



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет

імені Петра Могили

Факультет економічних наук

Кафедра менеджменту

Гадімов Анар Расімович

**Управління інноваційною діяльністю підприємства на прикладі
підприємств сфери медичних технологій**

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття

ступеня вищої освіти бакалавр галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи

бакалавра: канд. екон. наук, доцент

Васильєв А.А. Рецензент:

канд. екон. наук, доц. (б.в.з.) Горобченко О.А.

Миколаїв 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ МЕДИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	5
1.1. Сутність поняття «інноваційна діяльність»	5
1.2. Економічний зміст інноваційної діяльності підприємства	10
1.3. Особливості управління інноваційною діяльністю підприємства в сфері медичних технологій	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1. Економічна характеристика підприємства ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА»	22
2.2. Аналіз інноваційної діяльності підприємства	28
2.3. Оцінка стану управління інноваційною діяльністю ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА»	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА»	42
3.1. Узагальнення результатів дослідження та розробка пропозицій щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства	42
3.2. Фактори впливу на ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА»	50
3.3. Економічне обґрунтування пропозицій	55
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

В сучасних умовах, які супроводжуються певними кризовими явищами, важливого значення набуває проблема забезпечення ефективності діяльності кожного окремого суб'єкта господарювання. При цьому, кожне підприємство займається пошуком власних способів уникнути фінансової кризи. Як показав аналіз спеціальної літератури, одним із важливих способів забезпечення сталості діяльності та збільшення власної прибутковості є забезпечення власного інноваційного потенціалу як важливої складової розвитку будь-якого підприємства. Слід зауважити, що проблема ефективного управління інноваційним потенціалом на протязі багатьох років й досі залишається в центрі уваги науковців та практиків.

Проблеми дослідження різних аспектів управління інноваційним потенціалом висвітлені в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: Балабанов И.Т., Білоброва І.Ю., Буренніков Ю.Ю., Варналій З.С., Волков О.І., Гомон И.В., Косушкин В.Г., Ізюмська В., Кирич Н. Б., Луциків І., Морозов Ю.П., Парсаданян С.А., Тивончук О.І. та ін.

Важливість зазначених проблем та необхідність їх теоретичного дослідження й практичного обґрунтування обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи, що вказують на її актуальність.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування і розробка методичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА» .

Для виконання поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

1. Уточнити сутність поняття «інноваційна діяльність»;
2. Виокремити особливості управління інноваційною діяльністю підприємства;
3. Надати економічну характеристику підприємства ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА»;
4. Провести аналіз інноваційної діяльності підприємства;

5. Здійснити оцінку стану управління інноваційною діяльністю ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА»;

6. Провести узагальнення результатів дослідження та розробка пропозицій щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства;

7. Визначити фактори впливу на ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА»;

8. Здійснити економічне обґрунтування пропозицій.

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність підприємства в сфері медичних технологій на підприємстві ТОВ "ОСД СХІДНА ЄВРОПА".

Предмет дослідження включає теоретико-методичні основи управління інноваційною діяльністю підприємства, аналіз системи управління інноваційною діяльністю підприємства "ОСД СХІДНА ЄВРОПА" та удосконалення управління інноваційною діяльністю цього підприємства.

Дослідження кваліфікаційної роботи ґрунтується на сучасній економічній теорії інновацій та принципах організації та реалізації інноваційних проєктів. В процесі дослідження використовувався системний підхід до вивчення управління інноваційним потенціалом. Для досягнення мети застосовувалися різні методи, включаючи загальнонаукові методи, такі як аналіз, синтез, індукція, дедукція, спостереження та співставлення, а також специфічні методи, наприклад обчислення, анкетування, контрольне порівняння, статистичні та економіко-математичні методи.

Отримані результати дослідження мають практичне значення, оскільки вони можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності підприємства через якісне управління інноваційною діяльністю. Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в роботі, надають змогу впровадити ефективне управління інноваціями на підприємстві.

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, 10 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ МЕДИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

1.1. Сутність поняття «інноваційна діяльність»

В сучасних умовах швидкого розвитку суспільства та технологічного прогресу, науково-технічний прогрес виступає важливим фактором економічного зростання. У сучасному ринковому середовищі, конкурентоспроможність підприємств визначається їх здатністю впроваджувати нові технології, що забезпечують ефективність виробництва, поліпшення якості товарів та послуг, а також покращення якості життя.

Одним з ключових аспектів підприємницької діяльності є інноваційність, яка виражається у впровадженні нововведень та інноваційних процесах. Цей унікальний процес поєднує науку, технологію, економіку, підприємництво та управління. Він охоплює всі етапи, починаючи від зародження ідеї до комерційної реалізації. Інноваційна теорія розвитку виникла як одна з теорій економічного циклу [8].

Таким чином, у сучасному світі інновації та науково-технічний прогрес є невід'ємною частиною економічного розвитку. Це важливі чинники, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств, поліпшенню якості життя та загальному прогресу суспільства.

У 1909 р. В. Зомбарт обґрунтував концепцію підприємця як інноватора. Він уклав, що основна функція підприємця полягає в тому, щоб заради отримання прибутку випускати на ринок технічні новинки, а це спонукає його не задовольнятися отриманням нового, а прагнути поширити це нове якнайширше [8].

Термін «інновація» та «інноватор» були введені в економіку австрійським економістом Йозефом Шумпетером, він і є центральною фігурою серед засновників інноваційних теорій економічного розвитку. Він

сформулював цілісну інноваційну теорію, що стала основою інноваційних концепцій, розроблених згодом західними економістами [8].

У 1912 році Шумпетер опублікував працю "Теорія економічного розвитку", де він визначив інновацію як економічний інструмент, що використовується підприємцем з метою отримання високого прибутку. Пізніше він розширив свою теорію, що забезпечило йому особливе місце в економічній науці. Шумпетер зміг узагальнити теоретичні дослідження, які пов'язували економічну динаміку з процесами створення та впровадження нових технологій і товарів у промислове виробництво. Концепція "інновації", розроблена Шумпетером, займає важливе місце у світовій економічній теорії. Багато існуючих інноваційних концепцій ґрунтуються на теоретичних розробках Шумпетера [8].

Шумпетер був автором класифікації нововведень згідно з їх ступенем новизни. Він досліджував можливість впровадження нововведень і сформулював концепцію "ефективності конкуренції", яка описує ринковий механізм як результат взаємодії монополістичних сил і конкуренції, заснованої на нововведеннях. Згідно з Шумпетером, коливання економічної кон'юнктури виникають через переривистий потік нововведень, що спричиняються змінами в капіталовкладеннях. Він розглядав циклічність економічного розвитку як закономірність. Він також встановив, що технологічні нововведення є основною причиною коливань економічної активності на основі аналізу стадій науково-технічного прогресу [14].

Найбільш інтенсивно теорія інновацій почала розвиватися в 60-ті роки ХХ-го століття. Поштовх цьому розвитку дало несподіване практичне підтвердження абстрактної теорії Шумпетера Мілтоном Фрідманом [8]. У світовій економічній літературі поняття "інновація" досі не має однозначного визначення. Це пояснюється тим, що поняття постійно розвивається і доповнюється різними аспектами, що враховують особливості і вимоги конкретного етапу суспільного розвитку.

Аналіз наукової літератури показав, що на сьогодні не існує єдиного погляду на сутність інновацій. Як свідчать дані, існує велика кількість поглядів, які можна згрупувати в три основні підходи: процес нововведення; процес отримання результату від нововведень; процес зміни станів об'єкта.

Отже, підходи різних вчених до визначення сутності інновацій мають одну спільну ознаку – ґрунтуються на процесному підході. Але, не дивлячись на це, підходи мають й суттєві відмінності, на яких будується їх розмежування.

Перший підхід, згідно якому інновація трактується як процес нововведення, в повній мірі не відображає сутності інновацій через те, що словосполучення «процес нововведень» є занадто абстрактним та в повній мірі не висвітлює ключових характеристик. Таким чином, перший підхід до визначення інновацій має недолік у тому, що він акцентує увагу лише на процесі впровадження нововведення, не зосереджуючись на його результаті та впливі на соціально-економічні сфери.

Натомість, другий підхід, зорієнтований на ефективність інновацій, фокусується на кінцевому результаті впровадження. Однак, йому властивий недолік - відсутність комплексного аналізу змін, що відбуваються в соціально-економічних системах під впливом інновацій. Цей підхід обмежений оцінкою лише за ефективністю, не враховуючи інші аспекти, такі як економічні наслідки та соціальні зміни, які супроводжують інновації.

Третій підхід, заснований на тому, що інновації розглядаються у комплексі, як процес зміни стану того або іншого об'єкта, також в повній мірі не відображає сутності інновацій через те, що характеризує саме стан об'єкта, на якому впроваджуються інновації, залишаючи поза увагою сутність інновацій.

На мою думку, найбільш доцільним є компіляція всіх окреслених підходів, з урахуванням чого можна надати уточнене визначення сутності інновацій у такій спосіб: інновація - це процес впровадження нововведення в практичну діяльність, який супроводжується рушійними змінами стану об'єкта впровадження, з метою отримання позитивного ефекту в діяльності

підприємства. Запропоноване визначення безперечно відображає сутнісну змістовність поняття інновацій та враховує всі необхідні елементи.

Поряд із цим, розгляд сутності інновацій не можна вважати повним без систематизації поглядів до класифікації інновацій.

Аналіз літературних джерел дав нам змогу виявити найсуттєвіші, на нашу думку, класифікаційні ознаки інновацій та представити їх узагальнену класифікацію (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація інновацій за основними ознаками

Класифікаційна ознака	Види інновацій
За призначенням	Спрямовані на: ефективність виробництва; ефективність реалізації; підвищення якості продукції; покращення умов праці.
За рівнем новизни	радикальні; відносні; поліпшуючі.
За результатами	технічні; наукові; виробничі; конструкторські;
За масштабами	глобальні; транснаціональні; регіональні; місцеві.
За охопленням частки ринку	стратегічні; системні; локальні.
За сферою поширення	міжнародні; державні; галузеві; окремих підприємств.
За темпами впровадження:	швидкі; зростаючі; стрибкоподібні; уповільнені; затухаючі.
За формою	відкриття, винаходи, патенти; раціоналізаторські пропозиції; товарні знаки, торгові марки, емблеми; нові документи, які описували технологічні, виробничі, управлінські процеси
За циклічним розвитком	найкрупніші; крупні; середні; дрібні
Вид ефекту впровадження інновації	науково-технічний; економічний (комерційний); соціальний; екологічний; інтегральний

Джерело: складено автором на основі [2,13,17]

Узагальнена класифікація, запропонована, дозволяє не тільки розуміти роль інновацій у суспільному розвитку, але й оцінювати їх ефективність та спрямованість, встановлювати зв'язки між різними типами інновацій, визначати перспективність майбутніх інновацій, а також створювати економічні механізми та організаційні форми управління інноваційною діяльністю. Ця класифікація надає системний підхід до аналізу інноваційного процесу і допомагає виробити стратегію розвитку, враховуючи різні типи інновацій та їх взаємозв'язок. Такий підхід дозволяє побудувати ефективну

систему управління інноваціями, сприяючи досягненню успіху в інноваційній сфері.

Зазначене вимагає подальшого розроблення поняття інноваційної діяльності. Сучасні визначення цього поняття, як зазначено в додатку Б, свідчать про наявність різних концептуальних підходів до визначення "інноваційний потенціал", що базуються на ключових морфологічних ознаках, що лежать в основі трактування цього поняття.

Наприклад, функціональний підхід до інноваційного потенціалу має свою важливість через широкий спектр функцій, пов'язаних з його роллю в розвитку підприємства. Однак, такий підхід у певній мірі обмежує розуміння інноваційної діяльності, надаючи перевагу лише її функціональному аспекту та акцентуючи увагу лише на функціональному наповненні інновацій у сучасних умовах розвитку національної економіки.

Концептуальні підходи до визначення поняття «інноваційний потенціал» наведені на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Концептуальні підходи до визначення поняття «інноваційний потенціал» як підґрунтя системи управління інноваційними проектами

Джерело: складено автором на основі [24]

Як видно із рисунку 1.1., існує основні три концептуальні підходи до визначення даного поняття, що зумовлює потребу в їх критичному аналізі з метою уточнення поняття «інноваційний потенціал».

У той же час, процесний підхід розглядає динаміку інновацій у часі і

зводить його сутнісні характеристики до послідовного перебігу певних етапів, починаючи від створення інновації і закінчуючи її реалізацією та поширенням. Цей підхід необхідно враховувати, але не можна обмежувати розуміння інновацій тільки конкретними етапами і стадіями. Поряд із цим, у разі якщо розглядати інноваційний потенціал в контексті системного підходу, то слід зауважити, що даний погляд, на думку автора, є найбільш доцільним з погляду науково-практичного завдання даного дослідження, тому що саме в разі розгляду інноваційної діяльності як певної системи можливо досягти загальну мету. Поряд із цим системний підхід при розгляді дефініції «інноваційний потенціал» повинен органічно поєднуватись із процесним підходом, який не можливо уникнути в даному науковому дослідженні.

Отже, можна зробити висновок, що інноваційна діяльність є невід'ємною складовою економічного розвитку. Впровадження нововведень допомагає підприємствам бути конкурентоспроможними, покращує якість життя і сприяє загальному прогресу суспільства. Інновації є ключовим чинником економічного зростання і досягнення успіху в сучасному ринковому середовищі.

1.2. Економічний зміст інноваційної діяльності підприємства

Аналіз спеціальної літератури та офіційних статистичних даних з приводу питань розвитку інноваційної діяльності в системі розвитку підприємства, дозволили зробити висновок про неоднозначність та хвильовий характер розвитку такої діяльності.

При цьому, сучасна фінансова криза суттєво вплинула на місце інноваційної діяльності в системі розвитку підприємства.

Роль інноваційної діяльності в системі розвитку підприємства має прояв в наступних ознаках (рис.1.2)

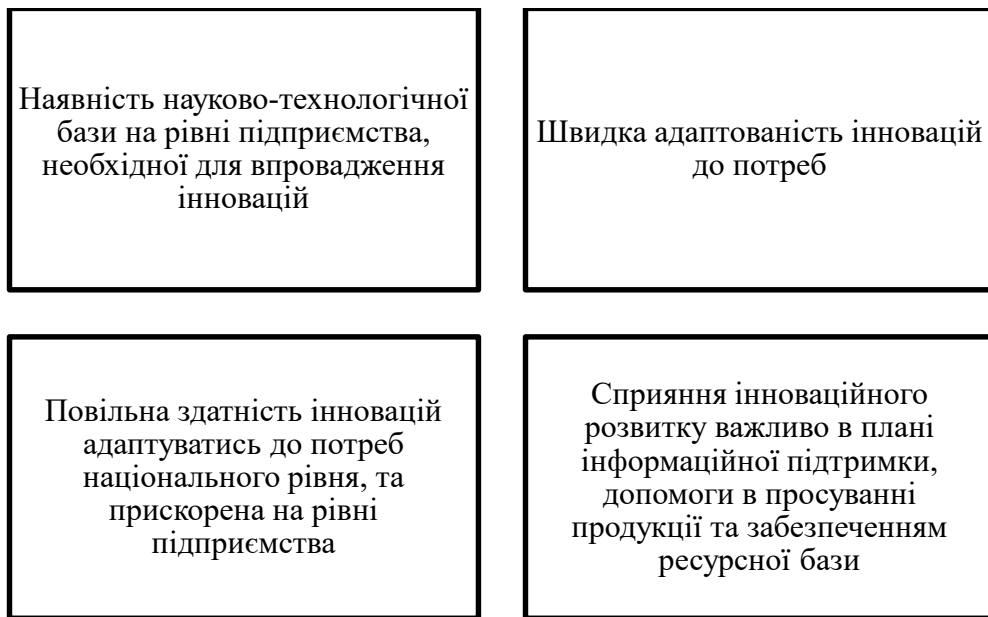


Рис. 1.2. Роль інноваційної діяльності в системі розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [11]

Інноваційна діяльність має важливе місце в системі розвитку підприємства. Її пріоритетні напрями включають [9]:

1. Підвищення науково-технічного потенціалу: розвиток науково-дослідних робіт і створення наукового підґрунтя для нової продукції.
2. Оновлення виробничого потенціалу: модернізація та оновлення матеріальної бази підприємства для створення інноваційних продуктів.
3. Формування попиту на новації: створення ринкової потреби і попиту на результати науково-технічної діяльності.
4. Встановлення налагоджених взаємозв'язків: створення ефективної інноваційної інфраструктури та системи взаємодії між різними елементами інноваційної системи.
5. Формування законодавчої бази та системи управління: створення цілісної правової основи і механізмів управління, що сприяють розвитку інновацій.

