
Чисельність непромислового персоналу	373	380	365	-15	96,1	-8	97,9
Із них науково-технічні працівники	92	95	85	-10	89,5	-7	92,4
Чисельність робітників всього	2913	2940	2793	-147	95,0	-120	95,9

Основними причинами скорочення чисельності працівників є недостатній рівень оплати праці, відсутність соціальних гарантій.

Наведені дані про роботу підприємства свідчать про те, що воно у приведені три роки непинно скорочувало кількість працівників: порівняно з базовим роком чисельність персоналу підприємства у звітному році зменшилася на 7%, але обсяг випуску продукції зріс на 10%, а попередньому (2024 р.) знизився на 5%. Виробіток на одного працівника зменшився незначно за 2024 рік на 3%, а у 2025 порівняно з 2024 збільшився на 18%, що не компенсувало скорочення чисельності персоналу. Це, звичайно, призвело до спаду коефіцієнта використання виробничої потужності з 76% у 2023 році до 73% у 2024 році, та невеликого підвищення у 2025 році до 76%. Загальна зміна коефіцієнта використання виробничої потужності не відбулася.

Проаналізуємо рівень освіти персоналу на ПАТ “Завод “Дніпропрес” із табл. 2.7, 2.8.

Таблиця 2.7

Рівень освіти промислово-виробничого персоналу ПАТ “Завод “Дніпропрес” за 2023-2025 рр

Рівень освіти	Рік		
	2023	2024	2025
Середня освіта	524	640	395
Середня спеціальна освіта	1234	1130	1243
Вища освіта	523	520	526
Підвищили кваліфікацію	258	250	264
Середньооблікова чисельність	2539	2540	2428

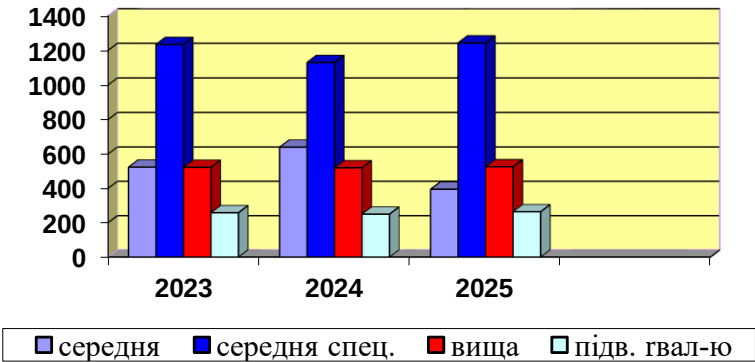


Рис. 2.2 Структура освітнього рівня промислово-виробничого персоналу ПАТ “Завод “Дніпропрес”

Проаналізуємо рівень підвищення кваліфікації науково-технічного персоналу ПАТ “Завод “Дніпропрес”, за допомогою формули [33]:

$$K_{\text{підв.кв.}} = \frac{Ч_{\text{підв.кв.}}}{Ч_3}, \quad (2.5)$$

де $Ч_3$ – загальна чисельність промислово-виробничого персоналу, чол.;

$Ч_{\text{підв.кв.}}$ – чисельність працівників, які підвищили кваліфікацію протягом року, чол.

$$K_{\text{підв.кв. 2023}} = \frac{258}{2539} = 0,10$$

$$K_{\text{підв.кв. 2024}} = \frac{250}{2540} = 0,10$$

$$K_{\text{підв.кв. 2025}} = \frac{264}{2428} = 0,11$$

Аналізуючи дані табл. 2.6 видно, що більшість робітників мають середню спеціальну освіту, що склала у 2023 році – 48,6% усієї чисельності промислово-виробничого персоналу, у 2024 році – 44,5 %, а у 2025 році – 51,2% . Незначна кількість робітників мають вищу освіту, у 2023 році це 20,6 %, у 2024 році – 20,5 %, у 2025 – 21,7% від загальної чисельності промислово-виробничого персоналу.

Дані показники є доволі низькими для такого великого й високо-технологічного підприємства як ПАТ “Завод “Дніпропрес” задля збільшення інноваційного потенціалу. Згідно із нормативними вимогами рівень освіти промислово-виробничого персоналу повинен мати іншу структуру, а саме – кількість робітників із вищою освітою має складати не менш ніж 40%, у той час як на ПАТ “Завод “Дніпропрес” цей відсоток не вищий за 22 % - у 2025 році. Щодо рівня підвищення кваліфікації промислово-виробничого персоналу – він є нормальним і складає в середньому 10% за всі три роки.

Таблиця 2.8

Рівень освіти науково-технічного персоналу ПАТ “Завод “Дніпропрес”

Рівень освіти	Рік		
	2023	2024	2025
Середня освіта	6	8	8
Середня спеціальна освіта	17	15	15

Продовження табл 2.8

Вища освіта	35	37	31
Підвищили кваліфікацію	3	6	5
Науковий ступінь: кандидат наук, доктор наук	27	26	26
Чисельність науково-технічного персоналу	88	92	85

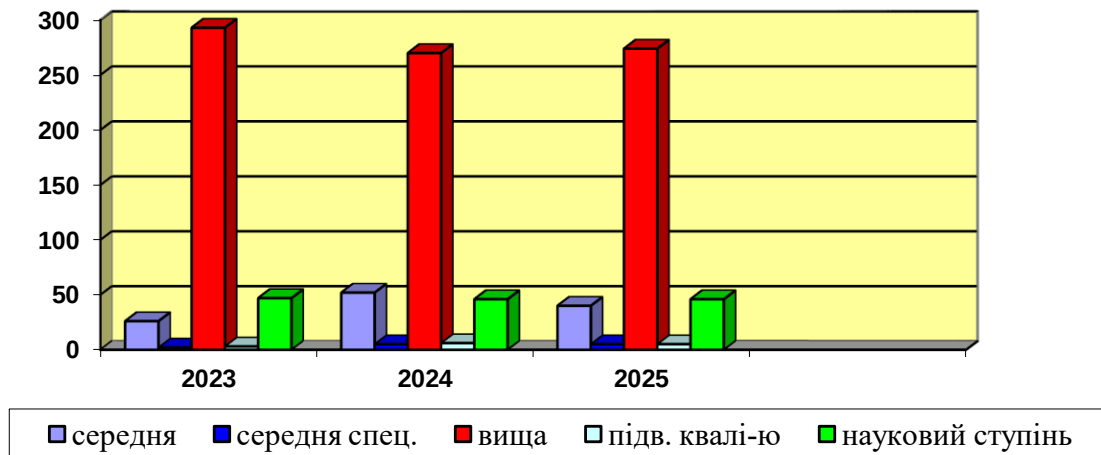


Рис. 2.3 Структура освітнього рівня науково-технічного персоналу
ПАТ “Завод “Дніпропрес”

Із табл. 2.8 видно, що більшість науково-технічного персоналу мають вищу освіту, що складає – 40% від загальної чисельності невиробничого персоналу у 2023 році, 40% - у 2024 році й 36% у 2025 році, що є нормальним показником.

Розрахуємо вагу кількості науково-технічних працівників з науковим ступенем у загальній кількості науково-технічного персоналу (вихідні дані із табл.2.5 і табл. 2.7) за формулою [33]:

$$\gamma_{\text{наук.ступ.}} = \frac{Ч_{\text{наук.ступ.}}}{Ч_3}, \quad (2.6)$$

де $Ч_{\text{наук.ступ.}}$ – чисельність працівників з науковим ступенем, чол.;

$Ч_3$ – загальна чисельність науково-технічних працівників, чол.

$$\gamma_{\text{наук.ступ. 2023}} = \frac{27}{88} = 0,31$$

$$\gamma_{\text{наук.ступ. 2024}} = \frac{26}{92} = 0,28$$

$$\gamma_{\text{наук.ступ. 2025}} = \frac{26}{85} = 0,31$$

Також на інноваційний потенціал впливає рівень професіоналізму науково-технічного персоналу, який визначається за формулою (вихідні дані із табл.2.7 і табл. 2.8) [34]:

$$K_{\text{проф.}} = \frac{Ч_{\text{баз}}}{Ч_3}, \quad (2.7)$$

де $Ч_{\text{баз}}$ - чисельність науково-технічних працівників з базового вищою освітою, чол.;

$Ч_3$ - загальна чисельність науково-технічних працівників, чол.

$$K_{\text{проф. 2023}} = \frac{35}{88} = 0,4$$

$$K_{\text{проф. 2024}} = \frac{37}{92} = 0,4$$

$$K_{\text{проф. 2025}} = \frac{31}{85} = 0,36$$

Проаналізуємо рівень підвищення кваліфікації науково-технічного персоналу за формулою 2.5, де $Ч_3$ – загальна чисельність науково-технічного персоналу, чол.; $Ч_{\text{підв.кв}}$ – чисельність працівників, які підвищили кваліфікацію протягом року, чол.

$$K_{\text{підв.кв. 2023}} = \frac{3}{88} = 0,03$$

$$K_{\text{підв.кв. 2024}} = \frac{6}{92} = 0,07$$

$$K_{\text{підв.кв. 2025}} = \frac{5}{85} = 0,06$$

З проведених розрахунків видно, що кількість науково-технічного персоналу у 2023 році – 88 працівників, у 2024 році – 92 працівника, у 2025 – 85 працівників, що згідно із нормативами є недостатнім задля продуктивної наукової діяльності. Людей із науковим ступенем серед них лише – 31% у 2023 році, 28% у 2024 році та 31% у 2025 році. Це вказує на те, що інноваційний потенціал кадрів нижче середнього, тому що згідно нормативів

необхідна чисельність працівників із науковим ступенем має складати не менш ніж 50% від загальної чисельності науково-технічного персоналу. Це мінімальна кількість науковців, за якої рівень наукової діяльності забезпечує інноваційний розвиток підприємства й підвищує його інноваційний потенціал. Кількість науково-технічного персоналу, що підвищили кваліфікацію складає – 3% у 2023 році, 7% у 2024 році та 6% у 2025 році, що є досить нормальним рівнем і має позитивний вплив на інноваційний потенціал ПАТ “Завод “Дніпропрес”.

Творча активність є безпосередньою рушійною силою інноваційного потенціалу усього підприємства. Визначити ступінь творчої ініціативності персоналу можна порівняти кількість робітників, що зініціювали та інтегрували ідею із загальною кількістю персоналу (табл 2.9).

Ідеї та пропозиції від працівників виробництва та науковців мають дуже велику цінність, бо саме вони є безпосередньо дієвими та потрібними для підприємства, бо йдуть із самих витоків виробництва. Рівень ініціативності вказує й на рівень мотивації до цієї самої ініціативи та креативного стилю мислення робітників.

Таблиця 2.9

Пропозиції робітників ПАТ “Завод “Дніпропрес” за 2023 – 2025 рр

Персонал	Кількість пропозицій		
	2023	2024	2025
Промислово-виробничий, чол.	15	13	19
Чисельність, чол.	2539	2540	2428
Науково-технічний, чол.	24	36	41
Чисельність, чол.	88	92	85
Усього людей-ініціаторів, шт.	39	49	60
Загальна чисельність працівників, чол.	2907	2913	2793

Проаналізувавши наведені у табл. 2.9 дані можна зробити наступні висновки: у 2023 році із загальної кількості виробничо-промислового персоналу, запропонувавши свої інноваційні рішення, ініціативу проявили лише 15 чоловік із 2539 загальної чисельності виробничо-промислового

персоналу, що складає 0,6%; у 2024 році цей відсоток не виріс і навіть трошки зменшився до 13 чоловік із загальної чисельності у 2540 чоловік, що склало 0,5% - це є негативною тенденцією, так як вказує на те, що у 2024 році порівняно із 2023 мотивація промислово-виробничого персоналу до пропонування інноваційних рішень послабшала. Дещо кращою ситуація є у 2025 році, де кількість чоловік, які запропонували нові ідеї піднялася до 19 чоловік із 2428, що склало 0,9%, це свідчить про те, що система мотивації почала працювати у кращому напрямку.

Що стосується науково-технічного персоналу, одним з основних завдань якого і є генерація продуктивних рішень та ідей, то можна спостерігати наступне: у 2023 році кількість вчених, зробивших пропозиції склала 24 чоловіки із 88 чоловік загальної кількості науково-технічного персоналу, що становить 27%; у 2024 році кількість вчених-ініціаторів збільшилася до 36 чоловік із 49, що склало 39% і дає можливість стверджувати, що у цьому році мотивація науково-технічного персоналу до генерування ідей була сильнішою й ефективнішою порівняно із попереднім роком та з мотивацією ініціативи промислово-виробничого персоналу; у 2025 році пропозиції зробили 41 вчений із 85, що є найбільшим показником порівняно з двома попередніми роками і склало 48%, це також свідчить про посилення мотивації серед науково-виробничого персоналу порівняно із попередніми роками та із мотивацією промислово-виробничого персоналу.

Загалом, відмітимо, що загальна кількість людей, що зробили інноваційні пропозиції склала: у 2023 році – 39 чоловік, що склало 1% загальної чисельності усього персоналу ПАТ “Завод “Дніпропрес”, у 2024 році – 49 чоловік що склало 2% загальної чисельності усього персоналу, у 2025 – 60 чоловік, що склало 2% загальної чисельності усього персоналу.

