

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри математики та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2024 р.

УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙ В
ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТЗОВ
«БРАТИ»)

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи –

Фідик Юрій Романович

підпис

Науковий керівник –

кандидат економічних наук, доцент

Скотний Павло Валерійович

підпис

Дрогобич – 2024

ЗАХИСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Управління впровадженням інновацій в діяльність підприємства (на прикладі ТзОВ «Брати»)
(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою: _____

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

дата	Голова ЕК	підпис	прізвище, ім'я
	Секретар ЕК	підпис	прізвище, ім'я

АННОТАЦІЯ

Фідик Ю.Р. Управління впровадженням інновацій в діяльність підприємства (на прикладі ТзОВ «Брати»). – Рукопис.

В роботі розкриті теоретичні основи управління інноваційною діяльністю на підприємстві: розкрито сутність, типи, складові та технології управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

Проаналізовано стан, виклики та тенденції розвитку інноваційної діяльності в Україні, оцінено інноваційний потенціал та шляхи його формування ТзОВ «Брати». Досліджено основні принципи державної політики, щодо запровадження енергоефективних інновацій та можливості розвитку альтернативних джерел енергії в Україні.

Здійснено аналіз управління товарною диференціацією та технологічними інноваціями в контексті стратегії інноваційного розвитку ТзОВ «Брати».

Обґрунтовано шляхи удосконалення процесу управління маркетинговими інноваціями.

Ключові слова: *інновації, управління, інноваційна діяльність, менеджмент, технологічні інновації, товарна диференціація, маркетингові інновації.*

SUMMARY

Fidyk Y.R. Management of Innovation Implementation in Enterprise Activities (on the Example of "Braty" LLC). – Manuscript.

The theoretical basis of management of innovative activity at the enterprise is revealed in the work: the essence, types, components and technologies of management of innovative activity at the enterprise are revealed.

The state, challenges and trends of the development of innovative activity in Ukraine were analyzed, the innovative potential and ways of its formation of the "Brothers" LLP were evaluated. The main principles of state policy regarding the introduction of energy-efficient innovations and the possibility of developing alternative energy sources in Ukraine have been studied.

An analysis of the management of product differentiation and technological innovations was carried out in the context of the innovative development strategy of "Brothers" LLC.

Ways of improving the marketing innovation management process are substantiated.

Keywords: *innovations, management, innovation activities, management, technological innovations, product differentiation, marketing innovations.*

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Інноваційна діяльність: сутність, типи та складові	9
1.2 Методи та технології управління інноваційною діяльністю на підприємстві	17
РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ: АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ	27
2.1 Аналіз стану, виклики та тенденції розвитку інноваційної діяльності в Україні	27
2.2 Дослідження управління інноваційним розвитком підприємства та оцінка інноваційного потенціалу ТзОВ «Брати»	33
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «БРАТИ»	43
3.1 Аналіз управління товарною диференціацією та технологічними інноваціями на ТзОВ «Брати»	43
3.2 Шляхи удосконалення процесу управління маркетинговими Інноваціями	53
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Інновації є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, економічного зростання та стійкості бізнесу. У сучасних умовах, коли глобалізація та цифровізація стають визначальними факторами ринкового середовища, здатність підприємства впроваджувати та ефективно управляти інноваціями є вирішальною для його успіху. Управління інноваційною діяльністю включає комплексний підхід, що охоплює аналіз ринкових тенденцій, розробку нових продуктів і послуг, оптимізацію внутрішніх процесів та використання сучасних технологій. Це дозволяє не лише поліпшити якість продукції та послуг, але й забезпечити стійке зростання та розвиток підприємства.

Враховуючи сучасні виклики, що постали перед українськими підприємствами в умовах війни, управління інноваційною діяльністю передбачає не лише створення нових продуктів та послуг, але й оптимізацію існуючих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів, впровадження сучасних технологій та забезпечення стійкості бізнесу. Важливо також враховувати специфічні потреби та обмеження, пов'язані з військовим станом, такі як забезпечення безпеки співробітників, адаптація логістичних ланцюгів та швидка реакція на зміни в зовнішньому середовищі.

ТЗОВ «Брати» є одним із провідних підприємств на ринку бетонних виробів у Львівській області, відомим своєю якістю продукції. У сучасних умовах впровадження інновацій у технологічну, товарну та маркетингову сфери діяльності дозволить компанії ефективно реагувати на виклики сучасності та досягати стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні і практичні аспекти управління впровадженням інновацій в діяльність підприємства висвітлені у наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Верба В., Володін С., Гончар О., Дмитрієва О., Друкер П., Жалдак Г., Ілляшенко С., Маслак О., Новикова І., Побережна Н., Портер М., Санто Б.,

Скотний П., Твісса Б., Шумпетер Й., Юринець З., та ін. Проте залишаються не достатньо вивченими питання впровадження технологічних інновацій та товарної диференціації. Актуальність зазначених проблем і необхідність пошуку шляхів їх розв'язання обумовили вибір теми кваліфікаційної магістерської роботи.

Мета магістерської роботи – дослідити теоретичні та практичні аспекти впровадження інновацій в діяльність підприємства в контексті стратегічного управління.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити теоретичні основи, сутність, типи та складові інноваційної діяльності;
- дослідити методи та технології управління інноваційною діяльністю на підприємстві;
- проаналізувати виклики та тенденції розвитку інноваційної діяльності в Україні;
- оцінити діяльність ТзОВ «Брати» в контексті управління інноваційним розвитком підприємства та оцінки інноваційного потенціалу;
- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку інноваційної діяльності ТзОВ «Брати»;
- Проаналізувати управління товарною диференціацією технологічними та маркетинговими інноваціями на ТзОВ «Брати».

Об'єктом дослідження є процес управління впровадженням інновацій в діяльність підприємств.

Предметом дослідження є інноваційна діяльність ТзОВ «Брати».

Робота виконана за матеріалами ТзОВ «Брати» що спеціалізується на виготовленні вібропресованої бетонної бруківки, а також високоякісних виробів з модрина, реалізує щебінь, відсів, пісок та цемент та надає послуги з укладання бруківки та логістики.

Методологічною основою дослідження магістерської роботи є загальнофілософські та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема:

синтез, аналіз, індукція, дедукція, абстрагування, методи групування та зіставлення, спостереження, порівняння та інші.

Елементи наукової новизни магістерського дослідження полягають в систематизації і узагальненні існуючих підходів щодо управління інноваційною діяльністю на прикладі ТзОВ «Брати», а саме управління товарною диференціацією технологічними та маркетинговими інноваціями.

Основні результати магістерського дослідження доповідалися на секційному засіданні XI-ї Міжнародної науково-практичної конференції “Актуальні проблеми сучасної науки” яка відбулася 25-26 квітня 2024 р. у Дрогобицькому державному педагогічному університеті імені Івана Франка та опубліковані у збірнику матеріалів конференції.

Практична значимість одержаних результатів полягає в можливості їх застосування в діяльності ТзОВ «Брати» для підвищення ефективності управління інноваційним розвитком підприємства, також за результатами дослідження сформовані висновки та рекомендації, які можуть бути застосовані для покращення інноваційних процесів підприємств України.

Структура і обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (всього 61 найменувань). Обсяг дипломної роботи становить 72 сторінка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Інноваційна діяльність: сутність, типи та складові

В сучасному світі інновації відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Глобалізація, швидкі технологічні зміни та зростаючі вимоги споживачів змушують компанії постійно впроваджувати нові ідеї, продукти та послуги. У цьому контексті управління інноваційною діяльністю стає важливою складовою стратегічного управління підприємством.

Інноваційна діяльність охоплює комплекс дій, спрямованих на створення, розробку та впровадження нових або значно вдосконалених товарів, послуг, технологій чи управлінських рішень. Даний процес включає не лише технічні чи технологічні аспекти, але й організаційні, економічні та соціальні компоненти, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Успішна інноваційна діяльність потребує ефективного управління на всіх її етапах, починаючи від стратегічного планування до реалізації та контролю. Керівництво має забезпечити належні ресурси, підтримати інноваційну культуру та створити умови для розвитку та реалізації інноваційних ідей[36].

Управління - це процес прийняття рішень та координації дій з метою досягнення конкретних цілей або завдань. В контексті бізнесу, управління організацією включає в себе планування, організацію, керівництво, координацію та контроль діяльності підприємства для досягнення стратегічних цілей[26].

✓ Планування - визначення мети, розробка стратегій та тактик для досягнення цілей організації;

✓ Організація - створення структури, розподіл обов'язків та встановлення систем комунікації для ефективного функціонування організації;

- ✓ Керівництво - мотивація та керівництво персоналом для досягнення поставлених цілей;
- ✓ Координація - забезпечення взаємодії та співробітництва між різними частинами організації для досягнення загальних цілей;
- ✓ Контроль - моніторинг та оцінка результатів діяльності організації для виявлення відхилень від планів та вжиття відповідних корекційних заходів.

Управління та інновації взаємодіють та впливають одна на одну в контексті розвитку підприємства та досягнення успіху на ринку. Інновації є двигуном прогресу, який сприяє покращенню якості життя, розвитку бізнесу та розв'язанню складних проблем.

Інновації є процесом створення нового або значного поліпшення існуючого продукту, процесу, технології або управлінської практики. Інноваційна діяльність охоплює всі аспекти підприємства: від розробки нових продуктів до вдосконалення бізнес-процесів. Впровадження інновацій сприяє підвищенню ефективності виробництва, зменшенню витрат, покращенню якості продукції та задоволенню потреб споживачів.

Термін "інновація" вперше був введений у XV віці і використовувався для опису змін у законодавстві або релігійних віруваннях. Сам термін походить від латинського слова "innovatio", що означає "зміна" або "поновлення". У технічному сенсі, термін "інновація" почав використовуватися в XIX столітті, особливо у зв'язку з індустріальною революцією, для опису впровадження нових технологій та методів виробництва[41].

З тих пір термін "інновація" набув широкого розуміння і використовується в різних контекстах, включаючи економіку, бізнес, науку, технології, культуру та суспільство загалом. В сучасному розумінні інновація відображає не лише технологічний аспект, але й широкий спектр новаторських ідей та підходів, що впливають на різні сфери життя. Інновації є важливим каталізатором прогресу, який сприяє змінам, розвитку та досягненню нових цілей.

Сучасна наука розглядає численні підходи до розуміння інновацій та їх ролі в сучасному світі. Кожна з них пропонує власну перспективу та набір інструментів для аналізу, розвитку та впровадження інновацій.

- **Лінійна модель інновацій** - запропонована Джозефом Шумпетером у середині XX століття, є однією з ранніх та впливових концепцій інновацій. Ця модель описує процес інновацій як послідовність кроків, що включають в себе винайдення, розробку, впровадження та комерціалізацію нових ідей або технологій. Основні принципи цієї моделі включають такі етапи:

1. Винайдення (Ініціація) - полягає в створенні нових ідей або концепцій. Винайдення може відбуватися через наукові дослідження, технологічні відкриття, винаходи або креативний процес;

2. Розробка - на цьому етапі ідеї або концепції перетворюються на конкретні товари, послуги або технології. Відбувається детальний аналіз, дослідження та розробка прототипів;

3. Впровадження - передбачає впровадження розроблених інновацій в реальні умови. Це може включати тестування, впровадження виробничих процесів або початок комерційного застосування;

4. Розповсюдження (Дифузія) - на останньому етапі інновація стає загальною доступною та поширюється серед користувачів. Це може відбуватися через масове виробництво, маркетингові кампанії та розповсюдження інформації.

Лінійна модель інновацій важливою для розуміння процесу створення та впровадження нових ідей у наукових, технічних та бізнес-сферах. Проте з часом стало очевидним, що реальний процес інновацій є більш складним та динамічним, а інноваційні ідеї можуть розвиватися та змінюватися на кожному етапі. Тому більш сучасні підходи до розуміння інновацій частіше використовують більш гнучкі та комплексні моделі[41].

- **Модель дифузії інновацій** - запропонована Евереттом Роджерсом у 1962 році, є однією з найбільш відомих та впливових концепцій у сфері інновацій. Ця модель описує процес поширення нововведень серед

споживачів та визначає основні чинники, що впливають на швидкість та масштаб прийняття новацій. До основні елементів моделі дифузії інновацій відносять:

1. Інновація - це нова ідея, товар або технологія, яка вперше вводиться на ринок або у використання;

2. Споживачі - група людей або організацій, які впливають на поширення інновації. Зазвичай споживачі поділяються на кілька категорій залежно від їх готовності прийняти новацію;

3. Процес дифузії - це процес поширення інновації через різні стадії та серед різних груп споживачів. Роджерс ідентифікував п'ять основних стадій дифузії: знайомство (ознайомлення з інновацією); інтерес (прояв інтересу до інновації); оцінка (оцінка переваг та недоліків); випробування (спроба інновації); прийняття (прийняття або відхилення інновації).

4. Чинники впливу - модель визначає ряд чинників, які впливають на швидкість та масштаб дифузії інновації. Ці чинники включають технологічні, соціальні, економічні та організаційні фактори.

Модель дифузії інновацій надає важливий інструмент для розуміння та прогнозування поведінки споживачів щодо прийняття новацій. Вона допомагає організаціям та дослідникам виявляти ключові чинники, які впливають на успіх інноваційних товарів та послуг на ринку[45].

- **Концепція відкритих інновацій** - розроблена Генрі Чесбро в 2003 році. Відкриті інновації (Open Innovation) передбачають використання як внутрішніх, так і зовнішніх ідей, шляхів та ресурсів для розробки нових товарів, послуг та технологій. Цей підхід відрізняється від традиційних моделей інновацій, де всі процеси проходять виключно всередині компанії. До основних принципів відкритих інновацій відносять:

1. Використання зовнішніх та внутрішніх ідей - організації активно шукають ідеї як всередині компанії, так і поза її межами, співпрацюючи з

іншими компаніями, університетами, дослідницькими інститутами та окремими винахідниками;

2. Спільна розробка та партнерство - компанії створюють партнерські відносини з іншими організаціями, щоб об'єднати зусилля та ресурси для розробки новачій. Це може включати спільні дослідження, розробки та спільне використання технологій;

3. Ліцензування та обмін технологіями - відкриті інновації сприяють обміну технологіями через ліцензування, продаж патентів або спільне використання інтелектуальної власності. Це дозволяє компаніям використовувати найкращі доступні технології, незалежно від того, де вони були розроблені;

4. Ко-креація з користувачами та клієнтами - компанії активно залучають користувачів та клієнтів до процесу розробки нових продуктів, збираючи відгуки, ідеї та пропозиції. Це допомагає краще зрозуміти потреби ринку та створювати продукти, що більше відповідають вимогам споживачів.

5. Інноваційні екосистеми - створення та підтримка інноваційних екосистем, де різні учасники, включаючи стартапи, великі корпорації, науково-дослідні інститути та венчурні капіталісти, співпрацюють для стимулювання інновацій.

Переваги відкритих інновацій передбачають прискорення інноваційних процесів (використання зовнішніх ресурсів та ідей може значно прискорити процес розробки та впровадження інновацій); зниження витрат (спільна розробка та використання зовнішніх ідей допомагає знизити витрати на дослідження та розробки); покращення якості інновацій (залучення різноманітних джерел ідей та знань може підвищити якість та інноваційність розроблених продуктів або послуг); розширення ринкових можливостей (використання різних каналів для впровадження інновацій допомагає компаніям знаходити нові ринки та розширювати свою присутність). Проте є ряд викликів які несуть відкриті інновації: збереження інтелектуальної власності (відкрита співпраця може створювати ризики в управлінні правами

інтелектуальної власності та захисті конфіденційної інформації); координація та управління (співпраця з різними зовнішніми партнерами вимагає ефективної координації та управління, що може бути складним); ризик втрати контролю (компанії можуть стикатися з ризиком втрати контролю над ключовими аспектами своїх інноваційних процесів)[24, 45, 41].