Пріоритетні напрями наукової діяльності включають:

- розробка нових речовин та матеріалів.
- розвиток нових джерел енергії та впровадження компактних та надфективних енергетичних рішень.

- раціональне природокористування та розвиток екологічно безпечних технологій.

Пріоритетні напрями інноваційної діяльності орієнтовані на екологічну безпеку на всіх стадіях будівництва та розвитку.

Критичні напрями модернізації виробництва включають [9]:

- технологічне переоснащення підприємств.
- модернізацію легкої промисловості.
- створення високотехнологічної продукції.
- енергозбереження на всіх рівнях виробництва.

Ці пріоритетні напрями сприяють розвитку інноваційної діяльності підприємства, забезпечують його конкурентоспроможність та сприяють сталому економічному зростанню.

Таким чином, можна зробити висновок про місце інноваційної діяльності в системі розвитку підприємства : зростання кількості інноваційних проектів, розширення існуючих меж інноваційної діяльності та залучення міжнародного досвіду з даного питання до вітчизняної інноваційної діяльності тощо.

Оцінка інноваційної діяльності організації здійснюється за схемою, яка включає три основних елементи: ресурси (Р), функції (Ф) та проекти (П). Під проектом або програмою розуміється випуск і реалізація нового продукту або послуги, а також визначений напрямок діяльності.

Аспекти оцінки інноваційної діяльності підприємства включають [24]:

1. Приватна оцінка готовності організації до реалізації одного нового проекту: Цей аспект оцінює здатність підприємства успішно впровадити новий проект. Включає такі елементи:

- аналіз ресурсів: Оцінка наявних ресурсів, включаючи фінансові, технічні, людські та інші необхідні ресурси для виконання проекту.

- оцінка компетенцій: Аналіз наявних знань, навичок та досвіду персоналу, необхідних для успішної реалізації проекту.

- аналіз ризиків: Визначення потенційних ризиків, які можуть вплинути на успішність проекту, та розробка стратегій їх управління.

- оцінка технологічної готовності: Визначення наявності потрібних технологій і інфраструктури для реалізації проекту.

- фінансова оцінка: Аналіз фінансової стійкості організації та її можливості забезпечити фінансування проекту.

2. Інтегральна оцінка поточного стану організації відносно всіх або групи вже реалізованих проектів: Цей аспект оцінює ефективність і успішність інноваційних проектів, які вже були реалізовані підприємством. Включає такі елементи:

- аналіз результатів: Оцінка досягнених результатів вже реалізованих проектів, таких як нові продукти, покращена продуктивність, збільшення ринкової частки тощо.

- вимірювання ефективності: Оцінка ефективності витрат та використання ресурсів у процесі реалізації проектів.

- оцінка інноваційного потенціалу: Визначення здатності організації генерувати та реалізовувати нові ідеї та інноваційні проекти.

- аналіз взаємодії: Оцінка співпраці та взаємодії між різними відділами та структурними підрозділами підприємства в контексті реалізації проектів.

Обидва аспекти оцінки є важливими для визначення стану інноваційної діяльності підприємства, виявлення сильних та слабких сторін, а також прийняття рішень щодо подальшого розвитку та вдосконалення інноваційних проектів.

Найголовнішою метою оцінки інноваційної діяльності є можливість визначення саме таких напрямків інноваційного розвитку, які як раз таки і забезпечують можливість переходу підприємств на випуск більш конкурентоспроможної продукції.

Оцінка показників інноваційної діяльності організації є ключовим інструментом для аналізу та оцінки її стану, готовності до інноваційних змін, а також виявлення основних переваг і недоліків. Цей процес дозволяє аналізувати тенденції розвитку організації та виявляти її потенціал для подальшого росту та покращення.

Існує не таке і велике кількість розробок, які необхідні для оцінки інноваційної діяльності організації. Перевага віддається бальним, а саме експертними оцінками кожного з чинників, що враховуються. Оцінку кожної складової потенціалу отримують в результаті опитувань, які проводяться серед експертів.

Застосування багатьох підходів вимагає дорогих експертних процедур, а це не дає можливості переконатися в адекватності отриманих результатів, а також оцінити їх достовірність. Розумніше застосовувати відносні показники, які легко порахувати по доступному як для внутрішніх, так і для зовнішніх аналітиків колі параметрів.

Об'єктивність оцінки величини інноваційної діяльності організації може бути забезпечена в тому випадку, якщо буде правильний вибір системи показників, які і дозволять характеризувати потенціал за різними ознаками.

Перелік таких показників повинен забезпечувати необхідну інформацію про стан інноваційної діяльності організації з метою прийняття своєчасних і об'єктивних рішень у подальшому розвитку складових потенціалу.

Систематичний розгляд всіх сфер діяльності організації, ось що є найбільш ефективним способом збору інформації.

З урахуванням вищевикладеного, необхідно згрупувати показники інноваційної діяльності відповідно до складовими, які характеризують його найважливіші сторони. Така система показників повинна відповідати вимозі простоти її використання, але в той же час повинні давати об'єктивну інформацію, адекватну досліджуваного об'єкта.

У пункті 1.2 розглядається важлива роль інноваційної діяльності в розвитку підприємства. Інноваційна діяльність має економічний зміст і сприяє зростанню кількості інноваційних проєктів, розширенню меж інноваційної діяльності та залученню міжнародного досвіду.

Оцінка інноваційної діяльності організації включає ресурси, функції та проєкти. Ресурси визначають наявні ресурси підприємства, функції описують

роль інноваційної діяльності у розвитку організації, а проекти охоплюють випуск нових продуктів або послуг.

Приватна оцінка готовності організації до реалізації нового проекту включає аналіз ресурсів, оцінку компетенцій персоналу, аналіз ризиків, оцінку технологічної готовності та фінансову оцінку. Інтегральна оцінка поточного стану організації відносно реалізованих проектів оцінює ефективність і успішність інноваційних проектів.

Отже, пункт 1.2 підкреслює важливість інноваційної діяльності у розвитку організацій. Інноваційна діяльність допомагає створювати нові проекти, розширювати інноваційну діяльність та залучати міжнародний досвід. Оцінка інноваційної діяльності включає аналіз ресурсів, компетенцій персоналу, ризиків та фінансів, а також оцінку ефективності реалізованих проектів. Це допомагає організаціям зрозуміти їхню готовність до нових проектів та визначити напрямки подальшого розвитку.

1.3. Особливості управління інноваційною діяльністю підприємства в сфері медичних технологій

Регуляторні вимоги та стандарти в медичній сфері

Управління інноваційною діяльністю в сфері медичних технологій залежить від регуляторних вимог та стандартів, які існують у цій галузі. Медична сфера відрізняється високим рівнем відповідальності і потребує дотримання строгих нормативних вимог з метою забезпечення безпеки пацієнтів, якості медичних послуг та виробів, а також етичних принципів.

Регуляторні вимоги і стандарти в медичній сфері охоплюють різні аспекти, такі як дослідження та розробка нових медичних препаратів і пристроїв, процес їх реєстрації та ліцензування, контроль якості та сертифікація, етичні аспекти клінічних випробувань, безпека та регулювання використання медичних даних тощо.

Для підприємств, що займаються розробкою та виробництвом медичних технологій, регуляторні вимоги стають важливими орієнтиром у процесі

управління інноваційною діяльністю. Вони визначають необхідність виконання певних етапів і вимог протягом всього життєвого циклу медичного виробу – від розробки і випробувань до виробництва, маркетингу та післяпродажного обслуговування.

Одним з ключових аспектів регуляторних вимог є процес реєстрації та отримання ліцензій на медичні вироби. Кожна країна має свої власні органи, відповідальні за регулювання цього процесу, і вимоги можуть відрізнятися в залежності від національного законодавства. Підприємствам потрібно дотримуватися цих вимог і забезпечувати належну якість та безпеку своїх продуктів, а також документувати відповідність вимогам для отримання необхідних документів [13].

Крім того, регуляторні вимоги в медичній сфері стосуються також етичних аспектів проведення клінічних випробувань. Дотримання етичних стандартів є необхідним у процесі дослідження нових медичних препаратів та пристроїв на людях, оскільки це пов'язано з безпосереднім впливом на життя та здоров'я пацієнтів. Інформована згода пацієнтів, конфіденційність медичних даних, етичне поводження дослідників - це лише кілька аспектів, які регулюються відповідними етичними принципами.

Управління інноваційною діяльністю в медичній сфері передбачає виконання регуляторних вимог і врахування стандартів, які є невід'ємною частиною цього процесу. Дотримання регуляторних вимог допомагає забезпечити високу якість та безпеку медичних виробів, залучення пацієнтів до клінічних випробувань, виконання етичних принципів та відповідність вимогам ринку [8].

Швидкість розвитку та змін у медичних технологіях

Медична галузь є однією з найдинамічніших і швидкозмінних сфер сучасного суспільства. Розвиток медичних технологій інтенсивно прогресує і призводить до значних змін у медичній практиці, діагностиці, лікуванні та управлінні охороною здоров'я. Цей процес є результатом поєднання наукових досліджень, технологічних інновацій та потреб суспільства.

Швидкість розвитку медичних технологій залежить від кількох факторів. Попередні досягнення в медицині, зокрема у галузі біотехнологій, молекулярної біології та генетики, стимулюють нові дослідження та розробки. Прогрес у сфері інформаційних технологій, штучного інтелекту та аналітики даних дозволяє швидше збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги медичної інформації, що відкриває нові можливості для діагностики та лікування.

Зростання інтернаціонального співробітництва і обміну знаннями також сприяє швидкому розповсюдженню нових медичних технологій. Міжнародні конференції, наукові журнали та спеціалізовані форуми дозволяють вченим та фахівцям обмінюватися ідеями, результатами досліджень та передовими практиками [8].

Важливим чинником є також залучення інвестицій у медичні дослідження та розробки. Фармацевтичні компанії, медичні пристроїв виробники та інші зацікавлені сторони інвестують у розробку нових технологій, оскільки це не тільки сприяє покращенню охорони здоров'я, але і відкриває ринкові можливості для їх бізнесу.

Однак, швидкість розвитку медичних технологій також створює виклики для управління інноваційною діяльністю підприємства в сфері медичних технологій. Швидка зміна технологій вимагає гнучкості і адаптивності, щоб успішно впроваджувати нові розробки на ринку. Підприємствам необхідно бути в курсі останніх тенденцій і технологічних інновацій, проводити постійні дослідження та розробки, а також відстежувати конкуренцію [13].

Крім того, швидкий розвиток медичних технологій може створювати етичні, правові та соціальні питання. Наприклад, використання новітніх технологій у сфері генетики і клонування може породжувати моральні дилеми та питання конфіденційності медичних даних. Важливо забезпечити етичний і правовий фреймворк, який регулює використання медичних технологій і забезпечує баланс між науковим прогресом і захистом інтересів пацієнтів.

Отже, швидкість розвитку та змін у медичних технологіях вимагає від підприємств в сфері медичних технологій постійного оновлення інноваційних стратегій, адаптації до нових вимог і технологій, взаємодії зі спеціалістами та фахівцями з різних галузей. Тільки такі підприємства можуть успішно конкурувати на ринку і забезпечувати покращення медичної допомоги та добробуту пацієнтів [13].

Фінансування та інвестиції в медичні інновації

Фінансування та інвестиції в медичні інновації є одним із ключових елементів управління інноваційною діяльністю підприємств в сфері медичних технологій. Розробка нових медичних технологій вимагає значних фінансових ресурсів для проведення досліджень, випробувань, виробництва та маркетингу. У зв'язку з цим, ефективне управління фінансуванням інновацій є критичним фактором для успіху підприємства.

Одним із джерел фінансування медичних інновацій є власний капітал підприємства. Підприємство може інвестувати власні ресурси в дослідження і розробки нових медичних технологій. Це дозволяє забезпечити контроль над інноваційним процесом та власну інтелектуальну власність. Однак, залучення зовнішнього фінансування є необхідним для розвитку більш масштабних проектів та впровадження інновацій на ринок.

Залучення зовнішнього фінансування може відбуватися через різні джерела. Один з найпоширеніших способів - це залучення інвестицій від венчурних капіталовкладників. Венчурні капіталовкладники спеціалізуються на фінансуванні інноваційних підприємств з високим потенціалом зростання. Вони надають фінансову підтримку підприємствам у ранніх стадіях розвитку, коли вони ще не мають достатнього прибутку для залучення традиційних банківських кредитів. Однак, залучення венчурного капіталу пов'язане з певними викликами, такими як втрата частини контролю над підприємством та необхідність поділу прибутку з інвесторами.

Іншим джерелом фінансування можуть бути державні програми та гранти. Багато країн активно підтримують інноваційну діяльність у медичній

сфері шляхом надання фінансової допомоги підприємствам, що займаються розробкою медичних технологій. Ці програми можуть включати фінансування досліджень та розробок, створення інфраструктури, навчання та підтримку випробувань нових продуктів. Отримання державної підтримки дозволяє підприємствам знизити фінансові ризики та прискорити впровадження медичних інновацій на ринок [13].

Крім того, важливо згадати про можливість залучення приватного фінансування через банківські кредити або випуск облігацій. Банківські кредити можуть бути доступним джерелом фінансування для встановлених підприємств з хорошою кредитною історією та стабільними доходами. Випуск облігацій дозволяє підприємствам залучати кошти на ринку капіталу шляхом продажу облігацій інвесторам. Цей метод може бути зручним для підприємств з великим потенціалом розвитку, які мають здатність повернути інвесторам облігаційний капітал та відсотки.

Важливим аспектом управління фінансуванням інновацій є також оцінка ризиків та прийняття рішень щодо інвестування. З урахуванням високих витрат на дослідження та розробки, а також невизначеності щодо успіху нових медичних технологій, підприємства повинні проводити детальний аналіз ризиків та оцінювати потенціал досягнення успіху на ринку. Це дозволяє зробити обґрунтовані рішення щодо розподілу фінансових ресурсів та вибору стратегій фінансування.

Управління фінансуванням та інвестиціями в медичні інновації вимагає комплексного підходу та залучення фахівців з фінансового менеджменту, інвестиційного банкінгу та медичних технологій. Враховуючи великий потенціал медичних інновацій для поліпшення якості життя та результатів лікування, ефективне фінансування інновацій стає ключовим фактором успіху підприємств в сфері медичних технологій.

Загалом, фінансування та інвестиції в медичні інновації є складним процесом, що вимагає вивчення ринкових тенденцій, оцінки ризиків та вибору оптимальних стратегій фінансування. Підприємства в сфері медичних

технологій повинні активно взаємодіяти зі спеціалізованими фінансовими установами, державними органами та венчурними фондами для забезпечення достатніх фінансових ресурсів для розвитку та впровадження медичних інновацій. Це дозволить створити сприятливе середовище для розвитку медичної технологічної галузі та покращення якості медичних послуг [13].

Висновок: Розділ 1 дозволяє нам зрозуміти основні принципи та аспекти управління інноваціями в медичній сфері. У цьому розділі було розглянуто поняття та принципи інноваційного управління, організаційні структури для ефективного впровадження інновацій, а також особливості управління інноваційною діяльністю підприємства в сфері медичних технологій.

Ми ознайомилися з основними поняттями та принципами інноваційного управління. Наголосили на стратегічному плануванні, створенні інноваційної культури та ефективному управлінні людським капіталом як ключових аспектах успішного інноваційного процесу.

Розглянули різні організаційні структури, які використовуються для управління інноваціями в медичних технологіях. Цей аналіз дозволяє визначити найбільш ефективні підходи до організації інноваційної діяльності, враховуючи особливості медичної сфери.