Отже, з огляду на представлені результати розрахунків, зазначимо, що ступінь творчої ініціативності на підприємстві ПАТ “Завод “Дніпропрес” є не дуже значним, але набирає обертів із кожним роком, так як є наявна тенденція до зростання ініціаторів інновацій серед науково-технічного

персоналу. Однак що стосується ініціаторів серед промислово-виробничого персоналу – то тут мотивація має бути сильнішою й активнішою, отже саме пропозиції промислово-виробничого персоналу мають більш практичне значення й користь для підприємства.

Рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції.

Аналіз витрат на наукові розробки у собівартості продукції направлений на виявлення інноваційного потенціалу використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів в процесі виробництва, постачання і збуту продукції [21].

Аналіз показників табл. 2.10 дає підставу для таких висновків. По-перше, скорочення витрат на виробництво на ПАТ “Завод “Дніпропрес” проти планових показників на 1,66%, проти 2024 року - 1,91% при зменшенні обсягу виробництва продукції у вартісному вираженні за планом на 10%, за 2024 рік – збільшення на 6,3 % свідчить про відносне зростання витрат на виробництво. По-друге, структура витрат на виробництво продукції порівняно як з плановими показниками так і 2024 роком зрушилася у бік зростання питомої ваги матеріальних витрат, тобто матеріалоємності. На заводі знижується питома вага амортизаційних відрахувань на повне відтворення основних засобів, що є результатом невиконання планів введення в дію основних засобів і графіків проведення робіт з їх модернізації та реконструкції, що підтверджується результатами аналізу основних виробничих фондів.

Значно зменшилась сума витрат за елементом “Інші витрати”, до яких входять витрати на НДДКР, додатковий аналіз можна провести на основі даних табл. 2.11. Аналіз наведених витрат показує, що за всіма з них фактично витрачено коштів набагато менше, ніж планувалося та за попередній період.

Таблиця 2.10

Витрати на виробництво продукції ПАТ «Завод «Дніпропрес» за елементами витрат

Елемент витрат	Сума, тис.грн.			Відхилення		Структура, %			Відхилення, %	
	2024 рік	2025 рік		Від 2024 р.	Від плану	2024 рік	2025 рік		Від 2024 р.	Від плану
		план	факт				план	факт		
1.Матеріальні витрати (за вирахуванням відходів, що повертаються)	57561,91	57244,81	57557,74	-4,17	+312,92	74,70	74,49	76,15	+1,45	+1,66
2.Амортизація основних засобів і немат. активів.	920,99	915,92	920,92	-0,07	+5,00	1,20	1,19	1,22	+0,02	+0,03
3.Витрати на оплату праці	13620,13	13247,56	13558,66	-61,46	+311,110	17,68	17,24	17,94	+0,26	+0,70
4.Відрахування на соціальні заходи	2743,25	2609,12	2521,11	-222,14	-88,01	3,56	3,39	3,34	-0,22	-0,05
5. Інші витрати	2207,61	2836,53	1022,42	-1185,19	-1814,10	2,87	3,69	1,35	-1,52	-2,34
6.Виробнича собівартість товарної продукції	77053,91	76853,95	75580,86	-1473,05	-273,11	100	100	100	-	-

При детальному вивченні причин такого явища встановлено:

- завод не має змоги одержувати банківські кредити у розмірах, які були потрібні для організації капітального та поточного ремонту основних засобів та безперебійних розрахунків з партнерами та інші цілі: комерційні банки відмовлялися від укладання кредитних угод, зважаючи на зниження показників ліквідності і платоспроможності підприємства;
- через нестачу коштів ПАТ “Завод “Дніпропрес” було змушене припинити витрати на фінансування господарських договорів з рядом науково-дослідних установ, відмовитися від послуг брокерських, маркетингових, рекламних та інших організацій, які професійно допомагають успішній діяльності підприємства;
- економія за позицією “вивізне мито”, пов’язана з невиконанням заводом заходів просування та реалізації виробленої продукції на експорт.

Таблиця 2.11

Витрати за елементом “Інші витрати”, тис. грн.

Вид витрат	Сума витрат		
	2023	2024	2025
1.На відрядження	177	104,078	58,456
2.Проценти за кредити	1440	832,622	-
3.Оплата послуг сторонніх організацій	435	964,180	693
4.Місцеві податки за рахунок собівартості	61,55	45,510	49,745
5.Вивізне (експортне мито)	90,10	100,670	79,767
6.Наукові розробки	145	145,560	134,457
7.Інші витрати	14	17	10
Разом	2362,65	2207,619	1022,425

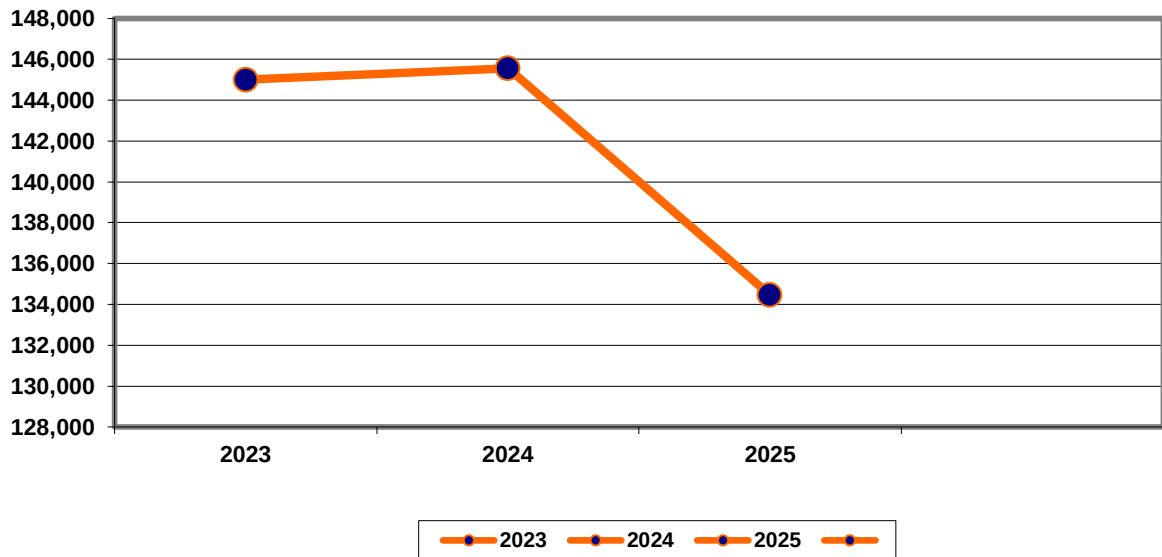


Рис. 2.4 Лінія тренду витрат на НДДКР ПАТ “Завод “Дніпропрес” , тис.грн.

З табл. 2.11 та рис.2.4 видно, витрати на НДДКР мають тенденцію до зменшення з 2024 по 2025 роки на 8%, але у 2024 спостерігалось невелике збільшення на 1% порівняно із 2023 роком.

Так, у 2023 році на наукові розробки було витрачено 145 тис. грн., що склало 0,23% від повної собівартості виробленої продукції, у 2024 – 145, 560 тис. грн., що склало 0,19% від повної собівартості виробленої продукції, та у 2025 році – 134, 457 тис. грн., що склало 0,18% від повної собівартості виробленої продукції. Ці показники свідчать про недостатнє забезпечення коштами НДДКР на ПАТ “Завод “Дніпропрес”.

Важливий узагальнюючий показник собівартості продукції – витрати на гривню товарної продукції, який наочно показує прямий зв'язок між прибутком і собівартістю. Такий показник характеризує роботу підприємства у напрямку зниження собівартості продукції, що випускається, вибору оптимальної структури випуску і реалізації продукції з урахуванням оптових цін на неї, які формуються на ринку та які повинні оперативно враховуватися підприємством при плануванні своєї діяльності і в ході виконання намічених бізнес-планом обсягів виробництва.

Витрати на одну гривню виробленої продукції ПАТ “Завод “Дніпропрес” у динаміці за три роки наведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Витрати на одну гривню виробленої продукції ПАТ “Завод “Дніпропрес”

Показник	2023	2024	2025	
			план	факт
1.Вартість виробленої товарної продукції, тис.грн.	87435	90392	107286	96045
2.Повна собівартість виробленої продукції, тис.грн.	62565,33	77357	77275,75	75870,558
3. Витрати на одну гривню виробленої товарної продукції, грн.	0,72	0,86	0,72	0,79
4. Витрати на НДДКР на одну гривню виробленої товарної продукції, грн.	0,17	0,16	0,16	0,14

Наведені дані свідчать про те, що підприємство у звітному 2025 році має значно гірший показник з витрат на одну гривню виготовленої продукції, ніж передбачалось планом; він покращився порівняно з рівнем 2024 року на 0,14 грн., але погіршав порівняно з досягнутим рівнем у 2023 році на 0,07 грн. Щодо витрат на НДДКР, то тут ситуація також погіршилася у 2025 році, порівняно з 2024 роком, так як витрати на НДДКР зменшилися на 12%, а у 2023 році спостерігається найкращий за три роки результат, порівняно з 2025 роком рівень витрат на НДДКР на одну гривню виробленої товарної продукції був більший на 21%.

Наведені вище факти є свідченням того, що кошти на проведення НДДКР з року в рік зменшуються. Інноваційний потенціал наукової діяльності ПАТ “Завод “Дніпропрес” також у свою чергу зменшується.

Науково-технічна діяльність ПАТ “Завод “Дніпропрес”.

Оцінка інноваційного потенціалу науково-технічної сфери підприємства проводиться з використанням відповідної системи показників, а саме :

1) Питома вага наукових публікацій щодо стратегічного напрямку інноваційного розвитку підприємства у загальній кількості наукових праць протягом року [14]:

$$\gamma_{\text{наук.публ.}} = P_c / P_z, \quad (2.8)$$

де P_c - кількість публікацій щодо стратегічного напрямку інноваційного розвитку підприємства, од.;

P_z - загальна кількість публікацій протягом року, од.;

$$\gamma_{\text{наук.публ. 2023}} = \frac{3}{32} = 0,094$$

$$\gamma_{\text{наук.публ. 2024}} = \frac{2}{27} = 0,074$$

$$\gamma_{\text{наук.публ. 2025}} = \frac{2}{29} = 0,069$$

2) Рівень забезпечення інноваційної діяльності науково-дослідним обладнанням [14]:

$$K_o^{\text{НДДКР}} = O_{\text{НДДКР}} / O_z, \quad (2.9)$$

де $O_{\text{НДДКР}}$ - вартість обладнання для проведення НДДКР, тис. грн.;

O_z - вартість основних виробничих фондів, тис. грн.;

$$K_o^{\text{НДДКР 2005}} = \frac{1856}{97456} = 0,02$$

$$K_o^{\text{НДДКР 2006}} = \frac{1132}{96456} = 0,01$$

$$K_o^{\text{НДДКР 2007}} = \frac{998}{99456} = 0,01$$

3) Питома вага вартості проданих ліцензій у поточному році в прибутку від звичайної діяльності (до оподаткування) [10]:

$$\gamma_{\text{прод.ліц.}} = L_{\text{прод.ліц.}} / \Pi_{\text{зв.діяльн.}}, \quad (2.10)$$

де $L_{\text{прод.ліц.}}$ - вартість проданих ліцензій у поточному році, грн.;

$\Pi_{\text{зв.діяльн.}}$ - прибуток від звичайної діяльності (до оподаткування) у тому ж році, тис. грн.;

$$\gamma_{\text{прод.ліц. 2023}} = \frac{26}{28570} = 0,0009$$

$$\gamma_{\text{прод.ліц. 2024}} = \frac{21}{27056} = 0,0008$$

$$\gamma_{\text{прод.ліц. 2025}} = \frac{18}{21669} = 0,0008$$

4) Кількість дослідних зразків, розроблених власними силами підприємства дорівнює у 2023 році – 3, у 2024 році – 3, у 2025 – 1.

5) Кількість дослідних зразків, розроблених іншими підприємствами на замовлення даного підприємства дорівнює у 2023 році – 1, у 2024 році – 1, у 2025 році – 2.