Концепція відкритих інновацій є важливим кроком у розвитку сучасних підходів до управління інноваціями, оскільки вона сприяє більш ефективному використанню глобальних знань та ресурсів.

- **Концепція соціальних інновацій** не має єдиного засновника, оскільки вона розвивалася протягом багатьох років завдяки внеску різних дослідників (Йозеф Шумпетер був одним з перших економістів, який досліджував інновації як рушійну силу економічного розвитку, Джулі Мюррей, Джулі Келлі та Джеффри Мулган є авторами книги "The Open Book of Social Innovation" (2010), вони систематизували знання про соціальні інновації та описали численні приклади та методи їх впровадження, Хоча Генрі Чесбро більш відомий своєю роботою над відкритими інноваціями, його дослідження вплинули і на розуміння соціальних інновацій, зокрема в контексті співпраці між різними секторами, Геофф Мулган, колишній генеральний директор Nesta (Національної агенції соціальної інновації у Великобританії), зробив значний внесок у розвиток теорії та практики соціальних інновацій), практиків та організацій (Nesta, Ashoka, Skoll Foundation). Ця концепція зосереджена на створенні новацій, спрямованих на вирішення соціальних проблем та покращення якості життя. Вона відзначається тим, що її цілі не обов'язково пов'язані з прибутковістю, а здебільшого зорієнтовані на громадський інтерес. Вона продовжує розвиватися, оскільки нові ідеї та підходи виникають у відповідь на змінні соціальні виклики[46].

Основною метою соціальних інновацій є покращення соціального добробуту, вирішення конкретних соціальних проблем та створення більш справедливого та стійкого суспільства. Що включає боротьбу з бідністю, покращення охорони здоров'я, доступ до якісної освіти, екологічну стійкість

тощо. Процес соціальних інновацій передбачає участь різних зацікавлених сторін, включаючи громади, неурядові організації, уряди та бізнес, що дозволяє об'єднати ресурси, знання та досвід для досягнення спільних цілей.

Успішні соціальні інновації зазвичай залучають місцеві громади до процесу розробки та впровадження рішень, намагаються зменшити соціальну нерівність, забезпечити рівний доступ до послуг та можливостей, повинні мати довгостроковий позитивний вплив та бути відтворюваними в інших контекстах або регіонах.

- **Концепція організаційних інновацій** - є результатом розвитку багатьох теоретичних підходів та практичних досліджень у галузі управління, економіки та соціальних наук. Пітер Друкер підкреслював важливість інновацій як ключового елемента стратегічного управління та конкурентоспроможності організацій. Друкер акцентував увагу на необхідності систематичного підходу до управління інноваціями та їх впровадження у бізнес-процеси, Еверетт Роджерс розробив теорію дифузії інновацій, яка пояснює, як нові ідеї та технології поширюються серед людей та організацій, Клейтон Крістенсен відомий своєю теорією "руйнівних інновацій" (disruptive innovation), яка описує, як нові технології або бізнес-моделі можуть зруйнувати існуючі ринки та створити нові, Генрі Чесбро розробив концепцію відкритих інновацій, яка підкреслює важливість використання зовнішніх та внутрішніх ідей для розвитку нових продуктів і послуг, Томас Дж. Аллен досліджував вплив комунікаційних мереж всередині організацій на інноваційну діяльність, Джонатан Річардсон зробив значний внесок у розуміння стратегічного управління інноваціями, зокрема, у розробку моделей організаційних змін та інновацій[35].

Ця концепція описує інновації в організаційних процесах, структурах та культурі. Вона висвітлює важливість адаптивності та гнучкості в організаційних системах для досягнення конкурентних переваг.

- **Концепція глобальних інновацій** виникла в контексті зростання глобалізації та інтеграції економік, технологічних змін та зростаючого обсягу

міжнародних співробітництва і взаємозв'язків. Концепція глобальних інновацій розвивалася під впливом робіт багатьох вчених та дослідників, кожен з яких вніс свій унікальний вклад у розуміння цього складного процесу: Пітер Друкер вважав, що інновації є ключовим фактором у досягненні конкурентної переваги в глобальному масштабі, Гомер М. Сарасваті розробив концепцію ефектуальної логіки, яка пояснює невизначеність на міжнародних ринках, Генрі Чесбро обґрунтував співпрацю підприємств з іншими організаціями по всьому світу для створення інновацій, Джон Хагел III та Джон Сілі Браун досліджували вплив глобальних мереж і платформ на інноваційні процеси[31].

До основних аспектів концепції глобальних інновацій відносять:

1. Міжнародне співробітництво - глобальні інновації зазвичай виникають внаслідок співпраці між різними країнами, організаціями та індивідуумами. Міжнародні команди дослідників та розробників спільно працюють над вирішенням глобальних викликів та створенням інноваційних рішень;
2. Технологічні зміни - глобальні технологічні прориви, такі як Штучний Інтелект (AI), Інтернет речей (IoT), блокчейн та інші, створюють нові можливості для інновацій та змінюють спосіб функціонування глобальної економіки;
3. Міжнародні ринки та інвестиції - глобальні інновації враховують міжнародні ринки та можливості для виробництва та реалізації товарів та послуг у різних країнах. Інвестиції в дослідження та розвиток є ключовим чинником в поширенні глобальних інновацій.
4. Соціокультурний вплив - глобальні інновації можуть мати значний вплив на соціальні та культурні аспекти життя в різних країнах, можуть сприяти змінам у способі спілкування, освіті, організації робочого процесу та інших сферах.

Глобальні інновації розглядаються як процес створення, поширення та використання нових ідей, товарів, послуг та процесів, що мають глобальний вплив та можуть змінити світову економіку, суспільство та культуру.

Отже, інноваційна діяльність охоплює процеси створення, впровадження та поширення нових або значно поліпшених товарів, послуг, технологій чи управлінських рішень. Інновації можуть бути результатом науково-дослідних та експериментальних робіт, технічного вдосконалення або ж творчого підходу до вирішення проблем. Основною метою інноваційної діяльності підприємства є підвищення ефективності роботи, зниження витрат, підвищення якості продукції та задоволення потреб споживачів.

Складові інноваційної діяльності охоплюють весь процес від генерації ідей до їхнього впровадження на ринок і подальшого управління. Успішна інноваційна діяльність вимагає системного підходу та координації між різними елементами цього процесу, а також створення сприятливого середовища, яке підтримує творчість, співпрацю та постійний розвиток.

Інноваційна діяльність є ключовим рушієм економічного розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Вона має суттєві переваги, які можуть забезпечити зростання та успіх підприємства в довгостроковій перспективі. Однак, вона також пов'язана з певними ризиками та витратами, які потребують ретельного управління та стратегічного планування. Баланс між інвестиціями в інновації та управлінням ризиками є ключовим для досягнення стабільного розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

1.2 Методи та технології управління інноваційною діяльністю на підприємстві

У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій та зростаючої конкуренції на ринку, інновації стають ключовим фактором успішного функціонування та розвитку підприємств. Управління інноваційною діяльністю набуває все більшого значення, оскільки саме інновації здатні забезпечити підприємству стійку конкурентну перевагу, підвищити його ефективність та сприяти стійкому зростанню.

Інноваційна діяльність включає процеси створення, впровадження та поширення нових ідей, товарів, технологій та методів управління. В умовах глобалізації та швидкої зміни ринкових умов, інновації допомагають підприємствам адаптуватися та випереджати конкурентів, нові технології та процеси можуть значно покращити продуктивність та зменшити витрати, інноваційні продукти та послуги можуть краще задовольняти потреби клієнтів, що сприяє їх лояльності, також, інноваційна діяльність стимулює розвиток кваліфікації працівників, підвищуючи їх мотивацію та залученість[36].

Інноваційний процес є комплексною діяльністю, що включає кілька послідовних етапів від генерації ідей до комерціалізації інновацій.



Рис. 1.2. Стадії інноваційного процесу підприємства.

Кожен етап має свої особливості та завдання, які необхідно виконати для успішного впровадження інновацій(рис 1.1).

1. Генерація ідей - на цьому етапі відбувається пошук ідей для нових товарів, процесів або послуг. Джерела ідей можуть бути внутрішніми (співробітники, дослідницькі підрозділи) або зовнішніми (споживачі, конкуренти, наукові дослідження). Зазвичай включає наступні інструменти: брейнстормінг - проведення сесій для колективного генерування ідей; аналіз

ринку - вивчення потреб споживачів та ринкових тенденцій; відкриті інновації - співпраця з зовнішніми партнерами для створення нових ідей.

2. Відбір та оцінка ідей - після генерації ідей необхідно оцінити їх потенціал та відібрати найбільш перспективні для подальшої розробки. Найбільш поширеними методами відбору є: оцінка доцільності - аналіз технічної можливості та економічної вигідності ідей; SWOT-аналіз - визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для кожної ідеї; ранжування - пріоритезація ідей за їх потенційним впливом та ресурсними витратами.

3. Розробка концепції - на цьому етапі здійснюється детальне опрацювання відібраних ідей та розробка їх концепцій. Включає техніко-економічне обґрунтування (розрахунок витрат, очікуваних доходів та економічної ефективності), прототипування (створення прототипів продуктів або моделей процесів), планування (розробка плану реалізації, включаючи часові рамки, ресурси та відповідальні особи).

4. Розробка та тестування - цей етап передбачає створення кінцевого продукту або процесу та його тестування в реальних умовах. Даний етап передбачає: інженерні розробки (виготовлення та вдосконалення продукту), тестування (проведення випробувань для перевірки функціональності, надійності та відповідності вимогам), валідацію (підтвердження, що продукт або процес відповідає заданим стандартам та вимогам).

5. Впровадження - після успішного тестування та валідації продукт або процес впроваджується в серійне виробництво або в експлуатацію. Відбувається в процесі впровадження: маркетингової стратегії (розробка та впровадження стратегії просування нового продукту на ринок), логістики (організація постачання, виробництва та дистрибуції) та навчання персоналу (проведення тренінгів для співробітників щодо нових продуктів або процесів).

6. Комерціалізація - на цьому етапі новий продукт або процес починає приносити дохід. Важливо забезпечити його ефективне просування на ринку та підтримку конкурентоспроможності. Передбачає: реалізацію (продаж товару

або надання послуги споживачам), підтримку клієнтів (забезпечення якісного обслуговування та підтримки клієнтів) та моніторинг ринку (аналіз результатів комерціалізації та внесення корективів у стратегію за потреби).

7. Оцінка результатів та вдосконалення - цей етап передбачає аналіз результатів впроваджених інновацій та визначення можливостей для їх вдосконалення. Включає: аналіз результатів (оцінка фінансових показників, задоволеності клієнтів та ефективності інновацій), зворотний зв'язок (отримання відгуків від клієнтів та співробітників для подальшого вдосконалення товарів або процесів) та постійне вдосконалення (впровадження змін та покращень на основі отриманих даних та аналізу).

Інноваційний процес є безперервним та циклічним, що вимагає системного підходу та постійного вдосконалення. Кожен етап має свої завдання та особливості, які важливо враховувати для успішного впровадження інновацій. Ефективне управління інноваційним процесом дозволяє підприємствам створювати конкурентоспроможні продукти та послуги, адаптуватися до змін ринку та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Також, інновації можна класифікувати за ступенем їх новизни. За цим критерієм інновації поділяють на радикальні, інкрементальні та квазі-інновації[2].

Радикальні інновації (або революційні інновації) означають створення принципово нових продуктів, технологій або рішень, які значно змінюють ринок або галузь. Ці інновації мають високий ступінь новизни і можуть суттєво змінити існуючі бізнес-моделі, створюючи нові ринки або трансформуючи існуючі. Яскравими прикладами є: винахід автомобіля замість кінних упряжок; розробка смартфонів, які замінили мобільні телефони з обмеженими функціями; впровадження електричних автомобілів на заміну традиційним бензиновим двигунам.

Інкрементальні інновації (або поступові інновації) стосуються поступового вдосконалення існуючих продуктів, процесів або технологій. Ці інновації мають нижчий ступінь новизни порівняно з радикальними, але вони

дозволяють підприємствам постійно покращувати свою продукцію і послуги, залишаючись конкурентоспроможними. До прикладу це може бути: покращення продуктивності процесора в комп'ютерах, модернізація дизайну автомобілів, додавання нових функцій до існуючих програмних продуктів.

Квазі-інновації (або імітаційні інновації) не створюють нових продуктів чи технологій, але запозичують або адаптують існуючі рішення з інших ринків або галузей. Ці інновації можуть мати низький ступінь новизни, але їх ефективне впровадження може забезпечити значні переваги. Приклади: використання успішних маркетингових стратегій, розроблених іншими компаніями, впровадження технологій або процесів, які вже довели свою ефективність в інших галузях, адаптація продуктів або послуг для нових ринків без значних змін в їх основних характеристиках[4].

Класифікація інновацій за ступенем новизни допомагає зрозуміти, наскільки нові і революційні зміни, які впроваджуються підприємством. Радикальні інновації мають потенціал кардинально змінити ринок, інкрементальні дозволяють поступово покращувати продукцію та процеси, а квазі-інновації забезпечують швидке запозичення успішних рішень. Ефективне управління різними типами інновацій дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та адаптивними до змін у зовнішньому середовищі.

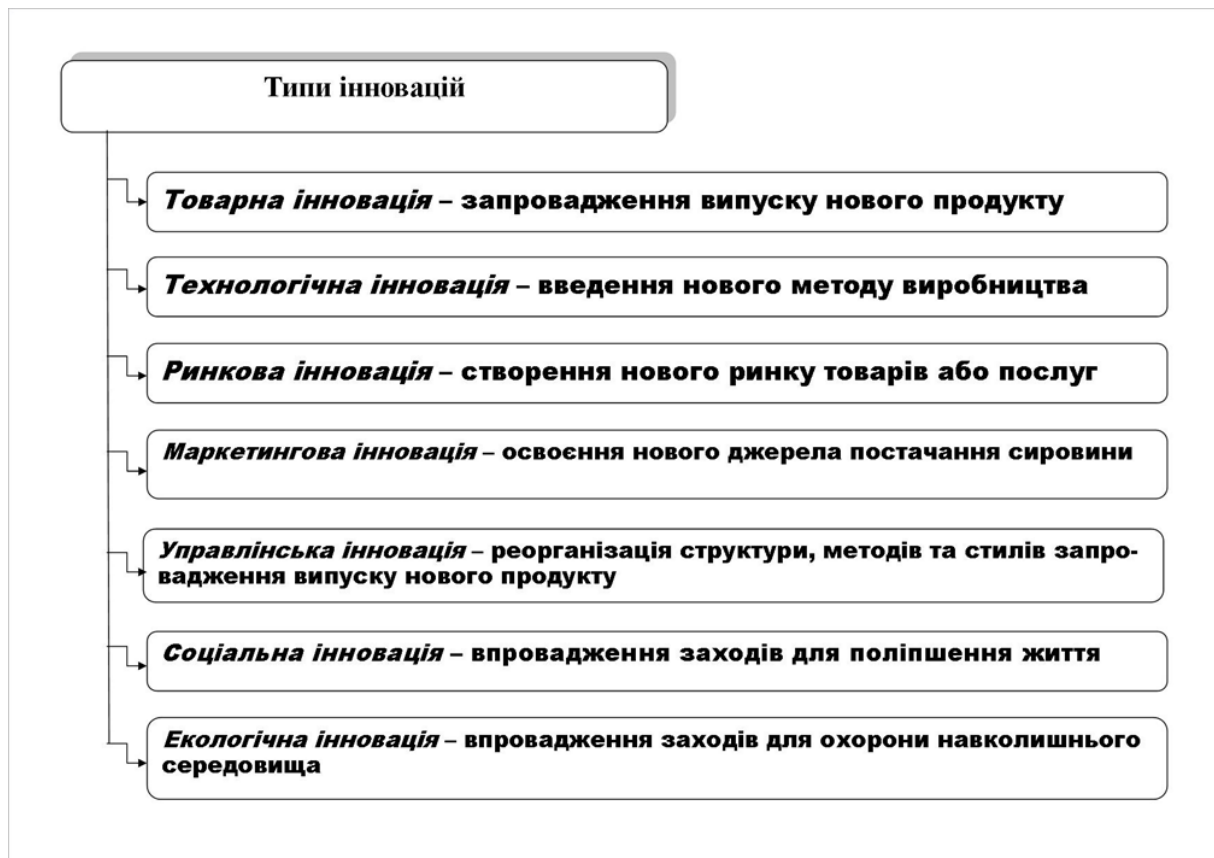


Рис. 1.1. Типи інновацій.