Розглянули особливості управління інноваційною діяльністю підприємства в сфері медичних технологій. Ми проаналізували регуляторні вимоги та стандарти, що впливають на розробку та впровадження медичних інновацій. Також було розглянуто швидкість розвитку та змін у медичних технологіях, а також питання фінансування та інвестицій в медичні інновації.

Загальний висновок з розділу 1 полягає в тому, що управління інноваційною діяльністю підприємства в сфері медичних технологій вимагає системного підходу, дотримання регуляторних вимог та стандартів, а також ефективного фінансування інноваційних проектів. Використання відповідних організаційних структур, спрямованих на сприяння інноваційному мисленню та співпраці, також є ключовим фактором успіху у впровадженні медичних інновацій.

Результати цього дослідження надають підприємствам в сфері медичних технологій необхідні знання та інструменти для успішного управління інноваційними процесами і досягнення конкурентних переваг на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Економічна характеристика підприємства ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА»

Компанія ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА» - це провідний виробник і імпортер товарів медичного призначення, яка за роки існування перетворила своє ім'я в бренд міжнародного рівня. Заснована в 2003 році італійцем Андреа Маммі і українським лікарем Костянтином Мірза, спочатку невелика фірма за цей час обзавелася довгостроковими зв'язками і надійними партнерами, а також зросла до великої компанії, що складається зі справжніх професіоналів і фахівців своєї справи [42].

Діяльність ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА» заснована на повному циклі виробництва і поширення медтехніки та обладнання самого широкого призначення: починаючи від контролю над виробничою лінією і закінчуючи якісним пост продажного сервісом [42].

ТОВ «ОСД Європа Східна» є ексклюзивними представниками ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА» (Італія), «РОНО» (США), «Progeo» (Італія), «SANO» (Австрія), «Alu Rehub» (Норвегія). А також офіційним імпортером продукції з 8-ми країн світу, серед яких: Італія, Норвегія, Австрія, Німеччина, США, В'єтнам, Тайвань, Китай [42].

За багаторічний досвід успішного функціонування компанія ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА» виробила і дотримується трьох основних принципів у своїй роботі:

Технологія. ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА» виробляє і імпортує тільки надійну продукцію. Висока якість матеріалів і збірки - це головні показники, на які вони орієнтуються в процесі безпосереднього виготовлення, а також при відборі імпортних медичних товарів для подальшої реалізації. Чи треба говорити, що такий серйозний процес вимагає повної професійної віддачі від профільних фахівців. І за багато років існування компанія змогла зібрати таку

команду.

Інновація. Сучасні та інноваційні методи в роботі дозволяють позиціонувати себе як надійного партнера, який дорожить цим статусом, а тому невпинно прагне відкривати нові грані і вдосконалювати існуючі технології на українському ринку медичних товарів.

Благополуччя. Для компанії важливо, щоб кінцевий споживач був задоволений покупкою. Забезпечити клієнтів якісним товаром - головна місія і орієнтир в роботі. Не менш значуще є і успішний розвиток бізнесу партнерів, тому у підприємства є особливо приваблива комерційна пропозиція для торгуючих компаній.

Споживач отримує виключно якісну медтехніку в широкій асортиментній лінійці. Надійний функціонал, гарантії, а також офіційна документація (в тому числі міжнародна) додаються [42].

Працює професійна служба логістики, що здійснює безперервний контроль над якістю та термінами поставок.

У пакет зі співробітництва також додається перед- і післяпродажний сервіс: докладна консультація та навчання персоналу Вашої компанії, забезпечення рекламною продукцією!

Приділяючи увагу контролю якості продукції, дослідженням актуальних потреб ринку і пошуку рішень для задач будь-якої складності, компанія ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА» - в статусі надійного лідера ринку (додатки А, А1, А2).

Асортимент реабілітаційного обладнання

ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА» пропонує вам придбати обладнання для реабілітації інвалідів, людей похилого віку, пацієнтів з порушеннями опорно-рухового апарату і загальною ослабленою організму [42].

У компанії широкий асортимент товарів:

1. Дерев'яні та металеві медичні ліжка;
2. Підйомники для інвалідів;
3. Дорослі і дитячі інвалідні коляски;

4. Протипролежневі матраци;
5. Санітарно-гігієнічне обладнання;
6. Ролери, ходунки;
7. Милиці, палиці;
8. Реабілітаційні тренажери;
9. Підйомні крісла;
10. Ортопедичні вироби;
11. Медичні бандажі та компресійний трикотаж;
12. Інші медичні аксесуари.
13. Медичні ліжка

Представлений великий вибір двосекційних і чотирьох секційних ліжок. Кут секцій можна регулювати залежно від того, яке положення потрібно прийняти користувачеві. Більшість, з представлених в каталозі, моделей оснащені колесами з гальмівними фіксаторами для зручності транспортування [42].

Також пропонують додаткові аксесуари до ліжок: протипролежневі і ортопедичні матраци, надліжкові і приліжкові трапеції, універсальні поручні і приліжкові столики.

Компанія, досягнувши високого рівня якості, продовжує активно розширювати і поліпшувати свій асортимент і різноманітність моделей. Основними конкурентними факторами для даного підприємства є якість обладнання, відповідність ринковим вимогам, ціна, а також якість і безпечність логістики упаковки і реклами. Зі зростанням виробничих потужностей, загальним підвищенням технологічного рівня та ефективності маркетингової політики, а також збільшенням імпорتنих поставок, конкуренція насильно посилиться [42].

Зараз іноземні виробники, включаючи ТОВ "ОСД Східна Європа", не активно просувають свою продукцію через нестабільну ситуацію в Україні. Таким чином, на українському ринку медичної техніки для реабілітації існує маркетинговий вакуум, а обсяг продукції, що пропонується на ринку України,

формується неорганізовано залежно від цін, умов поставок, оплати та інших факторів.

На сучасному українському споживчому ринку спостерігаються певні особливості. Економічна, соціальна і політична нестабільність призводить до невпевненості на ринку. Змінюються соціальні групи та формується нова купівельна поведінка. Рівень життя та купівельна спроможність широких верств населення різко знизилася, але попит зростає через події на сході України.

Валютні коливання є негативним чинником для іноземних компаній, що допомагає українським підприємствам зайняти більш конкурентну позицію. Присутність конкуренції зі зростаючим китайським імпортом викликає занепокоєння, але ТОВ «ОСД Східна Європа» має свої переваги. Одна з них - це близькість до споживача, що дозволяє швидко реагувати на зміни в попиті. У продажу медично-реабілітаційної продукції важлива підтримка повного асортименту брендів товарів у роздрібних точках продажу.

Ринок успішно розвивається і має позитивні тенденції. Високий попит на цю продукцію з боку масових покупців сприяє росту сфери виробництва. Ринок проявляє динамічність через постійне оновлення асортименту і розробку нових моделей, що є важливим фактором для споживачів при виборі товарів.

Прогнозні дані свідчать, що ринок буде продовжувати розвиватися з темпами зростання, що були зафіксовані у попередні роки - приблизно 8-10% щорічно. Це свідчить про стабільне положення товарів для реабілітації на ринку товарів і послуг [26].

Аналізуючи ситуацію на ринку збуту медтехніки можна прийти до висновку, що першочергово слід зробити огляд ринку.

При проведенні огляду ринку рекомендується здійснювати наступні аналізи:

- вивчення розміру, темпів зростання і змін тенденцій галузевого ринку, на якому працює підприємство.

- дослідження тенденцій змін частки ринку, зайнятої підприємством.
- аналіз поточного та перспективного попиту на продукцію.
- оцінка макросередовища, включаючи:
 - економічну ситуацію, такі як рівень інфляції, мінімальна заробітна плата, рівень доходів населення, процентна ставка за кредитами та інші фактори.
 - політико-правове середовище, включаючи загальнодержавні та місцеві нормативно-правові документи та норми щодо охорони навколишнього середовища.
 - соціально-культурну сферу, включаючи зміни в демографічних показниках, рівень урбанізації, стилі та умови життя, освітні рівні та інше.
- аналіз мікросередовища, який визначає вплив споживачів, конкурентів, постачальників, партнерів та інших контактних аудиторій на ефективність реалізації маркетингового плану підприємства.

На ринку медичного обладнання в Україні переважає імпортна техніка, яка імпортується у вигляді як готових апаратів, так і його компонентів. Гуманітарна допомога становить невелику частку (не більше 5% в натуральних показниках) в загальній структурі імпорту.

Таблиця 2.1

Ємність ринку медичного обладнання в Україні в 2020 році

	Млн.грн
Виробництво	479,5
Імпорт	5171,04
Експорт	305,8
Ємність ринку	5344,8

Джерело: складено автором на основі [26]

Найбільша кількість медичної апаратури закуповується в м. Києві через великий ліжковий фонд, що обслуговується численними лікувальними установами, включаючи місцевого і загальнодержавного рівні, науково-

дослідні медінститути та інші. Ситуація в інших регіонах неоднорідна, оскільки обласні лікарні можуть не мати деяких видів обладнання, яке рідко використовується та потребує значних фінансових ресурсів на придбання і обслуговування.

Перспективи розвитку ринку медичних послуг та медичного обладнання пов'язані з майбутніми реформами у сфері державної медицини, яка є домінуючою у галузі надання медичних послуг населенню. Зменшення тіньового сектору завдяки прозорій системі оплати послуг, більша самостійність медичних установ у використанні зароблених коштів та розширення бюджетного фінансування допоможуть збільшити розміри легального ринку [26].

Подолання кризових явищ в економіці країни також позитивно позначиться на ринку медичних послуг. Підвищення купівельної спроможності населення сприятиме задоволенню накопиченого попиту на медичні послуги та з'явленню нових потреб у цій галузі.

У 2019 році приблизно 90% загального обсягу продажу медичного обладнання в Україні було імпортовано. Країнами-постачальниками були Китай, США, Німеччина та Японія. США внесли 12% в загальний обсяг імпорту та майже 25% у сегмент ортопедичного обладнання та обладнання для протезування. Серед найпопулярніших категорій були обладнання діагностичної візуалізації (ультразвук, комп'ютерна томографія, магнітно-резонансна томографія), лазерне хірургічне устаткування, стенти, електростимулятори, обладнання для лікування серцевих захворювань, ортопедичне устаткування, стоматологічне обладнання та матеріали.

Україна має потенціал для розвитку прогресивних методів лікування та виробництва медичної техніки завдяки науково-дослідній базі, але необхідний потужний виробничий сектор. Місцеві виробники пропонують обмежений асортимент обладнання, таке як радіологічне, електрокардіологічне та ультразвукове обладнання, холодильне і криогенне обладнання, спеціалізовані медичні меблі, ортопедичне устаткування, респіраторне анестезійне

обладнання, слухові апарати, хірургічні та стоматологічні інструменти, стерилізаційне та електродіагностичне обладнання, електричні стимулятори.

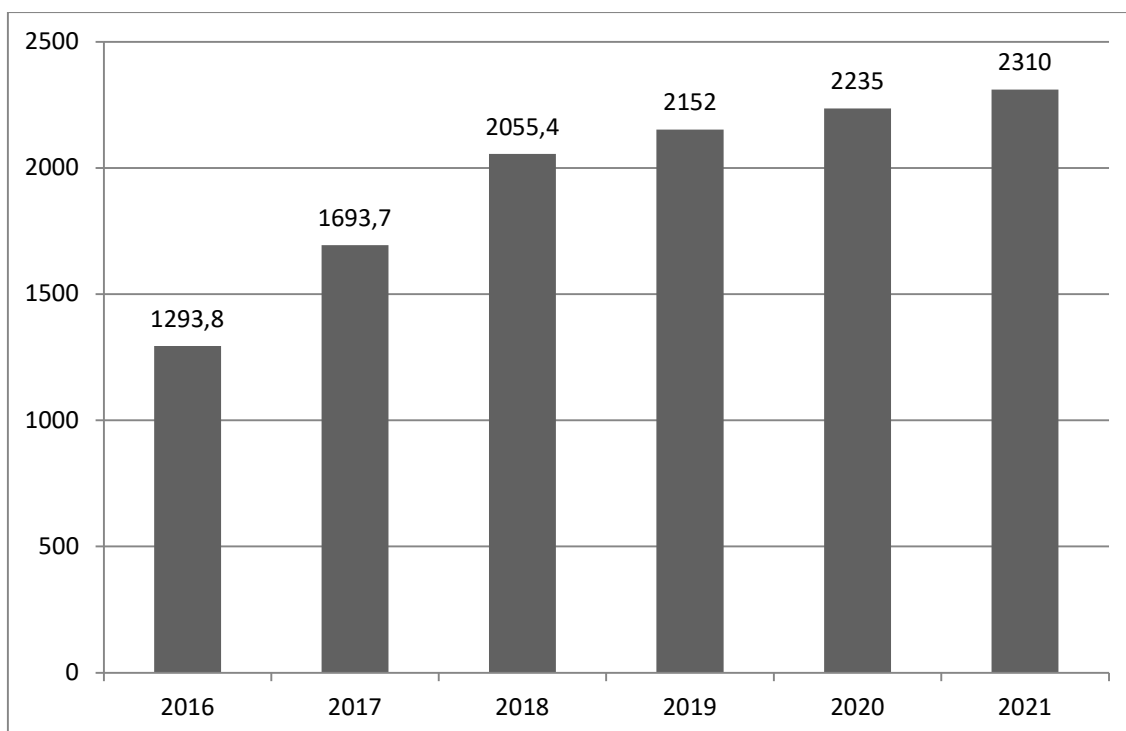


Рис. 2.1. Динаміка ємності ринку медичного обладнання в Україні в 2016 – 2021 рр.(сегмент досліджуваного обладнання, млн грн)

Джерело: складено автором на основі [26]

Прогнозується, що ринок медичного обладнання в Україні буде зростати в майбутньому, відповідно до спостережуваних тенденцій на ринку. Однак одна з особливостей цього ринку полягає у високій залежності від імпорту. Українським виробникам складно конкурувати з міжнародними компаніями через обмежені фінансові ресурси для розвитку та масштабування свого бізнесу, а також для інвестування у власні технологічні дослідження та створення інноваційного обладнання.

2.2. Аналіз інноваційної діяльності підприємства

Оцінка результативності є важливим етапом управління інноваціями, оскільки надає об'єктивну інформацію про досягнення та дозволяє приймати розумні рішення для подальшого розвитку.

Для проведення оцінки результативності інноваційного процесу можна використовувати різноманітні методи та показники. Основні з них включають:

1. Ключові показники продуктивності: Ці показники відображають ефективність процесу розробки та впровадження інноваційних продуктів. Наприклад, кількість нових продуктів, їх ринкова доля, обсяг продажів, рентабельність і т.д.

2. Фінансові показники: Оцінка фінансової стабільності та доходності інноваційного проекту. Це можуть бути такі показники, як загальний обсяг інвестицій у дослідження та розробки, прибуток від нових продуктів, вартість залученого капіталу та інші фінансові метрики.

3. Показники якості: Вимірювання якості інноваційних продуктів та процесу їх впровадження. Це можуть бути показники задоволеності клієнтів, рівень відмов, швидкість розробки та комерціалізації нових продуктів.

4. Показники ефективності ресурсів: Оцінка використання ресурсів (людських, матеріальних, фінансових) у процесі інноваційної діяльності. Це можуть бути показники ефективності витрат, відношення витрат до результату, використання людського капіталу та інші.

5. Показники інноваційної культури: Визначення ступеня розвиненості інноваційної культури в організації. Це можуть бути показники, що відображають ступінь сприйняття ризику, творчого середовища, рівень мотивації для інновацій та інші аспекти культури організації.

Розгляд кожного з цих підпунктів дозволить більш детально проаналізувати результативність інноваційного процесу підприємства в сфері медичних технологій. Отримані дані можуть бути використані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та вдосконалення інноваційної стратегії підприємства.