6) Коефіцієнт оновлення обладнання для проведення НДДКР — характеризує ступінь інтенсивності його оновлення [23]:

$$K_{\text{он. НДДКР}} = O_{\text{вв. НДДКР}} / O_{\text{к.р. НДДКР}}, \quad (2.11)$$

де $O_{\text{вв. НДДКР}}$ - вартість обладнання для проведення НДДКР, що надійшло на підприємство протягом поточного року, тис. грн.;

$O_{\text{к.р. НДДКР}}$ - вартість обладнання для проведення НДДКР на кінець поточного року, тис. грн.;

$$K_{\text{он. НДДКР 2023}} = \frac{65}{1856} = 0,035$$

$$K_{\text{он. НДДКР 2024}} = 0$$

$$K_{\text{он. НДДКР 2025}} = 0$$

7) Коефіцієнт вибуття обладнання для проведення НДДКР — характеризує ступінь інтенсивності його вибуття [26]:

$$K_{\text{виб. НДДКР}} = O_{\text{виб. НДДКР}} / O_{\text{п.р. НДДКР}}, \quad (2.12)$$

де $O_{\text{виб. НДДКР}}$ - вартість обладнання для проведення НДДКР, що вибуло з підприємства протягом поточного року, тис. грн.;

$O_{\text{п.р. НДДКР}}$ - вартість обладнання для проведення НДДКР на початок поточного року, тис. грн.;

$$K_{\text{виб. НДДКР 2023}} = 0$$

$$K_{\text{виб. НДДКР 2024}} = \frac{724}{1856} = 0,39$$

$$K_{\text{виб. НДДКР 2025}} = \frac{134}{1132} = 0,12$$

8) Рівень інформатизації робіт, пов'язаних з НДДКР [37]:

$$K_{\text{інф.}} = M_{\text{інф.}}/M_3, \quad (2.13)$$

де $M_{\text{інф.}}$ - кількість робочих місць науково-технічних працівників, оснащених комп'ютерами, од.;

M_3 - загальна кількість робочих місць науково-технічних працівників, од.;

$$K_{\text{інф.}} 2023 = \frac{8}{23} = 0,35$$

$$K_{\text{інф.}} 2024 = \frac{8}{20} = 0,4$$

$$K_{\text{інф.}} 2025 = \frac{8}{18} = 0,45$$

Для більш якісного аналізу результатів розрахунків показників наукової діяльності ПАТ “Завод “Дніпропрес” зведемо їх до табл. 2.13.

З проведених розрахунків, про стан науково-технічної діяльності ПАТ “Завод “Дніпропрес” можна зробити наступні висновки: кількість наукових публікацій щодо стратегічного напрямку інноваційного розвитку підприємства з 2023 року по 2025 рік зменшилася з 3 до 2 публікацій на рік публікацій, й у 2025 році це скало майже 7% загальної кількості наукових публікацій, у 2024 – 7%, у 2023 році – 9%.

Таблиця 2.13

Зведені показники науково-технічної діяльності ПАТ “Завод “Дніпропрес”
за 2023-2025 рр.

Назва показнику	Значення 2023 р.	Значення 2024 р.	Значення 2025 р.
Питома вага наукових публікацій щодо стратегічного напрямку інноваційного розвитку підприємства	0,094	0,074	0,069
Рівень забезпечення інноваційної діяльності науково-дослідним обладнанням	0,02	0,01	0,01
Питома вага вартості проданих ліцензій	0,0009	0,0008	0,0008
Кількість дослідних зразків, розроблених власними силами підприємства	3	3	1

Продовження табл 2.13

Кількість дослідних зразків, розроблених іншими підприємствами на замовлення	1	1	2
Коефіцієнт оновлення обладнання для проведення НДДКР	0,035	0	0
Коефіцієнт вибуття обладнання для проведення НДДКР	0	0,39	0,12
Рівень інформатизації робіт, пов'язаних з НДДКР	0,35	0,4	0,45

Рівень забезпечення інноваційної діяльності підприємства ПАТ “Завод “Дніпропрес” науково-дослідним обладнанням є доволі низьким і у 2023 році його вартість складає 2% від загальної вартості основних виробничих фондів підприємства, у 2024 та 2025 роках він знизився до 1% від загальної вартості основних виробничих фондів підприємства; що стосується проданих підприємством ліцензій, то вага їх вартості у прибутку від звичайної діяльності також впродовж трьох аналітичних років знизилася, з 0,09% у 2023 році до 0,08% у 2025 році; кількість дослідних зразків розроблених власними силами підприємства також знизилася, з 3 одиниць у 2023 році, до 1 одиниці у 2025 році; а от кількість дослідних зразків розроблених іншими підприємствами на замовлення ПАТ “Завод “Дніпропрес” навпаки виросла, із 1 одиниці у 2023 році, до 3 одиниць у 2025 році; коефіцієнт оновлення обладнання для проведення НДДКР взагалі мав позитивний результат тільки у 2023 році, і склав 35%, у той час як у 2024 і 2025 роках оновлення не відбувалося взагалі; а показник коефіцієнту вибуття обладнання для проведення НДДКР навпаки має позитивний рівень у 2024 і 2025 роках, і складає 39% і 12% відповідно, і тільки у 2023 році вибуття не відбулося; стосовно рівня інформатизації робіт, пов'язаних з НДДКР можна зазначити, що він виріс, у 2023 році він становив 35%, у 2024 – 40%, у 2025 – 45%, але це є негативним показником, тому що кількість комп'ютеризованих робочих місць лишалася незмінною на протязі трьох років і складала 8 одиниць, а от кількість робочих місць науково-технічних робітників зменшувалася з

кожним роком, у 2024 році на 3 місяця порівняно з 2023 роком, у 2025 році – на 2 місяця порівняно із 2024 роком.

Результати досліджень є невтішними для інноваційного потенціалу на ПАТ “Завод “Дніпропрес”, так як показники росту інноваційного потенціалу науково-технічної діяльності з кожним роком зменшуються, а показники стагнації – навпаки, зростають. Тож, слід зазначити, що науково-технічна сфера діяльності ПАТ “Завод “Дніпропрес” знаходиться у процесі стагнації і інноваційний потенціал підприємства слабшає. Загальний рівень інноваційного потенціалу підприємства можна охарактеризувати як – слабкий.

2.3. Аналіз системи управління інноваційною діяльністю підприємства

Система управління інноваційною діяльністю підприємства визначає ефективність використання інноваційного потенціалу. Важливу роль у цьому процесі відіграє організаційна структура управління підприємством.

Організаційна складова підприємства має важливий вплив не тільки на результати його діяльності: рентабельність виробництва, обсяги прибутків; але й на інноваційний потенціал підприємства. Тому що саме з правильної організації праці й структури управління підприємством починається його рух до більших досягнень, розвиток виробництва, підвищення конкурентоспроможності виготовлюваної продукції. І саме цей розвиток, рух уперед й породжує інноваційну діяльність - наукові розробки, експерименти, розробки дослідних зразків і, що є найважливішим, введення інноваційного рішення в експлуатацію.

Розвиток інноваційного потенціалу підприємства не можливий, коли його організаційна структура не направлена на інноваційний розвиток. Підприємство не розвивається, його продукція втрачає свою конкурентоспроможність [25] .

Оцінити ступень інноваційної спрямованості організаційної структури ПАТ “Завод “Дніпропрес” можна проаналізувавши саму організаційну структуру (рис.2.5).

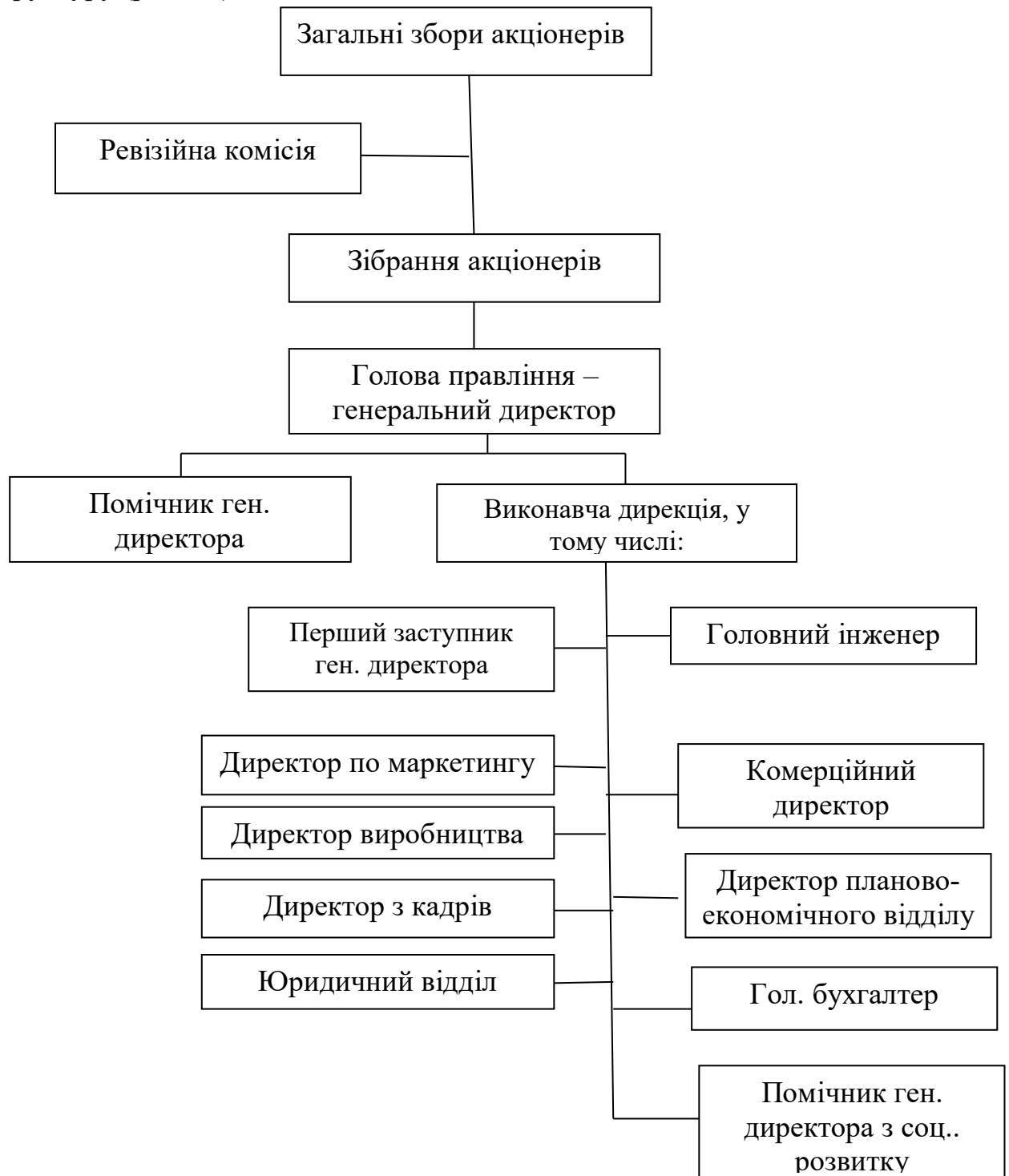


Рис. 2.5 Схема управління ПАТ “Завод “Дніпропрес”

З рис. 2.5 видно, що до складу виконавчої дирекції входять багато відділів, але науково-технічного відділу або відділу інноваційного розвитку немає. Аналіз організаційної структури підприємства показав, що у її складі відсутній спеціалізований підрозділ, відповідальний за управління інноваційною діяльністю. Функції розробки нових технологій та інноваційних рішень виконуються виробничими підрозділами, що значно обмежує можливості системного управління інноваціями.

Слідством такого об'єднання є поступовий занепад інноваційного потенціалу підприємства.

Причин цього занепаду є декілька: по-перше, інноваційний потенціал підприємства складається не тільки з виробничих можливостей підприємства, його закладено в усі аспекти діяльності підприємства [26].

Відсутність окремого інноваційного підрозділу призводить до таких негативних наслідків:

- недостатня координація інноваційної діяльності;
- низький рівень фінансування інновацій;
- обмежене використання науково-технічного потенціалу;
- відсутність чіткої інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Тому не можна звужувати усі інновації тільки у відділі виробництва й не давати змоги іншим аспектам діяльності підприємства покращувати свою структуру й результати своєї діяльності; по-друге, підприємство, яке існує у час новітніх технологій не може виділяти інноваційній сфері своєї діяльності такий малий простір для розвитку. Отже, на ПАТ “Завод “Дніпропрес” не вистачає окремого відділу, який має спеціалізовано фокусуватися ні інноваціях усіх етапів, відділів і сфер діяльності підприємства. Тільки виділивши окремий простір інноваціям можна сказати, що підприємство має інноваційну спрямованість. А на даному етапі зазначимо, що на ПАТ “Завод “Дніпропрес” інноваційна спрямованість організаційної структури є дуже слабкою.

Для оцінки інноваційного потенціалу підприємства також дуже важливим є фінансовий аспект. Адже тільки маючи певні кошти можна провадити інновації у життя, а тим більше виготовляти нові інноваційні продукти.

Оцінку фінансових можливостей інноваційного потенціалу ПАТ “Завод “Дніпропрес” допоможуть зробити наступні показники [баланс 2025]:

Аналіз ліквідності підприємства.

