

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



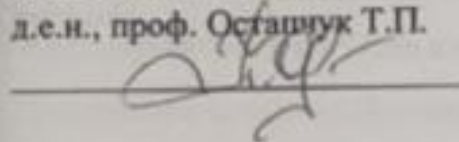
ДЕНИСЮК Дмитро Анатолійович
(студент групи МО-64)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

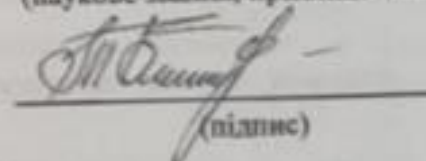
ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «САНСЕРВІС»)

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Осташиук Т.П.

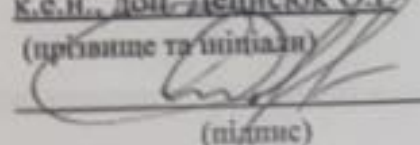


Керівник роботи:
ст. викл. Біляк Т.О.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Денисюк О.Г.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Денисюк Д.А. Інноваційний менеджмент на підприємстві (на прикладі ТОВ «Сансервіс»). Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості інноваційного менеджменту на підприємстві та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: інновація, новація, інноваційна діяльність, інноваційний менеджмент, підприємство, інвестиція.

Annotation

Denysiuk D.A. Innovative management at the enterprise (on the example of LLC «Sunservice»). Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The bachelor's qualification work examines the peculiarities of enterprise's innovative management and defines the ways of improvement of corresponding process.

Keywords: innovation, novation, innovative activity, innovative management, enterprise, investment.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи інноваційного менеджменту на підприємстві</i>	6
1.1. Поняття та структура інноваційного менеджменту на підприємстві....	6
1.2. Система управління інноваційним менеджментом на підприємстві.....	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві.....	21
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері інноваційного менеджменту на підприємстві.....	29
Висновки до розділу 1.....	35
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення інноваційного менеджменту ТОВ «Сансервіс».....</i>	36
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	36
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Сансервіс».....	46
2.3. Оцінка системи інноваційного менеджменту на підприємстві.....	58
2.4. Напрями підвищення ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві.....	65
Висновки до розділу 2	71
<i>Висновки</i>	73
<i>Список використаних джерел</i>	75
<i>Додатки.....</i>	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток кризових явищ в економічних процесах на сучасному етапі спонукає практично всі галузі національної економіки до активізації інноваційної діяльності, як одного з найдивніших способів вирішення економічних проблем. Тож, в сучасних умовах ведення бізнесу, інноваційна діяльність стає одним з ключових напрямків розвитку для підприємств, що прагнуть здобути позиції ринкового лідера.

Інноваційні процеси в умовах підприємства є складними, багатоаспектними та тривалими. Сферами впровадження інновацій можуть бути не лише виробнича діяльність, але і система управління, мотивації, та різного роду допоміжні процеси на підприємстві. При цьому інноваційна діяльність може бути ускладнена дестабілізуючими факторами різних рівнів, які можуть значною мірою впливати на управлінські рішення, ефективність інновацій, терміни їх реалізації тощо. Тож дуже важливо проводити виважену оцінку ефективності інновацій з врахуванням різного роду ризиків та факторів зовнішнього і внутрішнього впливу, з метою визначення раціональності їх впровадження.

Світова та вітчизняна практика ведення господарської діяльності підтверджує, що лише ефективне використання загального потенціалу підприємства з постійним оновленням підходів до технологій виробництва, надання послуг, управління, мотивації дозволить вивести підприємство на лідируючі ринкові позиції навіть у складні кризові часи. На сьогодні велика кількість вітчизняних підприємств потребують впровадження інноваційної складової у власну діяльність, адже мають високий рівень зношеності основних засобів, застарілі підходи до управління, низький рівень мотивації персоналу, високий опір змінам тощо. За умов жорсткої конкурентної боротьби на ринку та постійного розвитку НТП потреби споживачів у якісній готовій продукції (послугі) за низькими цінами постійно зростають, використання інновацій дозволить у господарській діяльності дозволить задовільнити такі потреби та

отримати конкурентні переваги. Ефективний інноваційний менеджмент в умовах підприємства має одне з ключових значень в процесі ефективної господарської діяльності в довгостроковій перспективі. Саме тому важливою також стає розробка гнучкої та багатфакторної стратегії інноваційного розвитку підприємства для тривалої інтеграції інноваційних процесів у діяльність підприємства.

Питання ефективного управління інноваційною діяльністю досліджувалися багатьма відомими вітчизняними та зарубіжними вченими, серед яких: Антонюк Л.Л., Брейк П.Г., Вахович І.В., Верба В.І, Гречан А., Денисенко Н.П., Друкер П., Маслак О., Ріггс Х., Санто Б., Хартман Г., Шумпетер Й., Юринець З. та інші. Проте, не зважаючи на велику кількість проведених досліджень, питання підвищення ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві і досі залишається актуальним.

Зазначене вище і зумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад інноваційного менеджменту та визначення джерел підвищення ефективності інноваційного менеджменту ТОВ «Сансервіс».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- сформулювати економічний зміст та сутність інноваційного менеджменту на підприємстві;
- визначити систему управління інноваційним менеджментом на підприємстві;
- дослідити методичні засади аналізу ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві;
- визначити особливості нормативно-правового та інформаційного забезпечення інноваційного менеджменту на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Сансервіс»;

- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Сансервіс»;
- проаналізувати систему інноваційного менеджменту на підприємстві;
- визначити основні напрями підвищення ефективності інноваційного менеджменту на ТОВ «Сансервіс».

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає система інноваційного менеджменту підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві.

Методи дослідження. В процесі написання бакалаврської кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: теоретичний – для визначення теоретико-методичних засад сутності інноваційного менеджменту на підприємстві; аналізу – для проведення аналізу особливостей господарської діяльності підприємства; порівняння – з метою вибору оптимального підходу до підвищення ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві; узагальнення – для написання висновків після проведення дослідження; монографічний – для вивчення та опрацювання літературних джерел; класифікації – для систематизації видових особливостей різного роду інновацій на підприємстві тощо.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні резервів підвищення ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві. Визначено ефективність запропонованих заходів.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 73 сторінках друкованого тексту. Робота містить 21

таблицю та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 60 найменувань. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та структура інноваційного менеджменту на підприємстві

В сучасних умовах ведення господарської діяльності для отримання максимальної ефективності підприємством уміле використання інноваційного потенціалу стає більш важливим, ніж використання ресурсного потенціалу. Адже, при вдалому впровадженні інновацій, навіть при ускладненому доступі до ресурсів, підприємство матиме змогу конкурувати на ринку [4, с. 6].

Серед вітчизняних та зарубіжних вчених не існує єдиного підходу щодо визначення поняття «інновації». Погляди щодо цього терміну дуже багатогранні та різноманітні (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи щодо визначення поняття «інновації»

№	Джерело	Визначення
1	2	3
1	Гарбар Ж., Майбородюк К. [7, с. 12]	Інновація за своєю суттю – це застосування у тій чи іншій сфері суспільної діяльності результатів науково-технічного прогресу, інтелектуальної праці, нововведення у процес виробництва з метою підвищення ефективності функціонування підприємства, його конкурентоспроможності, розвитку загалом.
2	Дудар Т., Мельниченко В. [13, с. 14]	Інновації – це кінцевий результат креативної діяльності, втілений у виведеному на ринок новому чи вдосконаленому продукті, технологічному процесі, що використовується у практичній діяльності, або новому підході до надання споживчих послуг.
4	Закон України «Про інноваційну діяльність» [48]	Інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.
5	Ніксон Ф. [40, с. 12]	Інновації – це сукупність технічних, виробничих та комерційних заходів, які зумовлюють появу на ринку нових та покращених промислових процесів та обладнання
6	Санто Б. [46, с. 7]	Інновації – це такий суспільно-технічно-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями

Продовження табл. 1.1

1	2	3
		виробів, технологій та у випадку, якщо вони орієнтуються на економічну вигоду, прибуток; їх поява на ринку може принести додатковий успіх
7	Стадник В., Йохна М. [53]	Інновації – це кінцевий результат креативної діяльності, втілений у виведеному на ринок новому або вдосконаленому продукті, технологічному процесі, який використовується у практичній діяльності, або новому підході в наданні споживчих послуг.
8	Шумпетер Й. [60]	Інновації – це зміна з метою впровадження і використання нових виглядів споживчих товарів, нових виробничих, транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості.

Джерело: Складено за [7, 13, 40, 46, 48, 53, 60]

Отже, інновації являють собою зміни в результаті креативної діяльності, які знаходять відображення у вигляді виходу на ринок нового або вдосконаленого продукту, технологічного процесу або нового підходу щодо надання споживчих послуг з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Вперше використав термін «інновація» як економічну категорію Й. Шумпетер у власній праці «Теорія економічного розвитку» на початку XX ст. [60]. Він першим почав розглядати вплив нових комбінацій змін діяльності на економічний розвиток підприємства. У своїх дослідженнях він також виділив наступні типи нових комбінацій змін (інновацій):

1. Виробництво принципово нового продукту, або якісне оновлення характеристик існуючого продукту;
2. Використання нових методів виробництва;
3. Використання нових джерел сировини у виробничому процесі;
4. Вихід на нові ринки збуту;
5. Впровадження нових організаційних форм.

Поняття інновацій широке та всеосяжне, адже включає не тільки практичне впровадження результатів наукових розробок та НТП, але й передбачає зміни у характеристиках продукту, виробничих процесів, маркетингу, кваліфікації персоналу тощо. Тож інновація виступає на

підприємствах як основний фактор змін, являється результатом різних видів діяльності, що втілюється у вдосконаленому процесі виробництва, продукті, або якісно нових послугах, а також може відображатися у абсолютно новому підході щодо задоволення соціальних потреб споживачів [3, с. 81].

З поняттям «інновації» пов'язані також інші поняття, такі як «винахід», «відкриття», «новація» та «нововведення» [4, с. 8].

Винахід – це нове технічне розв'язання певного завдання, що має позитивний результат, покращує умови праці, поліпшує якість готової продукції. Винахід може бути основним за умови, що він використовується як самостійний предмет праці, або ж додатковим, якщо полягає лише в удосконаленні основного предмету праці [4, с. 8].

Відкриття – це встановлення об'єктивних закономірностей чи явищ в матеріальному світі, що були раніше невідомими та вносять суттєві зміни в рівень пізнання [4, с. 8].

Новація – такий продукт інтелектуальної діяльності людини, що є результатом закінчених наукових досліджень, експериментів, розробок у будь-якій сфері людської діяльності, що орієнтований на підвищення її ефективності [4, с. 8].

Нововведення – це такий результат прикладного освоєння новацій в різних сферах діяльності, ефективність якого можливо оцінити економічно (соціально) [4, с. 8].

Між відкриттям, новацією, нововведенням та винаходом існує ряд принципових відмінностей [4, с. 8]:

- нововведення створені на основі відповідних відкриттям, проте відкриття формуються на фундаментальному рівні, а нововведення – на прикладному;

- відкриття та винаходи робляться однією людиною, а нововведення завжди розробляються колективно;

- нововведення впроваджуються з метою отримання певної вигоди (найчастіше фінансової), а ось відкриття здійснюються не заради вигоди;

– нововведення можуть бути лише результатом конкретного реалізованого проєкту, а відкриття чи винахід можуть бути здійсненні випадково.

Особливості різниці між поняттями новація та інновація зображено на рис. 1.1 [31, с. 9].



Рис. 1.1. Особливості понять «новація», «нововведення» та «інновація»

Враховуючи сучасні темпи розвитку НТП, особливості конкурентної боротьби на світовому ринку, невинне зростання тенденцій до глобалізації та інтернаціоналізації все більше підприємств в Україні та світі усвідомлюють важливість впровадження нововведень у власну діяльність для забезпечення конкурентних переваг на ринку в майбутньому. Тож стратегічне управління

інноваціями та нововведеннями стає надзвичайно актуальним в сучасних умовах ведення бізнесу [3, с. 81].

Інновація часто стає потужним поштовхом для підприємства до ефективного розвитку, забезпечуючи в майбутній перспективі конкурентоспроможність на всіх ієрархічних рівнях національної економіки. За таких умов інноваційний розвиток підприємства розглядається як процес безперервних змін, що засновані на впровадженні та реалізації інновацій, які орієнтовані на покращення кількісних та якісних показників ефективності господарської діяльності підприємства [3, с. 81].

Процес розробки, створення та доведення до використання інновацій називається інноваційною діяльністю підприємства. Такий вид діяльності передбачає від керівного апарату підприємства раціональних управлінських рішень щодо прийняття інноваційних ідей, реалізації інноваційних проєктів. Процес управління інноваційною діяльністю передбачає в своїй основі обґрунтування впровадження будь-яких інновацій, які керівництво прагне реалізувати в межах підприємства [9, с. 43].

Впровадження інновацій в процес господарської діяльності підприємства передбачає тісний взаємозв'язок між науково-технічною, інвестиційною, виробничою та управлінською діяльністю. Отже, важливо розглядати інновації як комплекс дій підприємства, які стосуватимуться різних сфер його господарської діяльності [3, с. 81].

Сучасні інновації можуть класифікуватися за різними ознаками, проте найчастіше зустрічаються наступні види [4, с. 9-10]:

1. За рівнем новизни:

- базові інновації – в основі таких інновацій знаходяться нові фундаментальні наукові досягнення, які дають змогу створити нове обладнання чи технології;
- модифіковані інновації – виникають внаслідок адаптації наявних новацій до ринкових вимог;

– псевдоінновації – такі інновації характеризуються незначними впровадженими змінами, що не впливають на рівень якісних змін, та є більше проявом моди.

2. За місцем в системі підприємства:

– інновації на етапі «входу» – це якісні або кількісні зміни у складі, виборі сировини, матеріалів, виробничого обладнання або інших матеріальних чи нематеріальних ресурсів;

– інновації на етапі «виходу» – видимі зміни в результатах виробничої діяльності, тобто якість кардинально змінені послуги, вироби, технології;

– інновації структури – цільові зміни у різних процесах діяльності підприємства (виробничих, допоміжних, обслуговуючих), що мають видимі результати.

3. За причинами виникнення:

– реактивні інновації – виникають у вигляді відповідної реакції на нововведення конкурентів та забезпечують посилення позицій підприємства на ринку;

– стратегічні інновації – впровадження таких інновацій в діяльність підприємства дозволяє отримати конкурентні переваги на ринку в майбутньому.

4. За змістом:

– управлінські інновації – вдосконалення роботи апарату управління на підприємстві, стилів управління, його методів та форм;

– продуктові інновації – отримання кінцевого продукту, який матиме нові споживчі цінності та здатен задовільнити нові потреби споживачів;

– технологічні інновації – впровадження нових способів виробництва продукції підприємства (з новими чи вже існуючими характеристиками);

– соціальні інновації – інновації направлені на покращення умов праці, охорони здоров'я, екології, культури, освіти та ін.;

– інформаційні інновації – такий вид інновацій, що вирішують завдання організації інформаційних потоків на підприємстві та навколо нього, а також стосуються науково-технічної та інноваційної діяльності.

5. За рівнем поширення:

– одиничні інновації – нововведення, які є разовими та не можуть бути розтиражовані в зв'язку зі своєю унікальністю чи призначенням;

– дифузійні інновації – масові нововведення з швидким розповсюдженням.

6. За рівнем успадкування:

– інновації заміщення – впровадження таких інновацій передбачає повну заміну застарілих засобів;

– інновації скасування – такі інновації передбачають заміну базових операцій на нові;

– поворотні інновації – такі інновації, після деякого використання яких виявляється їх певна невідповідність чи непридатність новим умовам, що стає причиною повернення до попереднього варіанту;

– відкриваючі інновації – базові інновації підприємства, що не мають аналогів;

– ретронововведення – це винаходи та відкриття, що були відомі раніше, проте стають актуальними лише зараз.

7. За масштабом новизни:

– інновації світового рівня;

– інновації національного рівня;

– інновації галузевого рівня;

– інновації рівня підприємства.

8. За глибиною інноваційних змін:

– локальні інновації – передбачають впровадження локального оновлення лише деяких окремих елементів системи;

– системні інновації – кількісні зміни в системі;

– функціональні інновації – забезпечення оптимальної роботи системи шляхом перегрупування її основних функціональних складових частин для більш ефективної взаємодії;

– адаптивні інновації – зміни в елементах системи з метою максимальної адаптації до змін зовнішніх та внутрішніх умов з метою їх ефективної взаємодії;

– якісні інновації – якісні зміни, що передбачають відсутність змін у первісних ознаках системи, хоча вдосконалення її корисних властивостей відбувається;

– вдосконалюючі інновації – якісні зміни у функціональних властивостях системи без загальної зміни її функціональних принципів;

– радикальні інновації – радикальні зміни у функціональних властивостях системи та у її основних принципах.

Система інновацій на підприємстві може бути дуже широкою та має практичне використання у кожній галузі народного господарства. При цьому більшість промислових підприємств будуть мати доволі типову структуру інноваційної діяльності з визначеними загальними основними напрямками інновацій (рис. 1.2) [29, с. 192].