Медичні препарати

Медичний препарат	Витрати, грн.	Прибуток, грн.	Рентабельність
АБІФЛОКС таблетки	350.25	415.80	18.75%
АБРОЛ таблетки, сироп	150.60	220.40	46.30%
АЕРОФІЛІН таблетки	200.40	240.30	19.92%
АЕРТАЛ таблетки, саше	500.80	580.10	15.84%
АЗИМЕД таблетки	450.75	540.90	19.98%
АЗИТРОМІЦИН капсули	350.90	430.25	22.63%
АЛЕРДЕЗ таблетки	180.50	210.75	16.73%
АЛТЕЙКА сироп, таблетки	100.35	130.80	30.22%
АЛЬДАЗОЛ таблетки	280.10	325.50	16.20%
АМБІТ таблетки	150.20	190.60	26.90%

Джерело: складено автором на основі [42]

Розрахунки рентабельності:

1. АБІФЛОКС таблетки: Рентабельність = $((415.80 - 350.25) / 350.25) * 100 = 18.75\%$
2. АБРОЛ таблетки, сироп: Рентабельність = $((220.40 - 150.60) / 150.60) * 100 = 46.30\%$
3. АЕРОФІЛІН таблетки: Рентабельність = $((240.30 - 200.40) / 200.40) * 100 = 19.92\%$
4. АЕРТАЛ таблетки, саше: Рентабельність = $((580.10 - 500.80) / 500.80) * 100 = 15.84\%$
5. АЗИМЕД таблетки: Рентабельність = $((540.90 - 450.75) / 450.75) * 100 = 19.98\%$
6. АЗИТРОМІЦИН капсули: Рентабельність = $((430.25 - 350.90) / 350.90) * 100 = 22.63\%$
7. АЛЕРДЕЗ таблетки: Рентабельність = $((210.75 - 180.50) / 180.50) * 100 = 16.73\%$

8. АЛТЕЙКА сироп, таблетки: Рентабельність = $((130.80 - 100.35) / 100.35) * 100 = 30.22\%$

9. АЛЬДАЗОЛ таблетки: Рентабельність = $((325.50 - 280.10) / 280.10) * 100 = 16.20\%$

10. АМБІТ таблетки: Рентабельність = $((190.60 - 150.20) / 150.20) * 100 = 26.90\%$

Опитування про рівень задоволеності клієнтів щодо наших продуктів проводилося з метою оцінки якості інноваційних продуктів та процесу їх впровадження. У опитуванні брали участь 10 клієнтів, які були активними споживачами наших продуктів. Клієнти мали можливість виставити оцінку від 0 до 10 балів щодо рівня задоволеності і надати коментарі щодо конкретного продукту. Нижче наведена таблиця 2.3 з результатами опитування.

Таблиця 2.3

Опитування про рівень задоволеності клієнтів

ПІБ клієнта	Рівень задоволеності	Коментар щодо продукту
Клієнт 1	8	Дуже задоволений продуктом АБРОЛ таблетки, сироп
Клієнт 2	2	Продукт АЗИТРОМІЩИН капсули не відповідає очікуванням
Клієнт 3	9	Відмінний продукт АЛТЕЙКА сироп, таблетки, рекомендую
Клієнт 4	5	Помірно задоволений продуктом АЕРТАЛ таблетки, саше
Клієнт 5	10	Неймовірно задоволений продуктом АБІФЛОКС таблетки, рекомендую
Клієнт 6	2	Продукт АМБІТ таблетки не відповідає очікуванням
Клієнт 7	8	Дуже задоволений продуктом АЛЬДАЗОЛ таблетки
Клієнт 8	9	Відмінний продукт АЕРОФІЛІН таблетки, рекомендую
Клієнт 9	5	Продукт АЛЕРДЕЗ таблетки не відповідає очікуванням
Клієнт 10	5	Помірно задоволений продуктом АМБРОТАРД таблетки

Джерело: складено автором на основі [42]

Зазначимо, що імена клієнтів у таблиці наведені анонімно, оскільки опитування проводилося з дотриманням принципів конфіденційності.

Результати опитування засвідчують різний рівень задоволеності клієнтів щодо наших продуктів.

За результатами опитування, продукти, такі як "АБРОЛ таблетки, сироп", "АЛТЕЙКА сироп, таблетки" та "АБІФЛОКС таблетки" отримали високі оцінки від клієнтів і були рекомендовані. Продукти "АЗИТРОМІЦИН капсули", "АМБІТ таблетки" та "АЛЕРДЕЗ таблетки" потребують удосконалення, оскільки отримали низькі оцінки та коментарі, що не відповідають очікуванням. Продукти "АЕРТАЛ таблетки, саше" та "АМБРОТАРД таблетки" були оцінені помірно.

З метою поліпшення якості наших продуктів та управління інноваційною діяльністю підприємства, рекомендується враховувати отримані коментарі та оцінки клієнтів.

Аналіз результатів опитування дозволить нам покращити нашу інноваційну діяльність, відповідати потребам клієнтів та забезпечувати стійкий розвиток підприємства на ринку.

Таблиця 2.4

Аналіз конкурентів

Конкурент	Опис	Переваги	Недоліки
Емпірика	Компанія, що спеціалізується на розробці та виробництві інноваційних фармацевтичних препаратів.	- Великий досвід у галузі розробки інноваційних продуктів. - Широка лінійка продуктів з високою якістю. - Ефективна система дистрибуції.	- Висока конкуренція на ринку. - Обмежені ресурси для досліджень та розробок.
Медікус	Компанія, що спеціалізується на медичних дослідженнях та інноваціях в галузі	- Сильний науковий фонд для проведення досліджень.	- Відсутність широкої лінійки продуктів. - Складність впровадження нових

Продовження таблиці 2.4

	здоров'я.	Висококваліфіковані наукові співробітники. - Співпраця з провідними клінічними центрами.	продуктів на ринку.
Діасервіс	Компанія, що спеціалізується на розробці та виробництві інноваційних медичних приладів та технологій.	- Унікальні розробки та патенти на медичні технології. - Висока ефективність та точність продуктів. - Співпраця з провідними медичними закладами.	- Високі витрати на дослідження та розробки. - Складність підтримки продуктів та сервісу.
КАРДІО	Компанія, що спеціалізується на інноваційних рішеннях для кардіології та серцево-судинної системи.	- Експертиза в області кардіології. - Висока якість медичних препаратів та технологій. - Широке клієнтське портфоліо.	- Відсутність деяких ключових інновацій. - Сильна конкуренція на ринку кардіологічних продуктів.

Джерело: складено автором на основі [17]

Висновок щодо наших конкурентів в області управління інноваційною діяльністю підприємства:

1. Емпіріка має значний досвід у розробці інноваційних продуктів, але зазнає конкуренції на ринку і обмеження в ресурсах для досліджень та розробок.

2. Медікус має сильний науковий фонд, проте стикається зі складнощами впровадження нових продуктів на ринку і відсутністю широкої лінійки продуктів.

3. Діасервіс пропонує унікальні медичні технології, але зазнає високих витрат на дослідження та підтримку продуктів.

4. КАРДІО спеціалізується на інноваціях для кардіології, проте є сильна конкуренція і деякі прогалини в інноваційних рішеннях.

Наше підприємство ТОВ "ОСД СХІДНА ЄВРОПА" володіє глибокими знаннями в галузі управління інноваціями, гнучкістю та швидкістю

впровадження змін, а також ефективним співробітництвом з партнерами. Однак, ми також зіткнуємося з обмеженими ресурсами для досліджень і розробок, а також відсутністю значних ресурсів для масштабування інноваційних проектів.

Рекомендації щодо управління інноваційною діяльністю підприємства включають:

1. Розвиток стратегії, що базується на наших сильних сторонах та можливостях для покращення ресурсного забезпечення.
2. Посилення співпраці з науковими та бізнес-партнерами для обміну знаннями, ресурсами та залучення нових ідей.
3. Постійний моніторинг ринкових тенденцій та конкурентного середовища для адаптації стратегії інноваційної діяльності.
4. Ефективне управління ресурсами та фінансами для максимізації результативності інноваційних проектів.
5. Розвиток внутрішньої культури інноваційності та мотивації персоналу для стимулювання творчості та сприяння інноваційному мисленню.

Ці рекомендації допоможуть нашому підприємству підвищити його конкурентоспроможність і ефективність в управлінні.

Таблиця 2.5

Звіт про інноваційні проекти на підприємстві ТОВ "ОСД СХІДНА ЄВРОПА"

Проект	Цілі	Обсяг інвестицій (грн)	Тривалість	Результати
Проект А (Новий продукт)	Розробка нового продукту	2,500,000	12 місяців	Успішно впроваджено на ринок, збільшення обсягу продажів
Проект В (Вдосконалення)	Вдосконалення процесу	1,800,000	8 місяців	Зниження витрат на 20%, покращення якості виробництва
Проект С (Дослідження)	Дослідження нових ринків	1,200,000	10 місяців	Виявлення потенційних ринків збуту, розширення клієнтської бази
Проект D	Впровадження	900,000	6 місяців	Підвищення мотивації

Продовження таблиці 2.5

(Інноваційна культура)	інноваційної культури			персоналу, створення сприятливої атмосфери для інновацій
Проект Е (Новий прототип)	Розробка нового прототипу	2,000,000	14 місяців	Успішно вироблено прототип, проведено випробування

Джерело: складено автором на основі [42]

У підприємстві ТОВ "ОСД СХІДНА ЄВРОПА" було реалізовано декілька інноваційних проектів, спрямованих на розробку нових продуктів, вдосконалення процесів, дослідження нових ринків та впровадження інноваційної культури.

Ці проекти були розроблені з визначеними цілями, інвестовано в них певні обсяги коштів в діапазоні від 900,000 до 2,500,000 гривень, а тривалість реалізації варіювалась від 6 до 14 місяців. Результати проектів були успішними, приносячи позитивні зміни на підприємстві. Наприклад, впровадження нового продукту призвело до збільшення обсягу продажів, а вдосконалення процесів призвело до зниження витрат та покращення якості виробництва.

Ці інноваційні проекти свідчать про активну інноваційну діяльність підприємства та його здатність до розробки та впровадження новаторських рішень. Виконані проекти створили значну конкурентну перевагу для підприємства, дозволяючи зайняти сильну позицію на ринку.

Аналіз інноваційної діяльності підприємства ТОВ "ОСД СХІДНА ЄВРОПА" показав, що компанія активно займається впровадженням інновацій та розвитком нових продуктів. Управління інноваційною діяльністю підприємства виявляється ефективним і добре організованим.

Підприємство успішно реалізувало ряд інноваційних проектів, які привели до позитивних результатів. Розробка нових продуктів та вдосконалення процесів призвели до збільшення обсягу продажів, зниження

витрат та покращення якості виробництва. Дослідження нових ринків дозволило підприємству виявити потенційні можливості для розширення клієнтської бази.

У підприємства також існує інноваційна культура, що сприяє мотивації персоналу та створенню сприятливої атмосфери для розвитку та впровадження інноваційних ідей.

Конкурентний аналіз показав, що ТОВ "ОСД СХІДНА ЄВРОПА" має сильну позицію в галузі управління інноваційною діяльністю. В порівнянні з конкурентами, підприємство виявилось успішним у реалізації інноваційних проектів та досягненні позитивних результатів.

Загалом, аналіз інноваційної діяльності підприємства свідчить про його здатність до постійного розвитку, впровадження новаторських рішень та створення конкурентної переваги на ринку. Це підтверджує потенціал і успішність ТОВ "ОСД СХІДНА ЄВРОПА" у сфері управління інноваційною діяльністю.

2.3. Оцінка стану управління інноваційною діяльністю ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА»

Окрім проведеного в попередніх підрозділах аналізу діяльності досліджуваного підприємства, доцільним є здійснення оцінки та аналізу системи управління інноваційною діяльністю на підприємстві ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА».

Перш за все, в цьому сенсі, слід зауважити, що систему управління інноваційними проектами на підприємстві ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА» можна розглядати з двох позицій: як систему функцій та як організаційну систему. На мою думку, основний показник, який підлягає оцінці та аналізу в даному випадку, це прибутковість інноваційного проекту. В свою чергу, для проведення оцінки та аналізу системи управління інноваційними проектами на підприємстві ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА» необхідно окреслити фактори, які виступають основою для такої оцінки та аналізу. Фактори впливу на

систему управління інноваційними проектами на підприємстві ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА» наведені на рисунку 2.2.

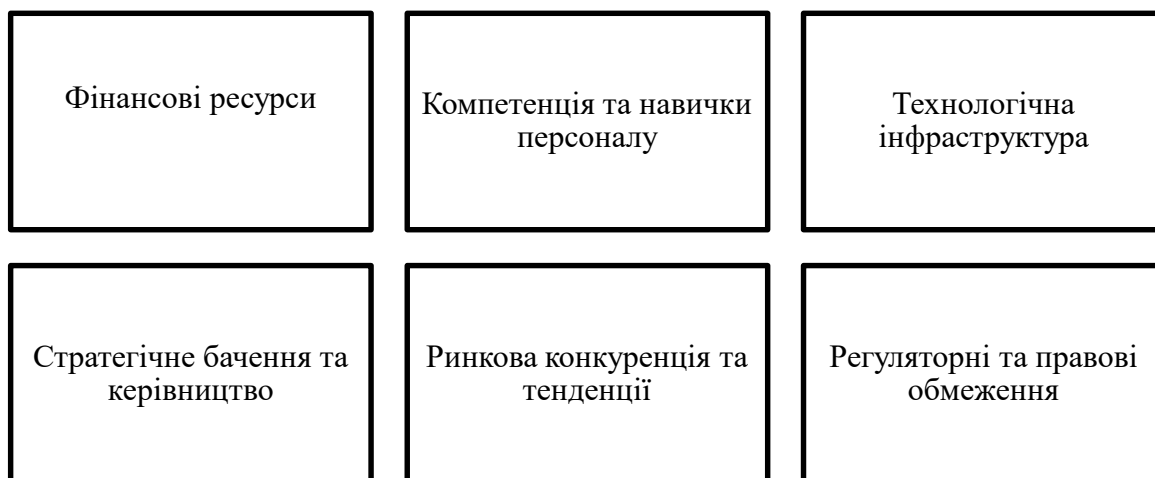


Рис. 2.2. Фактори впливу на систему управління інноваційними проектами на підприємстві ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА»

Джерело: складено автором на основі [19,20,21,22]

1. Фінансові ресурси: Наявність достатніх фінансових ресурсів є ключовим фактором для успішної управління інноваційними проектами. Це включає наявність коштів для проведення досліджень і розробок, впровадження нових технологій, маркетингу та просування інноваційних продуктів на ринку. Надійне фінансування дозволяє підприємству здійснювати необхідні інвестиції і забезпечує стабільність у реалізації інноваційних проектів [19,20].

2. Компетенція та навички персоналу: Компетентний та кваліфікований персонал є важливим фактором успіху в управлінні інноваційними проектами. Наявність спеціалістів з відповідними знаннями і навичками у галузі досліджень, розробок, маркетингу та проектного управління дозволяє ефективно здійснювати всі етапи інноваційного процесу. Крім того, постійне навчання та розвиток співробітників сприяють підвищенню їхньої ефективності в роботі з інноваціями.

3. Технологічна інфраструктура: Наявність сучасної технологічної інфраструктури є важливим фактором для успішного впровадження інноваційних проектів. Це включає наявність необхідного обладнання,

лабораторій, технічних систем та програмного забезпечення для проведення досліджень, розробок та виробництва нових продуктів. Ефективна технологічна інфраструктура дозволяє підприємству прискорити процеси розробки, тестування та впровадження інновацій [21].

4. Стратегічне бачення та керівництво: Успішне управління інноваційною діяльністю вимагає наявності чіткого стратегічного бачення та визначення цілей підприємства. Керівництво повинно мати ясне розуміння значення інновацій для розвитку підприємства, визначати пріоритетні напрямки діяльності та встановлювати механізми контролю за реалізацією інноваційних проектів.

5. Ринкова конкуренція та тенденції: Аналіз ринкової конкуренції та тенденцій є важливим фактором при управлінні інноваційною діяльністю. Дослідження ринку, вивчення діяльності конкурентів, оцінка попиту на інноваційні продукти та врахування змін в потребах споживачів дозволяють підприємству адаптуватись до змін у середовищі та розробляти конкурентоспроможні інноваційні рішення.

6. Регуляторні та правові обмеження: Наявність регуляторних та правових обмежень може впливати на управління інноваційною діяльністю підприємства. Розуміння законодавчих вимог і виконання вимог є важливими аспектами при впровадженні інноваційних проектів. Підприємство повинно бути в курсі законодавчих змін, регулюючих галузь, в якій вони працюють, і враховувати їх у своїх стратегічних інноваційних рішеннях [22].