Основні типи інновацій включають товарні, технологічні, ринкові, маркетингові, управлінські, соціальні та екологічні інновації(рис.1.2).

Товарні інновації - стосуються створення нових товарів та послуг або значного вдосконалення існуючих. Вони спрямовані на задоволення нових потреб ринку або покращення характеристик продукту для забезпечення кращої конкурентоспроможності.

Технологічні інновації - включають впровадження нових технологій або вдосконалення існуючих технологічних процесів. Вони можуть значно підвищити ефективність виробництва та якість продукції.

Ринкові інновації - спрямовані на освоєння нових ринків або сегментів ринку, а також на розробку нових стратегій ринкової діяльності.

Маркетингові інновації - включають розробку нових стратегій та методів просування товарів і послуг на ринку. Це можуть бути нові канали розповсюдження продукції, такі як електронна комерція або соціальні мережі або ж використання сучасних маркетингових технологій, таких як контент-маркетинг, персоналізована реклама або відео маркетинг.

Управлінські інновації - управлінські інновації стосуються вдосконалення методів управління та організаційних структур підприємства. Впровадження більш гнучких або плоских організаційних структур, застосування сучасних підходів до управління, таких як Agile, Lean або управління на основі даних.

Соціальні інновації - спрямовані на вирішення соціальних проблем та підвищення якості життя. Ініціативи, що сприяють розвитку громад, покращенню умов життя та зменшенню соціальної нерівності, розробка та впровадження нових освітніх програм та методик.

Екологічні інновації - спрямовані на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та сприяння стійкому розвитку. Використання екологічно чистих технологій та відновлюваних джерел енергії, розробка товарів, які є більш екологічними та мають менший вплив на навколишнє середовище.

Кожен з типів інновацій відіграє важливу роль у розвитку підприємства та сприяє його стійкості на ринку. Впровадження різних типів інновацій дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, покращувати свою продукцію та послуги, виходити на нові ринки та підвищувати ефективність внутрішніх процесів.

Стратегічне управління інноваціями є ключовим аспектом успіху сучасних підприємств. Воно охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль інноваційних процесів, спрямованих на створення та впровадження нових продуктів, послуг або технологій. Основна мета стратегічного управління інноваціями – забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Основні етапи стратегічного управління інноваціями на підприємстві включають[28]:

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища(аналіз ринку та конкурентів, SWOT-аналіз, та ін.);
2. Визначення місії та бачення (формулювання основних цілей і завдань інноваційної діяльності, визначення конкретних цілей у контексті інновацій, які підприємство планує досягти);

3. Розробка та відбір інноваційних проєктів (створення нових ідей для товарів, послуг або процесів, аналіз потенційних проєктів за критеріями доцільності, рентабельності та відповідності стратегічним цілям);

4. Ресурсне забезпечення інновацій (визначення джерел фінансування інноваційних проєктів, формування команд з відповідними компетенціями та мотивація персоналу, забезпечення необхідних технологій та інфраструктури для реалізації інновацій);

5. Реалізація інноваційних проєктів (використання методологій проєктного управління (наприклад, Agile, Scrum) для ефективного впровадження інновацій, постійний контроль за виконанням проєктів, аналіз результатів та коригування планів за потреби);

6. Оцінка результатів та їх впливу (оцінка результатів інноваційних проєктів щодо їх впливу на конкурентоспроможність, рентабельність та стійкість підприємства, виявлення успішних практик та недоліків для їх врахування в майбутніх проєктах).

Стратегічне управління інноваціями є комплексним та багатоетапним процесом, який вимагає системного підходу та інтеграції з загальною стратегією підприємства. Ефективне управління інноваціями дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни ринку, але й формувати нові тенденції, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність та стійкий розвиток. Важливість інноваційного розвитку зумовлює необхідність чіткого розуміння ключових факторів, які визначають успіх стратегічного управління інноваціями.

Ключові фактори успішного стратегічного управління інноваціями на підприємстві включає:

Формування інноваційної культури - створення середовища, яке стимулює творчість, відкритість до нових ідей та готовність до ризику, є основою для успішного управління інноваціями. Інноваційна культура повинна підтримуватися на всіх рівнях організації, включаючи керівництво, що демонструє своїм прикладом важливість інновацій[25].

Підтримка керівництва та лідерства - активна участь та підтримка топ-менеджменту у впровадженні інноваційних ініціатив є критично важливою. Керівництво повинно не тільки забезпечувати ресурси, але й створювати стратегічне бачення, що спрямовує інноваційні зусилля підприємства.

Створення ефективної системи комунікацій - ефективна комунікація та співпраця між різними підрозділами та командами всередині підприємства сприяє обміну знаннями та ідеями. Мультидисциплінарні команди можуть значно підвищити ефективність інноваційного процесу завдяки різноманітності підходів та поглядів.

Забезпечення належною інфраструктурою та технологіями - в умовах швидкого технологічного прогресу і зростаючої конкуренції, підприємства повинні мати відповідну інфраструктуру і доступ до сучасних технологій, щоб залишатися конкурентоспроможними та ефективно впроваджувати інноваційні рішення.

Гнучкість та адаптивність - дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, ефективно впроваджувати нові технології та рішення. В умовах швидких змін у ринковому середовищі, технологічних проривів та невизначеності, здатність підприємства швидко адаптуватися до нових умов та змінювати свої стратегії є вирішальною для його конкурентоспроможності та виживання.

Управління інноваційною діяльністю на підприємстві є комплексним процесом, який включає кілька етапів і вимагає врахування багатьох факторів для досягнення успіху. Інновації є важливим чинником розвитку та конкурентоспроможності підприємства, оскільки вони дозволяють створювати нові продукти, послуги та технології, що відповідають змінним потребам ринку. Ефективне управління інноваціями передбачає систематичний підхід до планування, організації, контролю та мотивації інноваційної діяльності. Впровадження інновацій залежить від здатності підприємства створити сприятливе середовище, забезпечити необхідні ресурси та бути готовими до швидких змін. Впровадження ефективної системи управління інноваціями

дозволяє підприємству не тільки вижити в умовах жорсткої конкуренції, але й стати лідером на ринку, задаючи нові стандарти та тренди.

Висновки до першого розділу. Інноваційна діяльність охоплює комплекс дій, спрямованих на створення, розробку та впровадження нових або значно вдосконалених товарів, послуг, технологій чи управлінських рішень. Даний процес включає не лише технічні чи технологічні аспекти, але й організаційні, економічні та соціальні компоненти, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Успішна інноваційна діяльність потребує ефективного управління на всіх її етапах, починаючи від стратегічного планування до реалізації та контролю.

Термін "інновація" вперше був введений у XV віці і використовувався для опису змін у законодавстві або релігійних віруваннях. Сам термін походить від латинського слова "innovatio", що означає "зміна" або "поновлення". У технічному сенсі, термін "інновація" почав використовуватися в XIX столітті, особливо у зв'язку з індустріальною революцією, для опису впровадження нових технологій та методів виробництва.

Сучасна наука розглядає численні підходи до розуміння інновацій та їх ролі в сучасному світі. Кожна з них пропонує власну перспективу та набір інструментів для аналізу, розвитку та впровадження інновацій. Складові інноваційної діяльності охоплюють весь процес від генерації ідей до їхнього впровадження на ринок і подальшого управління. Успішна інноваційна діяльність вимагає системного підходу та координації між різними елементами цього процесу, а також створення сприятливого середовища, яке підтримує творчість, співпрацю та постійний розвиток.

Інноваційний процес є безперервним та циклічним, що вимагає системного підходу та постійного вдосконалення. Кожен етап має свої завдання та особливості, які важливо враховувати для успішного впровадження інновацій. Ефективне управління інноваційним процесом дозволяє підприємствам створювати конкурентоспроможні продукти та послуги, адаптуватися до змін ринку та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Стратегічне управління інноваціями є ключовим аспектом успіху сучасних підприємств. Воно охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль інноваційних процесів, спрямованих на створення та впровадження нових продуктів, послуг або технологій. Основна мета стратегічного управління інноваціями – забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Інновації є важливим чинником розвитку та конкурентоспроможності підприємства, оскільки вони дозволяють створювати нові продукти, послуги та технології, що відповідають змінним потребам ринку. Впровадження інновацій залежить від здатності підприємства створити сприятливе середовище, забезпечити необхідні ресурси та бути готовими до швидких змін. Впровадження ефективної системи управління інноваціями дозволяє підприємству не тільки вижити в умовах жорсткої конкуренції, але й стати лідером на ринку, задаючи нові стандарти та тренди.

РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ: АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ

2.1 Аналіз стану, виклики та тенденції розвитку інноваційної діяльності в Україні

Інноваційна діяльність є ключовим фактором економічного зростання та розвитку в сучасному світі. В умовах глобальної економіки, країни, які активно впроваджують інновації, мають конкурентні переваги, що дозволяють їм досягати високих темпів розвитку та підвищувати рівень життя населення. Україна, з її значним науковим потенціалом, також прагне зайняти гідне місце у світовому інноваційному просторі. Незважаючи на наявні досягнення, українська інноваційна сфера стикається з багатьма проблемами, які потребують вирішення. Серед них - економічні, інституційні та кадрові виклики, що впливають на спроможність країни реалізувати свій інноваційний потенціал.

Україна фігурує у кількох міжнародних рейтингах, що оцінюють її інноваційний потенціал, технологічну та інноваційну конкурентоспроможність. До найбільш авторитетних належать Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index), Індекс інноваційного розвитку Bloomberg (Bloomberg Innovation Index), Глобальний індекс конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index), Інноваційний індекс Європейського Союзу (Innovation Union Scoreboard), Глобального індексу конкурентоспроможності (Global Talent Competitiveness Index) та Оцінка готовності до майбутнього виробництва (Readiness for the Future of Production)[48].

Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index) комплексно оцінює інновації в різних країнах світу за сімома ключовими стовпами (інститути, людський капітал і дослідження, інфраструктура, ринкова витонченість, бізнесова витонченість, результати знань і технологій, творчі результати).

Згідно з доповіддю Глобального індексу інновацій за 2023 рік, Україна посіла 55-е місце серед 132 країн, тоді як у 2022 році Україна була на 57-му місці, у 2021 році — на 49-му, а у 2020 році — на 45-му. З цієї інформації вже видно негативний вплив війни на стан інновацій у країні. У 2023 році Україна трохи покращила своє становище порівняно з попереднім роком (піднявшись на два місця), але все ще значно нижче своїх довоєнних позицій (на десять місць нижче порівняно з 2020 роком). [61].

Global Innovation Index 2023 rankings

19

GI rank	Economy	Score	Income group rank	Region rank	GI rank	Economy	Score	Income group rank	Region rank
1	Switzerland	67.6	1	1	67	Bahrain	29.1	46	9
2	Sweden	64.2	2	2	68	Mongolia	28.8	7	13
3	United States	63.5	3	1	69	Oman	28.4	47	10
4	United Kingdom	62.4	4	3	70	Morocco	28.4	8	11
5	Singapore	61.5	5	1	71	Jordan	28.2	16	12
6	Finland	61.2	6	4	72	Armenia	28.0	17	13
7	Netherlands (Kingdom of the)	60.4	7	5	73	Argentina	28.0	18	6
8	Germany	58.8	8	6	74	Costa Rica	27.9	19	7
9	Denmark	58.7	9	7	75	Montenegro	27.8	20	36
10	Republic of Korea	58.6	10	2	76	Peru	27.7	21	8
11	France	56.0	11	8	77	Bosnia and Herzegovina	27.1	22	37
12	China	55.3	1	3	78	Jamaica	27.1	23	9
13	Japan	54.6	12	4	79	Tunisia	26.9	9	14
14	Israel	54.3	13	1	80	Belarus	26.8	24	38
15	Canada	53.8	14	2	81	Kazakhstan	26.7	25	3
16	Estonia	53.4	15	9	82	Uzbekistan	26.2	10	4
17	Hong Kong, China	53.3	16	5	83	Albania	25.4	26	39
18	Austria	53.2	17	10	84	Panama	25.3	48	10
19	Norway	50.7	18	11	85	Botswana	24.6	27	3
20	Iceland	50.7	19	12	86	Egypt	24.2	11	15
21	Luxembourg	50.6	20	13	87	Brunei Darussalam	23.5	49	14
22	Ireland	50.4	21	14	88	Pakistan	23.3	12	5
23	Belgium	49.9	22	15	89	Azerbaijan	23.3	28	16
24	Australia	49.7	23	6	90	Sri Lanka	23.3	13	6
25	Malta	49.1	24	16	91	Cabo Verde	23.3	14	4
26	Italy	46.6	25	17	92	Lebanon	23.2	15	17
27	New Zealand	46.6	26	7	93	Senegal	22.5	16	5
28	Cyprus	46.3	27	2	94	Dominican Republic	22.4	29	11
29	Spain	45.9	28	18	95	El Salvador	21.8	17	12
30	Portugal	44.9	29	19	96	Namibia	21.8	30	6
31	Czech Republic	44.8	30	20	97	Bolivia (Plurinational State of)	21.4	18	13
32	United Arab Emirates	43.2	31	3	98	Paraguay	21.4	31	14
33	Slovenia	42.2	32	21	99	Ghana	21.3	19	7
34	Lithuania	42.0	33	22	100	Kenya	21.2	20	8
35	Hungary	41.3	34	23	101	Cambodia	20.8	21	15
36	Malaysia	40.9	2	18	102	Trinidad and Tobago	20.7	50	15
37	Latvia	39.7	35	24	103	Rwanda	20.6	1	9
38	Bulgaria	39.0	3	25	104	Ecuador	20.5	32	16
39	Türkiye	38.6	4	4	105	Bangladesh	20.2	22	7
40	India	38.1	1	1	106	Kyrgyzstan	20.2	23	8
41	Poland	37.7	36	26	107	Madagascar	19.1	2	10
42	Greece	37.5	37	27	108	Nepal	18.8	24	9
43	Thailand	37.1	5	9	109	Nigeria	18.4	25	11
44	Croatia	37.1	38	28	110	Lao People's Democratic Republic	18.3	26	16
45	Slovakia	36.2	39	29	111	Tajikistan	18.3	27	10
46	Viet Nam	36.0	2	10	112	Côte d'Ivoire	18.2	28	12
47	Romania	34.7	40	30	113	United Republic of Tanzania	17.4	29	13
48	Saudi Arabia	34.5	41	5	114	Togo	16.9	3	14
49	Brazil	33.6	6	1	115	Nicaragua	16.9	30	17
50	Qatar	33.4	42	6	116	Honduras	16.7	31	18
51	Russian Federation	33.3	7	31	117	Zimbabwe	16.5	32	15
52	Chile	33.3	43	2	118	Zambia	16.4	4	16
53	Serbia	33.1	8	32	119	Algeria	16.1	33	18
54	North Macedonia	33.0	9	33	120	Benin	16.0	34	17
55	Ukraine	32.8	3	34	121	Uganda	16.0	5	18
56	Philippines	32.2	10	11	122	Guatemala	15.8	35	19
57	Mauritius	32.1	10	3	123	Cameroon	15.3	35	19
58	Mexico	31.0	11	3	124	Burkina Faso	14.5	6	20
59	South Africa	30.4	12	2	125	Ethiopia	14.3	7	21
60	Republic of Moldova	30.3	13	35	126	Mozambique	13.6	8	22
61	Indonesia	30.3	5	12	127	Mauritania	13.5	36	23
62	Iran (Islamic Republic of)	30.1	6	2	128	Guinea	13.3	9	24
63	Uruguay	30.0	44	4	129	Mali	12.9	10	25
64	Kuwait	29.9	45	7	130	Burundi	12.5	11	26
65	Georgia	29.9	14	8	131	Niger	12.4	12	27
66	Colombia	29.4	15	5	132	Angola	10.3	37	28

Source: Global Innovation Index Database, WIPO, 2023.