– Коефіцієнт абсолютної ліквідності, розраховується як відношення грошових коштів та їх еквівалентів і тимчасових фінансових інвестицій до тимчасових зобов’язань [22].

$$K_{a.l. \text{ поч.}} = \frac{303 + 24}{18282} = 0,017$$

$$K_{a.l. \text{ кін.}} = \frac{301 + 12}{19451} = 0,016$$

– Коефіцієнт швидкої ліквідності, розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних коштів до тимчасових зобов’язань підприємства .

$$K_{ш.л. \text{ поч.}} = \frac{303 + 24 + 14814 + 2047 + 289 + 2213}{18282} = \frac{19690}{18282} = 1,08$$

$$K_{ш.л. \text{ кін.}} = \frac{301 + 12 + 19295}{19451} = \frac{19608}{19451} = 1,01$$

– Коефіцієнт загальної ліквідності, розраховується як відношення тимчасових активів до короткострокових зобов’язань [37].

$$K_{з.л. \text{ поч.}} = \frac{25804}{24478} = 1,05$$

$$K_{з.л. \text{ кін.}} = \frac{20787}{20085} = 1,03$$

Отримані результати зведемо до табл. 2.14, задля кращої ілюстрації картини ліквідності підприємства.

Таблиця 2.14

Зведені результати аналізу ліквідності ПАТ “Завод “Дніпропрес” за 2025 рік

Коефіцієнт	Результат	
	Початок 2025 року	Кінець 2025 року
Абсолютної ліквідності	0,017	0,016
Швидкої ліквідності	1,08	1,01
Загальної ліквідності	1,05	1,03

Фінансова стійкість підприємства (або платоспроможність).

– Коефіцієнт фінансування, розраховується як відношення привласнених і власних коштів [24].

$$K_{ф. поч.} = \frac{25659}{18673} = 1,37$$

$$K_{ф. кін.} = \frac{28947}{13599} = 2,13$$

– Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, розраховується як відношення величини чистого оборотного капіталу (К ч.об.) до величини оборотних активів підприємства [26].

$$K_{ч.об. поч.} = 19690 - 18\,282 = 1408 \text{ тис. грн.}$$

$$K_{ч.об. кін.} = 19608 - 19451 = 157 \text{ тис. грн.}$$

$$K_{з.в.о.к. поч.} = \frac{1408}{25804} = 0,05$$

$$K_{з.в.о.к. кін.} = \frac{157}{20085} = 0,01$$

Отже, проведений аналіз ліквідності фінансової стійкості ПАТ “Завод “Дніпропрес” призводить до наступних висновків: коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на те, яку частину своїх боргів підприємство може негайно сплатити, тож на початку 2025 року ПАТ “Завод “Дніпропрес” могло негайно сплатити тільки 1,7% своїх боргів, до кінця року ситуація погіршилася, і підприємство було спроможне сплатити негайно тільки 1,6% своїх боргів, отриманий рівень показника абсолютної ліквідності нижчий за мінімальний загальноприйнятий – 2%; показник коефіцієнту швидкої ліквідності, що на

початку 2025 року дорівнює 1,08, а у кінці року знизився до 1,01, вказує на середню здатність ПАТ “Завод “Дніпропрес” сплачувати свої короткострокові зобов’язання, за умови своєчасного розрахунку із дебіторами; коефіцієнт загальної ліквідності вказує на здатність підприємства сплатити свої короткострокові зобов’язання у строк, на початку 2025 року показник коефіцієнту загальної ліквідності ПАТ “Завод “Дніпропрес” дорівнює 1,05, що є нижче норми (1,5 - 2), а до кінця року цей показник ще зменшився до 1,03, що знову ж таки є нижче норми, це вказує на слабку здатність підприємства сплачувати свої короткострокові зобов’язання у строк.

Що стосується фінансової стійкості підприємства, то можна зауважити, що до кінця 2025 року обсяг привласнених коштів став більшим за власні більш ніж у два рази з 137% до 213% власних коштів, це вказує на те, що підприємство є дуже залежним і втрачає свою фінансову незалежність; забезпеченість підприємства власними оборотними коштами є дуже низькою, до кінця 2025 року вона знизилася з 5% до 1%, що вказує на слабку фінансову стійкість ПАТ “Завод “Дніпропрес”.

Зв’язок між фінансовими можливостями і інноваційним потенціалом підприємства є дуже щільним, й темпи росту інноваційного потенціалу прямо пропорційні темпам росту фінансових показників. Інноваційний потенціал ПАТ “Завод “Дніпропрес” є дуже слабким, тому підприємство виживає, а за таких умов інноваційний розвиток відкладають, що у свою чергу може привести підприємство до повної втрати конкурентоспроможності, а згодом і до банкрутства.

Для визначення інтенсивності використання інноваційного потенціалу ПАТ “Завод “Дніпропрес” необхідно розрахувати темпи зростання показників (із табл.2.15) за формулою:

$$T_{зр.} = \frac{\Pi_i}{\Pi_{i-1}}, \quad (2.14)$$

де Π_i – значення показника i -го року;

Π_{i-1} – значення показника попереднього року.

Таблиця 2.15

Показники використання інноваційного потенціалу

ПАТ “Завод “Дніпропрес” за 2023 – 2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Коефіцієнт оновлення обладнання для проведення НДДКР	0,035	0	0
Кількість дослідних зразків, розроблених власними силами підприємства, од.	3	3	1
Рівень підвищення кваліфікації науково-технічного персоналу	0,03	0,07	0,06
Рентабельність реалізованої інновації	0,24	0,18	0,15

Розрахуємо темп зростання показнику «Коефіцієнт оновлення обладнання для проведення НДДКР» 2024 року по відношенню до 2023 року [33]:

$$T_{зр.}(Ko^{НДДКР}) = 0/0,035 = 0,$$

аналогічно розрахуємо темпи зростання усіх представлених показників, результати представимо у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Темпи зростання показників використання інноваційного потенціалу

ПАТ “Завод “Дніпропрес”

Показник	2024/2023	2025/2024
Коефіцієнт оновлення обладнання для проведення НДДКР	-	-
Кількість дослідних зразків, розроблених власними силами підприємства, од.	1	0,4
Рівень підвищення кваліфікації науково-технічного персоналу	2,4	0,86
Рентабельність реалізованої інновації	0,75	0,84

Тепер розрахуємо інтегрований показник «Темп зростання інноваційного потенціалу» для кожного року за формулою [33]:

$$T_{\text{ш}} = \sqrt[n]{T_1 \cdot T_2 \dots T_n}, \quad (2.15)$$

де $T_1, T_2, \dots, T_n$ – зміна показників, які прийняті для оцінки інноваційного потенціалу;

n – кількість показників прийнятих для оцінки.

$$T_{\text{ш}} (2024/2023) = \sqrt[4]{1 \cdot 2,4 \cdot 0,75} = 1,16$$

$$T_{\text{ш}} (2025/2024) = \sqrt[4]{0,4 \cdot 0,86 \cdot 0,84} = 0,73$$

Представимо графічно отримані результати (рис.2.6):

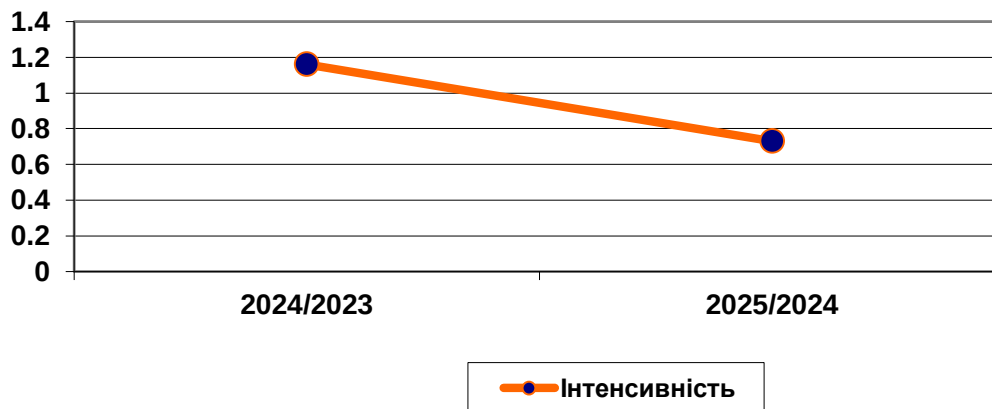


Рис. 2.6 Динаміка інтенсивності використання інноваційного потенціалу на ПАТ “Завод “Дніпропрес” за 2023 - 2025 рр.

Аналізуючи динаміку інноваційного потенціалу підприємства, можна сказати, що його розвиток слабкий, нестабільний на протязі всього аналізованого періоду. Із року в рік інтенсивність використання інноваційного потенціалу зменшувалася, і у 2025 році була найменшою ($T_{\text{ш}} = 0,73$), за рахунок зменшення кількості дослідних зразків, розроблених власними силами підприємства, за рахунок відсутності оновлення обладнання для проведення НДДКР, за рахунок зменшення кількості науково-технічного персоналу, який підвищив свою кваліфікацію. Усе це призвело до уповільнення інноваційної діяльності на підприємстві, по зрівнянню із 2023 та 2024 рр. ($T_{\text{ш}} = 1,16$), коли мало місце оновлення обладнання для проведення НДДКР, було більше розроблено дослідних зразків, власними силами підприємства.

Отже, проаналізувавши інноваційний потенціал ПАТ “Завод “Дніпропрес” у всіх аспектах його діяльності, можна сказати, що інноваційний потенціал підприємства потребує негайних активних дій, направлених на його збільшення. Тому що майже усі отримані показники, які було прораховано та досліджено, свідчать про зупинку й занепад інноваційної активності підприємства.

Для комплексної оцінки стану інноваційного потенціалу підприємства доцільно використати метод SWOT-аналізу, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Такий аналіз дає змогу оцінити внутрішні ресурси підприємства та визначити стратегічні напрями підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом (табл 2.17).

У контексті інноваційного розвитку SWOT-аналіз спрямований на визначення факторів, що впливають на здатність підприємства створювати, впроваджувати та комерціалізувати інновації. Результати аналізу дозволяють визначити основні проблеми інноваційного розвитку підприємства та сформулювати відповідні управлінські рішення щодо їх усунення.

Таблиця 2.17

SWOT-аналіз інноваційного потенціалу ПАТ «Завод Дніпропрес»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність виробничих потужностей та досвіду виробництва складного обладнання	Високий рівень фізичного та морального зносу обладнання
Значний досвід роботи на ринку машинобудування	Низький рівень фінансування НДДКР
Наявність науково-технічного персоналу	Невелика частка працівників з вищою освітою
Наявність власної виробничої бази	Недостатній рівень інноваційної активності персоналу
Наявність досвіду створення дослідних зразків	Відсутність спеціалізованого підрозділу з управління інноваціями
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Модернізація виробничого обладнання	Посилення конкуренції на ринку машинобудування

Продовження табл 2.17

Залучення інвестицій у розвиток інновацій	Зростання вартості технологічного обладнання
Розвиток співпраці з науково-дослідними установами	Недостатня державна підтримка інноваційної діяльності
Використання сучасних цифрових технологій	Відтік кваліфікованих кадрів
Вихід на нові міжнародні ринки	Економічна нестабільність

Проведений SWOT-аналіз показує, що підприємство має певний потенціал для інноваційного розвитку, зокрема завдяки наявності виробничих потужностей, досвіду виробництва та науково-технічного персоналу. Водночас існує низка внутрішніх проблем, які стримують розвиток інноваційної діяльності підприємства. До них належать високий рівень зносу основних виробничих фондів, недостатній рівень фінансування науково-дослідних робіт, а також слабка інноваційна спрямованість організаційної структури управління.

Серед зовнішніх можливостей для розвитку інноваційного потенціалу підприємства можна виділити можливість модернізації виробничого обладнання, розширення співпраці з науково-дослідними установами та впровадження сучасних цифрових технологій у виробничі процеси. Використання цих можливостей може сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Водночас підприємство стикається з низкою зовнішніх загроз, серед яких посилення конкуренції, зростання вартості технологічного обладнання, економічна нестабільність та відтік кваліфікованих кадрів. Урахування цих факторів є важливим для формування ефективної стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність удосконалення системи управління інноваційним потенціалом підприємства. Основними напрямками такого удосконалення мають стати модернізація виробничих потужностей, підвищення рівня фінансування інноваційної

діяльності, розвиток кадрового потенціалу та створення ефективної системи управління інноваціями

Щоб поглибити аналіз інноваційного потенціалу підприємства, доцільно доповнити SWOT-аналіз кількісною оцінкою факторів. Такий підхід дозволяє визначити силу впливу кожного фактору на інноваційний розвиток підприємства та розрахувати інтегральний показник інноваційного потенціалу (табл 2.18).

Для цього кожному фактору надається:

- ваговий коефіцієнт (W) – важливість фактору (від 0 до 1);
- оцінка впливу (P) – за шкалою від 1 до 5;
- інтегральний бал – добуток ваги на оцінку.