Аналіз системи управління інноваційними проектами дозволив зробити наступні висновки: така система є, вона відповідає ознакам системи, але, як свідчать результати її аналізу – система управління інноваційними проектами на підприємстві потребує удосконалень (рис.2.3.)

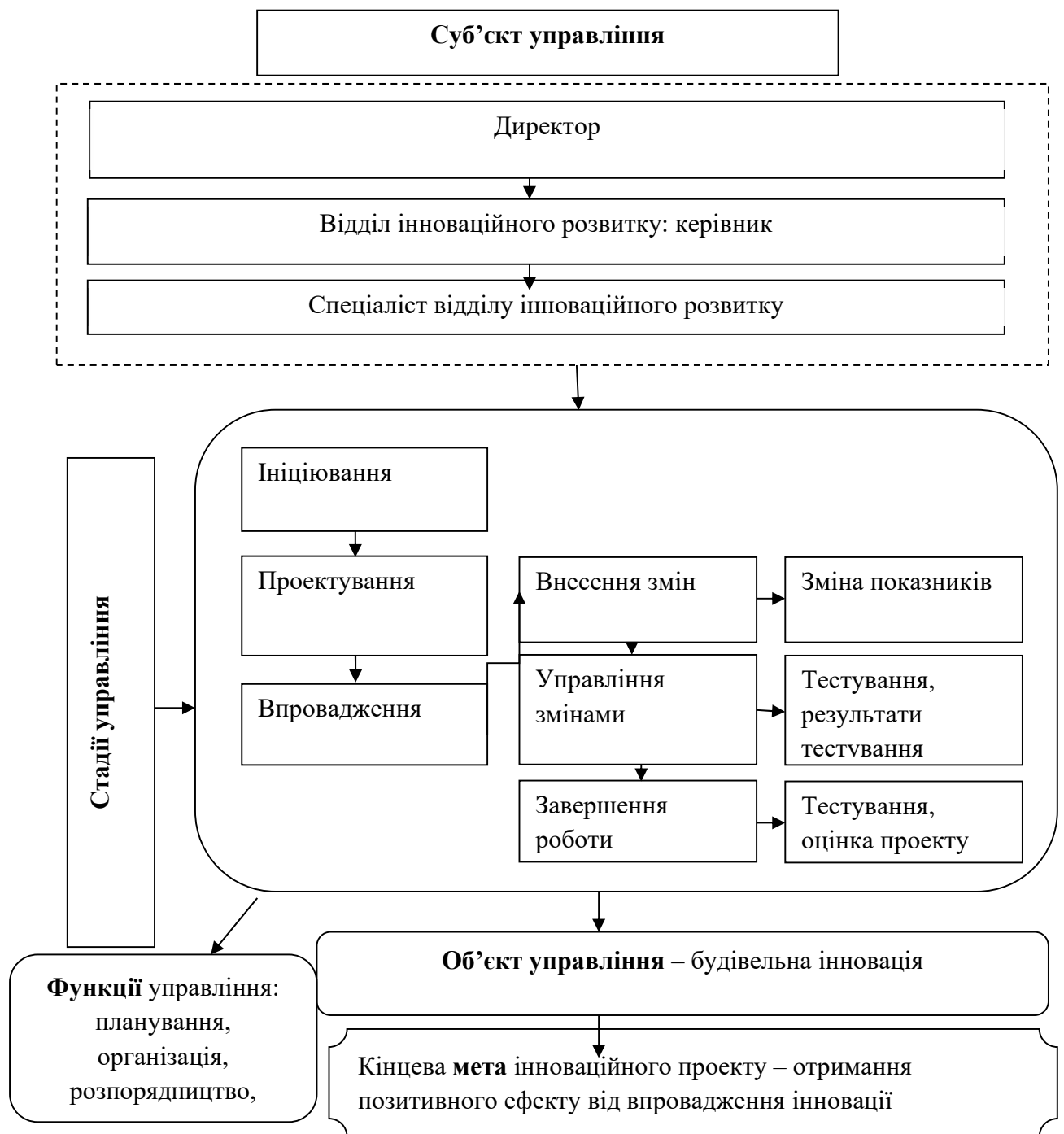


Рис. 2.3. Система управління інноваційними проектами на ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА»

Джерело: складено автором на основі [19,20,21,22]

Як видно з рисунку 2.3., в якості суб'єктів зазначеної системи виступає керівник відділу інноваційного розвитку та один його підлеглий. Окрім того в якості суб'єкта управління доцільно вказати керівника підприємства через те, що він також здійснює опосередкований вплив на управління інноваційними

проектами.

В якості об'єкта в такій системі виступає безпосередньо інноваційний проект. В свою чергу завдання управління інноваційними проектами на ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА» зведені до розрахунку окупності проекту та до перевірки правильності й законності документального оформлення процесу впровадження та реалізації інноваційного проекту.

Зазначені завдання та мету, яку вони окреслили можна зазначити в якості основних недоліків діючої на ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА» системи. Через те, що завдання відділу вкрай обмежені, поза увагою залишається питання ефективності інноваційних проектів, їх оцінка, пошук резервів підвищення результативності інновацій та багато іншого.

Аналізуючи фактори впливу на систему управління інноваційними проектами на ТОВ "ОСД СХІДНА ЄВРОПА", можна виділити наступні аспекти:

1. Лідерство та роль керівника відділу інноваційного розвитку: Керівник відділу має ключову роль у керуванні інноваційними проектами. Його лідерські якості, здатність до прийняття рішень та визначення стратегії впливають на успішність проектів.

2. Підлеглі та команда: Ефективна комунікація та співпраця між керівником відділу інноваційного розвитку та його підлеглими є важливим фактором успіху. Команда повинна бути згуртованою, мотивованою та здатною до спільної роботи над інноваційними проектами.

3. Роль керівника підприємства: Керівник підприємства також має вплив на управління інноваційними проектами через свої стратегічні рішення та розподіл ресурсів. Його підтримка та залучення до процесу управління сприяють успішному впровадженню та реалізації інноваційних проектів.

4. Об'єкт управління - інноваційний проект: Успішність системи управління залежить від ефективності керування самими інноваційними проектами. Оцінка їх окупності, документальне оформлення процесу

впровадження та реалізації проектів є важливими завданнями системи управління.

5. Обмежені завдання відділу інноваційного розвитку: Зазначені завдання та мета, які були визначені для відділу інноваційного розвитку, можуть становити обмеження для ефективного управління. Недостатня увага до оцінки інноваційних проектів та пошуку резервів підвищення їх результативності можуть обмежувати потенціал системи.

6. Потреба в постійному вдосконаленні: Система управління інноваційними проектами повинна бути постійно вдосконалювана, враховуючи зміну умов та вимог ринку, нові технології та тенденції. Необхідно здійснювати аналіз результатів, виявляти недоліки та вдосконалювати стратегію управління.

Загальний висновок розділу 2:

Розділ 2 надає огляд і розглядає ключові аспекти управління інноваційними проектами на ТОВ "ОСД СХІДНА ЄВРОПА". Аналізуючи структуру управління, показники якості, аналіз конкурентного середовища, інноваційні проекти та фактори впливу на систему, можна визначити сильні сторони та обмеження існуючої системи. Рекомендації щодо управління інноваційною діяльністю на підприємстві можуть включати посилення фокусу на оцінку проектів, залучення резервів підвищення результативності та постійне вдосконалення системи управління.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА»

3.1. Узагальнення результатів дослідження та розробка пропозицій щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства

За умов недосконалої конкуренції на фармацевтичному ринку вагомого значення набувають засоби ведення конкурентної боротьби, котрі розподіляються на цінові та нецінові. На сьогодні більш перспективними та дієвими у довготривалій перспективі є нецінові методи конкуренції, які спрямовані на більш комплексне та всеохоплююче забезпечення потреб та очікувань клієнтів. Нецінова конкуренції на ринку забезпечується завдяки поширенню реклами, постачанню якісної продукції, регулярному та своєчасному оновленню наявного асортименту обладнання. Продукції даної галузі є науково-місткою та потребує постійного вдосконалення, впровадження новацій, що також є важливим елементом нецінової конкуренції.

Окрім того, вплив цінової конкуренції на даному ринку є обмеженим, зважаючи на наявність нормативно-правових обмежень на граничні цінові надбавки на медичні вироби. До 13 березня 2019 р. діяло обмеження на встановлення збутової націнки при реалізації медичних засобів для закупівель через тендерну процедуру у розмірі не більше 10%, що зазвичай не покривало логістичних витрат, сервісного та післягарантійного обслуговування). 9 червня 2020 р. Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України було опубліковано проект постанови про запровадження державного регулювання цін, зокрема, на медичні вироби.

На думку представників професійної асоціації «Оператори ринку медичних виробів», до якої входить і ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА» , відповідний проект порушує законодавчі вимоги про захист економічної конкуренції та може спричинити наступні негативні наслідки:

- припинення поставок та діяльності операторів (дистриб'юторів) медичних виробів;

- критичне зростання смертності населення через нестачу медичного обладнання;

- штучне формування ринкових перешкод та розвиток корупції, зловживання повноваженнями владних органів;

- занепад ринку та економіки в цілому.

Заходи, пов'язані з удосконаленням інноваційної стратегії, зважаючи на слабкі сторони, можливості та загрози ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА», представлено на рис. 3.1.

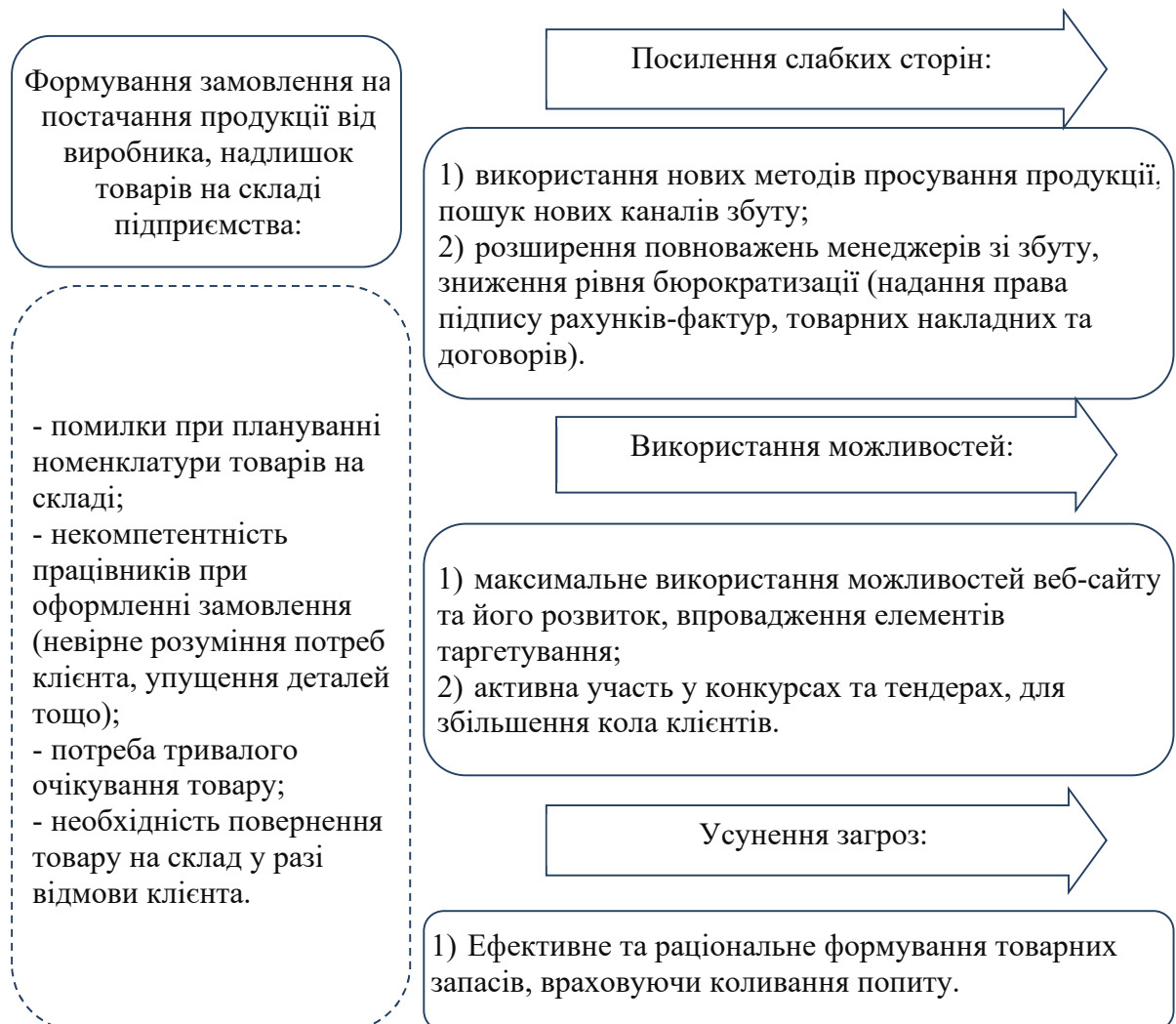


Рис. 3.1. Рекомендації щодо удосконалення інноваційної стратегії ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА»

Джерело: складено автором на основі [24,25]

Основними напрямками для поліпшення маркетингової стратегії ТОВ "ОСД Східна Європа" є наступні:

1. Формування маркетингової політики, що включає взаємодію з конкурентами та ключовими силами на ринку, а також врахування законів конкуренції в галузі.
2. Розвиток клієнто-орієнтованого конкурентного підходу, покращення взаємовідносин з покупцями, підвищення рівня кваліфікації персоналу для більш ефективної комунікації з клієнтами.
3. Забезпечення конкурентоспроможності продукції та супутніх послуг, які надаються підприємством.
4. Розвиток та вдосконалення маркетингової та комунікаційної політики компанії.

ТОВ "ОСД Східна Європа" працює в стабільному сегменті медичного та лабораторного обладнання, але для отримання додаткових конкурентних переваг варто застосувати запропоновані заходи. Це дозволить оптимізувати запаси товарів на складі та перерозподілити фінансові ресурси для ефективнішого використання.

Однією з сильних сторін ТОВ "ОСД Східна Європа" є наявність веб-сайту, який представляє асортимент продукції, умови оплати та контактну інформацію. Однак, для покращення взаємодії з цільовою аудиторією рекомендується використовувати активні методи просування веб-сайту, такі як SEO-оптимізація для підвищення пошукової видимості, обмін інформацією з аналогічними ресурсами та використання різних видів реклами.

Розвиток присутності в соціальних мережах, включаючи таргетовану рекламу, а також створення та популяризація власного YouTube-каналу можуть бути ефективними способами просування. Відео можна використовувати для представлення відкриттів у медичній науці, пояснення особливостей продукції та переконання в її якості та сервісі.

Важливо також залучати зворотний зв'язок від клієнтів, наприклад, через письмові відгуки на Google та надавати знижки для стимулювання активності покупців.

Останнім етапом розробки заходів формування системи управління маркетингової діяльності є розробка механізму контролю за виконанням маркетингового плану.

З тих пір, коли був реалізований маркетинговий плани, існує безліч суперечливих та непередбачуваних ситуацій, ТОВ "ОСД" повинна виконувати постійне контроль за їх виконанням. Система маркетингового контролю необхідна для компанії, щоб бути впевненими в ефективності діяльності підприємства. ТОВ "ОСД" використовує наступні типи керування представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Типи керування на ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА»

Тип контролю	Основні відповідальні за його проведення	Мета контролю	Приєм та методи контролю
Контроль за виконанням річних планів	Директор з маркетингу	Переконання у досягненні запланованого	- аналіз можливостей збуту - аналіз частки ринку - аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і збутом - виявлення ставлення споживачів
Контроль за прибутковістю	Маркетолог	Визначити, на чому підприємство заробляє гроші, а на чому їх витрачає	Оцінка рентабельності діяльності в розбивці на послуги, територіях, сегментах ринку, торговельних каналах та обсягах замовлень
Стратегічний контроль	Вища ланка управління Директор з маркетингу	З'ясувати, чи справді підприємство використовує усі маркетингові можливості та нефективно воно їх здійснює	Ревізія маркетингу

Джерело: складено автором на основі [27]

Отже окреслений перелік осіб, що виконують контрольні функції є

вичерпним та в повній мірі може бути адаптований до запровадження функції контролю виконання маркетингових планів.