Note: For an explanation of classifications, see Economy profiles, endnote 1.

High-income
Upper middle-income
Lower middle-income
Low-income
Europe
Northern America
Latin America and the Caribbean
South East Asia, East Asia, and Oceania
Northern Africa and Western Asia
Sub-Saharan Africa
Central and Southern Asia

Global Innovation Index 2023

Рис.2.1 Глобального індексу інновацій за 2023 рік[61].

Згідно з доповіддю Глобального індексу інновацій за 2023 рік, найвищим рейтинговим показником були творчі результати, в якому Україна зайняла 37-е місце серед 132 країн, що є зростанням на 26 позицій порівняно з попереднім роком. Сильні сторони України в цій категорії — це торгові марки, промислові дизайни та розробка мобільних додатків. Однак щодо результатів знань і технологій, Україна зайняла 45-е місце у 2023 році, знизившись на дев'ять позицій порівняно з попереднім роком. Хоча у 2022 році не було слабких місць у цій категорії, у 2023 році, згідно з Глобальним індексом інновацій, позиції України у зростанні продуктивності праці значно погіршилися.

Незважаючи на повномасштабну війну, яка триває в країні два роки, Україна змогла зберегти свою позицію у категорії людського капіталу та досліджень. У 2023 році Україна зайняла 47-е місце в цій категорії, піднявшись на дві позиції порівняно з попереднім роком. Сила України — це високий рівень освіти, тоді як основною проблемою залишається низький рівень іноземних інвестицій у дослідження та розвиток[48].

Щодо витрат на НДДКР, Україна займає 76-е місце серед 132 країн, оцінених у Глобальному індексі інновацій за 2023 рік, знизившись на вісім позицій порівняно з попереднім роком. Зниження витрат на НДДКР тісно пов'язане з впливом війни. У категорії бізнес витонченості Україна зайняла 48-е місце у 2023 році, головним чином завдяки високому рівню зайнятості жінок із вищою освітою. Основною проблемою в цій сфері є низький рівень венчурних угод[56].

Щодо інноваційної інфраструктури у 2023 році, Україна посіла 77-е місце у Глобальному індексі інновацій. Основними слабкими місцями, визначеними укладачами рейтингу, були високий рівень споживання енергії по відношенню до ВВП та низький рівень інвестицій. Україна, що постраждала від військової агресії та політичної нестабільності, у 2023 році займає 100-е місце в категорії інститутів, знизившись на три позиції порівняно з попереднім роком. Оцінка

ринкової диференціації в Україні була особливо несприятливою. Як результат, Україна займає 104-е місце серед 132 країн, що оцінювались. Така низька позиція головним чином обумовлена низьким рівнем інвестицій та кредитування[61].

Європейський інноваційний рейтинг оцінює інновації країни за такими показниками, як людські ресурси, привабливі дослідницькі системи, цифровізація, фінанси та підтримка, інвестиції компаній, використання інформаційних технологій, новаторство, зв'язки, інтелектуальні активи, вплив на зайнятість, вплив на продажі та екологічна стійкість. За цим рейтингом 2023 року Україна входить до групи країн з найнижчим рівнем інновацій. У 2023 році Україна досягла 31% середнього рівня ЄС, що на 0,7% менше порівняно з 2022 роком і на 0,2% менше порівняно з 2016 роком. Такий результат нижчий за середній рівень інновацій у групі, і розрив між Україною та ЄС збільшується. Порівняно з 2022 роком, показники України в категоріях "людські ресурси", "вплив на зайнятість", "екологічна стійкість", "новаторство", "використання інформаційних технологій" та "інвестиції компаній" значно погіршилися[48].

Укладачі Європейського інноваційного рейтингу вважають основними сильними сторонами України експорт послуг з високою доданою вартістю, технології пов'язані з довкіллям, зайнятість у знанєво-інтенсивних галузях, витрати на венчурний капітал не пов'язані з дослідженнями та розробками, інноваційні витрати. Однак такі сфери, як інноваційні продукти, дизайн-заявки, продажі інноваційних продуктів, міжнародні наукові публікації, витрати на дослідження та розробки в державному секторі були оцінені негативно. Значні збільшення в Україні у 2023 році порівняно з попереднім роком відбулися у категоріях експорт послуг з високою доданою вартістю, витрати на венчурний капітал та найбільш цитовані публікації. Натомість найбільше зниження в Україні порівняно з 2022 роком відбулося у категоріях експорт товарів середньо- та високотехнологічних галузей, інноваційні продукти, патентні заявки за процедурою РСТ.

Хоча Україна має добре розвинений технологічний сектор, у якому працюють понад 182 тисячі кваліфікованих фахівців і який генерує \$5 мільярдів річного експорту, країна не має адекватної правової та законодавчої системи. Вона має низьку купівельну спроможність, через що місцеві технологічні компанії змушені продавати свої продукти та послуги за кордон, де вони користуються попитом.

Згідно з рейтингом Bloomberg Innovation Index за 2021 рік, Україна посідає 58-е місце серед 60 найінноваційніших економік світу. У 2020 році країна була на 56-му місці, у 2019 році - на 53-му, а у 2018 році - на 46-му, що свідчить про зниження рівня інновацій в Україні в останні роки. Протягом дев'яти років поспіль Bloomberg збирав дані з понад 200 світових економік та оцінював їх за шкалою від 0-100 у семи категоріях, включаючи якість вищої освіти в країні, витрати на центри досліджень і розробок та кількість публічних технологічних компаній на душу населення. У звіті за 2021 рік Україна набрала 47.5 балів, що свідчить про недостатній рівень показників країни в зазначених сферах[52].

Технологічний сектор України виявився найстійкішою частиною української економіки під час війни і може стати майбутнім двигуном економічного відновлення після війни. Згідно з прогнозами, сфери, в яких інновації від українських компаній будуть найбільш актуальними – оборона, кібербезпека, будівництво, інфраструктура, охорона здоров'я, медицина, освітні проекти, сільське господарство та зелені технології. Майже 30% всіх заявок на грантові програми Фонду стартапів України - це військові технологічні проекти. Це стартапи, які виробляють безпілотники, програмне забезпечення спрямоване на кібербезпеку. З урахуванням масштабних руйнувань житлових будинків та цивільної інфраструктури внаслідок російської агресії, в Україні безперечно буде попит на нові будівельні технології у наступні роки. Навіть до війни країна спостерігала за стрімким розвитком HealthTech на перетині технологій, медицини та фармацевтики. Технології також допомагають сільському господарству працювати ефективніше, а в кризові часи їх значення

лише зростає. Штучний інтелект, біотехнології, хмарні технології, великі дані та безпілотні апарати є найпопулярнішими у цьому секторі. З урахуванням зростаючих ризиків для продовольчої безпеки, стартапи в галузі AgTech та FoodTech продовжать бути актуальними і на них є попит.

Інтеграція України в ЄС відкриває нові можливості для розвитку стартапів, зокрема зелених стартапів, які фокусуються на екологічній безпеці та захисті клімату. Європейський Союз активно підтримує ініціативи, спрямовані на сталий розвиток, що створює сприятливі умови для таких стартапів в Україні. ЄС надає значні фінансові ресурси для підтримки екологічних ініціатив через програми, такі як Horizon Europe, LIFE Programme та European Green Deal. Українські стартапи можуть скористатися цими можливостями для отримання фінансування на свої проекти. Українські стартапи можуть розширювати свої можливості шляхом партнерства з європейськими компаніями та науковими установами, обмінюючись досвідом та технологіями[57].

Зелений перехід потребує нових технологічних рішень у сферах відновлюваної енергетики, управління відходами, енергоефективності та зменшення викидів. Українські стартапи можуть стати джерелом таких інновацій, використовуючи сучасні досягнення науки і техніки. Інтеграція до ЄС сприяє зміцненню міжнародної співпраці. Вхідження до європейського ринку відкриває нові перспективи для збуту екологічних продуктів та послуг. Це дозволяє українським стартапам розширювати свій бізнес та залучати іноземні інвестиції.

В умовах війни, яка триває в Україні, зростає значення військово-промислових інновацій. Це обумовлено необхідністю зміцнення обороноздатності, ефективного використання ресурсів та забезпечення безпеки країни. Військово-промислові інновації стають критичним фактором для успішного протистояння агресії та забезпечення національної безпеки. Війна стимулює прискорене впровадження передових технологій у військовій сфері.

Це включає розробку безпілотних літальних апаратів, систем розвідки та спостереження, кіберзахисту, а також модернізацію озброєння та техніки.

Військові інновації допомагають оптимізувати логістичні процеси, забезпечуючи швидке і ефективне постачання військ необхідними ресурсами, зброєю та медичними засобами. Використання автономних систем та роботів у військових операціях підвищує ефективність виконання завдань та знижує ризик для життя військових. Військові технології також фокусуються на енергоефективності та використанні альтернативних джерел енергії, що дозволяє підвищити автономність та стійкість військових підрозділів у польових умовах.

Також варто зазначити, що війна стимулює тіснішу співпрацю між державним і приватним секторами. Приватні компанії та стартапи активно залучаються до розробки та впровадження військових інновацій, що сприяє більш швидкому впровадженню новітніх технологій. Україна активно співпрацює з міжнародними партнерами для отримання доступу до передових військових технологій, навчання та обміну досвідом. Війна також стимулює розвиток військової медицини, включаючи нові методи лікування поранених, евакуації та реабілітації. Це також включає розробку нових медичних технологій і засобів для підтримки здоров'я військових.

Сьогодні, військово-промислові інновації відіграють критичну роль у забезпеченні національної безпеки та оборони України. Вони дозволяють не лише ефективно протистояти агресії, але й забезпечують розвиток високотехнологічних галузей, які можуть бути корисними й у мирний час.

2.2 Дослідження управління інноваційним розвитком підприємства та оцінка інноваційного потенціалу ТзОВ «Брати»

ТзОВ «Брати» є потужним підприємством на ринку бетонних виробів на Львівщині. Основні виробничі потужності знаходяться в місті Дрогобич.

Компанія спеціалізується на виготовленні вібропресованої бетонної бруківки, а також високоякісних виробів з модрина, таких як блок-хаус, будівельна рейка, вагонка, підлогова дошка, сучасні садові меблі та альтанки. Крім того, підприємство реалізує щебінь, відсів, пісок та цемент. Надає послуги г укладання бруківки та логістики. Компанія використовує лише європейське обладнання і працівники мають досвід роботи на передових заводах у Європі. Потужності підприємства дозволяють виготовляти більше ніж 125 тис. м² бруківки в сезон. Вся продукція сертифікована відповідно до вимог Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики[43].

Оскільки, розробка стратегії інноваційного розвитку потребує спільної роботи різних відділів та команд. Власники ТзОВ «Брати» створили міцний управлінський комітет та сприяли забезпеченню співпраці між різними функціональними підрозділами для успішного впровадження інноваційних ідей. Цей комітет включає власників, керівництво компанії та ключових фахівців з різних відділів(технічний, маркетинговий та фінансовий відділ).

Розуміючи, що розробка стратегії інноваційного розвитку виробничого підприємства - це складний і відповідальний процес, який передбачає детальне вивчення сучасних тенденцій у галузі, аналіз конкурентного середовища, оцінку внутрішніх ресурсів та потенціалу підприємства, а також визначення цілей та шляхів досягнення їх за допомогою інновацій, було складено детальний план щодо реалізації даного проекту(написання «Стратегії інноваційного розвитку ТзОВ «Брати» до 2035року») та визначено дату її підписання.

План з реалізації проекту передбачав наступні кроки:

Аналіз існуючого стану:

Оцінка поточного рівня технологій, продуктів, конкурентів та внутрішніх процесів підприємства, виділено сім основних критеріїв оцінки:

1. Кількість виробників - перш ніж проводити детальний аналіз, важливо визначити загальну кількість виробників бруківки у Львівській області. Це допоможе отримати уявлення про ринкову конкуренцію і розмір галузі.

2. Географічне розташування - розташування виробників бруківки може впливати на їхню конкурентоспроможність і ринкову стратегію. Наприклад, виробники, які знаходяться ближче до великих міст або транспортних магістралей, можуть мати перевагу у доступі до ринків збуту.

3. Технологічний рівень - аналіз технологічного рівня виробників допоможе зрозуміти їхню конкурентоспроможність і здатність конкурувати на ринку. Виробники, які використовують сучасні технології виробництва і мають ефективний виробничий процес, можуть мати перевагу.

4. Асортимент продукції - різноманіття продукції, яку пропонують виробники бруківки, також важливий фактор. Виробники з широким асортиментом продукції можуть краще задовольняти потреби різних сегментів ринку.

5. Якість продукції - якість бруківки, її довговічність і зовнішній вигляд є ключовими факторами для споживачів. Аналіз якості продукції виробників допоможе зрозуміти їхню конкурентоспроможність на ринку.

6. Цінова політика - цінова політика виробників також грає важливу роль у їхній конкурентоспроможності. Аналіз цінових стратегій може допомогти зрозуміти динаміку цін на ринку та рівень прибутковості компаній.

7. Репутація та клієнтська база - репутація виробника і його клієнтська база є важливими факторами успіху на ринку бруківки. Виробники з високою репутацією та широкою базою клієнтів можуть мати стабільний попит на свою продукцію.

Визначення цілей:

Встановлення конкретних цілей, які підприємство хоче досягти за допомогою інновацій, наприклад, розширення ринків, підвищення ефективності виробництва або зменшення витрат. Встановлення цілей передбачалося після завершення першого етапу, оскільки внутрішні показники та стан справ були явними, але оцінку конкурентів без клопіткої роботи та фахового дослідження зробити було дуже важко. Також виникали постійні дискусії, щодо фінансової

стабільності в країні, впливу війни на споживчу спроможність, ринок праці та інші показники.

Аналіз потенціалу і ресурсів:

Оцінка наявних ресурсів, таких як фінансові, людські, матеріальні та технологічні ресурси, які можуть бути використані для реалізації інновацій.