Таблиця 2.18

Кількісна оцінка SWOT-факторів інноваційного потенціалу
підприємства «Дніпропрес»

Сильні сторони

Фактор	Вага	Оцінка	Інтегральний бал
Наявність виробничих потужностей	0,15	4	0,60
Досвід виробництва промислового обладнання	0,12	4	0,48
Наявність кваліфікованих інженерних кадрів	0,10	3	0,30
Власна виробнича база	0,13	4	0,52

Разом (S) = 1,90

Слабкі сторони

Фактор	Вага	Оцінка	Інтегральний бал
Високий знос обладнання	0,16	5	0,80
Низьке фінансування НДДКР	0,14	4	0,56
Недостатня інноваційна активність персоналу	0,10	3	0,30
Відсутність інноваційного підрозділу	0,10	3	0,30

Разом (W) = 1,96

Можливості

Фактор	Вага	Оцінка	Інтегральний бал
Модернізація виробничих потужностей	0,14	4	0,56
Залучення інвестицій	0,13	4	0,52
Співпраця з науковими установами	0,10	3	0,30
Впровадження цифрових технологій	0,12	4	0,48

Разом (O) = 1,86

Загрози

Фактор	Вага	Оцінка	Інтегральний бал
Посилення конкуренції	0,15	4	0,60
Зростання вартості обладнання	0,12	3	0,36
Економічна нестабільність	0,13	4	0,52
Відтік кваліфікованих кадрів	0,10	3	0,30

Разом (T) = 1,78

Інтегральна оцінка SWOT-аналізу

Інтегральний показник можна визначити за формулою:

$$I = (S + O) - (W + T)$$

де: S — сильні сторони

O — можливості

W — слабкі сторони

T — загрози

$$I = (1,90 + 1,86) - (1,96 + 1,78)$$

$$I = 3,76 - 3,74 = 0,02$$

Отримане значення інтегрального показника **0,02** свідчить про те, що інноваційний потенціал підприємства знаходиться на пограничному

(середньому) рівні розвитку. Позитивний вплив сильних сторін та зовнішніх можливостей майже компенсується впливом слабких сторін і загроз.

Основними проблемами розвитку інноваційного потенціалу підприємства є:

- високий рівень фізичного зносу виробничого обладнання;
- недостатнє фінансування науково-дослідних робіт;
- відсутність спеціалізованої системи управління інноваційною діяльністю;
- обмежені фінансові можливості підприємства.

Водночас підприємство має певні передумови для інноваційного розвитку, серед яких наявність виробничих потужностей, досвід роботи на ринку машинобудування та можливості залучення інвестицій у модернізацію виробництва.

Отже, підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства потребує удосконалення системи управління інноваційною діяльністю, модернізації виробничих потужностей та активізації інвестиційної діяльності.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі дипломної роботи було проведено комплексний аналіз стану та ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства «Дніпропрес». На основі дослідження техніко-економічних показників, оцінки ресурсного забезпечення та аналізу системи управління інноваційною діяльністю встановлено, що підприємство має достатній виробничий, кадровий і технологічний потенціал для подальшого розвитку, однак ефективність його використання залишається недостатньою через наявність низки внутрішніх організаційно-економічних проблем.

У процесі аналізу загальної техніко-економічної характеристики підприємства визначено, що діяльність ПАТ «Дніпропрес» характеризується

стабільністю виробничого процесу та збереженням позицій на ринку машинобудівної продукції. Разом із тим виявлено тенденції до зростання собівартості продукції, нерівномірності фінансових результатів та зниження окремих показників рентабельності, що свідчить про необхідність активізації інноваційної діяльності як важливого чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка ресурсного забезпечення інноваційного потенціалу показала, що найбільш сильними сторонами підприємства є наявність кваліфікованого персоналу, виробничих потужностей та досвіду роботи у сфері промислового виробництва. Водночас встановлено недостатній рівень оновлення основних засобів, обмеженість фінансових ресурсів для реалізації масштабних інноваційних проєктів, а також недостатній рівень цифровізації окремих управлінських процесів. Аналіз складових інноваційного потенціалу дозволив зробити висновок, що підприємство має середній рівень інноваційної спроможності, який потребує подальшого розвитку шляхом модернізації технологічної бази та удосконалення системи управління інноваціями.

Проведений аналіз системи управління інноваційною діяльністю засвідчив, що на підприємстві відсутній комплексний стратегічний підхід до формування та реалізації інноваційної політики. Інноваційні заходи переважно мають фрагментарний характер і спрямовані на вирішення поточних виробничих проблем, а не на довгостроковий розвиток підприємства. Виявлено недостатню координацію між структурними підрозділами у процесі впровадження інновацій, а також обмежене використання сучасних методів стратегічного планування, моніторингу та оцінки результативності інноваційної діяльності.

SWOT-аналіз інноваційного потенціалу підприємства дозволив систематизувати ключові сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища. До основних переваг підприємства віднесено наявність виробничого досвіду, кадрового

потенціалу та сформованої ринкової репутації. Основними слабкими сторонами визначено недостатній рівень інвестиційної активності, моральне та фізичне старіння частини обладнання, а також обмежене впровадження цифрових технологій. Серед перспективних можливостей виділено модернізацію виробництва, розширення ринків збуту та впровадження сучасних інноваційних рішень. Водночас суттєвими загрозами залишаються нестабільність економічного середовища, високий рівень конкуренції та ризики скорочення інвестиційної підтримки промислових підприємств.

Кількісна оцінка SWOT-аналізу підтвердила доцільність реалізації стратегії розвитку, орієнтованої на активізацію інноваційної діяльності та модернізацію системи управління підприємством. Отримані результати свідчать про необхідність формування комплексного механізму управління інноваційним потенціалом, який забезпечить більш ефективне використання ресурсів, підвищення технологічного рівня виробництва та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, результати проведеного аналізу стали підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій і заходів щодо удосконалення системи управління інноваційним потенціалом підприємства «Дніпропрес».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Формування стратегічної моделі розвитку інноваційного потенціалу підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності промислового підприємства значною мірою визначається рівнем його інноваційного розвитку, здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати сучасні технології, методи управління і організаційні рішення. Для підприємств машинобудівної галузі інноваційна діяльність виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, підвищення продуктивності праці, зниження виробничих витрат та зміцнення ринкових позицій. Саме тому формування стратегічної моделі розвитку інноваційного потенціалу підприємства є необхідною умовою забезпечення його довгострокового функціонування та економічного зростання [12].

Проведений у попередньому розділі аналіз показав, що підприємство «Дніпропрес» має достатній виробничий і кадровий потенціал для активізації інноваційної діяльності, однак існуюча система управління інноваційним розвитком потребує вдосконалення. Зокрема, виявлено недостатній рівень стратегічного планування інноваційних процесів, обмежене використання сучасних цифрових технологій, недостатню інтеграцію інноваційної діяльності в систему загального управління підприємством та низький рівень координації між структурними підрозділами. У зв'язку з цим виникає необхідність формування комплексної стратегічної моделі розвитку інноваційного потенціалу підприємства, яка забезпечить системність, узгодженість та ефективність реалізації інноваційних процесів.

Стратегічна модель розвитку інноваційного потенціалу підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, управлінських механізмів, ресурсів, інструментів і напрямів діяльності, спрямованих на забезпечення інноваційного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Основною метою формування такої моделі є створення ефективної системи управління інноваційним потенціалом, яка дозволить забезпечити стаке зростання конкурентоспроможності підприємства та підвищення результативності його діяльності [9].

Формування стратегічної моделі розвитку інноваційного потенціалу підприємства повинно базуватися на принципах системності, адаптивності, комплексності, безперервності інноваційного розвитку, ресурсної збалансованості та стратегічної орієнтації. Принцип системності передбачає взаємозв'язок усіх елементів інноваційного потенціалу та їх інтеграцію у загальну систему управління підприємством. Принцип адаптивності полягає у здатності підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища та впроваджувати відповідні інноваційні рішення. Комплексність означає охоплення усіх складових інноваційного потенціалу: виробничої, кадрової, фінансової, інформаційної, технологічної та організаційної. Принцип безперервності передбачає постійне вдосконалення інноваційних процесів та оновлення технологічної бази підприємства.

У процесі формування стратегічної моделі розвитку інноваційного потенціалу підприємства важливим етапом є визначення ключових стратегічних цілей, реалізація яких забезпечить підвищення ефективності інноваційної діяльності, зміцнення конкурентних позицій підприємства та створення умов для його довгострокового розвитку. Чітке визначення стратегічних орієнтирів дозволяє сформувати комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на модернізацію виробництва, цифровізацію управління, розвиток кадрового потенціалу та підвищення інвестиційної активності підприємства. Основні стратегічні цілі розвитку інноваційного потенціалу підприємства «Дніпропрес» наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні стратегічні цілі розвитку інноваційного потенціалу підприємства
ПАТ «Завод«Дніпропрес» [11]

Стратегічна ціль	Основний зміст	Очікуваний результат
Модернізація виробничої бази	Оновлення обладнання та технологій	Підвищення продуктивності виробництва
Цифровізація управління	Впровадження ERP, CRM та електронного документообігу	Оптимізація управлінських процесів
Розвиток кадрового потенціалу	Підвищення кваліфікації персоналу	Зростання інноваційної активності працівників
Активізація інноваційної діяльності	Реалізація інноваційних проєктів	Підвищення конкурентоспроможності продукції
Підвищення інвестиційної привабливості	Залучення інвестиційних ресурсів	Розширення можливостей фінансування
Розширення ринків збуту	Освоєння нових сегментів ринку	Зростання обсягів реалізації продукції

Наведені стратегічні цілі розвитку інноваційного потенціалу підприємства свідчать про комплексний характер запропонованої моделі інноваційного розвитку. Реалізація визначених цілей дозволить забезпечити модернізацію виробничо-технологічної бази, підвищити рівень цифровізації управлінських процесів, активізувати інноваційну діяльність та покращити ефективність використання кадрового й фінансового потенціалу підприємства. Особливе значення має орієнтація на підвищення конкурентоспроможності продукції та розширення ринків збуту, що сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та зростанню його економічної результативності. Визначені стратегічні цілі формують основу для подальшої реалізації інноваційної стратегії підприємства та забезпечують узгодженість усіх напрямів його розвитку.

Досягнення визначених стратегічних цілей потребує реалізації комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління інноваційним потенціалом підприємства (табл 3.2).

Таблиця 3.2

Основні напрями реалізації стратегічної моделі розвитку інноваційного потенціалу підприємства

Напрямок розвитку	Заходи	Очікуваний ефект
Технологічний розвиток	Впровадження автоматизованих систем виробництва	Скорочення виробничих витрат
Інформаційний розвиток	Цифровізація управлінських процесів	Підвищення швидкості прийняття рішень
Кадровий розвиток	Навчання та мотивація персоналу	Зростання продуктивності праці
Інвестиційний розвиток	Залучення інвесторів та грантових коштів	Розширення інноваційної діяльності
Організаційний розвиток	Створення центру управління інноваціями	Покращення координації підрозділів
Маркетинговий розвиток	Дослідження ринку та просування продукції	Збільшення частки ринку

Одним із ключових напрямів є модернізація виробничо-технічної бази. У сучасних умовах саме технологічний рівень підприємства визначає його здатність створювати конкурентоспроможну продукцію та забезпечувати високу ефективність виробництва. Для підприємства «Дніпропрес» доцільним є поступове оновлення обладнання, впровадження сучасних автоматизованих виробничих систем, використання цифрових технологій управління виробництвом, а також застосування енергозберігаючих технологій [18].

Особливого значення набуває цифровізація управлінських процесів. У межах стратегічної моделі розвитку інноваційного потенціалу доцільним є впровадження ERP-систем, CRM-технологій, систем електронного документообігу та аналітичних платформ для підтримки управлінських рішень. Використання цифрових технологій дозволить підвищити швидкість обробки інформації, покращити координацію між структурними підрозділами, оптимізувати управлінські процеси та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Одним із ключових елементів стратегічної моделі є розвиток кадрового інноваційного потенціалу підприємства. У сучасній економіці саме людський

капітал є основним джерелом інноваційного розвитку. Тому підприємству необхідно забезпечити формування системи безперервного професійного розвитку персоналу, впровадження сучасних методів мотивації працівників до інноваційної діяльності, розвиток корпоративної культури та створення умов для генерації нових ідей.

Важливим напрямом розвитку кадрового потенціалу є організація навчання працівників щодо використання сучасних цифрових технологій, автоматизованих систем управління та інноваційних методів організації виробництва. Доцільним є також впровадження системи оцінювання інноваційної активності працівників та стимулювання участі персоналу у реалізації інноваційних проєктів [9].

Не менш важливою складовою стратегічної моделі є формування ефективної системи фінансового забезпечення інноваційної діяльності. Інноваційний розвиток підприємства потребує значних фінансових ресурсів, тому підприємству необхідно забезпечити оптимізацію структури фінансування інноваційних проєктів. Основними джерелами фінансування можуть виступати власні кошти підприємства, банківські кредити, інвестиційні ресурси, державні програми підтримки інноваційної діяльності та грантове фінансування.

У межах стратегічної моделі доцільним є впровадження системи управління інноваційними інвестиціями, яка дозволить оцінювати ефективність інноваційних проєктів, визначати пріоритетні напрями інвестування та забезпечувати контроль за використанням фінансових ресурсів. Це сприятиме підвищенню економічної ефективності інноваційної діяльності та мінімізації інвестиційних ризиків.

Важливим елементом стратегічної моделі розвитку інноваційного потенціалу підприємства є удосконалення організаційної структури управління інноваційною діяльністю. На підприємстві доцільно створити спеціалізований підрозділ або координаційний центр з управління інноваційним розвитком, основними функціями якого будуть стратегічне

планування інноваційної діяльності, координація інноваційних проєктів, моніторинг ефективності впроваджених інновацій та формування інноваційної політики підприємства [19].