З урахуванням вищезазначеного можна узагальнити запропонований організаційний механізм системи управління інноваційної діяльності представлений на рисунку 3.2.

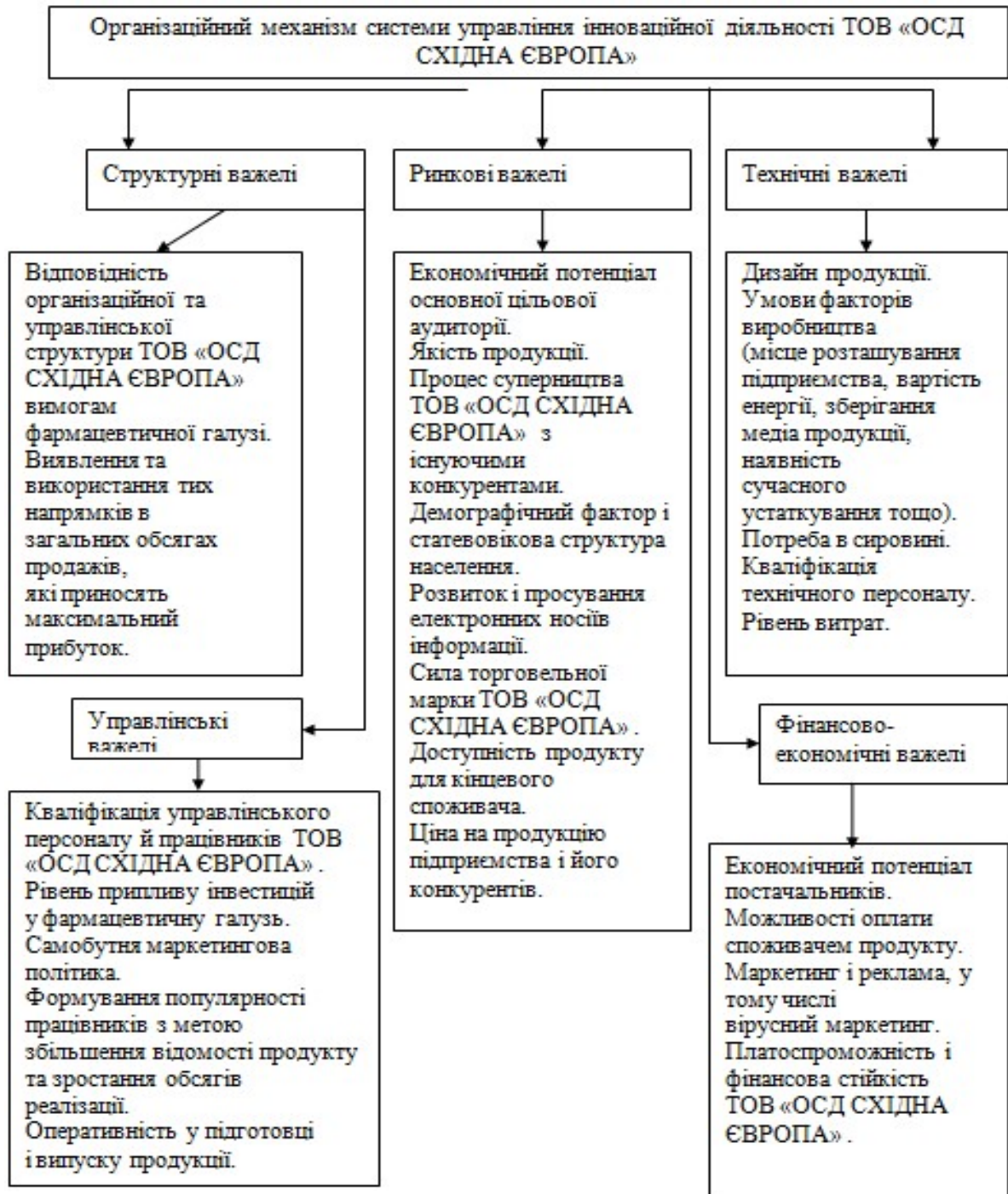


Рис. 3.2. Запропонований організаційний механізм системи управління інноваційної діяльності ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА»

Джерело: складено автором на основі [31]

Управління асортиментом, інноваціями та якістю товарів вимагає уваги до змін у зовнішньому середовищі. Планування слід розпочати з аналізу зовнішніх умов та їх змін. При необхідності внутрішню структуру організації можна змінювати шляхом створення гнучких організаційних форм, підвищення кваліфікації кадрів та внесення змін до системи маркетингової інформації.

Управління інноваційними проектами спрямоване на ефективний контроль витрат і надання об'єктивних рекомендацій з фінансово-господарської діяльності в межах проекту. Процедура реалізації інноваційного проекту має такі характеристики: цільова спрямованість, незалежність оцінки, регламентованість. Це передбачає внутрішнє оцінювання, експертне дослідження, інформаційне консультування та локаційні функції.

Узагальнюючи, вивчення зовнішнього середовища та врахування змін у ньому, а також управління інноваційними проектами є ключовими аспектами розробки маркетингової стратегії. При цьому важливо змінювати внутрішню структуру та використовувати різні функції для досягнення ефективного контролю та оптимального використання ресурсів.

Як показали дослідження діючої системи управління інноваційними проектами на досліджуваному підприємстві – зазначена система потребує певних удосконалень. Це пов'язано з наступними обставинами:

З огляду на зазначене можна запропонувати удосконалену систему інноваційними проектами на підприємстві ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА» та зобразити її на рисунку 3.3.

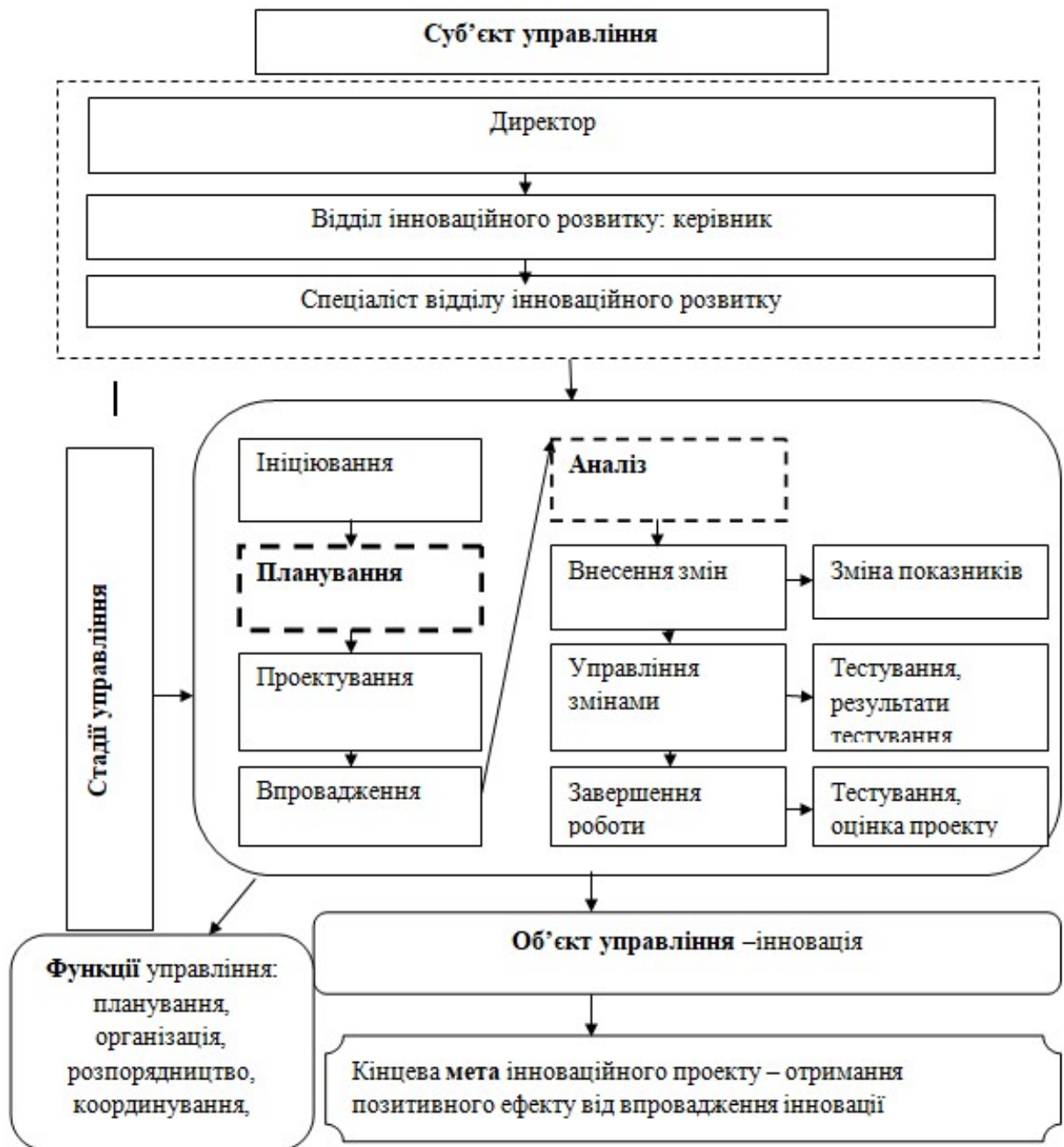


Рис. 3.3. Запропонована система управління інноваційною діяльністю на ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА»

Джерело: складено автором на основі [32]

Змістовне наповнення доданих до системи управління елементів узагальнено на рисунку 3.4.

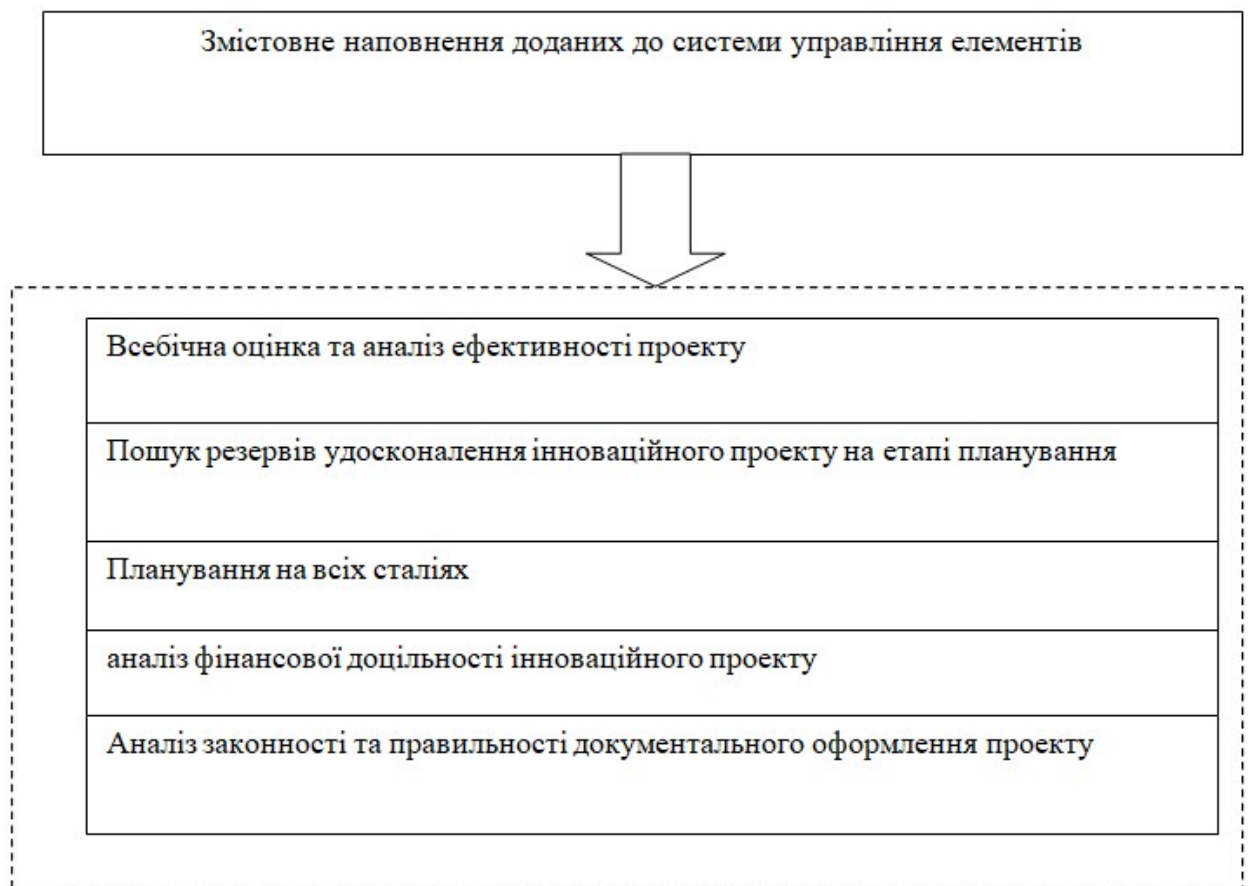


Рис. 3.4. Змістовне наповнення доданих до системи управління елементів

Джерело: складено автором на основі [33]

Отже, як видно з рисунків 3.3. та 3.4, необхідно ввести в штат відділу додаткову штатну одиницю – спеціаліста з інноваційних проектів. Така потреба зумовлена тим, що саме цей напрям є безперечно переважним в структурі діяльності підприємства.

До того ж суттєво поширено завдання, які покладено на відділ інноваційного розвитку в частині аналізу та планування

Слід звернути увагу, що завдання щодо перевірки законності документального оформлення інноваційних проектів запропоновано зняти з повноважень відділу інноваційного розвитку та делегувати юристу ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА».

Окреслене спричинило перегляд змістовного наповнення мети функціонування зазначеної системи.

Окремої уваги безперечно заслуговує процес впровадження додаткової штатної одиниці.

Рівень продуктивності праці працівника, відповідального за реалізацію інноваційного проекту визначається кількістю інноваційної продукції (обсягом робіт та послуг), що виробляється одним працівником за одиницю робочого часу (годину, зміну, добу, місяць, квартал, рік), або кількістю робочого часу, що витрачається на виробництво одиниці продукції (виконання роботи чи послуги).

3.2. Фактори впливу на ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА»

Розвиток підприємства за будь яких умов повинен бути ефективним, тобто повинен відповідати критерію якості. При цьому, перш ніж, побудувати оптимальну модель ефективного розвитку необхідно розглянути загальні питання формування внутрішніх і зовнішніх умов розвитку підприємства.

Таке зауваження ґрунтується поряд з іншим на тому, що ефективність розвитку підприємства може бути оцінена лише завдяки зваженій оцінці внутрішніх та зовнішніх умов.

Зазначені обставини зумовлюють потребу в розробці методичного підходу до оцінки внутрішніх і зовнішніх умов розвитку підприємства.

Оцінка внутрішніх і зовнішніх умов інноваційного розвитку підприємства має на меті визначити фактори, які впливають на успішність інноваційних проектів. Цей процес може бути розподілений на два рівні оцінки: оцінку зовнішніх умов (рівень 1) та оцінку внутрішніх умов (рівень 2) [32].

1 рівень - оцінка зовнішніх умов: На цьому рівні проводиться аналіз зовнішнього середовища, в якому діє підприємство. Оцінка зовнішніх умов допомагає визначити можливості та загрози, що впливають на інноваційний розвиток підприємства. Деякі аспекти, які можуть бути враховані при оцінці зовнішніх умов, включають:

- Ринкове середовище: Аналізуються ринкові тенденції, споживчі потреби, конкуренція та можливості для інноваційних продуктів чи послуг на ринку.

- Правове та регуляторне середовище: Враховуються законодавчі акти, регуляторні політики та правила, які можуть сприяти або ускладнювати впровадження інновацій.

- Технологічне середовище: Аналізуються нові технології, наукові дослідження та розробки, що можуть впливати на можливості підприємства у реалізації інноваційних проектів.