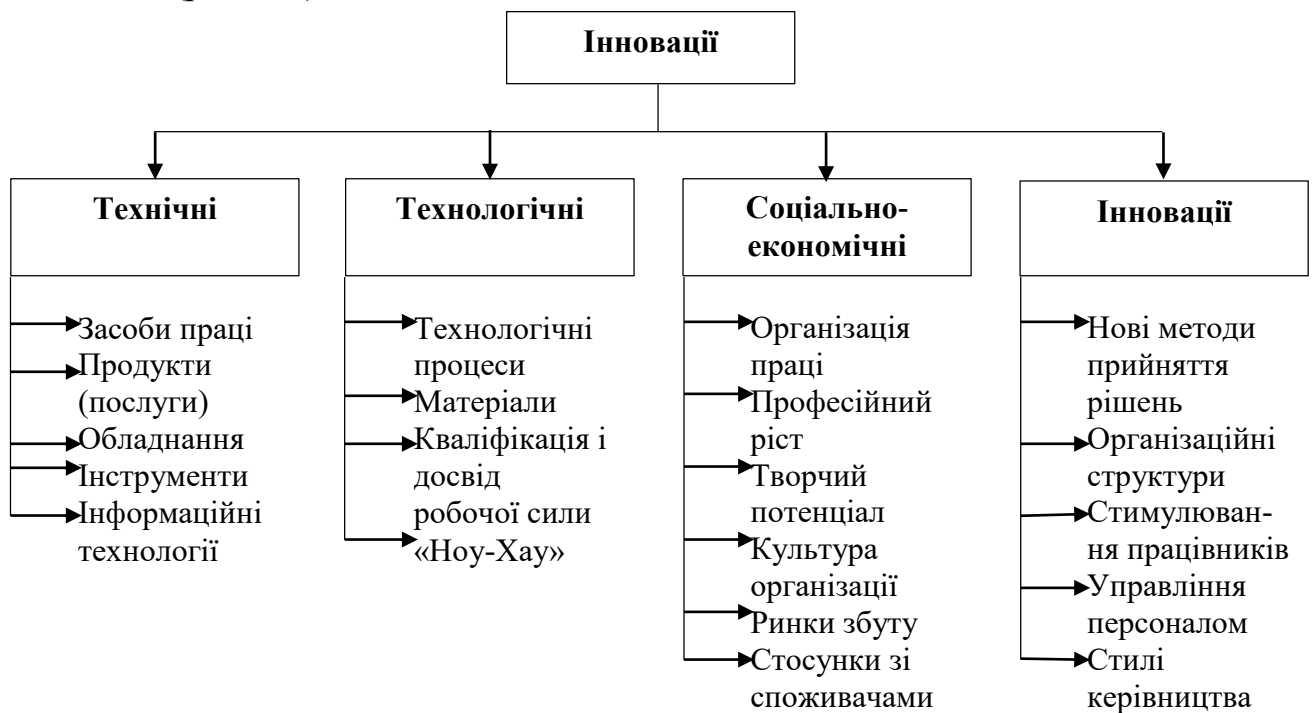


Рис. 1.2. Структура інновацій

Впровадженою вважається така інновація, котра буде використана на ринку або задіяна у виробничому процесі. Тобто поняття інновація може поширюватися не лише на готовий продукт, але також стосуватися організаційної структури, технологічних особливостей виробництва, соціально значимих послуг. Будь-яке вдосконалення в господарській діяльності

підприємства, що зможе забезпечити йому економію ресурсів, або ж створює специфічні нові умови для економії буде вважатися інновацією [29, с. 193].

Визначенню сутності поняття інноваційний менеджмент було присвячено багато робіт вітчизняних та зарубіжних вчених, проте на сьогодні відсутній єдиний підхід до трактування даного поняття. Саме тому необхідно дослідити різні визначення терміну «інноваційний менеджмент», щоб сформулювати бачення даного поняття (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Дефініції поняття «інноваційний менеджмент»

№	Автор	Визначення
1	Гавриш О.А. [21]	Визначає інноваційний менеджмент в трьох загальних аспектах, а саме: як науку, що вчить мистецтву управління інноваціями; як окремий вид діяльності підприємства; як суб'єкт управлінської діяльності підприємства.
2	Гарбар Ж.В., Майбородюк К.С. [7, с. 13]	Інноваційний менеджмент як процес розглядається як послідовне виконання управлінських функцій на всіх етапах реалізації інноваційної діяльності на підприємстві та стосується виробничо-технологічних, збутових і управлінських процесів.
3	Герчикова Н.П. [8]	Інноваційний менеджмент визначає як один з напрямів стратегічного управління, що реалізується вищим керівництвом підприємства, тож основна увага зосереджується на розробці інноваційної стратегії та шляхах її реалізації. Виробництво нових видів продукції при цьому стає пріоритетним для підприємства, адже це дозволяє визначати інші подальші шляхи його розвитку.
4	Льїнкова С. [32]	Інноваційний менеджмент – це сукупність принципів, методів і форм управління інноваційним процесом, інноваційною діяльністю та персоналом, зайнятим цією діяльністю.
5	Ковальов Г.Д. [27]	Визначає інноваційний менеджмент як систему управління економічним розвитком. При цьому інноваційний менеджмент орієнтований на вирішення не лише економічних та технологічних проблем підприємства, але й проблеми світогляду, адже світовий розвиток тяжіє до втілення змін, що спричинені стрімким розвитком новацій.
6	Микитюк П.П. [38, с. 8]	Визначає інноваційний менеджмент як самостійну галузь управлінської науки, а також як окремий вид професійної діяльності, що орієнтована на формування та забезпечення умов інноваційного розвитку будь-якої організації.

Джерело: Складено за [7, 8, 21, 27, 32, 38]

Отже, інноваційний менеджмент доцільно розглядати як окремий процес в системі управління підприємством, який передбачає регулювання усіх аспектів

інноваційної діяльності підприємства відповідно до вимог економічного розвитку на сучасному ринку.

1.2. Система управління інноваційним менеджментом на підприємстві

Відмінною рисою розвитку бізнесу в останні роки стали великий рівень цифровізації та компютеризації більшості процесів. За таких умов використання інновацій в господарській діяльності стає основною вимогою для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Саме тому управління інноваціями стає одним з ключових складових менеджменту на підприємстві. І дуже важливою стає формування інноваційної культури мислення серед керівників та персоналу підприємства [37, с. 536].

Підприємства, для формування власної стратегії поведінки щодо впровадження інновацій зазвичай формують власну інноваційну політику. Вона, в свою чергу, має сприяти забезпеченню його стратегічних цілей, з врахуванням наявних та потенційних ресурсів, а також кон'юнктуру ринку. Інноваційна політика завжди є лише однією зі складових загальної політики підприємства, та регламентує процес взаємодії НТП з виробничою та економічною діяльністю в процесі реалізації нововведень [34, с. 278].

За таких умов процес управління інноваційною діяльністю на підприємстві буде мати як стратегічну так і поточну складову. Тобто, з одного боку підприємство має бути орієнтованим на створення або залучення у власну діяльність інновацій, що допоможуть досягнути підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку у довгостроковій перспективі. З іншого боку, керівництво підприємства постійно повинне звертати увагу на здійснення систематичної та цілеспрямованої діяльності щодо удосконалення вже існуючих технологій та способів виконання різного роду робіт, що дозволить продовжити життєвий цикл впроваджених раніше інновацій [34, с. 278].

Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства орієнтоване здебільшого на реалізацію масштабних інноваційних проєктів. Воно

також орієнтоване на визначення основних напрямів інноваційної діяльності, що буде сприяти розвитку виробничого потенціалу в довгостроковій перспективі. Для реалізації таких завдань необхідною є детальна розробка планів та прогнозування майбутньої діяльності, визначення необхідних форм організаційної структури, що сприятимуть розкриттю креативності працівників, освоєння нових підходів щодо організації виробництва. При стратегічному плануванні інноваційної діяльності важливо враховувати як внутрішні так і зовнішні фактори впливу на роботу підприємства. Важливим аспектом та однією з рушійних сил розвитку інноваційної діяльності на підприємстві є можливість самостійно інвестувати в різні інноваційні проєкти [34, с. 278-279].

Поточне (або ж оперативне) управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає формування календарних планів, адже воно здійснюється виключно в короткостроковій перспективі. Такий підхід дозволяє здійснювати поточний контроль за виконанням робіт чи послуг у кожен зазначений період, аналізувати поточні показники реалізації інноваційних проєктів та визначати відхилення від стратегічних планів і коригувати їх. Ключовим моментом у реалізації оперативного управління інноваційною діяльністю є також відслідковування соціально-психологічного клімату в колективі та своєчасне використання різних мотиваційних інструментів для збільшення зацікавленості працівників у ефективній та якісній реалізації інноваційних проєктів [34, с. 279].

Процес управління інноваціями в умовах підприємства називається інноваційним менеджментом [37, с. 536]. Інноваційний менеджмент – це сукупність економічних, організаційних, мотиваційних і правових методів, засобів та форм управління інноваційною діяльністю в межах підприємства щодо діяльності конкретного об'єкта управлінської діяльності з метою отримання економічних результатів від такої діяльності [45].

Інноваційний менеджмент це складна система управління, що має суб'єкт та об'єкт управління, а процес передачі інформації стає базисом для реалізації управлінської діяльності [31, с. 37] (рис.1.3). Механізм здійснення впливу з боку

керуючої системи щодо керованої буде реалізовуватися через збір, обробку та передачу необхідної інформації та прийняття необхідних управлінських рішень [45].



Рис. 1.3. Узагальнена система інноваційного менеджменту підприємства

Тож суб'єктами управління (керуючою системою) в інноваційному менеджменті зазвичай виступають менеджери та фахівці різного рівня, працівники, що прямо чи опосередковано будуть працювати з інноваційним проєктом. Об'єктами управління (керованою системою) в інноваційному менеджменті виступають різні інноваційні процеси на підприємстві, інноваційна діяльність, економічні відносини між різними учасниками ринку інновацій, а також безпосередньо самі інновації [45].

Метою інноваційного менеджменту на підприємстві є забезпечення інноваційного процесу з метою вдосконалення його діяльності для підвищення конкурентних позицій на ринку в довгостроковій перспективі [4, с. 6].

Для сучасного інноваційного менеджменту підприємства залишаються характерними класичні функції менеджменту, такі як планування, організація, мотивація та контроль. Проте, при їх трактуванні важливо враховувати особливості процесів розробки, впровадження та використання інновацій.

Загалом планування в управлінні передбачає побудову планів щодо реалізації цілей підприємства [4, с. 13]. В інноваційному менеджменті постановка цілей займає ключове місце, а їх реалізація передбачає реалізацію

інноваційних проєктів та впровадження інновацій. За таких умов планування буде набувати характеристики стратегічного планування та передбачатиме постановку довгострокових цілей та моделювання прогностного розвитку роботи підприємства. При цьому процес моделювання прогностного розвитку має бути здійсненим на основі наявних закономірностей у розвитку явищ в роботі підприємства, які максимально зорієнтовані на майбутнє, та враховувати можливість створення і впровадження також і несподіваних інновацій, тому охоплювати нові види фізичних ресурсів, нові підходи до освіти та науки, нові можливості комунікацій. Без впровадження такого модельного прогнозування складним може виявитися не лише стратегічне управління інноваційною діяльністю, але будуть виникати проблеми і у прийнятті поточних управлінських рішень [17, с. 96-97].

Організування передбачає втілення у життя розроблених раніше планів у робочій структурі підприємства та у системі налагодження його зовнішніх зв'язків в ході господарської діяльності [4, с. 13]. Трансформація функції організації в контексті інноваційного менеджменту буде полягати в тому, що розглядатиметься взаємодія різних підрозділів підприємства саме для впровадження конкретного інноваційного продукту на кожному етапі його життєвого циклу. При цьому впровадження зрозумілої та лаконічної організаційної культури сприятиме активному та раціональному процесу впровадження інновацій в господарську діяльність [17, с. 97].

Мотивація полягає у формуванні та розвитку системи мотивів для працівників підприємства, що зможуть спонукати працівників до збільшення зацікавленості у результативності власної праці та ефективності роботи підприємства [4, с. 13]. Функція мотивації тісно пов'язана з процесом управління творчим потенціалом персоналу підприємства. При цьому важливо акцентувати увагу саме на творчих здібностях новатора, які будуть рушійною силою при впровадженні в діяльність інноваційного продукту, адже мають потужну спонукальну енергію. Креативна робота, за твердженнями фахівців, має значні відмінності від звичайної діяльності працівників підприємства, та передбачає

пошук нових рішень в умовах невизначеності. застосування мотиваційних інструментів в ході реалізації інноваційних проєктів буде позитивно впливати на ефективність роботи команди та кінцевий результат. Саме тому дуже важливо дотримуватися принципів справедливості, гнучкості та прозорості в процесі роботи над впровадженням інновацій та враховувати внесок кожного учасника команди [17, с. 97-98].

Функція контролю передбачає здійснення контролювання усіх параметрів внутрішнього середовища діяльності підприємства, а також різних параметрів, що управляються менеджментом компанії [4, с. 13]. В системі інноваційного менеджменту контролювання полягає у постійному моніторингу показників ефективності реалізації інноваційного проєкту.

Окрім базових функцій управління для інноваційного менеджменту характерні також часткові функції, до яких належать [4, с. 13]:

- цілевстановлення – це процес вибору та ретельного обґрунтування цілей для процесу управління інноваційною діяльністю підприємства, визначення напрямів його інноваційного розвитку, а також необхідних для ефективного управління критеріїв та обмежень;

- регулювання – це такий процес управління параметрами діяльності підприємства, які піддаються контролю, що передбачає їх підпорядкування заданим раніше цілям інноваційного розвитку;

- координування – це процес забезпечення найбільш оптимальної взаємодії між всіма елементами інноваційних процесів та різними учасниками таких процесів на основі максимально ефективного використання ресурсів підприємства (в тому числі часу) з метою отримання максимально можливого ефекту від інноваційних проєктів;

- інноваційний маркетинг – функція, що забезпечує проведення аналізу зовнішнього середовища діяльності підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності.

У загальному вигляді інноваційний менеджмент можна трактувати як складний механізм дії керуючої системи, що створює максимально можливі

сприятливі умови для інноваційної діяльності та реалізації інноваційних проєктів в межах підприємства, а також орієнтується на досягнення позитивних результатів від такого виду діяльності [45].

Базовими цілями інноваційного менеджменту підприємства є [4, с. 6-7]:

- визначення інноваційної політики підприємства в стратегічній перспективі та формування механізмів її реалізації;
- формування цілей, розробка планів та проєктів, забезпечення їх виконання;
- створення управлінської структури для забезпечення ефективного інноваційного процесу, підбір відповідних кадрів;
- формування творчої атмосфери в колективі;
- визначення системи мотивації інтелектуальної праці працівників;
- контроль реалізації етапів інноваційного процесу в динаміці, забезпечення синхронізації різних видів діяльності;
- аналіз та оцінка світових тенденцій в НТП.

Як і будь-який управлінський процес на підприємстві, інноваційний менеджмент передбачає виконання ряду етапів в ході здійснення інноваційної діяльності. Прийнято виділяти три основні етапи інноваційного менеджменту (рис. 1.4) [31, с. 36].

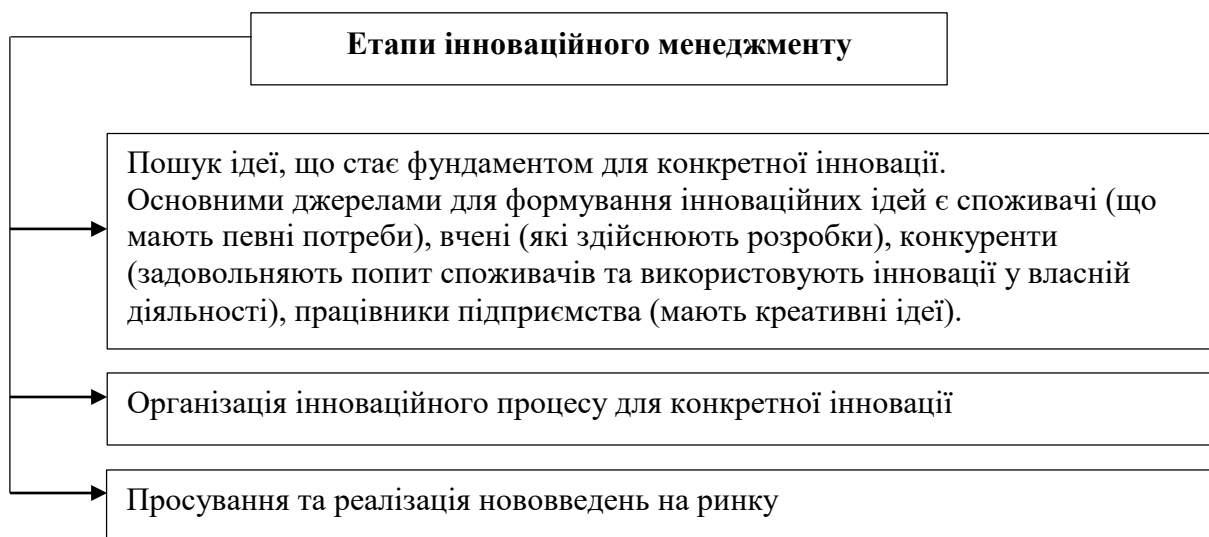


Рис. 1.4. Особливості основних етапів інноваційного менеджменту

Основними принципами інноваційного менеджменту є [4, с. 7]:

– дослідницький характер в прийнятті управлінських рішень – в процесі прийняття управлінських рішень апарат управління підприємством використовує власні дослідження та залучає до цього процесу наукові організації, консультаційні центри тощо;

– творчий підхід в процесі оцінки потенційних ризиків та непередбачуваних ситуацій – передбачає використання не лише математичного моделювання в процесі аналізу потенційних проблем та загроз, а також і системний аналіз таких проблем для прийняття раціональних управлінських рішень;

– оперативність в процесі управління інноваційним розвитком підприємства, що передбачає високу адаптивність інноваційного менеджменту до змін в зовнішньому середовищі діяльності;

– принципи «центральної ситуації», що передбачає вплив інноваційного менеджменту на формування різного роду факторів впливу на всі системи діяльності відповідно до цілей підприємства.