1. Фінансові ресурси - оцінка доступних фінансових коштів для інвестування в інноваційні проекти та розвиток компанії, здатності до залучення додаткових інвестицій, доступу до позичкового капіталу.

2. Людські ресурси - оцінка персоналу та його здатності до реалізації інноваційних ідей та проектів, лідерських якостей працівників та підтримки інноваційної культури.

3. Матеріальні ресурси - оцінка наявної інфраструктури та обладнання для виробництва продукції, аналіз доступності та можливості диверсифікації(враховуючи ризики пов'язані з війною) сировини для виробництва та її вартості, оцінка наявності і можливостей оптимізації запасів.

4. Технологічні ресурси - оцінка потенціалу використання наявних інформаційних та технологій систем для підтримки інноваційних процесів,

Передбачалося, що даний етап допоможе визначити конкурентні переваги, а також слабкі сторони, що можуть бути використані для покращення конкурентоспроможності та реалізації інноваційних стратегій. Цей аналіз важливий для формулювання стратегії інноваційного розвитку та планування подальших кроків компанії.

Пошук ідей:

Створення механізмів для залучення ідей від персоналу, клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін. Даний етап передбачав:

1. Взаємодію з клієнтами - анкетування та опитування клієнтів, здійснення досліджень серед клієнтів для виявлення їхніх потреб та пропозицій щодо покращення продукції та послуг. Аналіз відгуків клієнтів на сайті та соціальних мережах.

2. Конкурентний аналіз - аналіз ринкових тенденцій, інновацій конкурентів і їхніх товарів та послуг.

3. Внутрішній аналіз - пошук можливостей для оптимізації і покращення існуючих продуктів чи послуг, який передбачав сесії брейнштормінгу, який відбувався на зустрічах з персоналом для генерування нових ідей.

4. Залучення зовнішніх джерел - співпраця з науковцями Дрогобицького державного університету імені Івана Франка та провідними технологами і фахівцями компаній виробників обладнання. Участь у виставках та бізнес форумах спілкування з представниками галузі.

5. Технологічні інновації - розгляд можливостей застосування новітніх технологій у виробництві, документообігу та маркетингу.

Пошук ідей для інновацій може бути ефективним, якщо використовувати різноманітні підходи та залучати різні джерела інформації. Комбінація зовнішніх і внутрішніх джерел може допомогти знайти ідеї, які відповідають потребам компанії та ринку.

Вибір стратегій інноваційного розвитку:

Вибір стратегії інноваційного розвитку залежить від багатьох факторів, таких як ринкова ситуація, внутрішні ресурси компанії, цілі та місія підприємства. В процесі реалізації проекту запропоновано можливі стратегічні напрями інноваційного розвитку, які можуть бути застосовані на ТзОВ «Брати»:

1. Товарні інновації - створення нових продуктів або вдосконалення існуючих.

Виведення на ринок нових видів бруківки, з унікальними формами, кольорами та спеціальними властивостями. Поліпшення якості та довговічності наявних видів бруківки, підвищення стійкості до зовнішніх впливів, покращення екологічних характеристик.

2. Технологічна інновація - впровадження новітніх технологій у виробничі процеси.

Впровадження роботизованих систем виробництва та внутрішньої логістики з метою зниження витрат та підвищення продуктивності. Застосування нових матеріалів, які забезпечують кращі характеристики продукції.

3. Ринкова інновація - вихід на нові ринки та розширення географії продажів.

Вивчення можливостей виходу на ринки інших регіонів України. Розширення сегментів ринку за рахунок державних замовлення(тендери) та пошук корпоративних клієнтів.

4. Маркетингова інновація - вдосконалення інструментів.

Розвиток бренду компанії, підвищення його впізнаваності та репутації на ринку. Використання сучасних методів цифрового маркетингу.

5. Управлінська інновація - покращення управлінських процесів та організаційної структури.

Впровадження систем управління якістю, формування культури інновацій всередині компанії, навчання та мотивація працівників.

Вибір стратегії інноваційного розвитку є ключовим етапом у забезпеченні довгострокового успіху ТзОВ «Брати». Обрана стратегія повинна відповідати ринковим умовам, внутрішнім можливостям компанії та її стратегічним цілям. Важливо також залучити всіх співробітників до процесу інноваційного розвитку для створення культури інновацій та забезпечення їхнього успішного впровадження.

Розробка плану дій:

Створення конкретного плану дій з реалізації обраних інновацій, включаючи ресурси, терміни та відповідальних осіб. ТзОВ «Брати» має зосередитися на технологічних, товарних, маркетингових та управлінських інноваціях, щоб забезпечити стійкий розвиток і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Впровадження і контроль:

Запровадження інновацій та відстеження їхньої ефективності, вносячи корективи за необхідності. Забезпечення належного контролю дозволить вчасно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи, що сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії.

Звітність і оцінка:

Аналіз результатів реалізації стратегії інноваційного розвитку та їх порівняння з вихідними цілями. Звітність та оцінка є критичними елементами для забезпечення успішного впровадження стратегії інноваційного розвитку. Регулярний моніторинг прогресу, аналіз досягнутих результатів і своєчасне коригування стратегії забезпечують високу ефективність інноваційних проектів і сприяють досягненню стратегічних цілей компанії.

Розробка та впровадження стратегії інноваційного розвитку ТзОВ «Брати» в 2023 році є важливим кроком для забезпечення довгострокового успіху компанії. Ця стратегія розглядається як інновація, яка сприяє зміцненню конкурентних позицій, підвищенню ефективності виробничих процесів, задоволенню потреб споживачів і збільшенню ринкової частки.

Інноваційна стратегія ТзОВ «Брати» базується на трьох ключових напрямках: технологічні інновації, товарна диференціація та маркетингові інновації. Вона передбачає комплексний підхід до впровадження нових технологій, розширення асортименту продукції та використання сучасних методів просування.

Ключові напрямки інноваційного розвитку згідно стратегії інноваційного розвитку ТзОВ «Брати» до 2035 року[43]:

1. Технологічні інновації.

✓ Модернізація виробничих потужностей - підтримання і оновлення європейського обладнання для забезпечення високої якості продукції та підвищення ефективності виробничих процесів;

✓ Впровадження нових технологій - інвестиції в автоматизацію та роботизацію виробничих процесів, що дозволить знизити витрати та підвищити продуктивність;

- ✓ Інформаційні системи управління - використання сучасних ІТ-рішень для управління виробництвом, логістикою та запасами, що забезпечить оптимізацію процесів та підвищення ефективності.

2. Товарна диференціація.

- ✓ Розширення асортименту - виведення на ринок нових продуктів, таких як нові види бруківки та бетонної плитки, бордюрів, клумб та інших бетонних виробів та розширення лінійки виробів з модрина, враховуючи сучасні тенденції та потреби ринку;

- ✓ Якість продукції - забезпечення найвищих стандартів якості для всіх продуктів, впровадження нових стандартів та сертифікацій, що відповідають міжнародним вимогам ISO;

- ✓ Екологічні інновації - впровадження екологічно чистих матеріалів та технологій виробництва, що зменшують негативний вплив на навколишнє середовище, використання вторинних матеріалів та енергоефективних процесів.

3. Маркетингові інновації.

- ✓ Цифровий маркетинг - використання сучасних цифрових інструментів для просування продукції, зокрема, соціальних мереж, контент-маркетингу, SEO та контекстної реклами. Це дозволить збільшити охоплення цільової аудиторії та покращити впізнаваність бренду;

- ✓ Клієнтоорієнтованість - розробка програм лояльності для постійних клієнтів, впровадження системи зворотного зв'язку для оперативного реагування на потреби та запити споживачів;

- ✓ Розширення ринків збуту - дослідження нових ринків, для розширення географії продажів продукції компанії.

Отже, стратегія інноваційного розвитку ТзОВ «Брати» до 2035 року спрямована на зміцнення конкурентних позицій підприємства, розширення асортименту продукції, підвищення якості та ефективності виробничих процесів, а також посилення маркетингової діяльності. Реалізація цієї стратегії дозволить компанії адаптуватися до змін ринку та забезпечити довгостроковий успіх. Ця стратегія розглядається як інновація, яка сприяє зміцненню

конкурентних позицій, підвищенню ефективності виробничих процесів, задоволенню потреб споживачів і збільшенню ринкової частки[43].

Стратегія інноваційного розвитку для ТзОВ «Брати» спрямована на забезпечення довгострокових конкурентного переваги, підвищення якості продукції та збільшення ринкової частки. Враховуючи потужні виробничі можливості та використання сучасного європейського обладнання, стратегія фокусується на трьох ключових напрямках: технологічні інновації, продуктова диференціація та маркетингові інновації.

Висновки до другого розділу. В умовах глобальної економіки, країни, які активно впроваджують інновації, мають конкурентні переваги, що дозволяють їм досягати високих темпів розвитку та підвищувати рівень життя населення. Незважаючи на наявні досягнення, українська інноваційна сфера стикається з багатьма проблемами, які потребують вирішення.

Інноваційний потенціал України відображають міжнародні рейтинги, що оцінюють технологічну та інноваційну конкурентоспроможність. До найбільш авторитетних належать Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index), Індекс інноваційного розвитку Bloomberg (Bloomberg Innovation Index), Глобальний індекс конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index), Інноваційний індекс Європейського Союзу (Innovation Union Scoreboard), Глобального індексу конкурентоспроможності (Global Talent Competitiveness Index) та Оцінка готовності до майбутнього виробництва (Readiness for the Future of Production). Незважаючи на повномасштабну війну, яка триває в країні два роки, Україна змогла зберегти свої позиції в міжнародних рейтингах. Сила України — це високий рівень освіти, тоді як основною проблемою залишається низький рівень іноземних інвестицій у дослідження та розвиток. Технологічний сектор України виявився найстійкішою частиною української економіки під час війни і може стати майбутнім двигуном економічного відновлення після її завершення. Військово-промислові інновації відіграють критичну роль у забезпеченні національної безпеки та оборони України. Вони дозволяють не

лише ефективно протистояти агресії, але й забезпечують розвиток високотехнологічних галузей, які можуть бути корисними й у мирний час.

ТзОВ «Брати» є потужним підприємством на ринку бетонних виробів на Львівщині. Інноваційною складовою також можна вважати те, що в основі діяльності лежить стратегія інноваційного розвитку ТзОВ «Брати» до 2035 року.

Інноваційна стратегія ТзОВ «Брати» базується на трьох ключових напрямках: технологічні інновації, товарна диференціація та маркетингові інновації. Вона передбачає комплексний підхід до впровадження нових технологій, розширення асортименту продукції та використання сучасних методів просування. Реалізація цієї стратегії дозволить компанії адаптуватися до змін ринку та забезпечити довгостроковий успіх. Вона розглядається як інновація, яка сприяє зміцненню конкурентних позицій, підвищенню ефективності виробничих процесів, задоволенню потреб споживачів і збільшенню ринкової частки.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «БРАТИ»

3.1 Аналіз управління товарною диференціацією та технологічними інноваціями на ТЗОВ «Брати»

Товарна диференціація та технологічні інновації взаємопов'язані і часто доповнюють один одного. Технологічні інновації можуть стати основою для створення унікальних продуктів, що дозволяє компаніям диференціюватися на ринку. Навпаки, орієнтація на потреби споживачів та ринкові тенденції в рамках диференціації стимулює компанії до впровадження інновацій. Впровадження інноваційної стратегії, що поєднує технологічні інновації та товарну диференціацію, дозволяє ТЗОВ «Брати» не лише залишатися конкурентоспроможним виробничим підприємством на ринку, але й задавати нові тенденції, формувати попит та зміцнювати свій бренд.

ТЗОВ "Брати" використовує обладнання провідних виробників галузі вібропресування – HESS GROUP та PRINZING-PFEIFFER GmbH. Найновіша розробка лідерів світового ринку оснащена високопродуктивною автоматичною системою управління, що дозволяє випускати бетонні вироби високої якості та з високою точністю. Ключові здобутки європейських виробників адаптовані під українські нормативні вимоги. Дане обладнання дозволяє забезпечити високу продуктивність та ефективність виробництва, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції на ринку. Сучасні технології, впроваджені HESS GROUP та PRINZING-PFEIFFER GmbH, забезпечують автоматизацію процесів, що мінімізує людський фактор та знижує ймовірність помилок[43].

Адаптація під українські нормативні вимоги та стандарти ISO гарантує відповідність продукції місцевим стандартам якості та безпеки, що є важливим фактором для клієнтів та партнерів компанії "Брати". Таким чином, компанія

має можливість пропонувати продукцію, що відповідає найвищим світовим стандартам, але з урахуванням специфіки та потреб українського ринку.

У технологічному процесі виробництва вібропресованої бетонної продукції ТзОВ "Брати" рівень автоматизації досяг європейських стандартів. Всі основні виробничі процеси, включаючи дозування компонентів бетонної суміші, їх змішування, визначення водоцементного співвідношення відбуваються за допомогою електронної діагностики вологості інгредієнтів, формування бетонних виробів, режими витримки відформованих елементів та пакування готової продукції для транспортування, автоматизовані та інтегровані в загальну систему комп'ютерного моніторингу[43].

Для забезпечення технологічної надійності виробництва та контролю якості вхідної сировини і готової продукції, з 2019 року на підприємстві функціонує заводська вимірювальна лабораторія. Лабораторія оснащена сучасним високоточним обладнанням провідних європейських виробників, таких як «MATEST» (Італія), що дозволяє проводити повний спектр досліджень фізико-механічних, хімічних та експлуатаційних властивостей бетонних виробів на всіх етапах їх виробництва. У лабораторії працює висококваліфікований інженерно-технічний персонал, який забезпечує контроль дотримання нормативних та технологічних вимог при виробництві бетонної продукції гарантованої якості. Також на підприємстві постійно діє відділ продажу.

Технологічні інновації ТзОВ «Брати» забезпечує використання комплектної автоматизованої лінії для виробництва тротуарної плитки(рис.3.1), бордюрного каміння та блоків із системою укладання на піддон – це високотехнологічне рішення, яке дозволяє забезпечити високий рівень автоматизації, ефективності та якості виробництва. Дана лінія включає кілька основних компонентів, кожен з яких виконує специфічні функції для досягнення оптимального результату:

- Бетонозмішувач - призначений для підготовки напівсухої бетонної суміші з точно визначеними пропорціями цементу, води, наповнювачів та добавок.

- Вібропрес- основний компонент лінії, де відбувається формування бетонних виробів. Вібропрес забезпечує ущільнення та формування бетонної суміші за допомогою вібрації та тиску. Цей процес дозволяє отримати вироби з високою щільністю та міцністю.

- Система автоматичного укладання на піддони - після формування готові вироби автоматично укладаються на піддони для подальшого транспортування до сушильної камери або на склад. Це забезпечує безперервність процесу та мінімізує ручну працю.

- Сушильна камера - забезпечує оптимальні умови для твердіння бетонних виробів, підтримуючи необхідну температуру та вологість. Правильне висушування є важливим для досягнення максимальних показників міцності та довговічності продукції.

- Система управління та моніторингу - центральний блок управління, що забезпечує координацію всіх компонентів лінії. Він контролює якість, продуктивність та ефективність виробничого процесу. Автоматизована система управління дозволяє оперативно реагувати на будь-які відхилення та забезпечувати стабільну роботу лінії.