- Економічне середовище: Враховуються економічні умови, фінансові ресурси, доступність кредитування та інші фактори, які впливають на інвестиційну привабливість інноваційних проектів.

2 рівень - оцінка внутрішніх умов: На цьому рівні проводиться аналіз внутрішніх факторів підприємства, які впливають на успішність інноваційного розвитку. Деякі аспекти, які можуть бути враховані при оцінці внутрішніх умов, включають [32]:

- Ресурси підприємства: Оцінюються наявні матеріальні, фінансові та людські ресурси, необхідні для реалізації інноваційних проектів.

- Культура інноваційності: Аналізується ступінь підтримки інноваційної культури в організації, наявність механізмів стимулювання та підтримки інноваційних ідей.

- Управлінські здібності: Оцінюються уміння та навички керівництва впроваджувати та управляти інноваційними проектами, здатність до стратегічного мислення та прийняття рішень.

- Технічний потенціал: Визначається наявність технічних засобів, обладнання та інфраструктури, необхідних для реалізації інноваційних проектів.

Оцінка внутрішніх і зовнішніх умов інноваційного розвитку дозволяє підприємству більш глибоко розуміти фактори, що впливають на успішність його інноваційних проектів. Ця оцінка може послужити основою для

формулювання стратегій управління інноваційною діяльністю та прийняття обґрунтованих рішень щодо впровадження новаторських ідей та проектів.

Один з доцільних методів оцінки розвитку підприємства - це використання математичного моделювання за допомогою коефіцієнта кореляції Кендалла. Кореляція Кендалла є мірою лінійного зв'язку між випадковими величинами, заснована на ранговому оцінюванні. Цей коефіцієнт не залежить від конкретної шкали вимірювання, що робить його інваріантним до монотонних перетворень.

Для оцінки ефективності регулювання конкурентоспроможності підприємства слід спочатку визначити фактори, що впливають на цю ефективність.

Чинники були розподілені на декілька напрямів впливу – фінансовий, правовий, митний, логістичний, ресурсний, інформаційний – наступним чином (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Чинники впливу на ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства

Напрямок впливу	Показник оцінки чинника
Фінансово-податковий	Ринковий обсяг
	Вплив валютних курсів на торгівельну діяльність;
	Система податкового навантаження;
Правовий	Можливість захисту від порушень з боку органів влади, конкурентів чи контрагентів;
	Ступінь корупції
Ресурсний	Ціни на ресурси виробництва (в тому числі і трудові);
	Ступінь нецінової міжнародної конкуренції;
Транзитний	Експортно-імпортна ситуація в країні
	Ступінь бюрократизованості дозвільних процедур;
Інформаційний	Інформованість про перспективні ринки збуту

Джерело: складено автором на основі [37]

Для визначення достатності рівня узгодженості думок експертів було застосовано коефіцієнт конкордації Кендалла (табл. 3.3).

Матриця рангів

Фактори	Експерти					Сума рангів	D	d2
	1	2	3	4	5			
x1	1	1	2	2	1	7	-20.5	420.25
x2	7	2	1	1	2	13	-14.5	210.25
x3	5	3	4	7	6	25	-2.5	6.25
x4	4	10	3	6	7	30	2.5	6.25
x5	2	9	6	3	4	24	-3.5	12.25
x6	10	8	7	8	3	36	8.5	72.25
x7	9	7	8	4	8	36	8.5	72.25
x8	3	4	5	5	5	22	-5.5	30.25
x9	8	6	9	10	10	43	15.5	240.25
x10	6	5	10	9	9	39	11.5	132.25
Σ	55	55	55	55	55	275		1202.5

Джерело: складено автором на основі [15]

Коефіцієнт конкордації (W) Кендалла використовується для вимірювання множинної рангової кореляції. Значення W можуть знаходитися в діапазоні від 0 до +1, де W=0 вказує на повну відсутність узгодженості в оцінках або судженнях експертів, а W=1 вказує на повну узгодженість. В якості гранично припустимого значення для коефіцієнта конкордації пропонується використовувати W=0,5, що відповідає середній узгодженості думок експертів.

де

$$d = \sum x_{ij} - \frac{\sum \sum x_{ij}}{n} = \sum x_{ij} - 27.5$$

Перевірка правильності складання матриці на основі обчислення контрольної суми:

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+n)n}{2} = \frac{(1+10)10}{2} = 55$$

У даному прикладі фактори за значимістю розподілилися наступним чином (табл. 3.4).

Розташування факторів за значимістю

Фактор	Сума рангів	
x1	Ринковий обсяг	7
x2	Вплив валютних курсів на торгівельну діяльність;	13
x8	Експортно-імпортна ситуація в країні	22
x5	Ступінь корупції	24
x3	Система податкового навантаження;	25
x4	Можливість захисту від порушень з боку органів влади, конкурентів чи контрагентів;	30
x6	Ціни на ресурси виробництва (в тому числі і трудові);	36
x7	Ступінь нецінової міжнародної конкуренції;	36
x10	Інформованість про перспективні ринки збуту;	39
x9	Ступінь бюрократизації дозвільних процедур;	43

Джерело: складено автором на основі [17]

Проведемо оцінку середнього ступеня узгодженості думок всіх експертів за допомогою коефіцієнту конкордації:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3-n)} \quad (3.1)$$

де $S = 1202.5$, $n = 10$, $m = 5$

$$W = \frac{12 \cdot 1202.5}{5^2(10^3-10)} = 0.583$$

$W = 0.583$ говорить про наявність середнього ступеня узгодженості думок експертів.

Для оцінки значущості коефіцієнта конкордації скористаємося критерієм узгодження Пірсона:

$$\chi^2 = \frac{12S}{mn(n+1)} \quad (3.2)$$

$$\chi^2 = \frac{12 \cdot 1202.5}{5 \cdot 10(10+1)} = 26.24$$

Для порівняння χ^2 з табличним значенням використовується число ступенів свободи K , яке дорівнює $n-1$, де $n = 10$. При заданому рівні значущості $\alpha = 0.05$, розраховане значення χ^2 (26.24) перевищує табличне значення (16.9).

Тому, отримана величина $W = 0.583$ не є випадковою, і отримані результати є значущими і можуть бути використані в подальших дослідженнях.

Отже, в контексті даного дослідження було обґрунтовано фактори, що впливають на ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства, за допомогою методу кореляційного аналізу Кендалла. Таким чином, було встановлено значимість окремих факторів.

3.3. Економічне обґрунтування пропозицій

Ефективність виробництва і робочої сили на підприємстві є ключовим показником успішності використання ресурсів протягом певного часового періоду. Головна мета досягнення ефективності полягає в досягненні виробничо-господарських цілей з найменшими витратами. Це означає оптимальне використання робочого часу, що в свою чергу є основою для накопичення багатства.

Ефективність може бути виміряна в різних аспектах залежно від результатів, отриманих в господарській діяльності підприємства. Основні види ефективності включають:

1. Економічна ефективність: Це співвідношення між результатами і витратами. Основне завдання полягає в збільшенні економічних результатів на одиницю витрат, використовуючи наявні ресурси. Це означає досягнення максимального прибутку або валової доданої вартості при мінімальних витратах.

2. Фінансова ефективність: Це співвідношення між фінансовими результатами (прибуток, рентабельність) і витратами. Ціль полягає в досягненні позитивного фінансового результату та ефективного використання фінансових ресурсів.

3. Організаційна ефективність: Це співвідношення між результатами та витратами в організаційному аспекті. Вона оцінює, наскільки ефективно організовані бізнес-процеси, структура підприємства, управління ресурсами та комунікація між підрозділами.

4. Технологічна ефективність: Це співвідношення між результатами та витратами в технологічному аспекті. Оцінюється ефективність використання технологій, обладнання та інфраструктури для досягнення максимальної продуктивності і якості продукції.

5. Людський капітал: Оцінюється ефективність використання робочої сили та управління персоналом. Це включає залучення та розвиток кваліфікованого персоналу, мотивацію працівників та підвищення продуктивності праці.

6. Соціальна ефективність: Це оцінка впливу діяльності підприємства на соціальну сферу, включаючи створення робочих місць, забезпечення стабільності працівників, внесок у розвиток спільноти та вирішення соціальних проблем.

Ефективність виробництва і робочої сили на підприємстві залежить від різних факторів, таких як фінансовий стан, організаційна структура, технологічні можливості та управлінські здібності. Постійна оцінка цих аспектів дозволяє підприємству вдосконалювати свою ефективність, забезпечувати стабільний розвиток і досягати поставлених цілей.

Визначення ефективності має велике значення як з наукової, так і з практичної точки зору. Це дозволяє оцінити ефективність роботи підприємства, проаналізувати результати різних структурних підрозділів і напрямків діяльності, розробити стратегію розвитку, зробити прогнози та плани на майбутнє, визначити результати використання ресурсів.

Формування системи показників ефективності має наступні цілі: виявлення резервів для підвищення ефективності, відображення всіх видів витрат, стимулювання використання наявних резервів та функцію оцінки.

У цьому конкретному випадку, пропонується обчислити ефективність введення постійного співробітника, відповідального за ефективність інноваційних проектів на підприємстві. Зважаючи на обмежений прибуток підприємства, що не дозволяє утримувати окремого співробітника для цих

функцій, рекомендується провести коригування в організації відділу інноваційного розвитку.

З урахуванням обчислень заробітної плати та фінансових результатів, можна визначити економію, яку можна отримати від пропозицій щодо удосконалення організації відділу. В результаті проведених розрахунків можна зробити висновок про стовідсоткову ефективність таких пропозицій.

Отже, узагальнюючи, запропоновані пропозиції щодо удосконалення системи управління інноваційними проектами є цілком обґрунтованими і можуть мати значний позитивний вплив на підприємство, що підтверджено розрахунками.

Отже, заробітна плата першого працівника 6000 грн., другого – 6000 грн., третього -10000 грн.

Розраховуємо ефект від скорочення однієї посадової одиниці:

$$6000 * 12 = 72000 \text{ грн.}$$

Дана сума відображає заробітну плату працівника за рік.

До того ж, як обґрунтовувалось вище, керівника відділу вивільнено від деяких повноважень в сфері управління інноваційними проектами, отже, одного з двох працівників доцільно підвищити до керівника відділу.

Згідно отриманих розрахунків фінансовий результат інноваційної складової - 370 тис.грн.

Таким чином чистий ефект від пропозиції по удосконаленню організації відділу інноваційного розвитку складає:

$$370000 - ((10000 + 6000 + 6000) * 12) = 106000 \text{ грн.}$$

Завдяки впровадженню планування та аналізу інноваційних проектів прогнозне значення доходу – 440000 грн., при цьому витрати складатимуть:

$$440000 - (10000 + 6000) * 12 = 248000 \text{ грн.}$$

Отже економія складає 192000 грн., що може бути визначено в якості ефекту від наданих пропозицій.

Таким чином, ефективність від пропозицій щодо удосконалення організації відділу інноваційного розвитку на підприємстві – стовідсоткова.

Отже, як показав розрахунок, пропозиції щодо удосконалення системи управління інноваційними проектами безперечно мають сенс, що підтверджено відповідними розрахунками.

ВИСНОВКИ

У ході проведення кваліфікаційної роботи ми зосередилися на дослідженні та аналізі управління інноваційною діяльністю підприємства ТОВ "ОСД СХІДНА ЄВРОПА" у сфері медичних технологій. Наші дослідження охоплювали наступні аспекти:

1. Уточнення сутності поняття "інноваційна діяльність": Ми провели аналіз літературних джерел та концептуальних підходів, щоб розкрити суть та особливості інноваційної діяльності на підприємстві. Можна зробити висновок, що інноваційна діяльність є невід'ємною складовою економічного розвитку. Впровадження нововведень допомагає підприємствам бути конкурентоспроможними, покращує якість життя і сприяє загальному прогресу суспільства.

2. Виокремлення особливостей управління інноваційною діяльністю підприємства: Ми вивчили теоретичні аспекти управління інноваціями, включаючи методи і підходи до реалізації інноваційних проектів та впровадження нововведень на підприємство. Інноваційна діяльність допомагає створювати нові проекти, розширювати інноваційну діяльність та залучати міжнародний досвід. Оцінка інноваційної діяльності включає аналіз ресурсів, компетенцій персоналу, ризиків та фінансів, а також оцінку ефективності реалізованих проектів. Це допомагає організаціям зрозуміти їхню готовність до нових проектів та визначити напрямки подальшого розвитку.

3. Економічна характеристика підприємства ТОВ "ОСД СХІДНА ЄВРОПА": Ми провели аналіз фінансового стану підприємства, його потенціалу та ресурсів для реалізації інноваційних проектів. Компанія ТОВ «ОСД СХІДНА ЄВРОПА» - це провідний виробник і імпортер товарів медичного призначення, яка за роки існування перетворила своє ім'я в бренд міжнародного рівня. Ринок успішно розвивається і має позитивні тенденції. Високий попит на цю продукцію з боку масових покупців сприяє росту сфери

виробництва. Ринок проявляє динамічність через постійне оновлення асортименту і розробку нових моделей, що є важливим фактором для споживачів при виборі товарів.

4. Аналіз інноваційної діяльності підприємства: Ми вивчили і проаналізували реалізовані інноваційні проекти та результати їх впровадження, оцінили внесок інноваційної діяльності в розвиток підприємства. Аналіз інноваційної діяльності підприємства свідчить про його здатність до постійного розвитку, впровадження новаторських рішень та створення конкурентної переваги на ринку. Це підтверджує потенціал і успішність ТОВ "ОСД СХІДНА ЄВРОПА" у сфері управління інноваційною діяльністю.

5. Оцінка стану управління інноваційною діяльністю ТОВ "ОСД СХІДНА ЄВРОПА": Ми здійснили оцінку ефективності системи управління інноваційною діяльністю на підприємстві, виявили сильні та слабкі сторони і запропонували рекомендації щодо їх удосконалення. Аналіз системи управління інноваційними проектами дозволив зробити наступні висновки: така система є, вона відповідає ознакам системи, але, як свідчать результати її аналізу – система управління інноваційними проектами на підприємстві потребує удосконалень

6. Узагальнення результатів дослідження та розробка пропозицій щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства: Ми систематизували отримані результати досліджень та розробили конкретні пропозиції та рекомендації для підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Після проведення аналізу та певних досліджень було визначено, що необхідно ввести в штат відділу додаткову штатну одиницю – спеціаліста з інноваційних проектів. Така потреба зумовлена тим, що саме цей напрям є безперечно переважним в структурі діяльності підприємства.

7. Визначення факторів впливу на ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства: Ми ідентифікували ключові фактори, які впливають на успішність управління інноваційною діяльністю та розглянули їх в контексті підприємства ТОВ "ОСД СХІДНА ЄВРОПА". Отже, в контексті даного дослідження було обґрунтовано фактори, що впливають на ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства, за допомогою методу кореляційного аналізу Кендалла. Таким чином, було встановлено значимість окремих факторів.

8. Економічне обґрунтування пропозицій: Ми підкріпили наші пропозиції з практичними розрахунками та економічними аргументами, що підтверджують їхню доцільність та переваги для підприємства.