Найбільшою рушійною силою для пошуку інновацій, які може впровадити у власну діяльність підприємство, стає зміна ринкових потреб та зміни в потребах споживачів. Такі зміни будуть нести за собою скорочення попиту на продукцію (послуги) підприємства та погіршення конкурентних позицій на ринку. Саме за таких умов впровадження інновацій в господарську діяльність буде мати максимально помітний результат [4, с. 35].

1.3. Методичні засади оцінки ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві

Впровадження інноваційних технологій в практичну діяльність дозволяє отримати підприємствам конкурентні переваги, підсилювати власні позиції на ринку та задовольняти нові потреби споживачів. Проте, впровадження інновацій також потребує витрати часу та ресурсів. Саме тому важливо досліджувати

ефективність інноваційної діяльності підприємства та раціональне використання наявного потенціалу, адже нововведення можуть також бути збитковими та не доцільними для впровадження в господарську діяльність [44, с. 97-98].

В економічній науці прийнято визначати ефективність інноваційного менеджменту підприємства на основі наступних підходів [51, с. 80-81]:

1) визначення рівня конкурентоспроможності, прибутковості та фінансової стабільності підприємства, які будуть забезпечені за допомогою введених на ньому інновацій. Тобто такий підхід передбачає оцінку економічної ефективності впровадженого нововведення відносно самого підприємства;

2) оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю через призму забезпечення безперервності інноваційного процесу та досягнення кінцевої мети інноваційного проєкту, що приводить до підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку;

3) аналіз результативності впровадження інноваційного проєкту на різних часових проміжках протягом всього життєвого циклу проєкту.

Ефективність інноваційного менеджменту, звісно, буде означати, що вкладені інвестиції та ресурси в інноваційний проєкт будуть приносити певну вигоду. Тож кожна інноваційна зміна впроваджується на підприємстві для досягнення певного позитивного результату, підвищення конкурентоспроможності на ринку та зростання економічної ефективності [51, с. 81].

Процес оцінки інноваційної діяльності підприємства складний, адже має враховувати багато факторів, зокрема час та рівень ризиків [51, с. 81]. Отже, аналіз інноваційної діяльності повинен мати комплексний підхід для забезпечення обґрунтування доцільності різних інноваційних проєктів. Основними завданнями такого аналізу є [44, с. 98]:

- дослідження фінансового стану підприємства безпосередньо у сфері інновацій (відокремлено від інших сфер діяльності);
- прогнозування можливостей подальшого інноваційного розвитку;
- відбір найбільш доцільних інноваційних проєктів;

– визначення потенціалу незадіяних у інноваційній діяльності резервів підвищення ефективності інноваційної діяльності;

– визначення розміру впливу прийнятих управлінських рішень в сфері інноваційного менеджменту на зміну фінансового результату підприємства.

Також комплексний аналіз інноваційної діяльності умовно можна поділити на чотири етапи, які наведені на рис. 1.5. [44, с. 98].

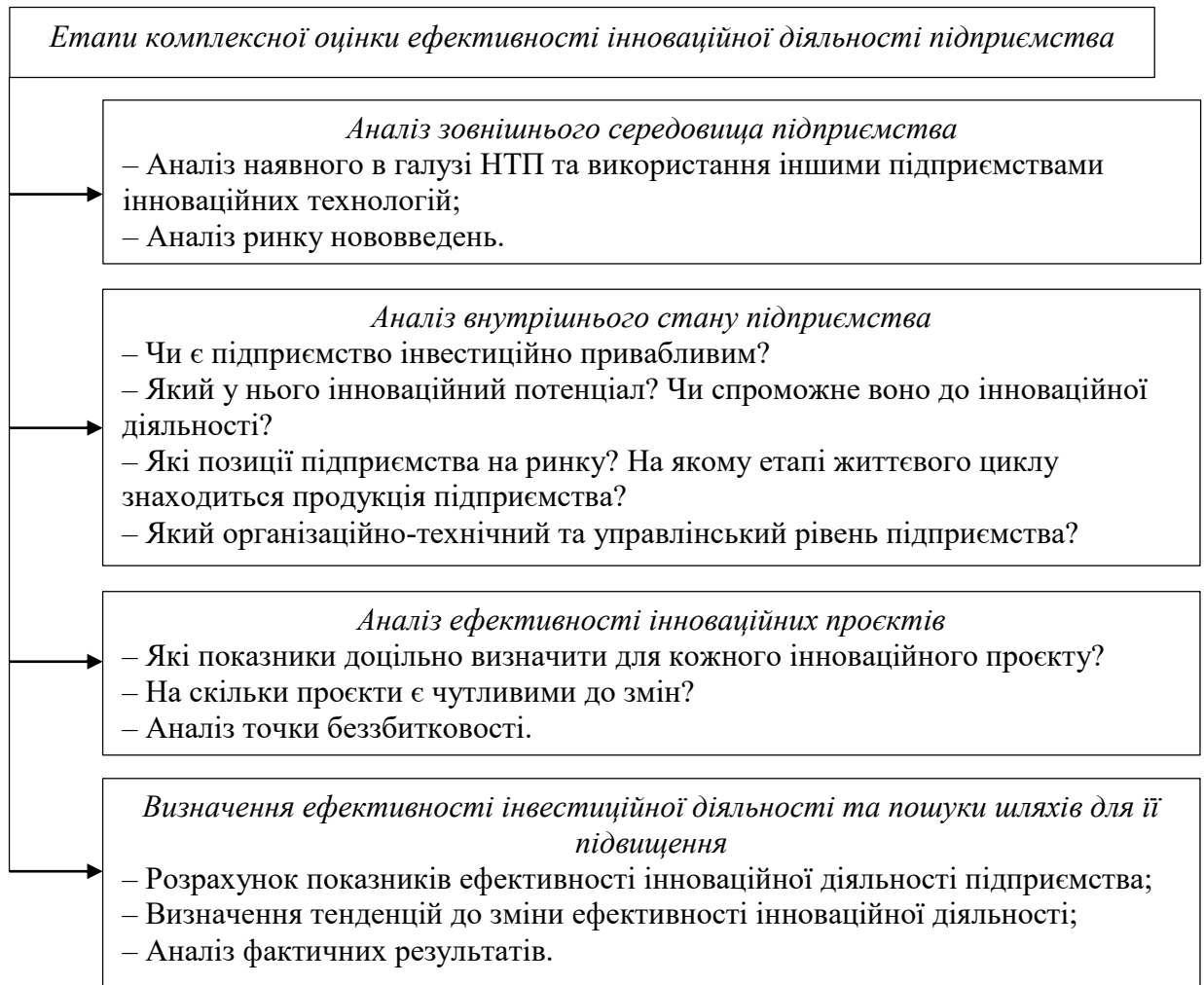


Рис. 1.5. Етапи комплексної оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства

Одним з ключових етапів комплексної оцінки, наведеної на рис. 1.5, є аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства та його конкурентних позицій на ринку. На основі цих показників зазвичай приймається рішення про впровадження інновацій на підприємстві, отже, при хибному уявленні про

кон'юнктуру ринку та можливі ризики і результати інноваційної діяльності будуть незадовільними [44, с. 98-99].

Також, в сучасних реаліях ведення бізнесу важливо здійснювати інноваційну діяльність, знаходячи можливість економії в першу чергу часу на реалізацію проєкту. Через високі темпи розвитку НТП впроваджені інновації доволі швидко перестають бути конкурентною перевагою на ринку, тому фактор часу часто стає ключовим. Вагомого значення набуває за таких умов також якість реалізованих на підприємстві інновацій, що значною мірою здатна компенсувати надмірні втрати часу [51, с. 83].

Інноваційна діяльність підприємства може мати ефективність як на мікро- так і на макроекономічному рівнях. Мікроекономічний рівень відображається безпосередньо рівнем ефективності для підприємства, яке впроваджує інновації, а макроекономічний ефект буде мати місце вже на державному рівні, адже держава зацікавлена у забезпеченні розвитку НТП [44, с. 100].

Проте, результативність інноваційної діяльності для підприємства відображається не лише у вигляді економічних показників. Їх впровадження несе за собою також і зміни умов праці, зростання соціально-психологічних показників роботи персоналу підприємства, зменшення використання ресурсів у виробничій діяльності, створення можливостей виконання небезпечних та шкідливих робіт з використанням технологій, які будуть зменшувати шкідливий вплив на здоров'я працівників, зростання екологічної безпеки виробництва, формування нових шляхів для розвитку НТП тощо [44, с. 100].

Для оцінки результативності інновацій, впроваджених підприємством, основними чинниками здебільшого є: актуальність, важливість, багатогранність [44, с. 100]. Актуальність означає, що інноваційний проєкт на даному етапі господарської діяльності підприємства повністю відповідає цілям та вимогам НТП в країні та соціально-економічного розвитку суспільства. Важливість інновацій буде оцінюватися не лише в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку (мікрорівень), але й з точки зору значущості нововведень для розвитку науково-технічної складової

державної політики в цілому, в розрізі галузей промисловості та регіонального управління (макрорівень). Багатогранність відображає вплив інноваційної діяльності на різні сторони господарювання підприємства (вплив на фінансову, організаційну, управлінську, технологічну, виробничу, маркетингову складову тощо), передбачає аналіз такого впливу [4, с. 115-116].

При цьому ефекти від впровадження інновацій можуть бути абсолютно різними (табл. 1.3). В економічній науці «ефектом» прийнято називати результат, який було досягнуто у матеріальному, фінансовому, соціальному вираженні. Такі ефекти можуть бути різними за тривалістю та масштабом [4, с. 115].

Таблиця 1.3

Різновиди ефектів від впровадження інновацій

Види ефектів	Показники ефективності
Науково-технічний	Відображають зміни у технічних, експлуатаційних та споживчих властивостях інновації
Економічний	Відображена у вартісному вимірі різниця між результатами від реалізації інновації та витратами на її впровадження
Соціальний	Визначають соціальні результати від впровадження інновацій на мікро- та макрорівнях
Ресурсний	Показують вплив впроваджених інновацій на обсяг використаних у виробничій діяльності ресурсів
Екологічний	Визначають вплив виробничої діяльності з впровадженими у неї інноваціями на стан навколишнього середовища

Джерело: Складено за [44, с. 100]

Для всебічної оцінки ефективності інноваційного менеджменту підприємства використовують різні показники оцінки інноваційних проєктів, що впроваджуються, плануються до впровадження або були реалізовані в минулому. Тож, показники оцінки інноваційних проєктів підприємства можна умовно поділити на дві великі групи: показники, що базуються на облікових оцінках; показники, що мають за основу дисконтовані оцінки (рис. 1.6) [31, с. 280].

Отже, відповідно до рис. 1.6, до показників, що базуються на облікових оцінках та не передбачають застосування концепції дисконтування належать наступні:

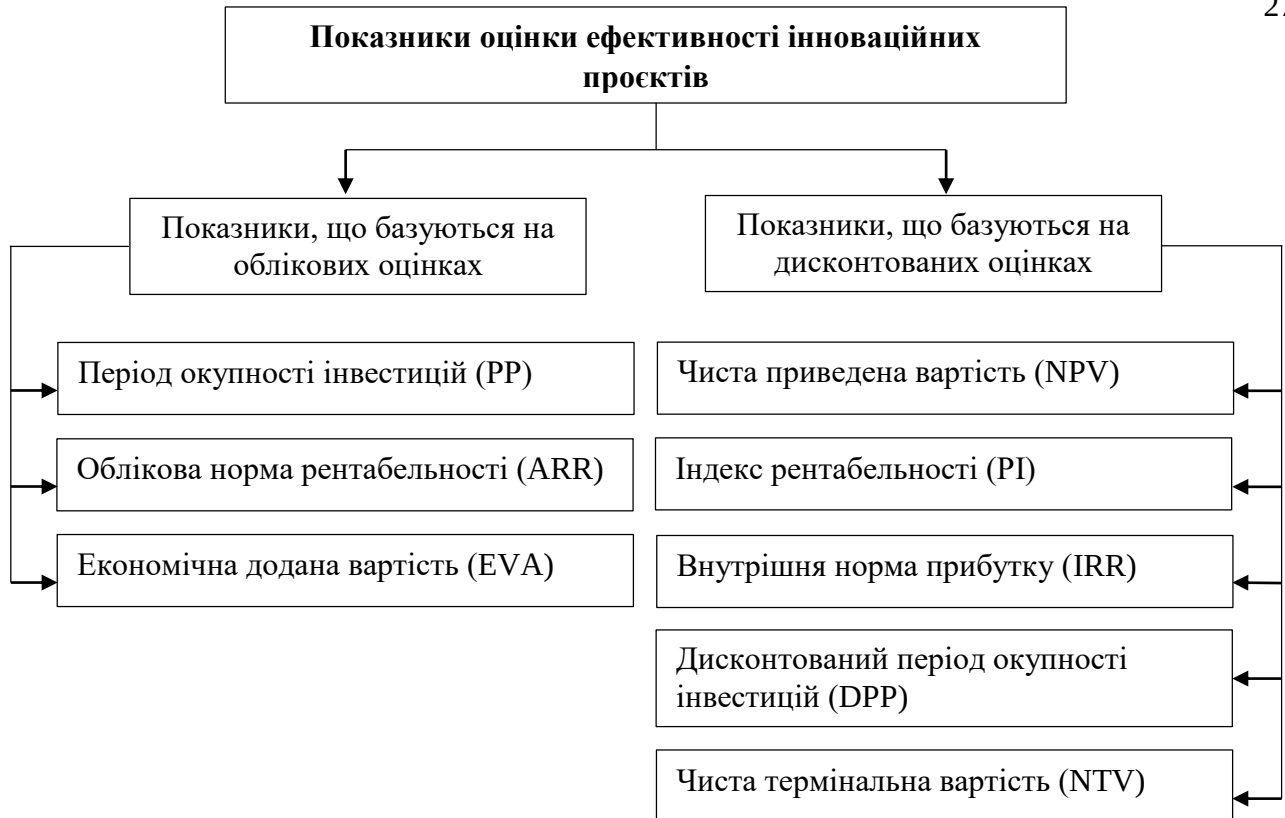


Рис. 1.6. Показники оцінки ефективності інноваційних проєктів

1. Період окупності вкладених в проєкт інвестицій (PP) – це така кількість періодів, протягом яких сума чистого доходу дорівнюватиме сумі вкладених в проєкт інвестицій [4, с. 121; 31, с. 281]. Період окупності інвестицій визначають за наступною формулою:

$$PP = I / \bar{P}_i, \quad (1.1)$$

де I – розмір інвестицій;

$\bar{P}_i$ – середній очікуваний розмір грошового потоку.

2. Облікова норма рентабельності (ARR) – відображає відношення середнього розміру прибутку до середнього розміру вкладених у проєкт інвестицій. Визначається облікова норма рентабельності за наступною формулою [4, с. 122]:

$$ARR = \frac{1/n \sum_t^n R_t}{1/2[1 + (1 - \sum_t^n D_t)]}, \quad (1.2)$$

де R_t – розмір чистого прибутку від реалізації інноваційного проєкту в t – році;

D_t – розмір амортизаційних відрахувань у t – році.

3. Економічна додана вартість (EVA) – аналог економічного прибутку, який, проте, враховує при визначенні не лише бухгалтерські витрати, але й фактичні витрати капіталу (втрачені вигоди за можливими альтернативними інноваційними проєктами). Визначається вона за формулою [4, с. 121-122]:

$$EVA = NOPAT - A * WACC, \quad (1.3)$$

де $NOPAT$ – це чистий операційний прибуток після сплати податків, проте до виплати відсотків;

A – сумарна величина активів підприємства;

$WACC$ – середньозважена вартість капіталу.

Проте, частіше в економічній практиці застосовуються показники, що враховують зміну вартості проєкту в часі. Такі показники називаються показниками економічної ефективності інноваційних проєктів з використанням дисконту. До них належать:

1. Чиста приведена (поточна) вартість (NPV, Net Present Value) – це сума, на яку продисконтовані чисті грошові потоки будуть перевищувати продисконтовані інвестиційні витрати на реалізацію проєкту за весь термін його реалізації [4, с. 120]. Визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{i=1}^T \frac{P_i}{(1+i)^i} - \sum_{k=1}^K \frac{I_k}{(1+i)^k}, \quad (1.4)$$

де P_i – вхідний грошовий потік приведеної вартості;

I_k – вихідний грошовий потік в період часу t (в грошових одиницях);

i – ставка дисконту (%);

T – термін реалізації проєкту (років);

K – термін вкладання інвестиційних коштів в проєкт (років).

Інноваційний проєкт буде вважатися ефективним за умови, що $NPV > 0$.

2. Індекс рентабельності (PI, Profitability Index) – це показник, що визначається відношенням продискованих грошових потоків до продискованих інвестиційних витрат за аналогічний період [31, с. 281]. Даний показник характеризує розмір грошового потоку на 1 грн вкладених інвестицій, та є логічним продовження попереднього показника (NPV) [4, с. 120]. Визначається за формулою:

$$PI = \sum_{i=1}^T \frac{P_i}{(1+i)^i} / \sum_{k=1}^K \frac{I_k}{(1+i)^k}, \quad (1.5)$$

Проєкт вважається ефективним, якщо $PI > 1$ [4, с. 120].

3. Внутрішня норма прибутку (IRR, Internal Rate of Return) – це та ставка дисконту, при якій отримані продисковані чисті грошові потоки від інноваційного проєкту будуть дорівнювати продискованим інвестиційним витратам [31, с. 281]. Тобто показник визначає таку ставку дисконту, при якій чиста приведена вартість буде дорівнювати нулю [4, с. 120]. Внутрішня норма рентабельності визначається за формулою:

$$IRR = i_1 + (i_2 - i_1) \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2}, \quad (1.6)$$

де i_1 – ставка дисконту, за якою $NPV > 0$ ($NPV < 0$);

i_2 – ставка дисконту, за якою $NPV < 0$ ($NPV > 0$);

NPV_1, NPV_2 – чиста приведена вартість за умови використання в розрахунках i_1 та i_2 .