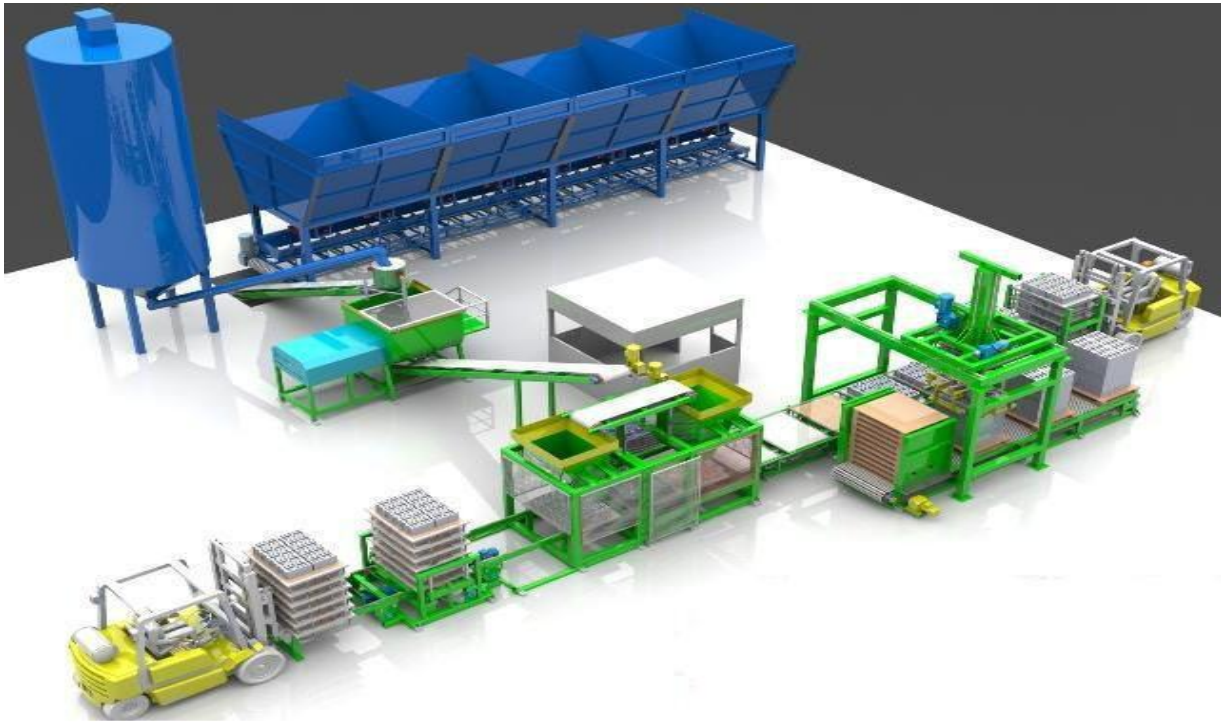


Рис. 3.1 Комплектна автоматизована лінія для виробництва тротуарної плитки.

Основними перевагами автоматизованої лінії MULTIMAT RH 600-3 виробництва HESS GROUP є[43]:

1. Висока продуктивність - MULTIMAT RH 600-3 здатна виготовляти велику кількість бетонних виробів за короткий час, що значно підвищує загальну ефективність виробництва, лінія легко адаптується до різних обсягів виробництва, від малих до великих партій, без втрати якості.

2. Точність дозування та змішування - система точно відміряє кожен компонент бетонної суміші, що забезпечує стабільність складу та властивостей готових виробів, передові технології змішування гарантують однорідність бетонної суміші, що впливає на міцність та довговічність продукції.

3. Інтегрована система контролю - всі етапи виробничого процесу контролюються та регулюються за допомогою сучасної комп'ютерної системи, що дозволяє оперативно реагувати на будь-які відхилення, забезпечується постійний нагляд за критичними параметрами виробництва, такими як температура, вологість та співвідношення компонентів.

4. Енергоефективність - MULTIMAT RH 600-3 спроектована з урахуванням мінімізації енергоспоживання, що знижує витрати на

електроенергію, система враховує сучасні стандарти екологічної безпеки, зменшуючи вплив виробництва на навколишнє середовище.

5. Гнучкість у налаштуваннях - можливість швидкої зміни параметрів виробництва для виготовлення різних типів бетонних виробів, від бруківки до стінових блоків, лінія може бути налаштована під специфічні потреби замовника, включаючи додаткові функції та опції.

6. Надійність та довговічність - використовуються передові матеріали та компоненти, що забезпечують тривалий термін служби обладнання, завдяки надійності та якості конструкції, лінія має мінімальні простої через технічне обслуговування або поломки.

7. Мінімізація людського фактору - високий рівень автоматизації знижує необхідність втручання людини, що зменшує ймовірність помилок та підвищує стабільність якості продукції, автоматизовані системи забезпечують високий рівень безпеки для працівників, знижуючи ризик травмування.

Комплектна автоматизована лінія, яку використовує ТзОВ «Брати», для виробництва тротуарної плитки, бордюрного каміння та блоків із системою укладання на піддон є ефективним рішенням для сучасного виробництва. Вона забезпечує високу продуктивність, якість продукції та оптимізацію виробничих процесів, що створює конкурентні переваги для підприємства.

Ключову роль у технологічному процесі виробництва вібропресованої бетонної продукції відіграє розчино-бетонний вузол. Він забезпечує приготування високоякісної бетонної суміші, необхідної для виготовлення різноманітних бетонних виробів, таких як бруківка, стінові блоки, плити тощо. Розчино-бетонний вузол компанії PRINZING-PFEIFFER GmbH є невід'ємною частиною виробничого процесу ТзОВ "Брати", забезпечуючи високу якість та стабільність бетонної продукції, що відповідає найвищим стандартам. Завдяки автоматизації та сучасним технологіям, цей вузол дозволяє ефективно і точно виконувати всі необхідні операції для приготування бетонної суміші.

Основні функції та компоненти розчино-бетонного вузла PRINZING-PFEIFFER GmbH включають(рис.3.2): прийом та зберігання сировини

(зберігають цемент у захищених умовах, запобігаючи впливу вологи); бункери для інертних матеріалів (зберігають пісок, щебінь та інші заповнювачі, які подаються у відповідних пропорціях до змішувача); дозування компонентів (система автоматизованого дозування: точно відміряє кількість кожного компонента бетонної суміші, включаючи цемент, воду, пісок, щебінь та добавки); електронні ваги (забезпечують точність дозування, що критично важливо для стабільності якості готової продукції); змішування (бетоно-змішувач - забезпечує ретельне перемішування всіх компонентів до отримання однорідної бетонної суміші); контроль вологості (система регулює кількість доданої води для забезпечення необхідного водоцементного співвідношення, використовуючи електронну діагностику вологості інгредієнтів); транспортування суміші (конвеєрні системи - транспортують суміш до вібропресувального обладнання, забезпечуючи безперервність виробничого процесу); автоматизація та контроль (комп'ютеризоване управління - система автоматично контролює весь процес приготування бетонної суміші, забезпечуючи стабільність якості та знижуючи ймовірність помилок, моніторинг в реальному часі параметрів процесу дозволяє оперативно вносити корективи у разі відхилень); обслуговування та технічна підтримка (регулярне обслуговування - забезпечує надійну роботу вузла через регулярне технічне обслуговування та контроль стану обладнання, оператори та інженери проходять спеціальне навчання для ефективного управління та обслуговування розчино-бетонного вузла).



Рис. 3.2. Розчино-бетонний вузол для автоматизованої лінії з виробництва тротуарної плитки.

Завдяки високому рівню автоматизації та передовим технологіям, розчино-бетонний вузол PRINZING-PFEIFFER GmbH гарантує надійну та безперебійну роботу автоматизованої лінії MULTIMAT RH 600-3 виробництва HESS GROUP, а інтегрована система контролю дозволяє контролюються та регулюються за допомогою сучасної комп'ютерної системи всі етапи виробничого процесу та дозволяє оперативно реагувати на будь-які відхилення.

ТЗОВ «Брати» використовує для виробництва тротуарної плитки, інноваційне обладнання та програмне забезпечення розроблене провідними європейськими виробниками, проте забезпечення оптимальних умов для якісного твердіння та сушки бетонних виробів відбувається в сушильній камері власної розробки, що функціонує на відходах деревообробного виробництва. Вона забезпечує оптимальні умови для твердіння та сушки бетонних виробів, що сприяє досягненню високої якості та міцності готової продукції.

Управління товарною диференціацією - це стратегічний процес, спрямований на створення та управління асортиментом товарів та послуг

компанії з метою відповідності потребам та очікуванням різних сегментів ринку. Ця стратегія передбачає різницю у характеристиках, вартості, якості та інших параметрах продукції, що дозволяє компанії ефективно задовольняти потреби різних клієнтських груп і максимізувати прибуток.

Асортимент ТЗОВ "Брати" включає широкий спектр бетонної продукції, що відповідає різноманітним потребам у будівництві та благоустрої.



Рис. 3.3. Бетонна бруківка ТЗОВ "Брати"[43].

Бетонна бруківка має численні переваги, які роблять її популярним вибором для використання у різних сферах будівництва та благоустрою. До основних переваг такої бруківки включають: міцність і довговічність (бетонна бруківка є дуже міцною та витривалою. Вона витримує великі навантаження, тому є ідеальним варіантом для використання на автомобільних дорогах, пішохідних доріжках та інших місцях з інтенсивним транспортним рухом); естетичний вигляд (бетонна бруківка доступна в різних кольорах, формах та текстурах, що дозволяє створювати різноманітні дизайнерські рішення. Вона може бути використана для створення різноманітних візуальних ефектів та покращення зовнішнього вигляду будівель та прилеглих територій); економічна вигода (бетонна бруківка зазвичай є більш доступною з точки зору вартості порівняно з іншими матеріалами, такими як природний камінь чи керамічна плитка. Крім того, вона має низькі витрати на обслуговування та довгий термін

служби, що робить її економічно вигідним вибором); легкість у встановленні і ремонті(бетонна бруківка легка у встановленні, що дозволяє швидко створювати пішохідні доріжки, тротуари та інші конструкції. Крім того, у разі потреби її легко видалити та замінити, що спрощує процес ремонту); стійкість до погодних умов (вона стійка до впливу атмосферних умов, ультрафіолетового випромінювання, а також морозостійка. Це робить її ідеальним варіантом для використання в будь-якому кліматі); екологічність (виготовлення є більш екологічно дружнім, особливо при використанні вторинної сировини або додаванні відходів будівельної промисловості. Крім того, бетон є переробним матеріалом, що зменшує негативний вплив на довкілля). Дані переваги роблять бетонну бруківку привабливим вибором для будівельних та дизайнерських проектів, де вимагається поєднання міцності, естетичного вигляду та економічної вигоди[43].

Також асортимент включає широкий спектр бетонної продукції: клумби, поребрик та бордюр дорожній(Рис. 3.4.). Дані вироби представлені в різних розмірах та кольорових гамах



Рис. 3.4. Бетонна продукція ТзОВ "Брати".

Поребрик є альтернативою звичайним бордюрам і доступний у двох варіантах: з округлими та рівними краями. Він ідеально підходить для

використання у дворі, на площі, для відокремлення клумби або саду. В даний час поребрик став обов'язковим елементом для мощення тротуарів та доріг як з функціональної, так і з естетичної точок зору. Відсутність поребрика призводить до швидшого пошкодження дорожнього покриття, оскільки вода, стікаючи під покриття, сприяє його руйнуванню. Поребрик необхідний для відокремлення дороги від газону, межування велосипедних доріжок або зміни рівня тротуару відносно газону. Використання поребрика при оформленні клумб запобігає пошкодженню дорожнього покриття рослинами, оскільки він служить опорою. Поребрик пройшов технічні випробування і підтвердив свою якість, включаючи міцність, стійкість до температур та тривалість служби (Гарантія становить 15 років).

Дорожній бордюр є ключовим елементом у благоустрої дорожнього покриття. Він використовується для відокремлення проїзної частини від тротуару або газону та володіє стійкістю до перепадів температур. В сучасних умовах бордюр вважається необхідним елементом для покладання тротуарів та доріг як з практичної, так і з естетичної точок зору. Монтаж бордюру виконується швидко завдяки його зручним та компактним розмірам. Його висока міцність досягається за рахунок використання спеціальних марок бетону. Бордюр виготовляється у двох розмірах 1000x280x150 та 1000x300x150 пройшов технічні випробування і підтвердив свою міцність, стійкість до температур та тривалість служби становить 15 років.

Фігурний елемент "Клумба" ідеально підходить для створення квітучих островків на ділянці, поблизу гаражу, на дачі або поруч з тротуарами. Виготовлений у декількох кольорах, він легко вписується в будь-який ландшафтний дизайн. Крім того, елемент "Клумба" чудово поєднується з різноманітними видами бруківки, такими як "Замок", "Старе місто", "Квадрат" та іншими.

Асортимент продукції ТзОВ "Брати" включає широкий спектр бетонних виробів, що відповідає різноманітним потребам у будівництві та благоустрої. Палітра кольорів може бути досить різноманітною і включати широкий спектр

відтінків, що дозволяє вибрати той, який найкраще відповідає потребам та дизайну. Технологічною новинкою є поверхня колор-мікс, яка забезпечує поєднання кількох кольорів на одному бетонному виробі. Завдяки цій технології, кожна бруківка отримує унікальний малюнок поверхні, що створює естетично привабливий та індивідуальний вигляд кожного елемента.

Отже, аналіз управління товарною диференціацією та технологічними інноваціями на ТзОВ "Брати" вказує на те, що компанія успішно впроваджує стратегію інноваційного розвитку та ефективно використовує передові технології у виробництві. Компанія активно здійснює дослідження та впроваджує нові технології виробництва, що дозволяє їй залишатися на передових позиціях у галузі та задовольняти зростаючі вимоги ринку. Компанія пропонує широкий асортимент бетонної продукції з різноманітними формами, кольорами та текстурами, що дозволяє клієнтам вибирати товари, які найкраще відповідають їхнім потребам та дизайну.

В цілому, аналіз свідчить про те, що ТзОВ "Брати" успішно поєднує управління товарною диференціацією з інноваціями в технологіях виробництва, що дозволяє їй забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

3.2 Шляхи удосконалення процесу управління маркетинговими інноваціями.

У сучасних умовах високої конкуренції на ринках підприємства змушені постійно вдосконалювати свої стратегії та процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними. Однією з ключових сфер, яка вимагає постійного розвитку та адаптації, є управління маркетинговими інноваціями. Впровадження нових підходів у маркетингу дозволяє компаніям не тільки задовольняти мінливі потреби споживачів, але й передбачати їх, що в результаті підвищує рівень задоволеності клієнтів та зміцнює позиції на ринку.

Маркетингові інновації охоплюють широкий спектр діяльності: від розробки нових продуктів і послуг до впровадження нових методів просування та комунікації з клієнтами. Управління цими інноваціями вимагає системного підходу та врахування багатьох факторів, таких як ринкові тенденції, поведінка споживачів, технологічні зміни та внутрішні ресурси компанії.

Згідно із стратегією інноваційного розвитку ТзОВ «Брати» до 2035 року удосконалення процесу управління маркетинговими інноваціями передбачає[43]:

- ✓ Аналіз та дослідження ринку - постійний моніторинг ринкових тенденцій та поведінки споживачів для виявлення нових можливостей та загроз. Використання сучасних методів збору даних, таких як опитування, фокус-групи та аналіз великих даних.

- ✓ Інноваційні підходи до розробки продуктів - впровадження нових технологій та матеріалів у виробництво для підвищення якості та функціональності продукції. Співпраця з дослідницькими інститутами, університетами для залучення нових ідей та розробок, залучення клієнтів до процесу розробки нових продуктів через краудсорсинг та зворотний зв'язок.