Організаційна структура управління інноваційним потенціалом повинна забезпечувати тісну взаємодію між виробничими, фінансовими, маркетинговими та кадровими підрозділами підприємства. Це дозволить забезпечити комплексний підхід до реалізації інноваційної стратегії та підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

Для забезпечення ефективної реалізації стратегічної моделі розвитку інноваційного потенціалу підприємства необхідним є впровадження системи оцінювання результативності інноваційної діяльності. Використання ключових показників ефективності дозволяє здійснювати постійний моніторинг рівня інноваційного розвитку підприємства, оцінювати результативність впроваджених заходів та своєчасно виявляти проблемні аспекти управління інноваційними процесами. Крім того, система показників забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо коригування стратегічних напрямів розвитку підприємства. Основні показники оцінки ефективності розвитку інноваційного потенціалу підприємства наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Ключові показники оцінки ефективності розвитку інноваційного потенціалу підприємства

Показник	Одиниця виміру	Характеристика показника
Частка інноваційної продукції	%	Визначає рівень інноваційної активності підприємства
Рівень оновлення основних засобів	%	Характеризує темпи модернізації виробництва
Обсяг інвестицій в інновації	тис. грн	Відображає фінансування інноваційної діяльності
Продуктивність праці	тис. грн/особу	Визначає ефективність використання трудових ресурсів
Рентабельність інноваційних проєктів	%	Показує економічну ефективність інновацій

Продовження табл 3.3

Рівень автоматизації виробництва	%	Характеризує технологічний розвиток підприємства
Економічний ефект від інновацій	тис. грн	Відображає фінансові результати впровадження інновацій

Використання системи КРІ дозволить своєчасно виявляти проблемні аспекти інноваційного розвитку та забезпечувати оперативне коригування управлінських рішень.

У процесі формування стратегічної моделі розвитку інноваційного потенціалу підприємства важливим є врахування зовнішніх факторів впливу. До таких факторів належать рівень розвитку ринку, державна інноваційна політика, рівень конкуренції, темпи технологічного розвитку галузі, інвестиційний клімат та макроекономічна ситуація. В умовах нестабільного економічного середовища підприємству необхідно забезпечити гнучкість та адаптивність стратегічної моделі, що дозволить своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Важливим напрямом реалізації стратегічної моделі розвитку інноваційного потенціалу є розвиток партнерських зв'язків підприємства з науковими установами, закладами вищої освіти, інноваційними центрами та інвесторами. Така співпраця сприятиме залученню сучасних технологій, підвищенню рівня науково-технічного забезпечення підприємства та розширенню можливостей реалізації інноваційних проєктів [21].

Для ПАТ «Завод «Дніпропрес» перспективним є також розвиток маркетингової складової інноваційної діяльності. Важливим завданням є проведення систематичних маркетингових досліджень, аналізу потреб споживачів, вивчення тенденцій розвитку ринку та формування ефективної системи просування інноваційної продукції. Це дозволить підвищити рівень адаптації продукції до вимог ринку та забезпечити зростання обсягів реалізації.

Реалізація стратегічної моделі розвитку інноваційного потенціалу підприємства повинна забезпечити не лише вдосконалення окремих елементів системи управління, але й досягнення комплексного економічного, виробничого та організаційного ефекту. Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності виробничих процесів, активізації інноваційної діяльності, зростанню продуктивності праці та покращенню фінансових результатів підприємства. Крім того, очікується посилення конкурентних позицій підприємства на ринку та підвищення його інвестиційної привабливості. Основні очікувані результати впровадження стратегічної моделі розвитку інноваційного потенціалу ПАТ «Дніпропрес» наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати впровадження стратегічної моделі розвитку
інноваційного потенціалу підприємства «Дніпропрес»

Напрямок впливу	Очікувані результати
Виробнича діяльність	Підвищення ефективності виробничих процесів
Фінансова діяльність	Зростання прибутковості та рентабельності
Кадрова політика	Підвищення кваліфікації персоналу
Інноваційна діяльність	Збільшення кількості інноваційних проєктів
Управління підприємством	Оптимізація процесу прийняття рішень
Конкурентоспроможність	Посилення ринкових позицій підприємства
Інвестиційна привабливість	Розширення можливостей залучення інвестицій

Впровадження стратегічної моделі розвитку інноваційного потенціалу ПАТ «Завод «Дніпропрес» матиме комплексний позитивний вплив на всі напрями діяльності підприємства. Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення ефективності виробничих процесів, покращення фінансових результатів, зростання рівня інноваційної активності та вдосконалення системи управління підприємством. Особливо важливим є підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства в умовах посилення конкуренції та нестабільності

зовнішнього середовища. Крім того, розвиток кадрового потенціалу та впровадження сучасних цифрових технологій сприятимуть підвищенню адаптивності підприємства до сучасних економічних викликів. Запропонована модель дозволить підприємству забезпечити системний підхід до управління інноваційною діяльністю, підвищити ефективність використання ресурсів, зміцнити конкурентні позиції на ринку та створити умови для стабільного економічного зростання в умовах сучасних викликів і високого рівня конкуренції.

3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом

У сучасних умовах функціонування промислових підприємств забезпечення високого рівня ефективності управління інноваційним потенціалом є однією з ключових передумов підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку підприємства. Для підприємств машинобудівної галузі інноваційний розвиток виступає не лише фактором модернізації виробництва, але й важливим інструментом адаптації до змін ринкового середовища, технологічного оновлення та підвищення ефективності використання ресурсів.

Результати проведеного аналізу діяльності ПАТ «Завод «Дніпропрес» свідчать про наявність значного потенціалу для активізації інноваційної діяльності, однак існуюча система управління інноваційним потенціалом характеризується рядом проблем, які стримують ефективність інноваційного розвитку. До основних проблем належать недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, моральне та фізичне старіння частини виробничого обладнання, обмежене фінансування інноваційних проєктів, недостатня координація між структурними підрозділами та відсутність комплексної

системи управління інноваційною діяльністю. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства.

Аналіз організаційної структури управління ПАТ “Завод “Дніпропрес” та її інноваційної спрямованості показав, що науково-технічний персонал та усі НДДКР підпорядковуються виробничому відділу. Це на наш погляд, є нерозумним використанням робочого часу, кваліфікованих наукових кадрів та коштів підприємства. У ХХІ сторіччі підприємство національного масштабу не виділяє наукову діяльність у окремий відділ своєї організаційної структури.

Пропонується запровадити окремий відділ на ПАТ “Завод “Дніпропрес”, який матиме назву «Науково-технічне бюро» й буде підпорядковане безпосередньо генеральному директору підприємства.

Цей захід допоможе вирішити наступні проблеми:

- науково-дослідна робота на підприємстві не буде зосереджуватися виключно на виробництві, що дасть змогу охоплювати усі аспекти діяльності усіх відділів і пропонувати та впроваджувати новітні ідеї у життя зважено та аргументовано, так як це буде розробка або пропозиція окремого наукового відділу;

- потік фінансування науково-дослідної діяльності збільшиться, адже цілому відділу буде простіше отримувати потрібні кошти саме для своєї роботи, кошти які безпосередньо наведено на НДДКР;

- також потік фінансування збільшиться за рахунок додаткових замовлень, тому що наявність окремого наукового відділу потребує кращого оснащення, кращої кваліфікації кадрів й кращих умов праці, що дасть змогу проводити більший обсяг НДДКР не тільки для свого підприємства, а для більшої кількості замовників;

- мотивація науково-технічного персоналу збільшиться, тому що тепер вони будуть окремим відділом й матимуть статус окремої ланки цілого підприємства.

Після введення у дію даної пропозиції організаційна структура управління на ВАТ “Завод “Дніпропрес” матиме наступний вигляд (рис.3.1):

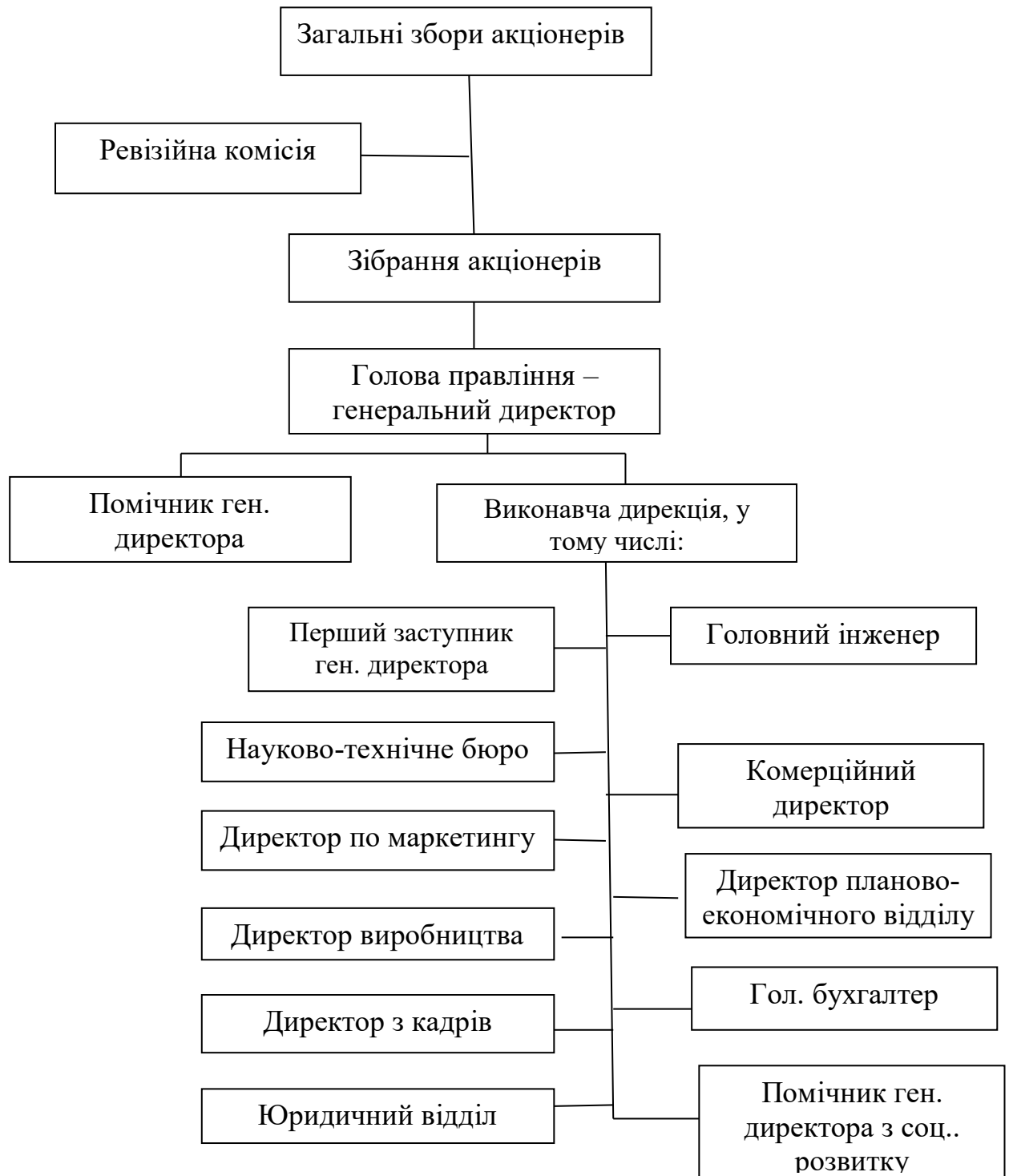


Рис. 3.1 Структура управління ПАТ “Завод “Дніпропрес” після організації нового відділу «Науково-технічного бюро»

Структура самого бюро матиме наступний вигляд (рис.3.2):