4. Дисконтований період окупності інвестицій (DPP, Discounted Payback Period) – це такий період часу, за який продисковані чисті грошові потоки від реалізації інноваційного проєкту зможуть перекрити продисковані інвестиційні витрати за аналогічний період [31, с. 281]. Тобто визначається момент рівноваги між продискованими грошовими потоками від проєкту та

понесеними в ньому продисконтованими витратами (інвестиційми) [4, с. 120].
Визначається за формулою:

$$DPP = j + \frac{|1 + \sum P_j|}{P_{j+1}}, \quad (1.7)$$

де, j – ціла частина дисконтованого періоду при якій виникає момент рівноваги між продисконтованими чистими грошовими потоками та продисконтованими вкладеними інвестиціями ($1 \leq j \leq t$)\$

$|1 + \sum P_j|$ – остання від’ємна величина чистої кумулятивної поточної вартості майбутнього грошового потоку;

P_{j+1} – чиста поточна вартість майбутніх грошових потоків у наступному році.

В більшості випадків результативність інноваційного менеджменту визначається наявністю джерел фінансування (внутрішніх та зовнішніх) для впровадження різного роду інновацій у господарську діяльність, можливістю ці джерела фінансування швидко мобілізувати та направити в інноваційні процеси, здатністю зацікавити потенційних інвесторів. Проте, в зв’язку з поточними кризовими явищами у вітчизняній економіці, існують суттєві проблеми у залученні інвестиційних ресурсів для впровадження інноваційних проєктів в господарську діяльність підприємств. При цьому вагомі труднощі виникають як із залученням як вітчизняних так і іноземних інвесторів [3, с. 82].

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері інноваційного менеджменту на підприємстві

Державна політика щодо регулювання інноваційної діяльності має за мету створення правових, соціально-економічних та організаційних умов для ефективного використання і розвитку інноваційного потенціалу підприємств, забезпечення впровадження в господарську діяльність ресурсозберігаючих,

екологічних, безпечних та енергозберігаючих технологій для виробництва конкурентоспроможної продукції (надання послуг) [54, с. 74].

Державна інноваційна політика – це форми та методи державної діяльності, які орієнтовані на створення взаємопов’язаних механізмів державного забезпечення різнобічної підтримки та розвитку інноваційної діяльності, а також на формування мотиваційних факторів активізації інноваційних процесів [4, с. 39].

Основними напрямками державної інноваційної політики є [4, с. 39-40]:

- всебічна підтримка розвитку науки, особливо прикладної, та створення інноваційних підприємств;
- пошук та спрямування фінансових ресурсів на наукову діяльність (як за рахунок державного бюджету, так і за рахунок різних спеціальних фондів);
- координація інноваційної діяльності;
- формування нормативно-правової бази для забезпечення інноваційної діяльності в Україні;
- формування ефективної мотиваційної політики для залучення кваліфікованих та зацікавлених кадрів в наукову та науково-дослідну діяльність, забезпечення можливості отримання відповідної освіти, підвищення кваліфікації;
- створення та реалізація державних замовлень на НДДКР, особливо у пріоритетних напрямках інноваційної діяльності;
- створення в державі інноваційної та наукової інфраструктури;
- стимулювання інноваційного розвитку різного роду інноваційних процесів та підтримка конкуренції на ринку інновацій;
- регіональне регулювання інноваційної діяльності та інноваційних процесів;
- регулювання міжнародних процесів щодо обміну інноваціями та науковим досвідом;

– інституційне забезпечення розвитку інноваційної діяльності в країні (створення науково-дослідних установ та інститутів, стимулювання розвитку науки у вищій школі).

Регулювання інноваційної діяльності вітчизняних підприємств здійснюють шляхом [54, с. 74]:

– формування та підтримка пріоритетних напрямків інноваційної діяльності на різних рівнях управління (на державному, регіональному, місцевому);

– розробка та реалізація різного рівня державних інноваційних програм;

– створення нормативно-правової бази для стимулювання розвитку інноваційної діяльності на рівні підприємств (а не лише держави);

– захист прав різних суб'єктів інноваційної діяльності на всіх рівнях;

– фінансова підтримка розвитку інноваційної діяльності;

– пільгове оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності;

– розвиток інноваційної інфраструктури держави;

– створення технопарків, технополісів та бізнес-інкубаторів, які будуть займатися інноваційною діяльністю.

Національна інноваційна система – це сукупність взаємопов'язаних організацій, що зайняті виробництвом та комерційним впровадженням наукових здобутків і технологій в межах національних кордонів (включаючи підприємства, університети, лабораторії, технопарки та інкубатори. Також національна інноваційна система може включати в себе комплекс інститутів правового, фінансового та соціального характеру, які здатні забезпечити інноваційні процеси враховуючи національні звичаї та традиції, культурні особливості та політичні умови [5].

Національна інноваційна система включає в себе наступні головні елементи [5]:

– нормативно-правова база інноваційної діяльності (такий сегмент правового поля, який безпосередньо регулює всі інноваційні процеси в державі);

- інноваційна інфраструктура (створення інноваційних центрів, науково-дослідних інститутів, технопарків, венчурних фондів, особливих підприємств);
- система підготовки кадрів для реалізації інноваційної діяльності (включаючи вузьку академічну науку та можливість перепідготовки кадрів);
- розроблений механізм державної підтримки та додаткове фінансування пріоритетних наукових напрямків;
- налагодження міжнародного науково-технологічного співробітництва, що визначатиме рівень експорту та імпорту нововведень.

Тож, основними джерелом інформації щодо особливостей здійснення інноваційної діяльності стає саме національна інноваційна система, адже вона формується на основі державної науково-технічної політики. Державна науково-технічна політика – це одна зі складових соціально-економічної політики держави, що орієнтована на формування умов ефективного науково-технічного розвитку країни, визначає цілі інноваційної діяльності в країні та напрями її реалізації [5].

Функції регулювання інноваційної діяльності виконують центральні та місцеві органи влади, до яких належать: Верховна Рада, Кабінет Міністрів України, області та районні ради, уповноважені органи виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності, місцеві адміністрації [54, с. 76].

Верховна Рада формує законодавчу базу для інноваційної діяльності в країні. Кабінет Міністрів України реалізує функцію державного управління, розробки та підготовки до подання у Верховну Раду пропозицій щодо розвитку інноваційної діяльності в країні, підготовки та подання у Верховну Раду законопроектів які стосуються інноваційної діяльності, ведення Державного реєстру інноваційних проєктів [54, с. 76-77].

Обласні та районні ради виконують наступні функції: формують різні фінансові установи для фінансування інноваційних проєктів, контролюють фінансування комунальних місцевих інноваційних проєктів тощо. Уповноважені органи виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності здійснюють різні заходи щодо формування і реалізації науково-технічної та інноваційної політики,

державна реєстрація інноваційних проєктів, підготовка кваліфікованих фахівців -у сфері інноваційної діяльності тощо [54, с. 77-79].

Інноваційна діяльність в Україні керується широким спектром нормативно-правових актів та підзаконних актів. Зокрема, до таких документів будуть відносити: Конституцію України, Податковий кодекс України, Закон України «Про інноваційну діяльність», Закон України «Про наукову та науково-технічну діяльність», Закон України «Про інвестиційну діяльність», Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності», Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу» тощо. В загальному інноваційна діяльність в Україні регулюється більше ніж 200 різними правовими актами, що можуть мати як прямий так і опосередкований вплив на різні інноваційні процеси та здійснюють вагомий внесок щодо стимулювання розвитку інноваційної сфери (наприклад Бюджетний кодекс України, або Податковий кодекс України) [57, с. 149].

Основним нормативно-правовим документом, що регулює інноваційну діяльність підприємств є Конституція України [30]. В статті 54 Конституції зазначено, що вона гарантує громадянам свободу здійснення наукової та технічної, а також інших видів творчої діяльності, а також забезпечення захисту інтелектуальної власності та авторських прав. В цій статті також визначено, що держава має сприяти налагодженню наукових зав'язків України з іншими країнами та розвитку науки в цілому [57, с. 149].

Базовим нормативно-правовим актом, який регулює інноваційну діяльність в країні є Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 р. № 40-IV [48]. Цей закон наразі є основним джерелом політичного, економічного та організаційного регулювання інноваційної діяльності. Також він визначає форми фінансування, заохочення та стимулювання інноваційних проєктів, як для державних установ, так і для приватних підприємств [57, с. 149].

Даний закон визначає велику кількість ключових понять в сфері інноваційної діяльності, таких, як «інновація», «інноваційна діяльність», «інноваційна інфраструктура», «інноваційне підприємство». Також у ньому

детально розписані особливості ведення інноваційної діяльності в Україні, визначено сутність суб'єктів інноваційної діяльності, можливі джерела її фінансування та потенційно необхідні ресурси для реалізації інноваційних проєктів [58, с. 34].

Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності» № 3715-VI був прийнятий 8 вересня 2011 року, та визначає програму розвитку інноваційної складової національної економіки шляхом акумулювання різного роду ресурсів для використання в інноваційній діяльності [50]. Відповідно до даного нормативного акту Верховною Радою з подання Кабінету Міністрів затверджуються пріоритетні напрями інноваційного розвитку на період до 10 років [57, с. 149-150].

Закон № 3715-VI орієнтується на виробництво вітчизняними підприємствами технологічної, екологічної, конкурентоспроможної продукції, надання якісних послуг та розвитку економіки країни в цілому. При цьому основним завданням даного закону є розвиток та активне використання вітчизняного науково-технічного потенціалу та залучення також і зарубіжного досвіду [58, с. 34].

Одним з ключових нормативно-правових актів, які регулюють інноваційну діяльність в країні є також Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26 листопада 2015 року № 848-VIII [49]. Він передбачає регулювання відносин щодо провадження науково-технічної діяльності, створення сприятливих умов для розвитку науки та проведення наукових досліджень. При цьому в даному законі наголошується про особливу важливість зосередження особливої уваги на тих напрямках інноваційної діяльності, які будуть прямо впливати на рівень економічної безпеки в країні [58, с. 35].

Основним джерелом інформації щодо інноваційної діяльності підприємства є проєктна документація та управлінський облік в середині реалізованого інноваційного проєкту. Багато фірм формують бізнес-плани, в яких міститься вся необхідна інформація щодо проєкту та впровадження інновацій відповідно.

Висновки до розділу 1

Основним поняттям в інноваційному менеджменті є термін «інновація», який означає зміни в результаті креативної діяльності, які знаходять відображення у вигляді виходу на ринок нового або вдосконаленого продукту, технологічного процесу або нового підходу щодо надання споживчих послуг з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інновації мають дуже розгалужену класифікацію, та можуть стосуватися різних сфер діяльності підприємства. Впровадженою вважається така інновація, яка повністю була реалізованою в межах діяльності підприємства.

Інноваційний менеджмент – це безпосередньо процес управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Як і будь-який процес управління, він складається з чотирьох основних функцій: планування, організація, мотивація та контроль. В інноваційному менеджменті також існують суб'єкт та об'єкт управління. Суб'єктами можуть бути менеджери на підприємстві та інші фахівці, які приймають управлінські рішення щодо інноваційних процесів, а об'єктами будуть безпосередньо різні інноваційні процеси підприємства. Основним завданням інноваційного менеджменту є забезпечення зростання конкурентоспроможності фірми на ринку.

Процес оцінки інноваційної діяльності складний та передбачає врахування великої кількості аспектів. Умовно можна поділити його на аналіз зовнішніх та внутрішніх аспектів інноваційної діяльності. Вплив зовнішнього середовища передбачає забезпечення високого рівня адаптивності та гнучкості впроваджених інновацій до різного роду змін, а внутрішній аналіз – це безпосередньо аналіз прибутковості інноваційних проєктів, пошук джерел їх фінансування. При цьому оцінка інноваційних проєктів може здійснюватися як з врахуванням ставки дисконту, так і без неї.

Інноваційну діяльність в Україні регулюють більше ніж 200 нормативно-правових актів різного рівня. При цьому головним нормативним актом, що регулює всі інноваційні процес є Закон України «Про інноваційну діяльність».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «САНСЕРВІС»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сансервіс» (далі ТОВ «Сансервіс») є успішним виробником меблів на вітчизняному ринку. Воно було засноване в 2005 році та з того часу провадить свою діяльність на території Хмельницької області. Юридична адреса підприємства: 30000, Хмельницька обл., м. Славута, вул. Острозька, 90. Саме за цією адресою розташовані виробничі потужності ТОВ «Сансервіс» [42].

Основним видом господарської діяльності для ТОВ «Сансервіс» являється виготовлення меблів для ванних кімнат, а також оптова та роздрібна торгівля сантехнічними виробами (рукомийники, ванни тощо). Власне виробництво підприємства включає в себе виготовлення тумб, дзеркал, комоди та пенали для ванної кімнати різних розмірів. Тобто кожен клієнт має можливість замовити необхідні меблі за індивідуальними замірами. Організаційно-правова характеристика досліджуваного підприємства наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Сансервіс»

Параметр	Характеристика
1	2
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю
Скорочена назва	ТОВ «Сансервіс»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	33317231
Дата реєстрації	20.01.2005 (19 років)
Розмір статутного капіталу	5341 тис. грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність

Продовження табл. 2.1

1	2
Види діяльності	Основний: 31.09 Виробництво інших меблів Інші: 16.24 Виробництво дерев'яної тари 22.22 Виробництво тари з пластмас 22.29 Виробництво інших виробів із пластмас 23.12 Формування й оброблення листового скла 23.42 Виробництво керамічних санітарно-технічних виробів 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування 43.32 Установлення столярних виробів 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки 33.11 Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення 33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування 16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів 16.29 Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння 43.21 Електромонтажні роботи 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у. 73.11 Рекламні агентства 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. 80.20 Обслуговування систем безпеки 16.10 Лісопильне та стругальне виробництво 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування
Юридична адреса	30000, Хмельницька обл., м. Славути, вулиця Острозька, 90

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

У табл. 2.1 наведено значну кількість видів діяльності, які можуть здійснюватися даним підприємством. Проте, основним видом діяльності, яку здійснює ТОВ «Сансервіс» є 31.09 «Виробництво інших меблів».

Підприємство ТОВ «Сансервіс» функціонує на ринку з метою отримання соціально-економічного ефекту у вигляді прибутку, позитивної соціальної репутації та задоволення потреб споживачів. Характеристика засновників підприємства та розподіл між ними статутного капіталу наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика засновників підприємства за статутним капіталом

Засновники підприємства	Статутний капітал	
	сума, тис. грн.	питома вага, %
Фізичні особи:		
Черняк Дмитро Миколайович		
Максимчук Петро Петрович		
Разом		

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Згідно даних табл. 2.2 статутний капітал повністю належить фізичним особам Черняку Дмитру Миколайовичу та Максимчуку Петру Петровичу. Керівником підприємства станом на початок 2024 року є Максимчук Максим Володимирович.

Метою для ТОВ «Сансервіс» є зробити меблі власного виробництва вітчизняним символом високої якості, функціональності та стилю. Досягнення даної мети здійснюється шляхом постійного розширення асортименту, контролю якості готової продукції та використання новітніх технологій в процесі виробництва. При виготовленні фасадів та корпусів меблів підприємство використовує ламіновані плити ДСП та МДФ високої якості. Обробка та фарбування меблів здійснюється двокомпонентною поліуретановою фарбою високої якості (італійський виробник ICA, Sayerlack). У виробництві меблів використовується якісна фурнітура таких виробників, як: Hettich, Hafele, DC. Ретельний вибір постачальників дозволяє гарантувати споживачам високу якість готової продукції, що забезпечить їх надійність та тривалий термін функціональної експлуатації. ТОВ «Сансервіс» також виготовляє умивальники зі штучного каменю для подальшого встановлення їх на тумби власного виробництва. За бажанням споживачі можуть також укомплектувати меблі

умивальниками від таких відомих виробників сантехніки, як: ТМ «Colombo», ТМ «KOLO», ТМ «Cersanit» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні постачальники сировини, продукції, матеріалів, комплектуючих
ТОВ «Сансервіс»

Назва постачальника	Вид продукції чи послуг
ТОВ «Коростенський завод МДФ»	Деревні плити, такі як ДСП (дерево-стружкові плити) та МДФ (мідна плита волоконна), можуть постачати сировину для виготовлення меблів
ТОВ «Епіцентр К»	Фарби та лаки
ТОВ «Тортexтіл Україна»	Металева фурнітура, таку як ручки, петлі та замки, можуть постачати комплектуючі для меблів
ТОВ «Церсаніт Інвест»	Умивальники, ванни, змішувачі та інші аксесуари для ванних кімнат

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

ТОВ «Сансервіс» уважно ставиться до якості готової продукції, тому ретельно підходить до вибору постачальників. Відповідно до даних табл. 2.3 підприємство має не значну кількість постачальників, які надають якісну продукцію, матеріали та фурнітуру для виробництва меблів.