- ✓ Вдосконалення каналів комунікації - використання цифрових платформ, таких як соціальні мережі, електронна пошта, мобільні додатки та веб-сайти для просування продукції та комунікації з клієнтами. Впровадження CRM-систем для покращення взаємодії з клієнтами та підвищення рівня їх задоволеності. Розробка персоналізованих маркетингових кампаній, які враховують індивідуальні потреби та уподобання клієнтів.

- ✓ Підвищення ефективності рекламних кампаній - використання аналітики даних для оптимізації рекламних бюджетів та підвищення результативності кампаній. Впровадження інструментів автоматизації маркетингу і контент-маркетингу для більш ефективного управління кампаніями та зниження витрат.

- ✓ Забезпечення зворотного зв'язку з клієнтами - створення системи збору та аналізу відгуків клієнтів для оперативного реагування на їх потреби та

запити. Проведення регулярних опитувань та інтерв'ю з клієнтами для виявлення їх задоволеності та визначення напрямків для вдосконалення продукції та сервісу.

✓ Професійний розвиток та навчання персоналу - організація тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації співробітників у сфері маркетингових інновацій. Заохочення участі працівників у професійних конференціях та виставках для обміну досвідом та здобуття нових знань.

✓ Інтеграція нових технологій у бізнес-процеси - впровадження систем автоматизації бізнес-процесів для підвищення ефективності управління маркетинговими активностями. Використання штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу ринкових даних та прогнозування трендів.

Загалом, удосконалення процесу управління маркетинговими інноваціями дозволить компанії адаптуватися до змін на ринку, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток бізнесу. ТзОВ «Брати», розуміючи важливість інновацій у маркетингу, спрямовує свої зусилля на просування бренду "Шлях" як ключового елемента своєї маркетингової стратегії.

Власник ТзОВ «Брати» Андрій Веселий вже 21 рік розвиває підприємство, приймаючи активну участь в його розвитку та управлінні зареєстрував ТМ «Шлях» (Рис. 3.5) для активного просування бренду на ринку.



Рис. 3.5. Логотип ТМ «Шлях»[43].

ТМ «Шлях» - це сертифікована бруківка вищої якості, сучасне Європейське обладнання, всі необхідні сипучі матеріали та потужна автомобільна база спецтехніки[43].

Торгова марка «Шлях», в особі засновника Андрія Веселого, на сьогоднішній день стала потужним підприємством на ринку виробництва бруківки на Львівщині, з виробничою базою в місті Дрогобич[1].

Бренд "Шлях" представляє собою унікальний асортимент продукції, який відзначається високою якістю, різноманітністю та відповідністю сучасним тенденціям. Удосконалення процесу управління маркетинговими інноваціями через просування цього бренду включає в себе широкий спектр дій, спрямованих на зміцнення позицій компанії на ринку та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Основними напрямками вдосконалення процесу управління маркетинговими інноваціями на ТзОВ «Брати» є:

Удосконалення процесу управління маркетинговими інноваціями через просування бренду ТзОВ «Брати» включає в себе широкий спектр дій, спрямованих на зміцнення позицій компанії на ринку та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Для досягнення цих цілей необхідно зосередити увагу на кількох ключових напрямках:

1. *Створення та оптимізація веб-сайту.* Розробка сучасного та інтуїтивного веб-сайту для користувачів, з чіткою навігацією, привабливим дизайном та адаптивністю до різних пристроїв (ПК, планшети, смартфони). Забезпечення високих позицій сайту в пошукових системах за допомогою пошукової оптимізації (SEO), включає використання релевантних ключових слів, оптимізацію мета-тегів, створення якісного контенту та побудову внутрішніх і зовнішніх посилань.

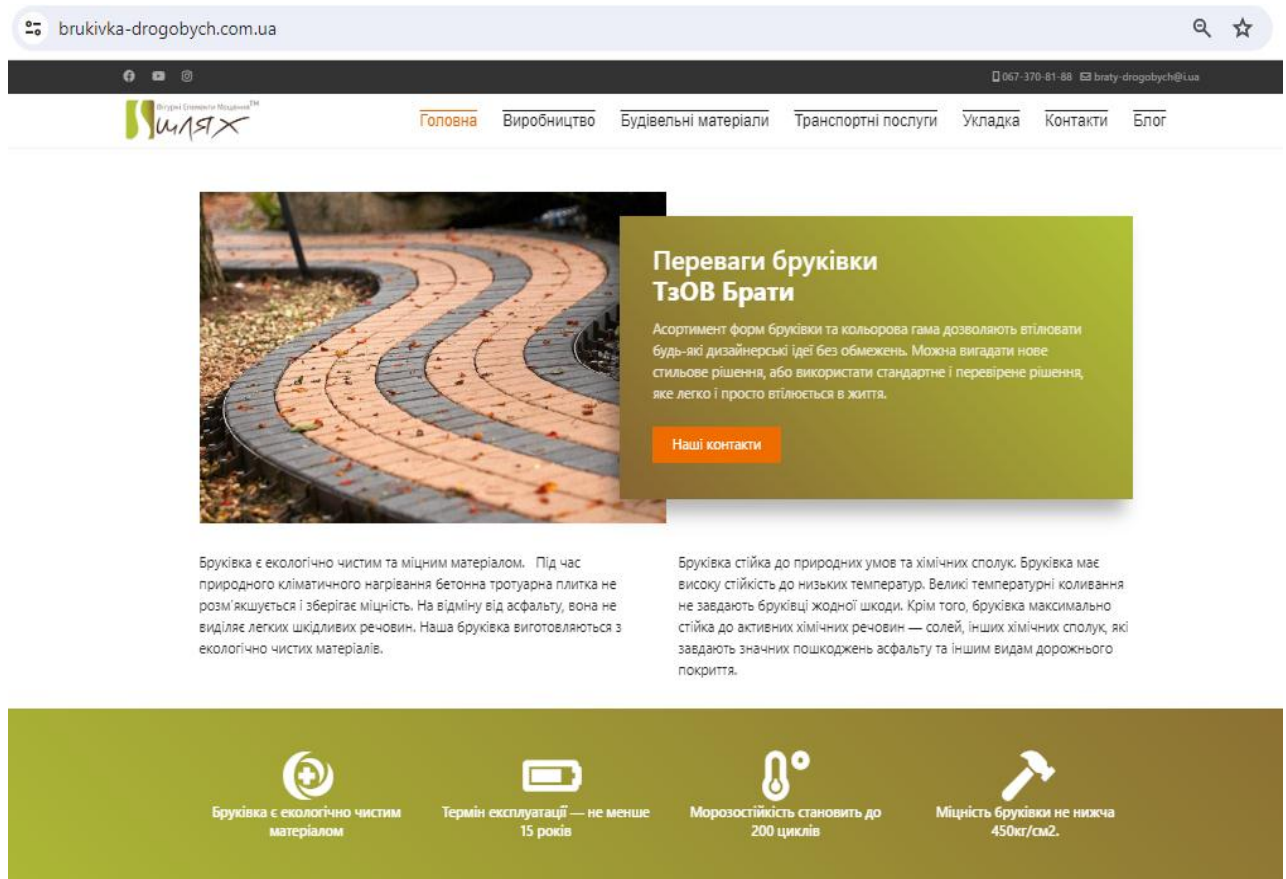


Рис. 3.6. Офіційний Веб-сайт ТЗОВ «Брати»: <https://brukivka-drogobych.com.ua/>[43].

Сайт регулярно оновлюється, представлено блог з корисними статтями, новинами про компанію, порадами щодо використання продукції та іншими матеріалами, які можуть зацікавити цільову аудиторію. Також на сайті є посилання на сторінки компанії в соціальних мережах.

2. *Популяризація та підвищення впізнаваності бренду.* Розробка фірмового стилю включає створення унікального логотипу(рис. 3.5.), вибір корпоративних кольорів та шрифтів, що використовуються а усіх маркетингових матеріалах. Проведення рекламних кампаній у традиційних та цифрових медіа, включаючи контекстну рекламу, банерну рекламу(рис. 3.7.), рекламу в соціальних мережах та на популярних веб-ресурсах.



Рис. 3.7. Макет банеру ТЗОВ «Брати»

Також працівники та власник приймають активну участь у галузевих виставках, конференціях та інших заходах, що дозволить продемонструвати продукцію, встановити нові контакти та зміцнити імідж компанії.

3. *Розвиток у соціальних мережах.* Створено сторінки у соціальних мережах: Facebook (<https://www.facebook.com/bratyDrogobych/>), Instagram (<https://www.instagram.com/brukivkashliah/>) та постійно здійснюється їх підтримка з регулярними оновленнями, залученням аудиторії та взаємодією з клієнтами згідно контент-плану, що включає різноманітні публікації – фотографії продукції, відеоогляди, відгуки клієнтів, інформаційні пости про особливості та переваги продукції. Також компанія відкрила власний you-tube канал (https://www.youtube.com/channel/UCTQFv_xLdnb6MUe8ptmUf2A) на якому розміщує відео контент. Для залучення нових клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та стимулювання продажів використовується таргетована реклама.

4. *Покращення взаємодії з клієнтами.* Для покращення взаємодії з клієнтами та підвищення якості продукції й сервісу, ТЗОВ «Брати» впровадило систему збору та аналізу відгуків клієнтів. Це дозволяє компанії отримувати цінну інформацію, швидко реагувати на скарги та пропозиції. Вона охоплює

інструменти які представлені в соціальних мережах, а також є форма для зворотного зв'язку, де клієнти можуть залишати свої коментарі, пропозиції та оцінки на веб-сайті.

5. *Програми лояльності та персоналізований маркетинг.* ТЗОВ «Брати» розробила та впровадила програму лояльності, що стимулює повторні покупки та підвищує довіру до бренду, також дає змогу використання даних про клієнтів для персоналізації маркетингових повідомлень та пропозицій, що підвищує рівень задоволеності та лояльності клієнтів.

Удосконалення процесу управління маркетинговими інноваціями для просування бренду ТЗОВ «Брати» включає комплексний підхід, який охоплює створення та оптимізацію веб-сайту, популяризацію та підвищення впізнаваності бренду, активний розвиток у соціальних мережах та покращення взаємодії з клієнтами. Реалізація цих заходів сприяє зміцненню позицій компанії на ринку, підвищенню рівня задоволеності клієнтів та збільшенню продажів.

Висновки до третього розділу. ТЗОВ "Брати" активно здійснює дослідження та впроваджує нові технології виробництва, що дозволяє їй залишатися на передових позиціях у галузі та задовольняти зростаючі вимоги ринку. Компанія пропонує широкий асортимент бетонної продукції з різноманітними формами, кольорами та текстурами, що дозволяє клієнтам вибирати товари, які найкраще відповідають їхнім потребам та дизайну.

Компанія використовує обладнання провідних виробників галузі вібропресування – HESS GROUP та PRINZING-PFEIFFER GmbH. Ключові здобутки європейських виробників адаптовані під українські нормативні вимоги. Дане обладнання дозволяє забезпечити високу продуктивність та ефективність виробництва, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції на ринку. Сучасні технології, впроваджені HESS GROUP та PRINZING-PFEIFFER GmbH, забезпечують автоматизацію процесів, що мінімізує людський фактор та знижує ймовірність помилок.

Для забезпечення технологічної надійності виробництва та контролю якості вхідної сировини і готової продукції, з 2019 року на підприємстві функціонує заводська вимірювальна лабораторія. Лабораторія оснащена сучасним високоточним обладнанням провідних європейських виробників, таких як «MATEST» (Італія), що дозволяє проводити повний спектр досліджень фізико-механічних, хімічних та експлуатаційних властивостей бетонних виробів на всіх етапах їх виробництва.

Технологічні інновації ТзОВ «Брати» забезпечує використання комплектної автоматизованої лінії MULTIMAT RH 600-3 для виробництва тротуарної плитки яка інтегрована з розчино-бетонним вузлом PRINZING-PFEIFFER GmbH – це високотехнологічне рішення, яке дозволяє забезпечити високий рівень автоматизації, ефективності та якості виробництва. Основними перевагами автоматизованої лінії є: висока продуктивність; точність дозування та змішування; інтегрована система контролю; енергоефективність; гнучкість у налаштуваннях; надійність та довговічність; мінімізація людського фактору.

Асортимент ТзОВ "Брати" включає широкий спектр бетонної продукції, що відповідає різноманітним потребам у будівництві та благоустрої. Широкий спектр бетонної продукції: бруківка, плитка, клумби, поребрик та бардюр дорожній - дані вироби представлені в різних розмірах та кольорових гамах.

ТзОВ «Брати», розуміючи важливість інновацій у маркетингу, спрямовує свої зусилля на просування бренду "Шлях" як ключового елемента своєї маркетингової стратегії. Удосконалення процесу управління маркетинговими інноваціями через просування бренду ТзОВ «Брати» включає в себе широкий спектр дій, спрямованих на зміцнення позицій компанії на ринку та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Для досягнення цих цілей менеджмент підприємства зосередив увагу на: створенні та оптимізації веб-сайту; популяризації та підвищенні впізнаваності бренду; розвитку у соціальних мережах; покращенні взаємодії з клієнтами; запровадженні програми лояльності та персоналізованого маркетингу. Реалізація цих заходів сприяє

зміцненню позицій компанії на ринку, підвищенню рівня задоволеності клієнтів та збільшенню продажів.

3.3

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження управління впровадженням інновацій в діяльність підприємства (на прикладі ТзОВ «Брати») дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Інноваційна діяльність охоплює комплекс дій, спрямованих на створення, розробку та впровадження нових або значно вдосконалених товарів, послуг, технологій чи управлінських рішень. Даний процес включає не лише технічні чи технологічні аспекти, але й організаційні, економічні та соціальні компоненти, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Успішна інноваційна діяльність потребує ефективного управління на всіх її етапах, починаючи від стратегічного планування до реалізації та контролю.

2. Термін "інновація" вперше був введений у XV віці і використовувався для опису змін у законодавстві або релігійних віруваннях. Сам термін походить від латинського слова "innovatio", що означає "зміна" або "поновлення". У технічному сенсі, термін "інновація" почав використовуватися в XIX столітті, особливо у зв'язку з індустріальною революцією, для опису впровадження нових технологій та методів виробництва.

3. Сучасна наука розглядає численні підходи до розуміння інновацій та їх ролі в сучасному світі. Кожен з них пропонує власну перспективу та набір інструментів для аналізу, розвитку та впровадження інновацій. Складові інноваційної діяльності охоплюють весь процес від генерації ідей до їхнього впровадження на ринок і подальшого управління. Успішна інноваційна діяльність вимагає системного підходу та координації між різними елементами цього процесу, а також створення сприятливого середовища, яке підтримує творчість, співпрацю та постійний розвиток.

4. Інноваційний процес є безперервним та циклічним, що вимагає системного підходу та постійного вдосконалення. Кожен етап має свої завдання та особливості, які важливо враховувати для успішного впровадження

інновацій. Ефективне управління інноваційним процесом дозволяє підприємствам створювати конкурентоспроможні продукти та послуги, адаптуватися до змін ринку та забезпечувати довгостроковий розвиток.

5. Стратегічне управління інноваціями є ключовим аспектом успіху сучасних підприємств. Воно охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль інноваційних процесів, спрямованих на створення та впровадження нових продуктів, послуг або технологій. Основна мета стратегічного управління інноваціями – забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Впровадження інновацій залежить від здатності підприємства створити сприятливе середовище, забезпечити необхідні ресурси та бути готовими до швидких змін. Впровадження ефективної системи управління інноваціями дозволяє підприємству не тільки вижити в умовах жорсткої конкуренції, але й стати лідером на ринку, задаючи нові стандарти та тренди.