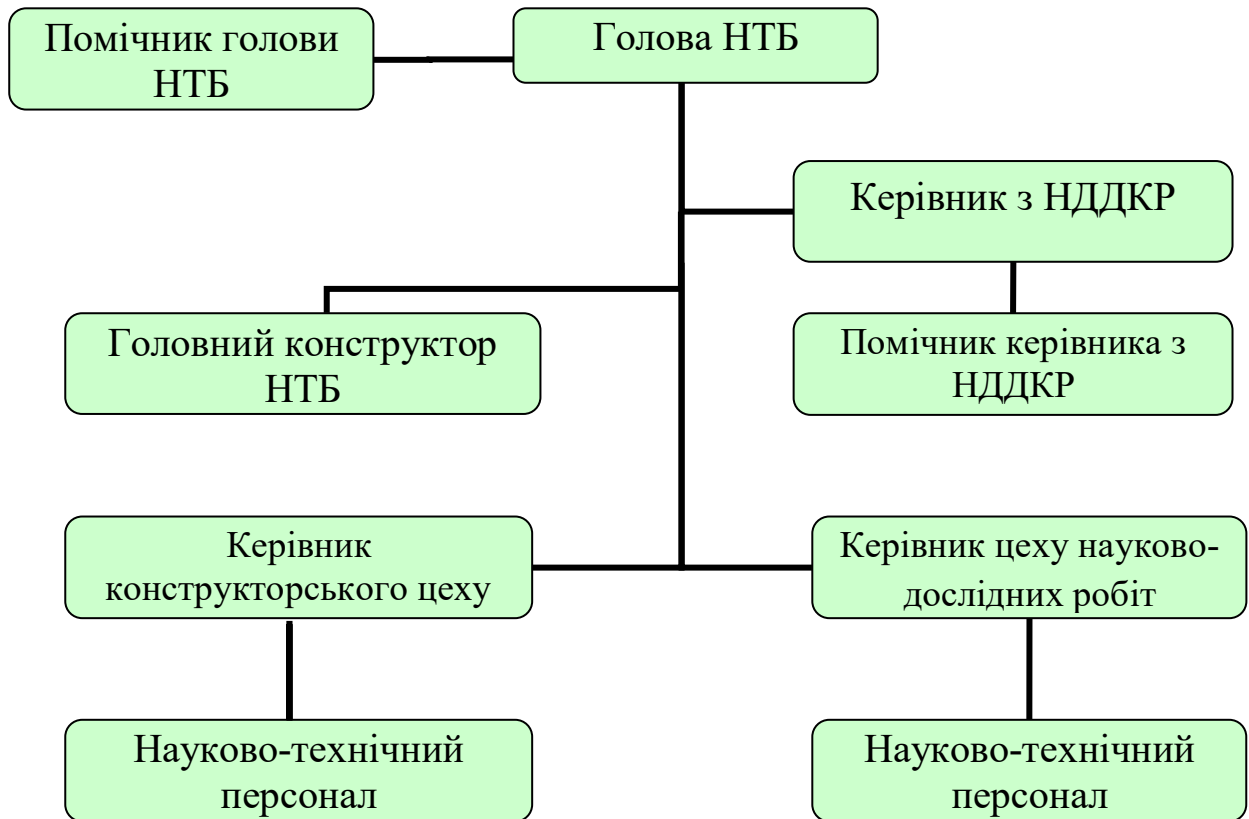


Рис. 3.2 Структура НТБ на ПАТ “Завод “Дніпропрес”

До безпосередніх функцій НТБ відносяться:

- моніторинг вітчизняних і світових науково-технічних розробок у машинобудуванні;
- участь у наукових конференціях;
- наукова робота;
- проведення експериментів;
- проведення розрахунків;
- проведення дослідницьких робіт;
- семінари з підвищення кваліфікації робітників усього підприємства;
- розробка кінцевих дослідних зразків;
- розробка ліцензій до використання науково-дослідних зразків власного виробництва;

Задля збільшення інноваційного потенціалу НТБ потрібно поновити обладнання для проведення НДДКР, підвищити інформатизацію робочих місць та збільшити їх кількість. Згідно із мінімальними нормативами та на основі аналізу запланований рівень освіти науково-технічного персоналу створеного НТБ матиме наступну структуру(табл 3.5, рис.3.3):

Таблиця 3.5

Запланований рівень освіти науково-технічного персоналу у складі НТБ
на ПАТ “Завод “Дніпропрес”

Рівень освіти	Рік
	проектний
Середня освіта	5
Середня спеціальна освіта	10
Вища освіта	50
Підвищили кваліфікацію	5
Науковий ступінь: кандидат наук, доктор наук	30
Чисельність непромислового персоналу	100

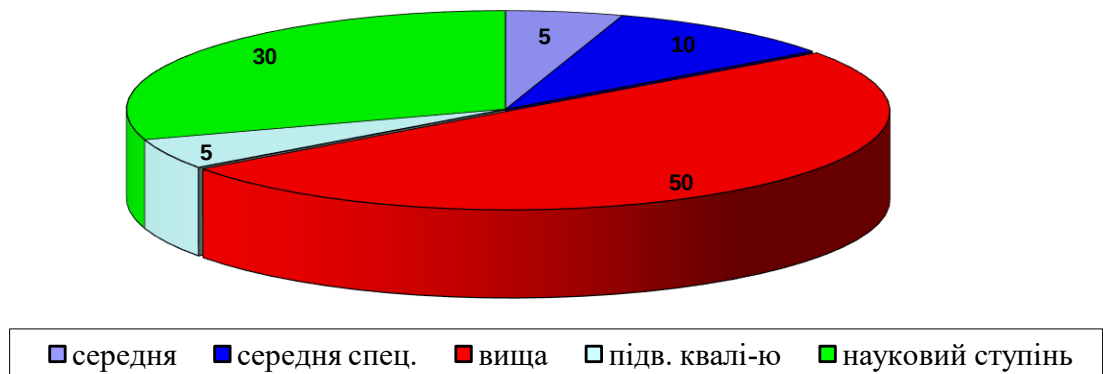


Рис. 3.3 Структура запланованого освітнього рівня непромислового персоналу у складі НТБ на ПАТ “Завод “Дніпропрес”

Чисельність науково-технічного персоналу планується збільшити до мінімально потрібного для окремого наукового відділу [], що складає 100 чоловік. З вищою освітою залишиться найбільша кількість науково-технічного персоналу і складатиме 50% від їх загальної кількості.; кількість

персоналу з науковим ступенем також планується збільшити до 30 чоловік, що складатиме 30% від загальної чисельності науково-технічного персоналу.

Ці зміни нададуть змогу науково-технічному бюро мати більший інноваційний потенціал і мати справжню наукову й інноваційну спрямованість.

Чисельність науково-технічного персоналу планується збільшити до мінімально потрібного для окремого наукового відділу, що складає 100 чоловік. З вищою освітою залишиться найбільша кількість науково-технічного персоналу і складатиме 50% від їх загальної кількості.; кількість персоналу з науковим ступенем також планується збільшити до 30 чоловік, що складатиме 30% від загальної чисельності науково-технічного персоналу.

Ці зміни нададуть змогу науково-технічному бюро мати більший інноваційний потенціал і мати справжню наукову й інноваційну спрямованість.

Маючи окремий науково-дослідний відділ ПАТ “Завод “Дніпропрес” має змогу виконувати великі завдання та реалізовувати їх замовникам, що може бути дуже прибутковим для підприємства.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління інноваційним потенціалом підприємства є цифровізація управлінських та виробничих процесів. У сучасних умовах цифрові технології є важливим інструментом забезпечення оперативності прийняття управлінських рішень, підвищення ефективності інформаційного обміну та оптимізації виробничих процесів. Для ПАТ «Завод «Дніпропрес» доцільним є впровадження ERP-системи управління ресурсами підприємства, яка дозволить інтегрувати виробничі, фінансові, кадрові та логістичні процеси в єдину інформаційну систему.

Впровадження ERP-системи забезпечить автоматизацію процесів планування виробництва, обліку матеріальних ресурсів, контролю витрат та формування управлінської звітності. Це дозволить підвищити швидкість обробки інформації, мінімізувати дублювання управлінських функцій,

скоротити втрати часу та покращити координацію між структурними підрозділами підприємства. Крім того, використання цифрових технологій сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів та покращенню контролю за реалізацією інноваційних проєктів.

Важливим заходом підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом є модернізація виробничо-технічної бази підприємства. Проведений аналіз показав, що частина обладнання підприємства має високий рівень фізичного та морального зносу, що негативно впливає на продуктивність праці, якість продукції та рівень виробничих витрат. У зв'язку з цим доцільним є поетапне оновлення виробничого обладнання із впровадженням сучасних автоматизованих технологічних комплексів[29].

Модернізація виробництва дозволить підвищити рівень автоматизації виробничих процесів, скоротити витрати сировини та енергетичних ресурсів, зменшити кількість виробничих дефектів та забезпечити підвищення якості продукції. Крім того, впровадження сучасного обладнання сприятиме скороченню виробничого циклу та підвищенню гнучкості виробництва відповідно до потреб ринку.

Не менш важливим напрямом підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства є розвиток кадрового потенціалу. У сучасній економіці саме людський капітал виступає основним джерелом інноваційного розвитку, тому підприємству необхідно забезпечити формування системи безперервного професійного розвитку персоналу.

Для підприємства «Дніпропрес» доцільним є впровадження програми розвитку кадрового інноваційного потенціалу, яка передбачатиме:

- організацію систематичного навчання працівників;
- підвищення кваліфікації управлінського персоналу;
- навчання персоналу роботі з цифровими технологіями;
- розвиток навичок інноваційного мислення;
- формування системи мотивації інноваційної активності працівників;

— стимулювання участі персоналу у розробці та реалізації інноваційних рішень.

Особливе значення має вдосконалення системи мотивації працівників. Для активізації інноваційної діяльності доцільним є впровадження матеріального та нематеріального стимулювання працівників за участь у реалізації інноваційних проєктів. Це може включати преміювання за впровадження раціоналізаторських пропозицій, систему бонусів за досягнення визначених KPI, а також створення сприятливого психологічного клімату для генерації нових ідей [38].

Одним із ключових заходів підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства є створення спеціалізованого центру управління інноваційним розвитком. Основними функціями такого підрозділу повинні бути:

- стратегічне планування інноваційної діяльності;
- координація інноваційних проєктів;
- моніторинг результативності інноваційної діяльності;
- аналіз ефективності використання інноваційного потенціалу;
- формування інноваційної політики підприємства;
- пошук інвестиційних ресурсів та партнерів для реалізації інноваційних проєктів.

Створення спеціалізованого центру дозволить забезпечити системність управління інноваційною діяльністю, підвищити рівень координації між структурними підрозділами та забезпечити ефективний контроль за реалізацією стратегічних напрямів інноваційного розвитку.

Важливим заходом удосконалення системи управління інноваційним потенціалом підприємства є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI). Використання KPI дозволить здійснювати комплексну оцінку результативності інноваційної діяльності підприємства та забезпечити контроль за досягненням стратегічних цілей.

До основних КРІ інноваційного розвитку підприємства доцільно віднести:

- частку інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації;
- рівень оновлення основних засобів;
- продуктивність праці;
- рівень автоматизації виробництва;
- економічний ефект від впровадження інновацій;
- обсяг інвестицій в інноваційні проєкти;
- рівень рентабельності інноваційної діяльності;
- кількість реалізованих інноваційних проєктів.

Використання системи КРІ дозволить своєчасно виявляти проблемні аспекти реалізації інноваційної стратегії та забезпечити оперативне коригування управлінських рішень.

Важливим заходом є також впровадження системи оцінювання ефективності інноваційних інвестицій, яка дозволить визначати пріоритетність інноваційних проєктів та мінімізувати фінансові ризики.

У сучасних умовах значного впливу набуває розвиток маркетингової складової інноваційної діяльності. Для забезпечення ефективності інноваційного розвитку підприємству необхідно здійснювати постійний аналіз ринку, дослідження потреб споживачів та моніторинг діяльності конкурентів. Це дозволить забезпечити орієнтацію інноваційної діяльності на реальні потреби ринку та підвищити ефективність реалізації інноваційної продукції.

З метою підвищення конкурентоспроможності продукції підприємству доцільно впровадити сучасні методи управління якістю, сертифікацію продукції відповідно до міжнародних стандартів та використання сучасних маркетингових інструментів просування продукції на ринку.

Важливим напрямом удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства є розвиток партнерських відносин із науковими установами, закладами вищої освіти, інноваційними центрами та

виробничими партнерами. Така співпраця дозволить підприємству отримувати доступ до сучасних технологій, наукових розробок та інноваційних рішень, а також сприятиме підвищенню рівня науково-технічного забезпечення виробництва.

Очікуваними результатами реалізації запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства є:

- підвищення ефективності управлінських процесів;
- зростання продуктивності праці;
- скорочення виробничих витрат;
- підвищення рівня автоматизації виробництва;
- активізація інноваційної діяльності;
- збільшення обсягів реалізації інноваційної продукції;
- покращення фінансових результатів діяльності підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- зміцнення ринкових позицій підприємства;
- підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Перед проведенням економічних розрахунків доцільно систематизувати основні витрати на реалізацію заходів щодо підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства. Відповідні дані наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Витрати на реалізацію заходів щодо підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом ПАТ «Завод «Дніпропрес»

Захід	Обсяг витрат, тис. грн
Впровадження ERP-системи	1450
Модернізація виробничого обладнання	3200
Цифровізація управлінських процесів	850
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	420

Продовження табл 3.6

Створення центру управління інноваційним розвитком	380
Інші організаційні витрати	250

Наведені у таблиці дані свідчать про те, що найбільшу частку витрат становлять заходи, пов'язані з модернізацією виробничого обладнання та впровадженням ERP-системи. Це пояснюється необхідністю технічного оновлення підприємства та впровадження сучасних цифрових технологій управління. Водночас зазначені заходи формують основу для подальшого інноваційного розвитку підприємства та забезпечують довгостроковий економічний ефект.