При виробництві меблів для ванної кімнати ТОВ «Сансервіс» звертає увагу не лише на їх дизайн, але також і на функціональність, якість та практичність. Для підприємства важливо, щоб споживачі були задоволені основними характеристиками меблів в процесі їх експлуатації. Серед продукції ТОВ «Сансервіс» практично кожна серія меблів може мати різні варіанти виконання, що полягають у різному розташуванні висувних шухляд та полиць, наявність чи відсутність кошиків для білизни, розташування дзеркал, декоративних елементів. Також меблі можуть бути виконані в різних розмірах від тумб для умивальників (невеличких) до пеналів різної висоти, ширини та місткості, підлогових та навісних комодів, кутових шаф та комодів, а також дзеркал з різного вигляду полочками та шафками. Завдяки тому, що кожен елемент меблів ретельно продуманий та розроблено у споживача з'являється можливість функціонально облаштувати ванну кімнату будь-якого розміру. Основні споживачі продукції ТОВ «Сансервіс» представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні споживачі послуг ПП «Прогрес-Буд»

Назва споживача	Характеристика	Частка в загальному обсязі, %
Приватні особи та домогосподарства	Одним з основних сегментів споживачів є приватні особи, які роблять ремонт або будують нові ванні кімнати у своїх домівках. Вони шукають високоякісні меблі та сантехніку для покращення комфорту та функціональності своїх ванних кімнат	40
Будівельні та ремонтні компанії	Іншим важливим сегментом є будівельні та ремонтні компанії, які придбають продукцію ТОВ «Сансервіс» для використання у проектах будівництва або ремонту ванних кімнат у комерційних та житлових приміщеннях	30
Торгові мережі та дилерські компанії	ТОВ «Сансервіс» може мати спеціальні угоди з торговими мережами та дилерськими компаніями, які продають їхню продукцію через свої мережі роздрібної торгівлі	20
Готелі, санаторії, громадські заклади	Іншими споживачами можуть бути готелі, санаторії, спортивні комплекси та інші громадські заклади, які обладнують свої ванні кімнати меблями та сантехнікою для забезпечення комфорту своїх клієнтів	10

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Відповідно до інформації, наведеної в табл. 2.4, можна зробити висновки, що основними споживачами продукції підприємства є безпосередньо фізичні особи, а також місцеві будівельні компанії. З ТОВ «Сансервіс» також часто співпрацюють дизайнери інтер'єрів, адже на підприємстві можливо замовити будь-які меблі за індивідуальними розмірами, що дозволяє втілити в життя практично будь-який проєкт ванної кімнати.

ТОВ «Сансервіс» реалізує власну продукцію як в Україні, так і за її межами. Це стало можливим завдяки високому рівню якості продукції та її доступній ціні. Меблі, що виготовляє підприємство на новітньому обладнанні, надійні, зручні та якісні. Також ТОВ «Сансервіс» піклується про навколишнє середовище, тому використовує у виробничому процесі екологічно чисті матеріали, сучасне обладнання, що не завдає значної шкоди екології, та матеріали вторинної переробки. Отже, ТОВ «Сансервіс» займається виробництвом якісних та функціональних меблів для ванної кімнати економ та середнього класу.

Підприємство функціонує на меблевому ринку Хмельницької області вже тривалий час та займає доволі стійкі позиції. Оскільки основними споживачами продукції ТОВ «Сансервіс» є фізичні особи, то важливо аналізувати в першу чергу саме конкурентів на ринку м. Славута, де безпосередньо знаходиться виробництво та найближчих до нього населених пунктів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Інформація про основних конкурентів ТОВ «Сансервіс»

Назва	Адреса (сайт)	Основні види послуг	Конкурентні переваги (ціни, особливості продукту)
ТОВ «Епіцентр К»	місто Славута, вул. Ярослава Мудрого, 66	«Епіцентр К» відомий своїм широким асортиментом будівельних матеріалів, інструментів, обладнання та товарів для дому. Вони присутні на ринку будівельних матеріалів та товарів для будівництва в Україні.	Основними перевагами «Епіцентра К» включають великий вибір товарів за доступними цінами, широку мережу магазинів по всій країні та високий рівень обслуговування клієнтів. Однак, серед недоліків можна відзначити можливість періодичного зниження якості деяких товарів, а також більший акцент на масовість та загальність, ніж на індивідуалізацію та якість продукції.
ПрАТ «ГЕБЕРІТ КЕРАМІК ПРОДАКШН»	місто Славута, вул. Козацька, 136	Спеціалізується на виробництві якісної сантехніки та керамічної плитки різних дизайнів та розмірів. Вони відомі своїм високим рівнем технологій та інновацій у виробництві, що дозволяє їм створювати продукцію з високим рівнем якості та довговічності.	Основні переваги ПрАТ «ГЕБЕРІТ КЕРАМІК ПРОДАКШН» полягають у високій якості їхньої продукції, різноманітності дизайнів та моделей, а також в особливому увазі до інновацій та відповідності останнім тенденціям у галузі сантехніки та дизайну.

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Отже, ТОВ «Сансервіс» має конкурентів, які представляють серйозну конкуренцію на меблевому ринку, тож утримувати позиції дуже складно. Тож підприємству необхідно і надалі забезпечувати високий рівень якості готової продукції, при цьому намагатися не завищувати ціни. Особливо це актуально в

сучасних умовах економічної кризи в країні на тлі постійних воєнних дій. Рівень життя населення стрімко падає, тож споживачі втрачають здатність купувати меблі за високою ціною.

Організаційна структура підприємства буде максимально ефективною за умови, що в середині неї буде встановлена чітка ієрархія керівництва, зі зрозумілим розподілом ролей та обов'язків в управлінській діяльності. Управлінські рішення за таких умов будуть передаватися ланцюгом від вищих ланок керівництва до нижчих, з відповідним зворотнім зв'язком та рівнем відповідальності. Така структура дозволить покращити координацію та узгодженість між різними підрозділами, та сприятиме покращенню комунікації між керівництвом та працівниками підприємства.

Щодо досліджуваного підприємства, то в умовах ТОВ «Сансервіс» діє лінійно-функціональна організаційна структура управління (рис. 2.1). При цьому на підприємстві чудово налагоджена комунікація між працівниками та менеджерами різних рівнів, хоча іноді спостерігається значний рівень опору змінам серед деяких працівників, що може ускладнювати загальний процес управління.

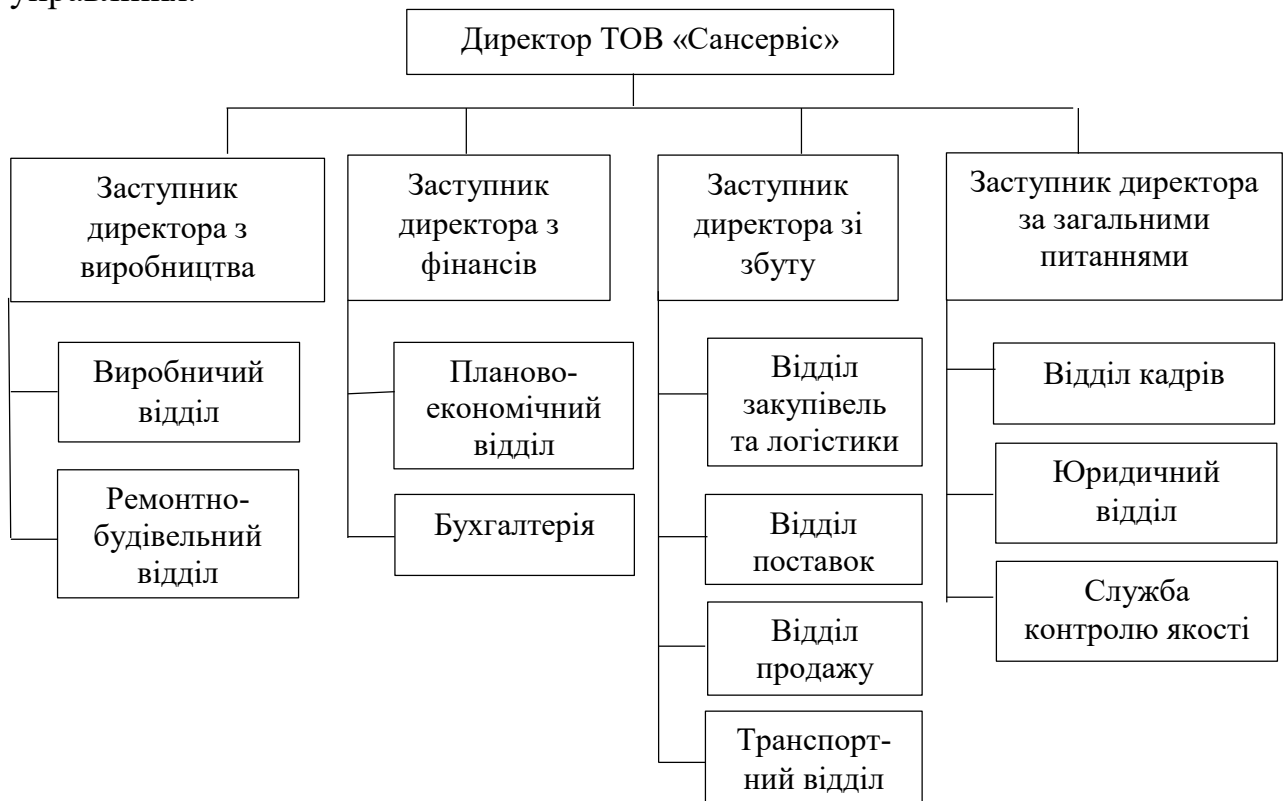


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «Сансервіс»

Безпосереднім виконавчим управлінським органом на ТОВ «Сансервіс» є керівник підприємства в особі є Максимчука Максима Володимировича. До його обов'язків належить щоденний процес прийняття оперативних управлінських рішень для забезпечення досягнення цілей та мети підприємства, а також виконання завдань, встановлених вищими органами управління (власниками). Керівник несе відповідальність за ефективність виробничого процесу, вирішення фінансових питань, взаємодію з контрагентами, а також за процес управління персоналом підприємства та налагодження двосторонньої комунікації. Діяльність підприємства здійснюється відповідно до його Статуту.

Основними функціями управління в умовах діяльності ТОВ «Сансервіс» є планування, організація, мотивація та контроль. Процес планування на підприємстві здійснюється з використанням методу зустрічного потоку. Такий підхід полягає в тому, що керівництвом визначаються загальні цілі підприємства, а вже на рівні підрозділів підприємства формуються плани та стратегії відповідно до визначених цілей. Після цього відбувається так званий «зворотний потік», коли плани, сформовані на нижчих рівнях аналізуються, коригуються та затверджуються керівництвом. Такий підхід дозволяє максимально забезпечити двосторонню комунікацію між керівництвом та працівниками та сформувати реальні плани, щоб забезпечити досягнення максимально можливої ефективності роботи.

Система планування ТОВ «Сансервіс» складається з двох основних складових: тактичного та стратегічного планування. Стратегічне планування орієнтоване на період більше одного року та орієнтоване на досягнення стратегічних цілей підприємства. Тактичні плани розробляються на короткостроковий період, а їх виконання чи не виконання буде впливати на процес коригування стратегічних планів. Впродовж 2024 року на ТОВ «Сансервіс» планується розширити асортимент продукції та запустити у виробництво нову лінію меблів для ванних кімнат.

Тактичне планування на ТОВ «Сансервіс» здійснюється за концепцією 4Р, тобто концентрується на таких аспектах, як: продукт (Product), ціна (Price), місце

(Place), просування (Promotion). За таких умов можливо побудувати найбільш реалістичні для досягнення плани, що будуть враховувати особливості асортиментної політики, стратегії ціноутворення, особливості ринку, на якому функціонує підприємство та його маркетингову стратегію.

В процесі планування дуже важливо мати сформовані цілі та місію функціонування підприємства, адже тоді можливо буде розробляти плани безпосередньо для досягнення цих цілей. Для візуалізації місії і цілей на підприємстві використовують метод побудови «Дерева цілей» (рис. 2.2).

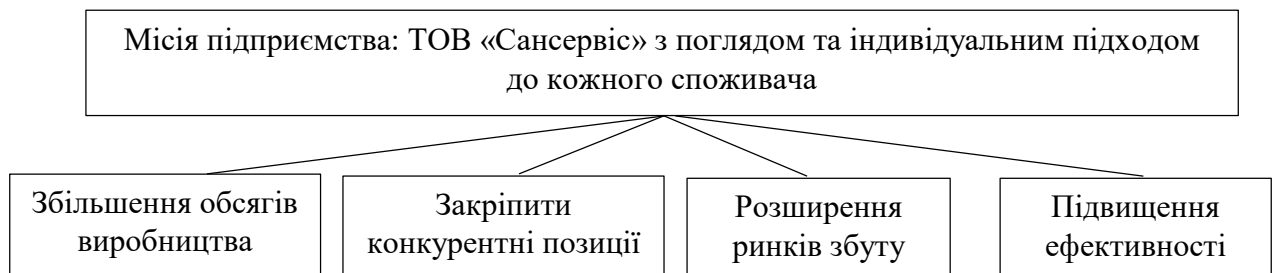


Рис. 2.2. Дерево цілей ТОВ «Сансервіс»

Отже, цілі ТОВ «Сансервіс» доволі конкретні та зрозумілі. В більшості вони зрозумілі та досяжні, та орієнтовані на посилення конкурентних позицій на ринку та підвищення ефективності господарської діяльності.

Контроль на ТОВ «Сансервіс» здійснюється на кожному етапі його господарської діяльності. Це дає можливість швидко коригувати тактичні та стратегічні плани і адаптувати діяльність до мінливих умов зовнішнього середовища. На підприємстві провадять внутрішній контроль, який полягає у нагляді за дотриманням внутрішніх процедур та політик, аналіз особливостей операційної діяльності. Фінансовий контроль на ТОВ «Сансервіс» полягає у постійному моніторингу фінансових показників та коригування господарської діяльності відповідно до результатів аналізу. Оперативний контроль на ТОВ «Сансервіс» складається з аналізу виробничої діяльності, процесів управління запасами та обслуговування клієнтів. Він спрямований на виявлення вузьких місць у процесі виробництва та швидке їх усунення.

Мотивація персоналу здійснюється завдяки матеріальним та нематеріальним інструментам. Працівники ТОВ «Сансервіс» мають можливості для кар'єрного росту, індивідуального розвитку, підвищення кваліфікації. Керівництво підприємства звертає значну увагу на соціальну складову власної діяльності, здійснює постійну комунікацію з працівниками, створює їм комфортні умови праці. На підприємстві впроваджуються основи корпоративної культури, проте лише на початковому рівні.

Основні бізнес-процеси ТОВ «Сансервіс» здебільшого пов'язані з його виробничою діяльністю, та включають в себе такі аспекти, як виробництво, маркетинг, контроль якості, логістика, постачання, управління персоналом та фінансове управління. Всі ці бізнес-процеси взаємодіють між собою та забезпечують безперервний процес господарської діяльності та розвиток для ТОВ «Сансервіс». Основним видом діяльності підприємства є виробництво меблів для ванних кімнат, отже всі бізнес-процеси будуть орієнтовані на забезпечення даного виду діяльності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

П

Параметр	а	Значення
1	2	
1. Найменування бізнес-процесу	Виробництво меблів для ванних кімнат	
Основна перетворююча функція (технологія)	Виробництво меблів для ванних кімнат полягає в перетворенні сировини та комплектуючих матеріалів у готові вироби	
2. Входи		
матеріальні	Сировина (ДСП, МДФ, металева фурнітура, умивальники, ванни тощо), електроенергія, вода, фарби, лаки	
інформаційні	Замовлення клієнтів, технічні специфікації, стандарти якості, розклад виробництва	
3. Виходи		
матеріальні	Готові меблі для ванних кімнат	
інформаційні	Звіти про якість; документація згідно стандартів, звіти про виробництво	
4. Власник бізнес-процесу	Виробничий відділ	
5. Учасники (персонал)	Менеджери з продажу і маркетингу для збору замовлень. Дизайнери для розробки дизайну меблів. Робочі на виробництві для виготовлення, збирання та фінішної обробки меблів. Якісний контроль для перевірки якості готової продукції.	

Продовження табл. 2.6

1	2
	Логістика для управління постачанням сировини та доставкою готової продукції.
6. Засоби реалізації	Меблеве обладнання (верстати, преси, фрезери), інструменти, комп'ютери та програмне забезпечення для дизайну та управління виробництвом
7. Споживач бізнес-процесу	Клієнти, які придбають меблі для ванних кімнат у ТОВ «Сансервіс»

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Отже, ТОВ «Сансервіс» вже тривалий час займається виробництвом меблів для ванних кімнат, має успішну конкурентну позицію на ринку Хмельницької області, та провадить ефективну господарську діяльність. Керівництво підприємства зосереджує особливу увагу на дотриманні вимог щодо якості готової продукції для забезпечення позитивної репутації на ринку та задоволення потреб споживачів. При цьому підприємство характеризується позитивними тенденціями у розвитку кадрової політики.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Сансервіс»

Господарська діяльність ТОВ «Сансервіс» регулюється Статутом підприємства та здійснюється відповідно до чинного законодавства. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства полягає безпосередньо в аналізі динаміки основних фінансових та економічних показників діяльності. Базою для розрахунку таких показників є фінансова звітність ТОВ «Сансервіс» за 2021-2023 роки (Додаток А).

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Сансервіс» доцільно почати з порівняльного аналізу основних економічних показників господарської діяльності підприємства за останні три роки (табл. 2.7).

Відповідно до даних табл. 2.7 спостерігається помітне зростання розміру чистого доходу, валового, операційного та чистого прибутку у 2023 році в порівнянні з 2021 роком. Це свідчить про ефективну господарську діяльність ТОВ «Сансервіс» впродовж останніх років.