6. В умовах глобальної економіки, країни, які активно впроваджують інновації, мають конкурентні переваги, що дозволяють їм досягати високих темпів розвитку та підвищувати рівень життя населення. Інноваційний потенціал України відображають міжнародні рейтинги, що оцінюють технологічну та інноваційну конкурентоспроможність. До найбільш авторитетних належать Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index), Індекс інноваційного розвитку Bloomberg (Bloomberg Innovation Index), Глобальний індекс конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index), Інноваційний індекс Європейського Союзу (Innovation Union Scoreboard), Глобального індексу конкурентоспроможності (Global Talent Competitiveness Index) та Оцінка готовності до майбутнього виробництва (Readiness for the Future of Production). Незважаючи на повномасштабну війну, яка триває в країні два роки, Україна змогла зберегти свої позиції в міжнародних рейтингах. Сильною стороною є високий рівень освіти, тоді як основною проблемою залишається низький рівень іноземних інвестицій у дослідження та розвиток.

7. ТЗОВ «Брати» є потужним підприємством на ринку бетонних виробів на Львівщині. Компанія використовує обладнання провідних виробників галузі вібропресування – HESS GROUP та PRINZING-PFEIFFER GmbH. Найновіша розробка лідерів світового ринку оснащена високопродуктивною автоматичною системою управління, що дозволяє випускати бетонні вироби високої якості та з високою точністю. Ключові здобутки європейських виробників адаптовані під українські нормативні вимоги. Дане обладнання дозволяє забезпечити високу продуктивність та ефективність виробництва, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції на ринку. Сучасні технології, впроваджені HESS GROUP та PRINZING-PFEIFFER GmbH, забезпечують автоматизацію процесів, що мінімізує людський фактор та знижує ймовірність помилок.

8. Інноваційна стратегія ТЗОВ «Брати» базується на трьох ключових напрямках: технологічні інновації, товарна диференціація та маркетингові інновації. Вона передбачає комплексний підхід до впровадження нових технологій, розширення асортименту продукції та використання сучасних методів просування. Реалізація цієї стратегії дозволить компанії адаптуватися до змін ринку та забезпечити довгостроковий успіх. Вона розглядається як інновація, яка сприяє зміцненню конкурентних позицій, підвищенню ефективності виробничих процесів, задоволенню потреб споживачів і збільшенню ринкової частки.

9. Технологічні інновації ТЗОВ «Брати» забезпечує використання комплектної автоматизованої лінії MULTIMAT RH 600-3 для виробництва тротуарної плитки яка інтегрована з розчино-бетонним вузлом PRINZING-PFEIFFER GmbH – це високотехнологічне рішення, яке дозволяє забезпечити високий рівень автоматизації, ефективності та якості виробництва. Основними перевагами автоматизованої лінії є: висока продуктивність; точність дозування та змішування; інтегрована система контролю; енергоефективність; гнучкість у налаштуваннях; надійність та довговічність; мінімізація людського фактору.

10. Асортимент ТзОВ "Брати" включає широкий спектр бетонної продукції, що відповідає різноманітним потребам у будівництві та благоустрої. Широкий спектр бетонної продукції: бруківка, плитка, клумби, поребрик та бардюр дорожній - дані вироби представлені в різних розмірах та кольорових гамах.

11. ТзОВ «Брати», розуміючи важливість інновацій у маркетингу, спрямовує свої зусилля на просування бренду "Шлях" як ключового елемента своєї маркетингової стратегії. Удосконалення процесу управління маркетинговими інноваціями через просування бренду ТзОВ «Брати» включає в себе широкий спектр дій, спрямованих на зміцнення позицій компанії на ринку та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Для досягнення цих цілей менеджмент підприємства зосередив увагу на: створенні та оптимізації веб-сайту; популяризації та підвищенні впізнаваності бренду; розвитку у соціальних мережах; покращенні взаємодії з клієнтами; запровадженні програми лояльності та персоналізованого маркетингу. Реалізація цих заходів сприяє зміцненню позицій компанії на ринку, підвищенню рівня задоволеності клієнтів та збільшенню продажів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безус А.М. Фактор впливу на формування та реалізацію інноваційної стратегії підприємства. /А.М. Безус, П.І. Безус// Науковий вісник. Серія «Економіка». - 2014 - Вип. 1– С.61-69.
2. Безус А.М., Шафранова К.В., Безус П.І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. Інвестиції: практика та досвід №8, 2018. С.22-25
3. Визначення професійних компетентностей фахівців як складової формування оптимальної стратегії розвитку трудових ресурсів / С. М. Макаренко та ін. Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпро: ПДАБА, 2017. № 127. С. 150–161.
4. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. Економіка АПК. 2017. № 5. С. 65-72.
5. Волощук Ю.О. Модернізація агропромислових підприємств в контексті неоіндустріалізації : монографія. Житомир : Видавництво ЖНЕУ, 2019. 364 с.
6. Ганущак-Єфіменко Л. М., Гончаренко І. М., Крахмальова Н. А., Шкода М. С. Формування інноваційної інфраструктури для забезпечення розвитку стратегічних пріоритетів України. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації»: тези доповідей (Київ, 10.11.2020). Київ: КНУТД, 2020. С. 17–18.
7. Гарафонова О. І., Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. Бізнес Інформ. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2019. №9. С. 110–116.
8. Гарафонова О. І., Токовенко А. М. Інноваційна стратегія підприємства: особливі підходи до формування в сучасних умовах розвитку ресторанної сфери в Україні. Бізнес Інформ. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2018. №11. С. 327–332.

9. Гончар О. І. Управління витратами операційної діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 4. С. 154–157.
10. Гончар О. І. Формування комплексу елементів інноваційного забезпечення механізму управління потенціалом підприємства. Актуальні питання комплексного оцінювання інноваційної діяльності промислових підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ. 2017. С. 218–272.
11. Друкер П. Ф. Ефективне управління. Економічні завдання і оптимальні рішення / Пер. з англ. - М.: ФАИР-ПРЕСС. – 2001. – Ст. 58 – 63.
12. Друкер П. Ф. Практика менеджменту / Пер. з англ. - М.: Видавничий будинок "Вільямс" – 2000. – С. 199 – 205.
13. Завідна Л. Д. Стратегічний аналіз та його роль в системі управління підприємством / Л. Д. Завідна // Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 3. С. 60-64.
14. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV. // Оф. Веб-сайт Верховної ради України, сайт «Законодавство України». – Режим доступу: URL:<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>. (дата звернення: 05.02.2024).
15. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» № 433-IV від 08.09.2011. – Режим доступу – URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>. (дата звернення: 05.02.2024).
16. Ілляшенко Н.С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Територія, 2019. 504 с.
17. Ілляшенко С. М. Маркетинг знань в управлінні стратегіями інноваційного розвитку промислового підприємства / С. М. Ілляшенко, Н. С. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна // Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти : кол. монографія / заг. ред. Є. В. Ромат, С. Ф. Смерічевський. – Київ : Студцентр, 2021. – Розд. 2. – С. 120-137.

18. Інвестиційна діяльність / за ред. Т.В. Майорова. – К. : Центр учбової літератури. – 2009. – Режим доступу <http://pidruchniki.ws> (дата звернення 16.03.2024)
19. Карпенко А.В., Кононенко Ю.С. Стратегічне значення комерціалізації для інноваційного розвитку національної економіки. Економіка і організація управління. 2017. № 1 (25). С. 190-201.
20. Кащена Н.Б., Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі, Підприємництво та інновації, 2020 №11-2. С.37-43
21. Кваша О. С. Інноваційний розвиток економіки України: світовий досвід та рекомендації для України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 150-154
22. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства / Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 4-1. С. 146-150.
23. Коваленко О. М. Станіславик О. В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. Економічний форум. 2017. № 2. С. 223–231.
24. Колесніченко В. Ф. Визначення сутності категорій нововведення, інновація, інноваційна діяльність та інноваційний процес / В. Ф. Колесніченко // Економіка розвитку. – 2005. – С. 100–107.
25. Кушнірук В. С. Інноваційна політика: опорний конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти «магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / В.С. Кушнірук. – Миколаїв : МНАУ, 2016. — 71 с. - Режим доступу: [URL:https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2277/1/Kushniryk_Innov_polituka.pdf](https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2277/1/Kushniryk_Innov_polituka.pdf)(дата звернення: 08.02.2024).
26. Левчинський Д. Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного

гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент: зб. наук. пр. / Міжнар. гуманіт. ун-т. Одеса: МГУ, 2015. Вип. 14. С. 107-110.

27. Макаренко С. М. Дослідження особливостей розвитку промислових підприємств. «Інтелект ХХІ». 2020. № 4. С. 37–41.

28. Макаренко С. М. Теоретико-методологічні та прикладні засади формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2020. 234 с.

29. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Київ : SBA-print, 2020. 190 с.

30. Маркіна І. А., Більовська О. О., Ганженко Д. О. Методологічні засади потенціалу підприємства та його структуризація. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Серія: Економічні науки. Чернівці: ПБКФ «Технодрук». 2017. Вип. 4 (68). С. 108-119.

31. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: підручник. / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, М. М. Шкільняк, Ю. І. Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2019. – 518с.

32. Перерва П.Г., Глізнуца М.Ю. Дослідження зарубіжного досвіду оцінки інтелектуального потенціалу організацій // Бізнес Інформ.– 2016.– № 1.– С. 49-55.

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

34. Пілявоз Т.М., Глущенко Л.Д. Організаційно-економічні аспекти системи управління інноваційним розвитком промислового підприємства. Економіка і суспільство. – 2018. –Вип.18. – с. 523-530.

35. Побережна Н.М. Аналіз факторів впливу на інноваційний розвиток промислових підприємств: практичний аспект. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету : збірник наукових праць Серія: Економіка і менеджмент. Одеса: МГУ, 2016. Вип. 21. С. 81-86.

36. Поліщук О. О. Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії / О. О. Поліщук // Економічний вісник Донбасу: Науковий журнал. – Донецьк : – 2010. – С. 169 – 171. – Режим доступу http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evd/2010_3/35.pdf. (дата звернення 10.04.2024)

37. Полятикін С. О. Особливості інноваційно-інвестиційної діяльності в зарубіжних країнах. Економіка та суспільство. – 2017. № 9. URL:<http://economyandsociety.in.ua>. (дата звернення 28.04.2024)

38. Полятикiна Л. I. Методологiчне та облiково-аналiтичне забезпечення сталого розвитку пiдприємств малого бiзнесу: монографiя. Суми: ПП Винниченко М. Д., ФОП Литовченко Є. Б., – 2016. – С. 380.

39. Про Стратегію сталого розвитку "Україна — 2020": Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5 / 2015.: Режим доступу – <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015/conv> (дата звернення: 11.04.2024)

40. Сафонов Ю. М., Мельник Ю. М. Теоретико-методологічні підходи до процесу управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на промислових підприємствах України. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 1 / за ред. Є. І. Масленнікова. Херсон: Видавець ФОП Грінь Д.С. 2016. С. 64–83.

41. Скотний П.В. Економічна синергетика: теоретико- методологічний аналіз: монографія / П.В. Скотний. – Дрогобич : РВД ДДПУ ім. Івана Франка, 2013. – 312 с.

42. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році : аналітична доповідь. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfertehnologiy/2019/07/03/staninnov-diyaln-2018f.pdf>

43. ТЗОВ «Брати» Офіційний інтернет-ресурс / Головна / Про Компанію. URL: <https://brukivka-drogobych.com.ua/>

44. Федулова Л. І. Інноваційна політика: підручник для студ. вищ. навч. закл./Л.І. Федулова, А.А. Мазаракі, Г.О. Андрощук. — К.: Київ. нац. торг.-еконост. ун-т, 2012. — 604 с.
45. Федулова Л. І. Управління інноваціями: підручник / Л. І. Федулова; Київ. нац. торг.-еконост. ун-т. — Київ : Київ. нац. торг.-еконост. ун-т, 2016. - 547 с.
46. Філіппова С. В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. Економіка: реалії часу. 2016. № 2(30). С. 5–17.
47. Хмизова О. В., Сисан О. М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Наукові праці. Економіка. 2016. № 273. С. 83-88.
48. Шовкун І.А. Моделі інноваційного розвитку: міжнародний досвід та уроки для України // Проблеми науки (укр.).-2002.-№8.-С.26-35.
49. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.100.
50. Юрчук Н. П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концентрації сталого розвитку економіки України/ Н.П. Юрчук, В.Ю. Вовк, Р.П. Топіна // Агросвіт. — 2019. — № 3. — С. 53-61.
51. Antoniuk, D. (2021). Ukraine makes list of world's most innovative countries — but barely. Kyiv Post Ukraine's Global Voice. Retrieved from <https://www.kyivpost.com/technology/bloomberg-ukraine-among-worlds-leastinnovative-countries.html>.
52. Bloomberg Innovation Index. www.bloomberg.com. Retrieved from: <https://www.bloomberg.com/europe>.
53. Dutta, S., Lanvin, B., León, L.R., & Wunsch-Vincent, S. (Ed.). (2023). Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty. (16th ed.). Geneva: WIPO. Retrieved from <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipopub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf> DOI:10.34667/tind.48220.
54. Hollanders, H., Es-Sadki, N., & Khalilova, A. (2023). European Innovation Scoreboard 2023 – Country profile Ukraine. Site of the European

Innovation Scoreboard: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en. Retrieved from https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2023/ec_rtd_eis-country-profile-ua.pdf

55. Jones, S. G., McCabe, R., & Palmer, A. (2023). Ukrainian Innovation in a War of Attrition. Center for Strategic and International Studies Briefs. Retrieved from <https://www.csis.org/analysis/ukrainian-innovation-war-attrition>

56. Kosovych, B. (2022). Innovative development of Ukraine in the conditions of war and post-war period. *Economics & Education*, 7(4), 6-12. Retrieved from <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/econedu/article/view/1997/2006> DOI: 10.30525/2500-946X/2022-4-1.

57. Pawel Skotnyy, Kazimierz W. KRUPA, Wojciech KRUPA. European innovation (preliminary characterization of the method used in the report innovation union scoreboard 2013 and selected results of measurements) // *Vplyv využívania Business Intelligence na výkonnosť podnikov. Vedecký workshop projektu Vega č. 1/0562/14 . / Vydavateľstvo EKONÓM Dolnozemska cesta 1 852 35 Bratislava, 2014. –s. 202 – 218*

58. Syrtseva, S., Ivaniuk, U., Fedotova, I., Hurina, O., Dovzhyk, O., & Nazarenko, O. (2022). Innovative potential and development of Ukrainian small enterpris-es during the war (2022-2023). *Revista Amazonia Investiga*, 11(58), 222-232. Retrieved from <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/2184/3039>. DOI: 10.34069/AI/2022.58.10.24.

59. Why innovations is the heartbeat of Ukraine in 2021? BBC : website. Retrieved from <https://www.bbc.com/storyworks/future/ukraine-innovating-for-the-future/how-ukraine-is-innovating-for-the-future>

60. Wojnicka-Sycz, E. (2016). Innowacyjność jako czynnik wzrostu i rozwoju gospodarczego w Polsce – próba weryfikacji empirycznej [Innovativeness as a growth and development factor in Poland: an attempt at empirical verification].

Ekonomista - Economist, 1, 85-111. Retrieved from <https://ekonomista.pte.pl/pdf-155589-82418?fename=Innowacyjnosc%20jako.pdf> [in Polish].

61. Global Innovation Index 2023 Innovation in the face of uncertainty. Retrieved from https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023/