У результаті реалізації запропонованих заходів очікується підвищення ефективності виробничої діяльності, зростання продуктивності праці та скорочення виробничих витрат. Основні прогностичні результати впровадження заходів наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Прогностичні результати реалізації заходів щодо підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом ПАТ «Завод «Дніпропрес»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення, +/-
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1260	1495	+235
Рівень автоматизації виробництва, %	54	72	+18
Частка інноваційної продукції, %	17	29	+12
Виробничі витрати, млн грн	86,5	79,2	-7,3
Чистий прибуток, млн грн	14,8	21,6	+6,8
Рентабельність діяльності, %	9,4	13,7	+4,3

Результати, наведені у таблиці, підтверджують високу ефективність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства. Після впровадження запропонованих заходів очікується суттєве зростання продуктивності праці, рівня автоматизації виробництва та частки інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації. Одночасно прогнозується скорочення виробничих витрат, що позитивно вплине на фінансові результати діяльності підприємства.

Особливо важливим є зростання чистого прибутку підприємства на 6,8 млн грн та підвищення рівня рентабельності діяльності на 4,3 %, що свідчить про економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Позитивна динаміка основних показників підтверджує, що впровадження сучасних цифрових технологій, модернізація виробничої бази та вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю забезпечать підвищення конкурентоспроможності підприємства та створять умови для його стабільного інноваційного розвитку у довгостроковій перспективі.

Для оцінки загальної економічної ефективності запропонованих заходів доцільно визначити економічний ефект від їх реалізації. Економічний ефект може бути визначений як різниця між додатковим прибутком підприємства та витратами на реалізацію заходів.

Розрахунок економічного ефекту:

$$E = Pd - B$$

де: E – економічний ефект, тис. грн;

Pd – приріст прибутку в результаті реалізації заходів, тис. грн;

B – витрати на реалізацію заходів, тис. грн.

Приріст прибутку становить:

$$Pd = 21,6 - 14,8 = 6,8 \text{ млн грн}$$

Загальні витрати на реалізацію заходів:

$$B = 6,55 \text{ млн грн}$$

Тоді економічний ефект становитиме:

$$E=6,8-6,55=0,25 \text{ млн грн}$$

Отже, очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становить 250 тис. грн уже в перший рік після їх впровадження. При цьому в наступних періодах ефективність заходів зростатиме за рахунок стабілізації інноваційних процесів, скорочення витрат та підвищення обсягів реалізації продукції.

Для більш повної оцінки ефективності заходів доцільно визначити термін окупності інвестицій:

$$T=B/Pd$$

$$T=6,55/6,8=0,96 \text{ року}$$

Таким чином, термін окупності запропонованих заходів становить менше одного року, що свідчить про високий рівень економічної доцільності їх реалізації.

Крім прямого економічного ефекту, реалізація запропонованих заходів забезпечить також значний організаційний та соціально-економічний ефект, який проявлятиметься у:

- підвищенні якості управлінських рішень;
- покращенні координації між структурними підрозділами;
- зростанні рівня інноваційної активності персоналу;
- підвищенні рівня цифрової трансформації підприємства;
- покращенні якості продукції;
- зміцненні ринкових позицій підприємства;
- підвищенні інвестиційної привабливості підприємства.

Проведене економічне обґрунтування підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом ПАТ «Завод «Дніпропрес». Впровадження зазначених заходів дозволить забезпечити підвищення ефективності діяльності підприємства, активізувати інноваційний розвиток та створити передумови для стабільного економічного зростання у довгостроковій перспективі.

Висновки до 3 розділу

За результатами аналізу розроблено стратегічні напрями вдосконалення системи управління інноваційним потенціалом ПАТ «Завод «Дніпропрес» та обґрунтовано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

У процесі дослідження сформовано стратегічну модель розвитку інноваційного потенціалу підприємства, яка базується на принципах системності, комплексності, адаптивності та безперервності інноваційного розвитку. Визначено, що реалізація запропонованої моделі повинна забезпечувати інтеграцію інноваційної діяльності в загальну систему стратегічного управління підприємством та сприяти підвищенню ефективності використання виробничих, кадрових, фінансових і технологічних ресурсів.

У межах формування стратегічної моделі розвитку інноваційного потенціалу визначено ключові стратегічні цілі підприємства, серед яких: модернізація виробничо-технічної бази, цифровізація управлінських процесів, розвиток кадрового потенціалу, підвищення рівня автоматизації виробництва, активізація інноваційної діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Обґрунтовано, що реалізація зазначених цілей дозволить забезпечити довгостроковий інноваційний розвиток підприємства та підвищити його економічну ефективність.

У роботі запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства «Дніпропрес». Основними напрямами вдосконалення визначено впровадження ERP-системи, цифровізацію управлінських процесів, модернізацію виробничого обладнання, створення центру управління інноваційним розвитком, удосконалення системи мотивації персоналу та впровадження системи ключових показників ефективності (KPI).

Встановлено, що реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, покращенню координації між структурними підрозділами та активізації інноваційної діяльності підприємства.

У процесі дослідження проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства. Визначено, що реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення продуктивності праці, зростання рівня автоматизації виробництва, збільшення частки інноваційної продукції та скорочення виробничих витрат. Розрахунки показали, що очікуваний приріст чистого прибутку становитиме 6,8 млн грн, а термін окупності інвестицій складатиме менше одного року, що підтверджує високий рівень економічної ефективності запропонованих заходів.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують доцільність та ефективність впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління інноваційним потенціалом ПАТ «Завод «Дніпропрес». Реалізація запропонованих рішень дозволить підприємству забезпечити стабільний інноваційний розвиток, підвищити ефективність господарської діяльності та зміцнити конкурентні позиції в умовах сучасних економічних викликів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів управління інноваційним потенціалом підприємства. Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції та прискорення процесів технологічного розвитку.

У процесі дослідження узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності інноваційного потенціалу підприємства та його ролі у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Інноваційний потенціал являє собою сукупність ресурсних, організаційних, кадрових, фінансових, інформаційних та технологічних можливостей підприємства щодо створення, впровадження та комерціалізації інновацій. Ефективне управління інноваційним потенціалом є важливою передумовою забезпечення довгострокового розвитку підприємства та підвищення результативності його діяльності.

У роботі опрацьовано сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства, визначено основні принципи, методи та інструменти управління інноваційним потенціалом. В умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набувають процеси автоматизації управління, цифровізації виробництва, розвитку людського капіталу та формування сучасної системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

У межах аналітичної частини роботи проведено комплексну оцінку діяльності ПАТ «Завод «Дніпропрес» та проаналізовано стан його інноваційного потенціалу. Визначено, що підприємство має достатній виробничий і кадровий потенціал для розвитку інноваційної діяльності, однак ефективність його використання обмежується рядом проблем

організаційного, технічного та фінансового характеру. У процесі аналізу встановлено недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, високий рівень зносу частини виробничого обладнання, обмеженість фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проєктів та недостатню координацію між структурними підрозділами у сфері інноваційної діяльності.

Проведений SWOT-аналіз інноваційного потенціалу підприємства дозволив визначити основні сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити можливості та загрози зовнішнього середовища. Підприємство має перспективи для активізації інноваційної діяльності за рахунок модернізації виробництва, впровадження сучасних цифрових технологій та вдосконалення системи управління інноваційним потенціалом.

За результатами аналізу сформовано стратегічну модель розвитку інноваційного потенціалу ПАТ «Завод «Дніпропрес», яка базується на принципах системності, комплексності, адаптивності та безперервності інноваційного розвитку. Визначено основні стратегічні напрями розвитку підприємства, серед яких: модернізація виробничо-технічної бази, цифровізація управлінських процесів, розвиток кадрового потенціалу, впровадження сучасних інформаційних технологій та активізація інноваційної діяльності.

Також запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства. Основними заходами визначено впровадження ERP-системи управління ресурсами підприємства, модернізацію виробничого обладнання, створення центру управління інноваційним розвитком, удосконалення системи мотивації персоналу та впровадження системи ключових показників ефективності (KPI). Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, активізації інноваційної діяльності та покращенню фінансових результатів діяльності підприємства.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління інноваційним потенціалом підприємства «Дніпропрес» дозволить:

- забезпечити модернізацію виробничо-технічної бази підприємства;
- підвищити рівень цифровізації управлінських процесів;
- активізувати інноваційну діяльність підприємства;
- підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу;
- покращити якість продукції та підвищити її конкурентоспроможність;
- зміцнити ринкові позиції підприємства;
- підвищити інвестиційну привабливість підприємства;
- забезпечити стабільний інноваційний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Таким чином, мету дипломної роботи досягнуто, поставлені завдання виконано, а результати дослідження мають практичне значення та можуть бути використані у діяльності підприємства для вдосконалення системи управління інноваційним потенціалом та забезпечення ефективного інноваційного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#>
2. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08.09.2011 № 3715-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#>
3. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#>
4. Національна економічна стратегія України на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#>
5. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту інновацій. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 296 с.
6. Арєф'єва О. В., Бродюк І. В. Управління інноваційним потенціалом промислових підприємств в умовах цифрової економіки. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»*. 2023. № 25. С. 112–118.
7. Балабанов І. Т. Інноваційний менеджмент. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 448 с.
8. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2021. 378 с.
9. Бондаренко С. М. Інноваційна діяльність підприємств як чинник забезпечення конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. С. 145–151.
10. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2020. 440 с.

11. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Стратегічні напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємств України. *Регіональна економіка*. 2023. № 3. С. 85–93.
12. Гринько Т. В. Ефективність управління інноваційною діяльністю підприємств машинобудування. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 201–207.
13. Давиденко Н. М. Управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 58–63.
14. Дикань В. Л., Панченко С. В. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 315 с.
15. Друкер П. Практика менеджменту. Київ : Основи, 2020. 416 с.
16. Дяченко Ю. Ю. Цифровізація як фактор підвищення ефективності управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 7. С. 44–49.
17. Економіка підприємства: підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2021. 528 с.
18. Захаркін О. О. Управління інноваційним потенціалом підприємства: сучасні підходи та механізми реалізації. *Економічний форум*. 2022. № 4. С. 120–126.
19. Іванілов О. С. Оцінка ефективності інноваційних проєктів підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81. С. 134–140.
20. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2021. 334 с.
21. Коваленко О. В. Формування інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 145–151.
22. Ковтуненко К. В. Формування конкурентних переваг підприємства на основі інноваційного розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 87. С. 58–64.

23. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С. Управління потенціалом підприємства : навчальний посібник. Київ: Ліра-К, 2020. 368 с.
24. Кондратьєв Ю. І. Цифровізація управління підприємством як фактор інноваційного розвитку. *Економічний простір*. 2023. № 181. С. 96–101.
25. Крамаренко І. С. Управління інноваційною активністю підприємств промисловості. *Економіка і держава*. 2023. № 11. С. 92–97.
26. Кривов'язюк І. В. Управління інноваційною діяльністю підприємства: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2021. 344 с.
27. Левченко Н. М. Розвиток кадрового потенціалу як складова інноваційного розвитку підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 21–22. С. 67–72.
28. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ : КНТЕУ, 2020. 412 с.
29. Марченко О. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка і суспільство*. 2024. № 59. С. 214–220.
30. Мельник Л. Г. Економіка підприємства: навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2020. 864 с.
31. Мельник О. Г., Адамів М. Є. Інноваційна стратегія підприємства в умовах цифрової трансформації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 1. С. 103–110.
32. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник. Київ : КНТЕУ, 2021. 536 с.
33. Нагорна І. І. Сучасні інструменти управління інноваційним потенціалом підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 74. С. 126–132.
34. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [Державна служба статистики України](https://ukrstat.gov.ua/)
35. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: [Міністерство економіки України](https://min.gov.ua/)
36. Пащенко О. П. Інноваційна діяльність підприємства: проблеми та перспективи розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 39–45.

37. Петрович Й. М. Управління інноваційною діяльністю підприємства. Львів: Новий Світ-2000, 2020. 312 с.
38. Пилипенко А. А. Формування системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 74–80.
39. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ: Наш формат, 2021. 424 с.
40. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ: Знання, 2021. 654 с.
41. Савченко Т. В. Роль цифрових технологій у розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2023. Т. 34 (73). № 5. С. 88–94.
42. Сидоренко Т. О. Оцінка ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2023. № 2. С. 118–124.
43. Синиця Л. В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2022. № 1 (59). С. 142–148.
44. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2020. 540 с.
45. Ткачук Г. О. Підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. № 2. С. 117–123.
46. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: підручник. Київ: Либідь, 2021. 480 с.
47. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. Київ : Академвидав, 2020. 488 с.
48. Чорна М. В. Інноваційний розвиток підприємства в умовах цифрової економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 84. С. 67–73.

49. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 699 с.
50. Швець В. Я. Інноваційний розвиток підприємства в умовах нестабільного економічного середовища. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 9. С. 21–27.
51. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. 412 p.
52. Schumpeter J. Theory of Economic Development. New York : Routledge, 2020. 255 p.
53. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 16th ed. Pearson Education, 2022. 832 p.
54. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva : WEF, 2023. 290 p.
55. Global Innovation Index 2024. World Intellectual Property Organization. Geneva, 2024. 398 p.