Таблиця 2.7

Основні економічні показники господарської діяльності
підприємства 2021–2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+,–	%
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	2205165	2442870	2263651	58486	2,65
2. Валовий прибуток, тис. грн.	561928	542888	701009	139081	24,75
3. Операційний прибуток, тис. грн.	205683	119381	311418	105735	51,41
4. Чистий прибуток, тис. грн.	130926	59332	203805	72879	55,66
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	975	980	986	11	1,12
6. Середньорічна вартість:					
• необоротних активів, тис. грн.	1018342	1057370,5	1015266	-3076	-0,31
• в т.ч. основних засобів, тис. грн.	891255,5	922511	1368688	477432,5	53,57
• оборотних активів, тис. грн.	565191,5	1030744	2046010	1480818,5	у 3,6 р.б.
7. Фондовіддача	2,58	1,40	1,22	-1,36	-52,72
8. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	865,62	1770,81	1898,77	1033,15	119,35
9. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,90	3,24	2,19	-1,71	-43,84
10. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	11,31	12,42	13,91	2,6	22,98
11. Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн.	199,44	200,78	164,99	1,38	-17,27
12. Рентабельність господарської діяльності, %	8,00	3,17	12,35	4,35	x
13. Рентабельність активів підприємства, %	2,07	0,82	2,49	0,42	x
14. Рентабельність власного капіталу, %	2,81	1,18	3,67	0,86	x
15. Фонд оплати праці, тис. грн	194453	196765	162685	-31768	-16,34
16. Середньомісячна заробітна плата працівника, тис. грн	16,43	16,73	13,90	-2,53	15,40

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Зростання середньооблікової чисельності працівників у 2023 році на 1,12 % (на 11 осіб) пов'язане зі збільшенням обсягів виробництва меблів. При цьому середньорічна заробітна плата одного працівника скоротилася на 17,27% у 2023 році, тож працівники отримують меншу оплату праці, що пов'язане зі

зниженням виконання поставлених планових завдань щодо обсягів та термінів виробництва і, як наслідок, зменшення розміру премій та мотиваційних виплат.

У 2023 році спостерігається зниження необоротних активів (на 0,31%) та зростання оборотних активів (на 53,57%). Необоротні активи зменшились за рахунок фізичного та морального зношення основних засобів. А зростання оборотних активів зумовлене збільшенням обсягів операційної діяльності ТОВ «Сансервіс».

Зниження показника фондовіддачі у 2023 році в порівнянні з 2021 роком на 52,72% свідчить про зменшення ефективності використання необоротних активів підприємства. Така тенденція може спостерігатися так само через фізичне та моральне зношення виробничого обладнання, що призводить до поломок, простоїв та виникненню браку на виробництві.

Збільшення показника фондоозброєності вдвічі у 2023 році пов'язане зі зростанням загальної середньооблікової кількості працівників ТОВ «Сансервіс» та зі зниженням середньорічної вартості необоротних активів. Проте, враховуючи динаміку змін інших показників ефективності використання основних засобів, можна зробити висновок, що обладнання не стало працювати ефективніше.

Зниження коефіцієнту оборотності оборотних активів на 43,84% пов'язане зі значним зростанням середньорічної вартості оборотних активів. Тобто, через збільшення кількості оборотних активів тривалість їх обороту стала довшою, а оборотність, відповідно, меншою.

Збільшення показників рентабельності у 2023 році пов'язане зі зростанням прибутку, отриманого підприємством. Тож, можна зробити висновок, що ТОВ «Сансервіс» здійснює ефективну господарську діяльність.

Наступним етапом проведення діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «Сансервіс» є аналіз майна підприємства та джерел його формування відповідно до даних фінансової звітності (зокрема балансу) за останні три роки (табл. 2.8).

[illegible]

Продовження табл. 2.8

Разом		100							
<i>Пасиви</i>									
Власний капітал									
Довгострокові кредити банків									
Інші довгострокові зобов'язання									
Короткострокові кредити банків									12,06
Інші поточні зобов'язання									
Разом		100							

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Даний аналіз фінансових показників ТОВ «Сансервіс» показує значні зміни в структурі активів з 2021 по 2023 рік. Вартість нематеріальних активів зросла на 116,77%, тобто більше ніж вдвічі, що є вражаючим показником, і це може бути пов'язано з інвестиціями в розробку нових технологій, програмного забезпечення або інтелектуальної власності. Скорочення розміру незавершених капітальних інвестицій на 67,74% може бути результатом закінчення деяких інвестиційних проєктів та впровадження у виробничу діяльність нового обладнання. Підтвердженням цього також стає не значне зниження вартості основних засобів у 2023 році в порівнянні з 2021 роком лише на 0,23%, при цьому середньорічна вартість основних засобів у 2023 році взагалі має тенденцію до зростання (див. табл. 2.7). Адже, якби основні засоби були зношеними та застарілими і не оновлювалися, то спостерігалось б значне скорочення їх вартості. Зниження вартості інших необоротних активів аж на 96,14% може свідчити про їх списання та вибуття (це можуть бути інвентарна тара, предмети прокату, природні ресурси тощо, які мають термін використання більше 1-го року).

Зростання обсягів виробничих запасів більше ніж втричі може свідчити про збільшення обсягів виробничої діяльності у 2023 році. Проте, обсяги готової продукції у 2023 році знизилися в порівнянні з 2021 роком знизилися на 5,49%, тобто зростання запасів може бути пов'язане зі зростанням цін на сировину, а не лише зі збільшенням обсягів виробництва. Позитивним є зниження дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги у 2023 році на 15,34% та іншої дебіторської заборгованості на 4,47%, що свідчить про тенденцію до своєчасного погашення зобов'язань замовниками продукції підприємства.

У 2023 році ТОВ «Сансервіс» погасило довгострокові кредити банків, що є позитивним для господарської діяльності підприємства та підвищує його фінансову стійкість та платоспроможність. При цьому інші довгострокові зобов'язання також зменшилися у 2023 році на майже 55%, що також є свідченням підвищення фінансової стійкості і платоспроможності.

Негативною є тенденція до зростання короткострокових кредитів банку більше ніж вдвічі у 2023 році в порівнянні з 2021 роком. Проте, причиною цього може бути збільшення обсягів виробництва на підприємстві та зростання вартості сировини і матеріалів, які використовуються у виробничій діяльності. А також зростання короткострокових кредитів може бути пов'язане з інвестиційно-інноваційною діяльністю ТОВ «Сансервіс».

Наступною складовою для проведення фінансово-економічної оцінки діяльності підприємства є дослідження формування фінансових результатів діяльності та аналіз їх динаміки за останні три роки (табл. 2.9). Основним джерелом інформації для проведення такого дослідження на ТОВ «Сансервіс» є форма фінансової звітності №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», у якому відображено механізм отримання доходів та прибутку підприємства (додаток А).

Провівши аналіз табл. 2.9, можна зробити висновок про покращення фінансових показників діяльності ТОВ «Сансервіс» у 2023 році. Позитивною є динаміка до зростання чистого доходу на 2,65% у звітному році. Така тенденція може свідчити про збільшення обсягів господарської діяльності.

Таблиця 2.9

Динаміка показників формування фінансових результатів підприємства за
2021- 2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 рр.	
	2021	2022	2023	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2205165	2442870	2263651	58486	2,65
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1643237	1899982	1562642	-80595	-4,94
Валовий: прибуток (збиток)	561928	542888	701009	139081	24,75
Інші операційні доходи	10194	7211	67883	57689	у 6,6 р.б.
Адміністративні витрати	64302	75114	70504	6202	9,64
Витрати на збут	292950	342400	324652	31702	10,82
Інші операційні витрати	9187	13204	62318	61400	у 6,7 р.б.
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	205683	119381	311418	105735	51,41
Інші фінансові доходи	35	23	7159	7124	у 203 р.б.
Фінансові витрати	46020	45649	69081	23061	50,11
Інші витрати	825	193	172	-653	79,16
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	160868	74059	249494	87626	55,09
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	130926	59332	203805	72879	55,66

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Собівартість продукції підприємства знизилась на 4,94% у 2023 році в порівнянні з 2021 роком. Таке зниження могло відбутися внаслідок встановлення нового обладнання, що сприяло більш раціональному та економному використанню ресурсів у виробничій діяльності (сировини, матеріалів, трудових ресурсів) та за рахунок зменшення загальновиробничих витрат. При цьому зростання валового прибутку ТОВ «Сансервіс» на 24,75% свідчить про те, що скорочення собівартості відбулося не за рахунок зниження обсягів виробництва, а навпаки, виробничий потенціал підприємства лише збільшився.

Зростання інших операційних доходів у 2023 році більше ніж в 6 разів свідчить про розвиток інших джерел отримання доходів, окрім основної виробничої діяльності. Це має позитивні наслідки для діяльності підприємства, адже дає змогу використовувати додаткові ресурси для подальшого розвитку.

Збільшення адміністративних витрат на 9,64% відбулося внаслідок зростання розміру заробітної плати адміністративного персоналу та збільшення чисельності адміністративних працівників у зв'язку з розширенням асортименту продукції.

Зростання витрат на збут на 10,82% у 2023 році в порівнянні з 2021 роком також є результатом збільшення обсягів виробництва та зосередження керівництва підприємства на маркетинговій складовій діяльності підприємства. Збільшення інших операційних витрат у 6,7 разів свідчить про те, що у поточному році ТОВ «Сансервіс» провадить не лише виробничу діяльність, але і здійснює інші види господарських операцій. Частина таких витрат може бути пов'язана з понесеними витратами внаслідок війни росії проти України, виплати працівникам на лікування рідних і близьких, які зазнали поранень та травм в ході бойових дій, допомога родинам загиблих, волонтерська діяльність (придбання дронів та іншої допомоги на фронт).

Фінансові витрати підприємства у 2023 році становили 69081 тис. грн, що на 50,11% більше, ніж у 2021 році. Таке зростання витрат пов'язане з інвестиційною діяльністю та впровадженням у виробництво нових технологій, а також погашенням довгострокових зобов'язань перед кредиторами (див. табл. 2.8). Фінансові доходи у 2023 році також зросли з 35 тис. грн до 7159 тис. грн. Збільшення більше ніж у 200 разів фінансових доходів відбулося внаслідок успішної фінансової та інвестиційної діяльності у вигляді отримання відсотків та додаткових доходів.

Чистий прибуток ТОВ «Сансервіс» збільшився у 2023 році на 55,66%, що є свідченням ефективного ведення господарської діяльності керівництвом підприємства. У цілому, можна сказати, що компанія показала стабільний та значний ріст у фінансових показниках протягом періоду з 2021 по 2023 рік, що свідчить про успішне управління та розвиток бізнесу.

Для всебічної оцінки фінансово-економічного стану діяльності ТОВ «Сансервіс» необхідно провести аналіз динаміки основних показників господарської діяльності, таких як показники ліквідності, ділової активності,

платоспроможності та прибутковості. Показники ліквідності відображають спроможність підприємства швидко перетворити власні активи в грошову форму (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка показників оцінки ліквідності ТОВ «Сансервіс»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2023 р. до
1. Коефіцієнт загальної ліквідності					
2. Коефіцієнт поточної ліквідності					
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності					
4. Чистий оборотний капітал					

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Згідно даних табл. 2.10 всі розраховані показники ліквідності ТОВ «Сансервіс» збільшились у 2023 році в порівнянні з 2021 роком. Така динаміка є позитивною та свідчить про успішні прийняті управлінські рішення в ході ведення господарської діяльності. Всі розраховані показники знаходяться в межах норми та відображають високий рівень ліквідності ТОВ «Сансервіс». Збільшення чистого оборотного капіталу у 2023 році свідчить про високу здатність активів підприємства швидко погасити поточні зобов'язання перед кредиторами. Загальна тенденція збільшення коефіцієнтів ліквідності та чистого оборотного капіталу за останні три роки свідчить про покращення фінансового стану та здатності підприємства ТОВ «Сансервіс» виходити з поточних фінансових зобов'язань та забезпечувати свою діяльність необхідними ресурсами.

Показники оцінки ділової активності підприємства характеризують основні аспекти господарської діяльності та відображають ефективність (або неефективність) прийнятих управлінських рішень (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Сансервіс»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2021 р. до 2023 р.
					+, -
1. Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	1,95	1,62	1,09	-0,86
2. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	збільшення	3,45	2,79	1,90	-1,55
3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	35,73	30,49	49,61	13,88
4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	22,17	17,96	31,65	9,48
5. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	10,08	6,58	6,87	-3,21
6. Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	2,46	2,58	2,53	0,07
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	1,79	1,90	1,52	-1,27

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Динаміка показників ділової активності підприємства ТОВ «Сансервіс» за останні три роки відображається в зміні коефіцієнтів оборотності різних категорій активів та капіталу. Коефіцієнт оборотності активів у 2023 році зменшився у порівнянні з 2021 роком на 0,86. Скорочення даного показника пов'язане зі збільшенням обсягів активів та зниженням ефективності їх використання. Те саме стосується і коефіцієнта оборотності оборотних засобів, який зменшився у 2023 році на 1,55 в порівнянні з 2021 роком.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 13,88, що свідчить про ефективну роботу менеджменту підприємства з основними дебіторами, адже вони вчасно розраховуються за отриману продукцію. Збільшення коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості на 9,48 у 2023 році в порівнянні з 2021 роком свідчить про ефективне управління боргами ТОВ «Сансервіс» з боку його керівництва, швидке їх погашення та раціональне використання.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів ТОВ «Сансервіс» зменшився на 3,21 у 2023 році, що свідчить про зниження ефективності використання запасів у виробничій діяльності. У 2023 році також знизився на 1,27 коефіцієнт оборотності власного капіталу. Така динаміка негативно відображається на

діяльності підприємства, адже власний капітал став використовуватися керівництвом ТОВ «Сансервіс» менш ефективно ніж раніше.

Здатність підприємства вчасно розрахуватися за власними зобов'язаннями та зазнати при цьому мінімальних збитків визначають показники платоспроможності. Аналіз таких показників для ТОВ «Сансервіс» наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка показників платоспроможності підприємства

Показники	Норма тив	Роки			Відхилення 2021 р. до 2023 р
					+, -
1. Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	<1	0,38	0,50	0,45	0,07
2. Коефіцієнт автономії	>0,5	0,73	0,66	0,69	-0,04
3. Коефіцієнт маневреності власних коштів	>0,2	0,14	0,18	0,35	0,21
4. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	>0,4	0,27	0,26	0,44	0,17
5. Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	Збільшення	2,66	1,98	0,44	-2,22

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Відповідно до даних табл. 2.12 ТОВ «Сансервіс» має високий рівень платоспроможності. Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів збільшився у 2023 році в порівнянні з 2021 роком на 0,07. Збільшення цього показника свідчить про зростання зобов'язань у звітному періоді. Проте у 2023 році показник становив 0,45 що знаходиться в межах норми, отже зростання не є критичним.

Скорочення коефіцієнта автономії на 0,04 також є результатом зростання зобов'язань підприємства (особливо короткострокових), тобто зросла залежність ТОВ «Сансервіс» від використання залучених коштів. Коефіцієнт маневреності власних коштів у 2023 році в порівнянні з 2021 роком збільшився на 0,21, що свідчить про підвищення здатності керівництва підприємства щодо управління власними коштами підприємства. Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна у 2023 році зменшився на 2,22, що може свідчити про зменшення

ефективності використання фінансових ресурсів для забезпечення майнових активів підприємства.

Показники рентабельності (прибутковості) діяльності відображають рівень прибутковості підприємства, ефективність використання його ресурсів (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Показники рентабельності (прибутковості) діяльності підприємства за 2021-2023 рр.

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2021 р. до 2023 р.
					+, -
1. Коефіцієнт рентабельності активів	>0	33,28	6,18	14,42	-18,86
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0	10,67	4,62	13,69	3,02
3. Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0	5,94	2,43	9,00	3,06

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт рентабельності активів у 2023 році зменшився на 18,86% в порівнянні з 2021 роком. Причиною такого зниження стало непропорційно більше зростання вартості активів ТОВ «Сансервіс» ніж збільшення чистого прибутку у звітному році. Зростання решти показників рентабельності ТОВ «Сансервіс» відбулося через зростання у 2023 році чистого прибутку підприємства та свідчить про ефективність його господарської діяльності.

Загалом ТОВ «Сансервіс» характеризується як успішне підприємство, яке ефективно функціонує на меблевому ринку Хмельницької області. Підприємство є ліквідним, платоспроможним та прибутковим.

2.3. Оцінка системи інноваційного менеджменту на підприємстві

Розвитку ТОВ «Сансервіс» сприяє постійне оновлення асортименту, слідкування за сучасними тенденціями в дизайні, технологіях, особливостей матеріалів що використовуються при виготовленні меблів. Для підприємства

дуже важливо утримувати власні позиції на ринку та мати позитивну репутацію серед споживачів. Саме тому постійне використання результатів НТП у власній діяльності завжди в пріоритеті для ТОВ «Сансервіс».

Діяльність ТОВ «Сансервіс» зосереджена на досягненні максимального соціально-економічного ефекту від кожної впровадженої інноваційної ідеї або реалізованого творчого рішення. Проте наразі на підприємстві відсутня чітко сформована та визначена інноваційна політика. Тож її формування буде важливим для забезпечення стратегічного розвитку ТОВ «Сансервіс».

Для оцінки рівня розвитку інноваційної діяльності досліджуваного підприємства дуже важливо визначити ринкові позиції підприємства, вплив на його діяльність зовнішнього середовища а також розрахувати ряд кількісних показників, які будуть характеризувати відношення підприємства до інноваційної діяльності, залучення працівників підприємства в інноваційну діяльність тощо.

Зручним та простим у використанні інструментом оцінки факторів зовнішнього впливу на діяльність підприємства є PESTLE-аналіз, який передбачає врахування багатьох аспектів, що будуть впливати на впровадження в межах підприємства інновацій (табл. 2.14).

Відповідно до проведеного в табл. 2.14 аналізу стає очевидним, що на компанію мають значний вплив такі категорії, як вплив власної виробничої діяльності на навколишнє середовище та вплив Інтернету, інформації та налагодження комунікації. Наразі підприємство ТОВ «Сансервіс» використовує у виробничій діяльності сировину та матеріали вторинної переробки, що позитивно впливає на навколишнє середовище.