Всі отримані результати та розрахунки мають практичне значення і можуть бути використані для поліпшення управління інноваційною діяльністю підприємства ТОВ "ОСД СХІДНА ЄВРОПА". Наші теоретичні та практичні розробки спрямовані на ефективне впровадження та управління інноваціями на цьому підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артем'єв С.Р. Інноваційний потенціал розвитку підприємства: монографія. - К. : ФОРМ-Лекція, 2018. - 312 с.
2. Бажалов Ю. М. Інноваційний менеджмент -К.: Заповіт, 2017. - 312 с.
3. Бакланов А.А. Інновації: організація та методологія. Монографія. - К.: ЦУЛ, 212 с.
4. Білоброва І.Ю. Удосконалення інноваційного менеджменту на машинобудівному підприємстві: автореферат дис...канд.. екон. наук: - 08.06.01/ Білоброва Ірина Юріївна; Технолю ун-т Поділля. - Хмельницьк, 2012. - 9 с.
5. Бубенко П. Чому гальмуються інноваційні процеси в Україні? / П. Бубенко, В. Гусєв // Економіка України . - 2019. - № 21. - С. 6-12.
6. Буренніков Ю.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств (на прикладі машинобудування): автореф. дис...канд.. екон. наук: 08.00.04 / Буренніков Юрій Юрійович; Хмельниц. нац.. ун-т. - Хмельницький, 2009. - 20 с.
7. Варналій З.С. Інноваційна складова конкурентоспроможності української економіки / Варналій З.С. Інноваційна складова конкурентоспроможності української економіки/ З.С. Варналій // Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. пр. - 2018. - Вип. 7, С.12-14
8. Висоцька І.Б. Інноваційний чинник розвитку промисловості: Автореф. дис...канд.. екон. наук: 08.07.01 / Висоцька Інна Борисівна; НАН України. Об'єдн. ін.-т економіки. - к., 2005. -19 с.
9. Віноградова О.Р. Аналіз світового досвіду інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств / О.Р. Віноградова // Економіка промисловості. - 2012 № 1-2.- с. 247-251
10. Волков О.І .Економіка та організація інноваційної діяльності. К.: ЦУЛ, 2017.- 1026 с.

11. Воловельська І.В. Вибір оптимальної інноваційної стратегії підприємств залізничного транспорту : дис.... канд. екон. наук / І.В. Воловельська. - Х., 2008. - 202 с.
12. Гаркуша Н. М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посіб. / Н. М. Гаркуша, О. В. Цуканова, О. О. Горошанська. - К. : Знання, 2011. - 582
13. Геєць В.М. Інвестиційно-інноваційний шлях розвитку - модернізаційний проект розвитку української економіки і суспільства на початку ХХІ століття / В.М. Геєць // Банківська справа. - 2017. - № 4. - С. 3 - 32
14. Економічний енциклопедичний словник: у двох томах, Т.2 / За ред.. С.В. Мочерного. - Львів: Світ, 2019. -568 с.
15. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. - К. : Знання, 2007. - 1072 с.
16. Закон України «Про інноваційну діяльність», ВР України, Закон, от 04.07.2002, № 40-IV. Електронний ресурс : zakon.rada.gov.ua
17. Затонацька Т.Г. Економіко-правові аспекти бюджетного інвестування в інноваційній сфері/ Фінанси України.// - Випуск 6 (311). 2017. - с. 36-44
18. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент, К.: «Фенікс», 2017 р, 312 с.
19. Іванова І. І. Державний фінансовий контроль: Парадигми розвитку: Монографія. - К.: Академвидав, 2010. - 168 с.
20. Ізюмська В. Методологія і практика регулювання інноваційних процесів у регіоні // В. Ізюмська // Економічний аналіз випуск 8, частина 1. - 2018. - с. 87-89
21. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія / С. М. Ілляшенко, О. А. Біловодська. - Суми : Університетська книга, 2010. - 281 с.
22. Кирич Н. Б. Інноваційна діяльність підприємств та організацій як

метод стабілізації економіки регіонів України / Андрушків Б. М., Кирич Н. Б., Погайдак О. Б. // Вісник економічної науки України.-2017. -№1 (15).-С. 25

23. Кузьмін О. Є. Інвестиційна та інноваційна діяльність: моног. / Кузьмін О.Є., Князь С.В., Тувакова Н.В., Кузнецова А.Я.; за наук. ред.. проф., д-ра екон. наук О.Є. Кузьміна. - Львів, ЛБІ НБУ, 2019. - 233 с.

24. Лепейко Т.І. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Т.І. Лепейко, В.О. Коюда, С.В. Лукашов. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2017. - 440 с.

25. Луговой А.В., Романенко С.С.Інноваційні процеси, виникнення та розвиток, Вісник КрНУ ім.Михайла Остроградського, Випуск 4/2011(69) част.1, 112 с.

26. Луциків І. Економічна суть інноваційної діяльності / І.Луциків // Галицький економічний вісник. - 2010. - №2(27).- с. 89-95

27. Онікієнко В. Інноваційна парадигма соціально-економічного розвитку України: монографія / В.В. Онікієнко, Л.М. Ємельяненко, І.В. Терон - К. Рада по виченню продуктивних сил України, 2019. - 520 с.

28. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

29. Причепка І.В. Комплексний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства / І.В. Причепка // Вісник Вінницького політехнічного інституту. - 2010. - №5

30. Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки: Постанова Верховної Ради України від 16.10.1992 р. № 2705-ХІІ // Відомості Верховної Ради України від 10.11.1992 р. - 1992. - № 45

31. Пушкар О. І. Інноваційно-інвестиційний процес як шлях підвищення ефективності інвестицій на мезорівні національної економіки / О. І. Пушкар // Економіка і регіон. -2009. - № 3 (22). - С. 98-103.

32. Романюк О.А. Концептуальні основи інноваційного розвитку підприємств за умов формування глобалізаційних процесів / О.А. Романюк // Вісник Хмельницького національного університету № 1, Економічні науки. - 2012. - с. 99-101

33. Сидорова А. Напрями інноваційного розвитку в промисловості України / А. Сидорова, Г. Анісімова // Економіка України. - 2019. - № 3. - с. 14-17
34. Синікова О.М. Диколенко О.Г. Активізація інноваційно-інвестиційних процесів як передумова розвитку залізничної галузі України / О.М. Синікова, О.Г. Диколенко. // archive.nbuv.gov.ua>Портал Наукова періодика. 2011 с. 303 - 305
35. Скорик Т. О. // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. - 2012. - № 3-4 (4-5). - С. 129-135.
36. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / Авт. -упоряд.: Г.О. Андрощук, І.Б. Жилиєв, Б.Г. Чижевський, М.М. Шевченко. - К.: Парламентське видавництво, 2009. - 632 с.
37. Федішин І. Б., Етимологічне походження та теоретичні засади категорії «інновація» та її класифікаційні ознаки \ \ Вісник Вінницького політехнічного інституту, 2012, №3
38. Федоренко В. Г., Степанова В. В. “Шляхи підвищення інвестиційної діяльності в Україні” “Видавництво “Аспект-Поліграф”, 2018. - 111 с.
39. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів / П.С. Харів. - Тернопіль: Економічна думка, 2018. - 415 с.
40. Чухрай Н. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві: підр. / Н.Чухрай, Р. Патора. - К.: КОНДОР, 2016. - 398 с.
41. Чучіна І.М., Хощенко О.А. Державна інвестиційно-інноваційна політика та її особливості / І.М. Чучіна, О.А. Хощенко // Вісник КДУ імені Михайла Остроградського. Випуск 2/2017 (61). Частина 1. С. 169-172
42. ТОВ «ОСД Східна Європа». URL: <https://osd.ua/about> (дата звернення: 25.05.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство
Територія **Україна**
Форма власності **10**
Орган державного управління
Галузь **(від діяльності)**
Вид економічної діяльності
Одиниця виміру: **тис. грн.**
Адреса

Дата (рік, місяць,
число)

за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КФВ
за СПОДУ
за ЗКГНГ
за КВЕД

Контрольна сума

Коди		
2015	01	01
33999315		
6310136900		
10		
70000		
51.39.0		

БАЛАНС на 31 грудня 2020 р.

АКТИВ	1801001	
	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	3	4
I. Необоротні активи		
Нематеріальні активи:		
залишкова вартість	-	-
первісна вартість	-	-
накопичена амортизація	-	-
Незавершене будівництво	-	-
Основні засоби:		
залишкова вартість	76,1	100,1
первісна вартість	176,5	219,6
знос	100,4	119,5
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	-	-
інші фінансові інвестиції	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-
Відстрочені податкові активи	-	-
Інші необоротні активи	-	-
Усього за розділом I	76,1	100,1
II. Оборотні активи		
Запаси:		
виробничі запаси	-	4,9
тварини на вирощуванні та відгодівлі	-	-
незавершене виробництво	-	-
готова продукція	-	-
товари	-	-
Векселі одержані	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:		
чиста реалізаційна вартість	2365,7	1155,7
первісна вартість	2365,7	1155,7
резерв сумнівних боргів	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
з бюджетом	-	-
за виданими авансами	-	-
з нарахованих доходів	-	-
із внутрішніх розрахунків	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	-
Поточні фінансові інвестиції	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:		
в національній валюті	52,4	132,7
в іноземній валюті	-	-
Інші оборотні активи	-	-
Усього за розділом II	2418,1	1293,3
III. Витрати майбутніх періодів	-	-

Баланс	2494,2	1393,4
ПАСИВ	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	3	4
I. Власний капітал		
Статутний капітал	20,5	74,6
Пайовий капітал	-	-
Додатковий вкладений капітал	-	-
Інший додатковий капітал	-	-
Резервний капітал	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-	22,1
Неоплачений капітал	(15,4)	-
Вилучений капітал	-	-
Усього за розділом I	5,1	96,7
II. Забезпечення наступних витрат і платежів		
Забезпечення виплат персоналу	-	-
Інші забезпечення	-	-
Цільове фінансування	-	-
Усього за розділом II	-	-
III. Довгострокові зобов'язання		
Довгострокові кредити банків	-	-
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	-	-
Відстрочені податкові зобов'язання	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	-	-
Усього за розділом III	-	-
IV. Поточні зобов'язання		
Короткострокові кредити банків	954,9	756,4
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	-	-
Векселі видані	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	112,7	83,2
Поточні зобов'язання за розрахунками:		
з одержаних авансів	452,8	129,7
з бюджетом	-	-
з позабюджетних платежів	-	-
зі страхування	-	21,8
з оплати праці	564,9	111,9
з учасниками	-	-
із внутрішніх розрахунків	-	-
Інші поточні зобов'язання	403,8	193,7
Усього за розділом IV	2489,1	1296,7
V. Доходи майбутніх періодів	-	-
Баланс	2494,2	1393,4

Керівник

Мамон Валентин Вікторович

Головний бухгалтер

Ластоверова Галина Вікторівна

Додаток А 1

Підприємство
 Територія **Україна**
 Форма власності **10**
 Орган державного управління
 Галузь **(від діяльності)**
 Вид економічної діяльності
 Одиниця виміру: **тис. грн.**
 Адреса

Дата (рік, місяць,
число)

за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КФВ
 за СПОДУ
 за ЗКГНГ
 за КВЕД
 Контрольна сума

Коди		
2016	01	01
33999315		
6310136900		
10		
70000		
51.39.0		

БАЛАНС на 31 грудня 2021 р.

АКТИВ	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи		
Нематеріальні активи:		
залишкова вартість	-	-
первісна вартість	-	-
накопичена амортизація	-	-
Незавершене будівництво	-	-
Основні засоби:		
залишкова вартість	100,1	83,3
первісна вартість	219,6	226,1
знос	119,5	142,8
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	-	-
інші фінансові інвестиції	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-6
Відстрочені податкові активи	-	-
Інші необоротні активи	-	-
Усього за розділом I	100,1	77,3
II. Оборотні активи		
Запаси:		
виробничі запаси	4,9	0,8
тварини на вирощуванні та відгодівлі		-
незавершене виробництво		-
готова продукція		-
товари		-
Векселі одержані		435,1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:		
чиста реалізаційна вартість	1155,7	360,7
первісна вартість	1155,7	360,7
резерв сумнівних боргів		-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
з бюджетом		-
за виданими авансами		-
з нарахованих доходів		-
із внутрішніх розрахунків		-
Інша поточна дебіторська заборгованість		-
Поточні фінансові інвестиції		-
Грошові кошти та їх еквіваленти:		
в національній валюті	132,7	13,1
в іноземній валюті		-
Інші оборотні активи		
Усього за розділом II	1293,3	809,7
III. Витрати майбутніх періодів	-	-

Баланс	1393,4	887
ПАСИВ	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	3	4
I. Власний капітал		
Статутний капітал	74,6	20,5
Пайовий капітал	-	-
Додатковий вкладений капітал	-	-
Інший додатковий капітал	-	-
Резервний капітал	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	22,1	238,1
Неоплачений капітал	-	-
Вилучений капітал	-	-
Усього за розділом I	96,7	258,6
II. Забезпечення наступних витрат і платежів		
Забезпечення виплат персоналу	-	-
Інші забезпечення	-	-
Цільове фінансування	-	-
Усього за розділом II	-	-
III. Довгострокові зобов'язання		
Довгострокові кредити банків	-	-
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	-	-
Відстрочені податкові зобов'язання	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	-	-
Усього за розділом III	-	-
IV. Поточні зобов'язання		
Короткострокові кредити банків	756,4	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	-	-
Векселі видані	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	83,2	351,8
Поточні зобов'язання за розрахунками:		
з одержаних авансів	129,7	245,5
з бюджетом	-	-
з позабюджетних платежів	-	-
зі страхування	21,8	0,5
з оплати праці	111,9	1,0
з учасниками	-	-
із внутрішніх розрахунків	-	-
Інші поточні зобов'язання	193,7	29,6
Усього за розділом IV	1296,7	628,4
V. Доходи майбутніх періодів	-	-
Баланс	1393,4	887

Керівник

Мамон Валентин Вікторович

Головний бухгалтер

Ластоверова Галина Вікторівна

Додаток А 2

	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2022	01	01
Підприємство	за ЄДРПОУ	33999315		
Територія Україна	за КОАТУУ	6310136900		
Форма власності 10	за КФВ	10		
Орган державного управління	за СПОДУ			
Галузь (від діяльності)	за ЗКГНГ	70000		
Вид економічної діяльності	за КВЕД	51.39.0		
Одиниця виміру: тис. грн.	Контрольна сума			
Адреса				

АКТИВ	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	3	4
1. Необоротні активи		
Нематеріальні активи:		
залишкова вартість	-	-
первісна вартість	-	-
накопичена амортизація	-	-
Незавершене будівництво	-	-
Основні засоби:		
залишкова вартість	83,3	267,0
первісна вартість	226,1	487,2
знос	142,8	220,2
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	-	-
інші фінансові інвестиції	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	-6	12
Відстрочені податкові активи	-	-
Інші необоротні активи	-	-
Усього за розділом I	77,3	279
II. Оборотні активи		
Запаси:		
виробничі запаси	0,8	432,2
тварини на вирощуванні та відгодівлі	-	-
незавершене виробництво	-	-
готова продукція	-	-
товари	-	-
Векселі одержані	435,1	450,9
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:		
чиста реалізаційна вартість	360,7	1365,6
первісна вартість	360,7	1365,6
резерв сумнівних боргів	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
з бюджетом	-	-
за виданими авансами	-	-
з нарахованих доходів	-	-
із внутрішніх розрахунків	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	0,3
Поточні фінансові інвестиції	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:		
в національній валюті	13,1	32,7
в іноземній валюті	-	-
Інші оборотні активи	-	0,1
Усього за розділом II	809,7	2281,8
III. Витрати майбутніх періодів	-	-
Баланс	887	2560,8

ПАСИВ	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	3	4
I. Власний капітал		
Статутний капітал	20,5	20,5
Пайовий капітал	-	-
Додатковий вкладений капітал	-	-
Інший додатковий капітал	-	-
Резервний капітал	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	238,1	-44,5
Неоплачений капітал	-	-
Вилучений капітал	-	-
Усього за розділом I	258,6	-24
II. Забезпечення наступних витрат і платежів		
Забезпечення виплат персоналу	-	-
Інші забезпечення	-	-
Цільове фінансування	-	-
Усього за розділом II	-	-
III. Довгострокові зобов'язання		
Довгострокові кредити банків	-	-
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	-	-
Відстрочені податкові зобов'язання	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	-	-
Усього за розділом III	-	-
IV. Поточні зобов'язання		
Короткострокові кредити банків	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	-	-
Векселі видані	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	351,8	2151,8
Поточні зобов'язання за розрахунками:		
з одержаних авансів	245,5	+216,5
з бюджетом		
з позабюджетних платежів	-	-
зі страхування	0,5	0,5
з оплати праці	1,0	1,0
з учасниками	-	-
із внутрішніх розрахунків	-	-
Інші поточні зобов'язання	29,6	215,0
Усього за розділом IV	628,4	2584,8
V. Доходи майбутніх періодів	-	-
Баланс	887	2560,8
Баланс	887	2560,8

Керівник

Мамон Валентин Вікторович

Головний бухгалтер

Ластовєрова Галина Вікторівна