Таблиця 2.14

PESTLE-аналіз ТОВ «Сансервіс»

Групи чинників	Події/чинники	Ймовірність події або прояву чинника	Вплив на компанію
Політичні	1) майбутні зміни в законодавстві	8	5
	2) державне регулювання конкуренції	9	4

	3) посилення держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції	8	6
	4) вибори на всіх рівнях влади;	7	3
	5) екологічні проблеми;	10	10
	6) торгова політика	7	3
Економічні	1) рівень інфляції	7	4
	2) загальні проблеми оподаткування	9	4
	3) платоспроможний попит населення	10	7
	4) обмінні курси валют	8	7
	5) потреби кінцевого користувача	6	5
	6) економічна ситуація (ВВП)	8	4
Соціальні	1) моделі поведінки покупців	7	5
	2) подання ЗМІ	5	3
	3) недовіра до реклами з боку кінцевих споживачів	7	4
Соціальні	4) нестача кваліфікованих працівників	10	8
	5) тенденція способу життя.	7	8
Технологічні	1) розвиток конкурентних технологій	9	5
	2) зміна та адаптація нових технологій	8	3
	3) інформація та комунікації, вплив Інтернету	9	10
	4) потенціал інновацій	5	3
	5) доступ до технологій	6	5
	6) нові види продукції	10	9
Правові	1) зміни в законодавстві	8	8
	2) законодавчі реформи в галузі	5	4
Екологічні	Догляд за навколишнім середовищем	10	10

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Останні роки на перший план виходить проблема нестачі кваліфікованих кадрів для забезпечення ефективної інноваційної діяльності. Особливо гостро ця проблема постала після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну у 2022 році, коли відбувся значний відтік кадрів через вимушену міграцію за кордон, або з метою мобілізації до лав збройних сил України. ТОВ «Сансервіс» також зіштовхнулося з даною проблемою, тому впровадження інновацій у виробничу діяльність за останні три роки зменшилося.

При цьому рівень життя населення та його платоспроможність через війну стрімко знижується, в країні також спостерігаються значні інфляційні процеси. Тож відбувається підвищення цін на сировину та матеріали, які використовуються у виробничій діяльності. Ці всі процеси негативно впливають на діяльність ТОВ «Сансервіс», адже підприємство поступово підвищує ціни на

готову продукцію у зв'язку зі збільшенням собівартості її виробництва, і частина споживачів вже не здатні придбати продукцію через низьку платоспроможність.

Ще одним інструментом для визначення позицій підприємства на ринку та визначення впливу на його діяльність зовнішніх і внутрішніх факторів є проведення SWOT-аналізу (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

SWOT-аналіз ТОВ «Сансервіс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Стійкі позиції на меблевому ринку в Хмельницькій області; 2. Можливість замовити меблі за індивідуальними розмірами; 3. Постійне оновлення асортименту; 4. Використання сучасних підходів до виробництва меблів; 5. Розроблено інформативний сайт з можливістю огляду продукції та замовлення онлайн; 6. Використання матеріалів стійких до вологості та зміни температури; 7. Використання у виробництві сировини та матеріалів вторинної переробки; 8. Підприємство має визначену місію та стратегічні цілі подальшого розвитку	1. Велика кількість конкурентів на ринку; 2. Брак власних фінансових ресурсів для забезпечення інноваційної діяльності; 3. Відсутність сформованої на підприємстві стратегії; 4. Відсутність сформованої інноваційно-інвестиційної політики; 5. Підвищення собівартості готової продукції через зростання цін на сировину та матеріали; 6. Зменшення чисельності кваліфікованих кадрів через вимушену міграцію; 7. Відсутність маркетингової політики підприємства.
Можливості	Загрози
1. Вихід на нові ринки збуту в інших регіонах України; 2. Вихід на міжнародні ринки; 3. Розвиток НТП; 4. Використання кредитних коштів для впровадження у виробничу діяльність інновацій.	1. Війна в Україні; 2. Значний відтік працездатного населення через вимушену міграцію та мобілізаційні процеси; 3. Високий рівень інфляції; 4. Проблеми в енергетиці через регулярні обстріли з боку росії.

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

За результатами SWOT-аналізу очевидним є ряд сильних сторін у ТОВ «Сансервіс», які сприяють його розвитку. Значну частину слабких сторін можна змінити, наприклад розробивши чітку стратегію для підприємства, інноваційно-інвестиційну та маркетингову політику. На деякі фактори керівництво підприємства вплинути не здатне, проте варто докласти зусиль, щоб мінімізувати їх негативний вплив (наприклад: забезпечити навчання та підвищення кваліфікації для працівників підприємства, щоб зменшити кількість

некваліфікованих кадрів; придбання генераторів для вирішення проблеми з відключеннями електроенергії тощо).

Основними чинниками, які обмежують інноваційну діяльність на ТОВ «Сансервіс» є:

1. На підприємстві не вистачає власних фінансових ресурсів для фінансування інноваційної діяльності;
2. Відсутність підтримки інноваційної діяльності на досліджуваному підприємстві з боку держави, адже меблева галузь не є пріоритетною для розвитку, тож не має державної підтримки;
3. Висока вартість впровадження інновацій у господарську діяльність;
4. Високий рівень економічних ризиків, що ускладнює процес залучення інвесторів як іноземних так і вітчизняних;
5. Недосконалість чинного законодавства;
6. Тривалий термін окупності інвестицій, які вкладаються в інноваційні проєкти.

Не зважаючи на те, що обмежувальних чинників існує багато, все ж головним з них є нестача власних фінансових ресурсів для впровадження інновацій на ТОВ «Сансервіс». Залучення інвесторів вимагає виплату значних відсотків через високий рівень ризику, а терміни реалізації та окупність проєктів доволі тривалі. Саме тому використання власних ресурсів було б оптимальним для впровадження інновацій. У попередні роки, з метою оновлення виробничого обладнання ТОВ «Сансервіс» використовувало довгострокові кредити банків, які були погашені у 2022 році. Проте такий вид фінансування інноваційних проєктів також передбачає високий рівень виплати відсотків банку, що буде значно зменшувати рівень прибутковості підприємства.

В загальному інноваційні процеси мають вагомий вплив на розвиток ТОВ «Сансервіс», тож для нього дуже важливо розробити інноваційну політику та інноваційну стратегію. На сучасному етапі розвитку досліджуване підприємство вже має впроваджені інноваційні продукти у вигляді нового обладнання та інноваційних матеріалів тощо (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Розподіл інноваційної діяльності на ТОВ «Сансервіс»

Вид інноваційної діяльності	% до кількості інноваційних процесів підприємства
Заміна знятої з виробництва застарілої продукції	10,6
Розширення асортименту продукції	7,5
Збереження і розширення традиційних ринків збуту	5,6
Створення нових ринків збуту в Україні	5,8
Створення нових ринків збуту за межами України	9,1
Забезпечення відповідності сучасним правилам і стандартам	9,2
Підвищення гнучкості виробництва	8,4
Зростання виробничих потужностей	6,4
Скорочення витрат на заробітну плату	5,7
Скорочення матеріальних витрат	9,5
Скорочення енергетичних витрат	6,4
Зниження забруднення навколишнього середовища	8,8
Поліпшення умов праці	7
Всього	100

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Відповідно до даних табл. 2.16 найбільший вплив інновації, впроваджені на ТОВ «Сансервіс» мали на зміни в асортименті продукції, витрати на сировину та матеріали, вихід на нові ринки збуту, та дотримання сучасних стандартів якості готової продукції. Проте, сучасні ринкові реалії вимагають від підприємств постійного оновлення підходів до виробництва та якості, тож інноваційні процеси стають необхідними для кожного учасника ринку.

У табл. 2.17 наведено ряд показників, які характеризують інноваційну активність ТОВ «Сансервіс». З їх допомогою стає можливим оцінити ефективність інноваційних процесів, які відбувалися на підприємстві за останні три роки.

Таблиця 2.17

Показники інноваційної активності ТОВ «Сансервіс»

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р, +/-
		2021	2022	2023	
1. Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, Ків	Ків = 0,10-0,15 – означає, що підприємство має стратегію інноваційного лідера;	0,02	0,02	0,02	0,00

	Ків = 0,05-0,10 – стратегія інноваційного послідовника				
2. Коефіцієнт кваліфікації персоналу, зайнятого в інноваційній сфері, Кпер	Кпер = 0,20-0,25 – стратегія інноваційного лідера; Кпер = 0,15-0,20 – стратегія інноваційного послідовника	0,19	0,18	0,12	-0,07
3. Коефіцієнт забезпеченості устаткуванням, необхідним для інноваційної сфери, Кзу	Кзу = 0,25-0,30 – стратегія інноваційного лідера; Кзу = 0,15-0,25 – стратегія інноваційного послідовника	0,15	0,17	0,15	0,00
4. Коефіцієнт освоєння нової техніки, Кнт	Кнт = 0,35-0,40 – стратегія інноваційного лідера; Кнт = 0,30-0,35 – стратегія інноваційного послідовника	0,37	0,37	0,35	-0,02
5. Коефіцієнт освоєння нової продукції, Кнп	Кнп = 0,45-0,50 – стратегія інноваційного лідера; Кнп = 0,40-0,45 – стратегія інноваційного послідовника	0,47	0,45	0,44	-0,03
6. Коефіцієнт інноваційного зростання, Кіз	Кіз = 0,55-0,60 – стратегія інноваційного лідера; Кнп = 0,50-0,55 – стратегія інноваційного послідовника	0,54	0,51	0,51	-0,03

Джерело: Розраховано автором на основі [40, с.12-14]

Аналізуючи дані табл. 2.17 можна зробити висновки, що майже всі показники інноваційної активності підприємства у 2023 році знизилися в порівнянні з 2021 роком. Така негативна динаміка пов'язана з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну у лютому 2022 року, в зв'язку з чим значно посилюються кризові явища в країні. Зниження платоспроможності населення, вимушена міграція і, як наслідок, відтік кваліфікованих кадрів,

зростання рівня ризиків в країні та інфляційні процеси значно загальмували інноваційний розвиток ТОВ «Сансервіс».

Коефіцієнт інтелектуальної власності відображає кількість патентів та ліцензій підприємства на різного роду інноваційні продукти. Даний показник для ТОВ «Сансервіс» за останні три роки не змінився, адже жодних нових ліцензій підприємство не отримувало.

Коефіцієнт кваліфікації персоналу, зайнятого в інноваційній сфері у 2023 р був на 0,07 нижчим, ніж у 2021 році. Основною причиною такого зниження стало закінчення частини інноваційних проєктів у 2022 році. А з початку повномасштабного вторгнення росії керівництво підприємства відмовилося від впровадження ряду інноваційних проєктів через зниження платоспроможного попиту на меблі для ванних кімнат на ринку. Тож нові проєкти не було впроваджено, тож частина персоналу, яка була задіяна у проєктній діяльності припинила роботу над інноваційною складовою.

Коефіцієнт забезпеченості устаткуванням, необхідним для інновацій відображає частку обладнання підприємства, яка пов'язана з інноваційними технологічними процесами по відношенню до загальної кількості обладнання підприємства. У 2023 році даний показник був на тому самому рівні, що і у 2021 році, що свідчить про зупинку у розвитку інноваційної складової в господарській діяльності ТОВ «Сансервіс».

Коефіцієнт освоєння нової техніки характеризує залучення у виробничу діяльність нової техніки та устаткування. У 2023 році на ТОВ «Сансервіс» даний показник зменшився на 0,02, що прямо пов'язано із закінченням частини інноваційних проєктів в межах господарської діяльності підприємства.

Коефіцієнт освоєння нової продукції відображає здатність підприємства виготовляти інноваційну продукцію. У 2023 році даний показник, як і більшість інших, знизився через призупинення на ТОВ «Сансервіс» інноваційної діяльності.

Коефіцієнт інноваційного зростання відображає стабільність інноваційного зростання підприємства, тобто відображає частину коштів, яку

виділяє підприємство на інноваційну діяльність. У 2023 році даний показник знизився на 0,03, що негативно характеризує динаміку розвитку інноваційної діяльності ТОВ «Сансервіс».

Отже, провівши аналіз ефективності інноваційного менеджменту на ТОВ «Сансервіс» можна зробити висновок, що до 2022 року підприємство активно впроваджувало інноваційні проєкти для утримання стійких ринкових позицій. Проте, після повномасштабного вторгнення росії в Україну, керівництво підприємства припинило впроваджувати нові проєкти та залучати інвестиційні ресурси через загальне зниження платоспроможного попиту на ринку.

2.4. Напрями підвищення ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві

ТОВ «Сансервіс» функціонує на меблевому ринку вже тривалий час. Підприємство займає провідні позиції в регіоні та постійно впроваджує нові технології у власну господарську діяльність. Проте, з наростанням кризових явищ у економіці країни, інтенсивність інноваційної діяльності ТОВ «Сансервіс» знизилась.

Основним джерелом фінансування інноваційної діяльності для підприємства є позикові кошти, адже власних ресурсів для впровадження змін не вистачає. Більшість впроваджених раніше проєктів стосувалися придбання та встановлення нового обладнання для покращення характеристик готової продукції, збільшення продуктивності та покращення впливу на екологію та навколишнє середовище. Також деякі реалізовані інновації стосувалися сировини та матеріалів, з яких підприємство виготовляє меблі.

На ТОВ «Сансервіс» існує ряд проблем в розвитку інноваційного менеджменту, які гальмують його розвиток та знижують ефективність. До них належать:

1. Недосконалість чинного законодавства, яке регулює інноваційні та інвестиційні відносини на вітчизняному ринку;
2. Низький рівень розвитку інноваційної інфраструктури;
3. Відсутність державної підтримки інноваційної діяльності ТОВ «Сансервіс»;
4. Відсутність власних фінансових ресурсів для забезпечення інноваційної діяльності;
5. Опір змінам серед працівників підприємства;
6. Відтік кваліфікованих кадрів;
7. Відсутність інноваційної політики та розробленої інноваційної стратегії на підприємстві;
8. Відсутність ефективного маркетингу та сформованої маркетингової політики.

Не всі наведені вище проблеми можливо вирішити на рівні підприємства. Наприклад, на державну політику, рівень інфляції або ж інноваційну інфраструктуру регіону ТОВ «Сансервіс» впливати не може. Проте, керівництво підприємства здатне прийняти ряд управлінських рішень, що будуть впливати на його господарську діяльність та покращать інноваційний менеджмент.

Перш за все важливо визначити та сформувати плани подальшої інноваційної діяльності підприємства, особливості її реалізації, джерела фінансування, фактори ризику тощо. Тобто, важливо сформувати ефективну інноваційну стратегію базуючись на стратегічному баченні розвитку ТОВ «Сансервіс». При цьому така стратегія має орієнтуватися на формування конкурентних переваг (як зовнішніх так і внутрішніх) для ведення успішної конкурентної боротьби на ринку. Інноваційна стратегія підприємства має бути гнучкою та адаптивною, адже вона формується на тривалий час (від 3 до 5 років), а мінливість зовнішнього середовища в Україні, наявність безпекової, економічної, політичної нестабільності ускладнюють процес стратегічного планування та прогнозування. Тож важливо сформувати стратегію так, щоб її можна було коригувати в ході реалізації та підлаштовувати під нові реалії

ринкових умов. Ми пропонуємо також включити планування маркетингових аспектів при формуванні інноваційної стратегії, адже чітко визначеної маркетингової стратегії на ТОВ «Сансервіс» немає (рис. 2.3).

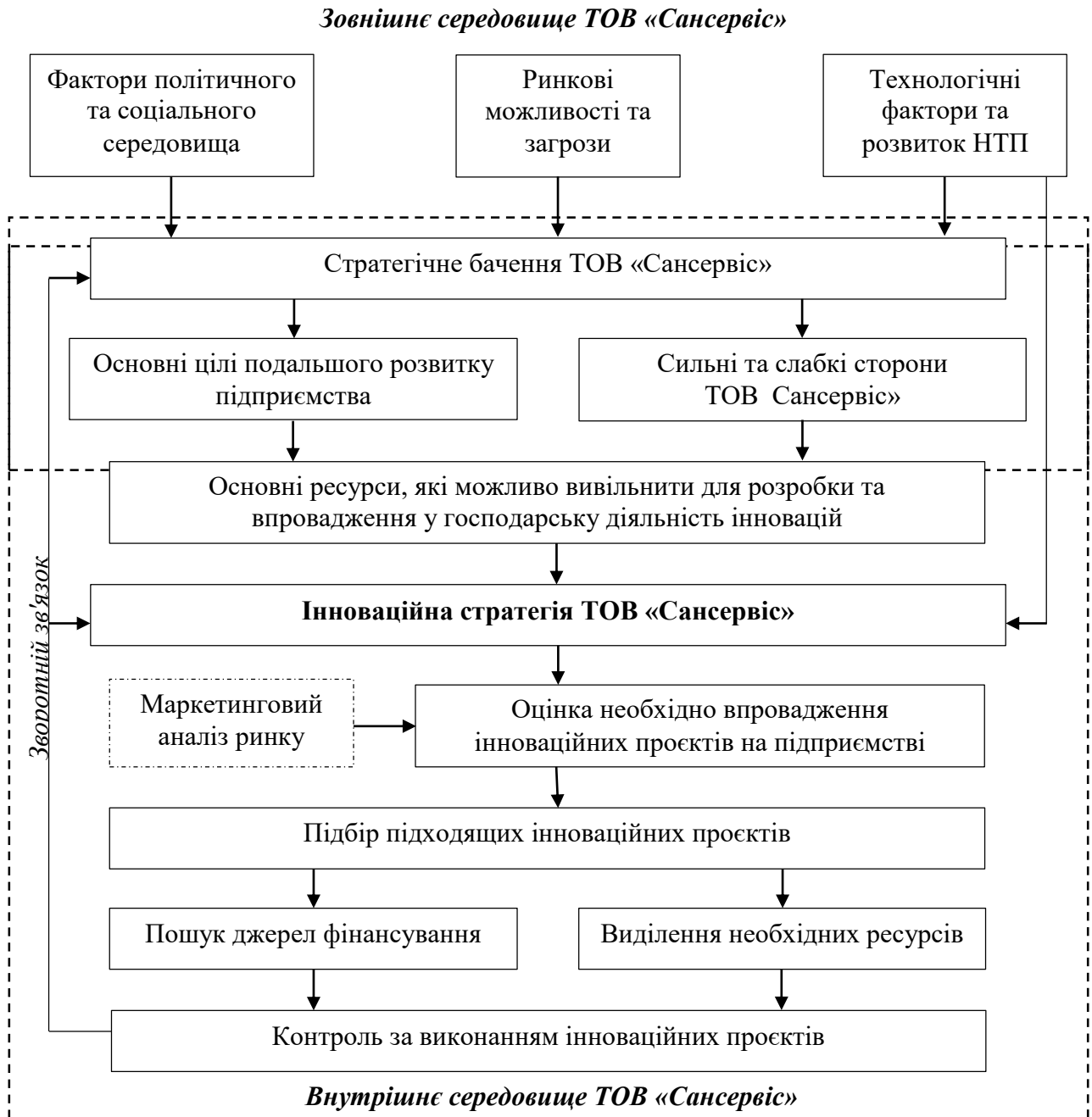


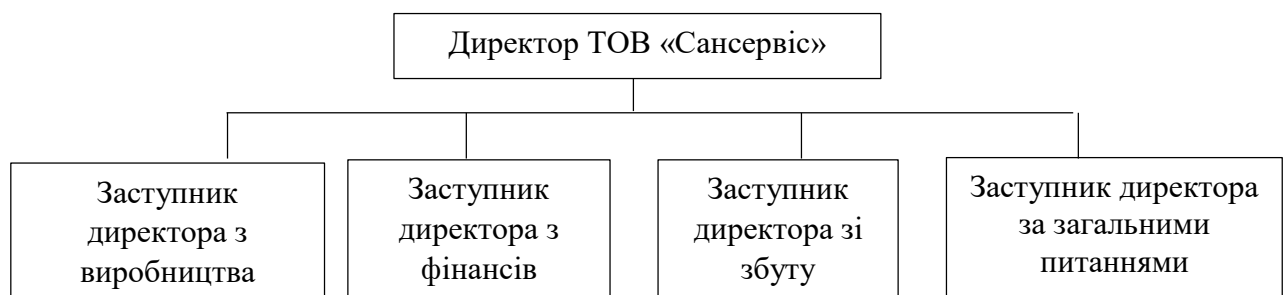
Рис. 2.3. Формування інноваційної стратегії ТОВ «Сансервіс»

Отже, наведена на рис. 2.3 схема формування інноваційної стратегії підприємства передбачає наявність зворотного зв'язку на етапі контролю за реалізацією інноваційних проєктів з метою коригування подальшої інноваційної діяльності підприємства. Здійснення маркетингового аналізу ринку на постійній основі дозволить вчасно реагувати на зміни кон'юнктури та приймати відповідні

управлінські рішення. Наприклад, підприємство, в ході маркетингового аналізу виявило, що технологія, яку планується запровадити, в результаті не задовольняє потреби кінцевого споживача у якості готової продукції, хоча і дозволяє мінімізувати витрати. За таких умов доцільним стає прийняття рішення щодо відкидання даної ідеї, адже підприємство зацікавлене в збереженні позитивної репутації серед споживачів.

Виконання такого великого обсягу робіт щодо формування стратегічного бачення інноваційного менеджменту на підприємстві та постійне здійснення маркетингового аналізу ринку потребують залучення додаткового персоналу. Саме тому, з метою ефективної роботи над інноваційною складовою господарської діяльності ТОВ «Сансервіс» доцільним буде внесення змін в організаційну структуру, а саме створення нового відокремленого відділу, який буде відповідати за інноваційний розвиток та позиціонування підприємства на ринку. За таких умов оновлена організаційна структура ТОВ «Сансервіс» зображена на рис. 2.4.

Відповідно до даних рис. 2.4, проєктний відділ підпорядкований заступнику директора із загальних питань. При цьому дуже важливо, щоб була налагоджена комунікація з працівниками з відділу продажу, службою контролю якості та виробничим відділом, адже працівники, які займаються аналізом ринку та розробкою стратегічного розвитку інноваційної діяльності підприємства обов'язково повинні розуміти технологічні особливості виробництва меблів, вимоги споживачів щодо їх якості та основних характеристик. Ці всі особливості також будуть впливати на процес вибору проєктів до реалізації.



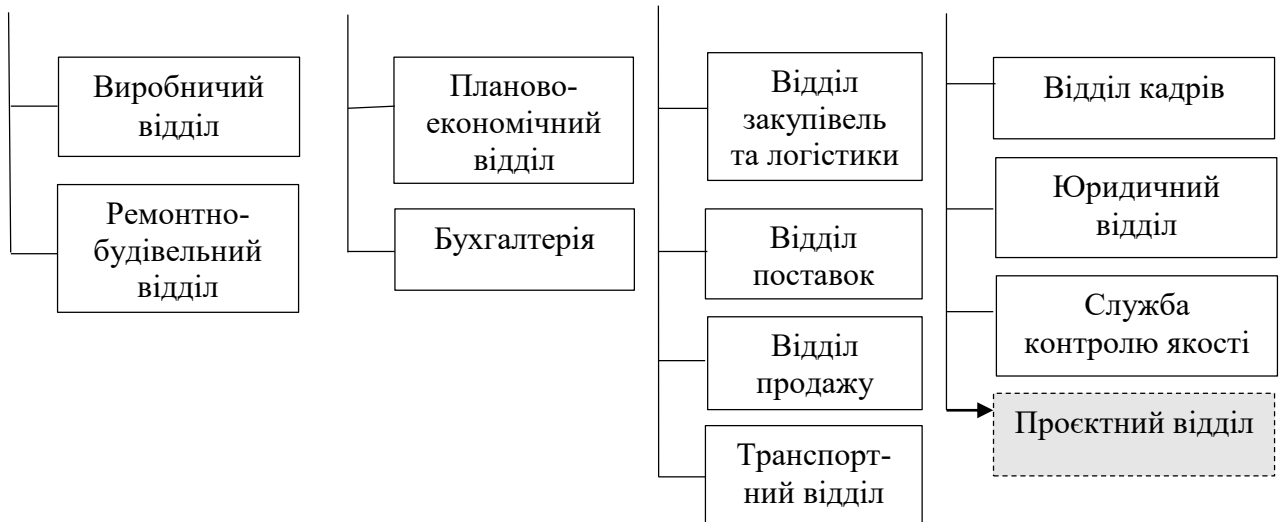
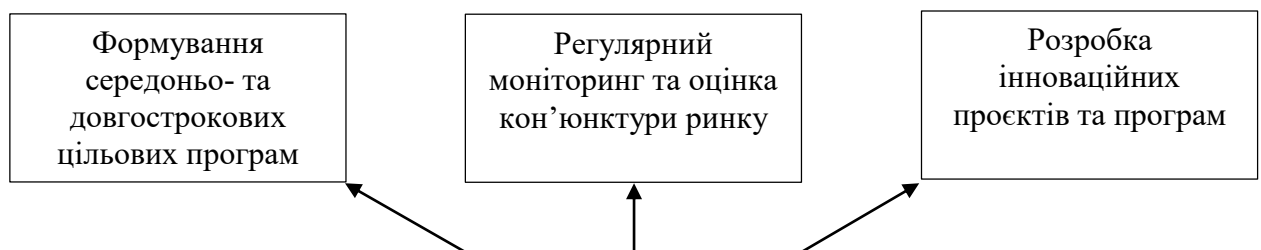


Рис. 2.4. Оновлена організаційна структура підприємства ТОВ «Сансервіс»

Для ефективної роботи нового підрозділу необхідно залучити до роботи висококваліфікованих працівників, які мають креативне бачення, аналітичні здібності та високий рівень відповідальності. Розробка інноваційних проєктів передбачає творчий підхід та прийняття нестандартних рішень. Дуже важливо забезпечити працівникам, які будуть працювати у новоствореному відділі, можливість постійного навчання, підвищення кваліфікації, зв'язку з науковими установами, участь у наукових заходах не лише в Хмельницькому регіоні, але й за його межами. Це дозволить знаходити нові ідеї, які дозволять підприємству здобути зовнішні конкурентні переваги на ринку. Звісно, що розширення штату працівників потребує додаткових витрат. При цьому кваліфіковані, творчі та відповідальні фахівці будуть потребувати і високої оплати праці. Проте, таке вкладання фінансових ресурсів дуже швидко окупиться за рахунок збільшення обсягів реалізації, покращення якості готової продукції, її технічних характеристик та мінімізації витрат на сировину і матеріали, виходу на нові ринки збуту, які мають стати результатами ефективної інноваційної діяльності. Детальніше обов'язки проєктного відділу ТОВ «Сансервіс» наведені на рис. 2.5.



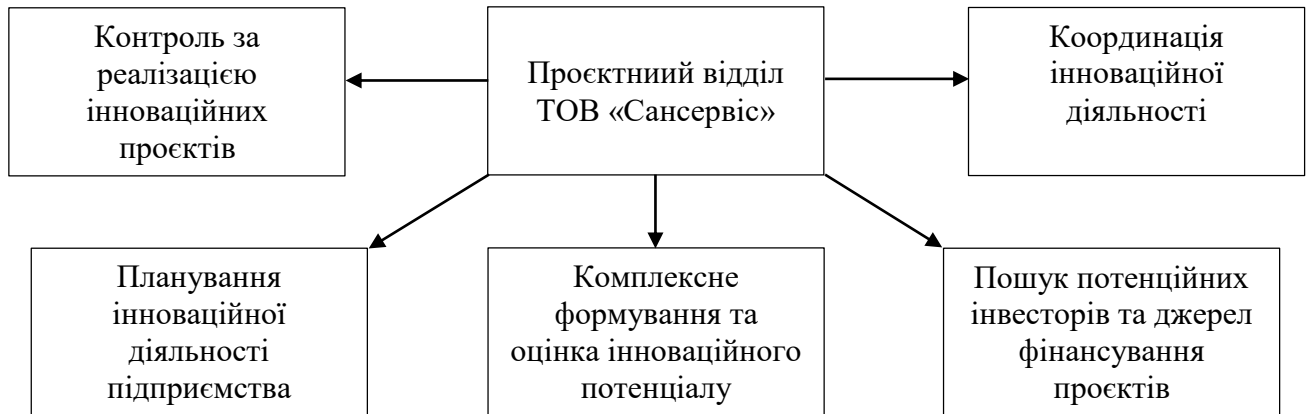


Рис. 2.5. Основні функції проектного відділу ТОВ «Сансервіс»

Основним же завданням сформованого підрозділу в стратегічній перспективі є налагодження інтеграції наукових та технічних новинок у господарську діяльність ТОВ «Сансервіс» з метою покращення ринкових позицій та задоволення потреб споживачів. На початковому етапі роботи даного підрозділу доцільно включити до його складу керівника, фахівця з інноваційного розвитку та ринкового аналітика.

Як з метою впровадження у господарську діяльність інноваційної стратегії, так і для ефективної реалізації поточних інноваційних проектів для працівників підприємства необхідно мати уявлення, як ефективно працювати з інноваційними проектами. Саме тому доцільним буде налагодити взаємодію з існуючими в регіоні ВНЗ та здійснювати підвищення кваліфікації персоналу, розробку наукових та технічних програм спільно з науковими установами. Така кооперація буде корисною і для підприємства і для інститутів та університетів. Для співпраці доцільно обрати Університет економіки і підприємництва у м. Хмельницький. Даний ВНЗ займається підготовкою студентів за спеціальністю 073 «Менеджмент» та реалізує освітні курси за напрямком «Проектний менеджмент» [43]. Тож доцільним буде підвищення кваліфікації ряду працівників підприємства, які безпосередньо задіяні в інноваційних проектах з метою набуття нового досвіду. Також важливо залучати творчих та креативних працівників до такої співпраці, адже вони зможуть, отримавши нові знання,

запропонувати креативні та дієві ідеї щодо покращення господарської діяльності підприємства.

Загалом, запропоновані заходи щодо підвищення ефективності системи інноваційного менеджменту на ТОВ «Сансервіс» передбачають виникнення витрат на їх реалізацію. Вартість даних заходів проаналізовано в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Орієнтовна вартість запропонованих заходів щодо підвищення ефективності інноваційного менеджменту на ТОВ «Сансервіс» в 2024 р.

№	Запропоновані заходи	Вартість, грн
1	Розробка та впровадження інноваційної стратегії	0,00
2	Формування нового структурного підрозділу	578 000,00
3	Налагодження взаємодії з ВНЗ для підвищення кваліфікації персоналу підприємства	48 000,00
Разом витрати		626 000,00

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Отже, запровадивши запропоновані вище заходи підприємство понесе витрати у розмірі 626 тис. грн. Найбільшу частку серед цих витрат мають безпосередньо планові витрати на оплату праці фахівців проєктного відділу (3 особи) у 2024 році. Враховуючи, що розробка та впровадження інноваційної стратегії підприємства належить до їх посадових обов’язків, то дана робота також врахована при оплаті праці працівників відділу.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сансервіс» є провідним виробником меблів для ванних кімнат у Хмельницькому регіоні. Підприємство функціонує на ринку з 2005 року. Розташовані виробничі потужності ТОВ «Сансервіс» у м. Славути, Хмельницької області.

Підприємство має розроблений сайт, де існує можливість онлайн замовлення. Переважну більшість його кінцевих споживачів становлять фізичні особи, проте продукцію підприємства також замовляють готельні та ресторани

комплекси, та інші установи. ТОВ «Сансервіс» виготовляє меблі за індивідуальними розмірами з якісних та екологічних матеріалів.

Проаналізувавши фінансово-економічні показники ефективності діяльності підприємства можна зробити висновок про його високий рівень рентабельності, ліквідності та платоспроможності. ТОВ «Сансервіс» ефективно використовує власний потенціал та має високі показники прибутковості, гідний рівень оплати праці для працівників підприємства та високий рівень технологічного оснащення.

Протягом останніх років підприємство активно впроваджувало інноваційні проекти у власну господарську діяльність. Останнє оновлення основних засобів підприємства відбулося у 2021-2022 роках. Проте, після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну проектна діяльність ТОВ «Сансервіс» фактично зупинилась через високий рівень ризиків та негативний вплив факторів зовнішнього середовища.

Наразі ТОВ «Сансервіс» має ряд істотних проблем, які значною мірою гальмують розвиток інноваційного менеджменту підприємства. Тож, для вирішення цих проблем було запропоновано сформувати чітку та гнучку стратегію інноваційного розвитку, сформувати відокремлений підрозділ, який буде відповідати за аналіз ринку та впровадження інновацій, та забезпечити підвищення кваліфікації персоналу підприємства шляхом налагодження взаємодії з ВНЗ в м. Хмельницький. Планується, що запропоновані заходи дозволять залучити інновації у господарську діяльність підприємства та отримати значне підвищення її ефективності.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних та методологічних основ та аналіз особливостей сутності інноваційного менеджменту на підприємстві надало можливість зробити наступні висновки:

1. Інновації – це зміни в результаті креативної діяльності, які знаходять відображення у вигляді виходу на ринок нового або вдосконаленого продукту, технологічного процесу або нового підходу щодо надання споживчих послуг з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. За своєю економічною сутністю інновації є одним з основних джерел змін в діяльності підприємства. При цьому існує широка градація щодо групування інновацій за різними класифікаційними ознаками.

2. Інноваційний менеджмент – це безпосередньо процес управління інноваційною діяльністю на підприємстві. В інноваційному менеджменті, як і в будь-якому іншому управлінському процесі, є суб'єкт та об'єкт управління. Об'єктом інноваційного менеджменту на підприємстві є різні процеси, що пов'язані з інноваціями та інноваційною діяльністю. Суб'єктом являється керівництво підприємства, яке безпосередньо приймає управлінські рішення щодо управління інноваціями та інноваційною діяльністю.

3. Процес оцінки інноваційної діяльності складний та передбачає врахування великої кількості аспектів. Важливо враховувати, що розрахунок ефективності інноваційної діяльності відбувається на етапі планування впровадження того чи іншого інноваційного проєкту, тому показники оцінки такої діяльності поділяються на дві великі групи: показники, розрахунок яких передбачає використання ставки дисконту; показники, розрахунок яких не передбачає дисконтування.

4. Інноваційну діяльність в Україні регулюють більше ніж 200 нормативно-правових актів різного рівня. Основним нормативним актом, що регулює всі інноваційні процес є Закон України «Про інноваційну діяльність». Проте, засади інноваційного менеджменту також регулюються Конституцією України,

Господарським кодексом України, Податковим кодексом України, Законом України «Про інвестиційну діяльність», Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності» тощо. При цьому управління інноваційною діяльністю здійснюється на державному та регіональному рівнях, на галузевому рівні та рівні підприємства.

5. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сансервіс» функціонує з 2005 року згідно Статуту. Основним видом його діяльності є виробництво меблів для винних кімнат. Пріоритетом для ТОВ «Сансервіс» є задоволення потреб споживачів за рахунок високої якості готової продукції. Основними споживачами для підприємства є фізичні особи. ТОВ «Сансервіс» орієнтоване на економ та середній сегмент ринку.

6. Досліджуване підприємство ефективно функціонує на ринку, має високі показники ліквідності та платоспроможності. ТОВ «Сансервіс» прибуткове та має високі показники рентабельності. При цьому активи підприємства мають тенденцію до зростання, керівництво ТОВ «Сансервіс» постійно оновлює технології виробництва, розширює асортимент готової продукції. Працівники підприємства мають високий рівень оплати праці.

7. ТОВ «Сансервіс» постійно оновлює технології виробництва, здійснює заміну виробничих потужностей на новіші та більш екологічні. Проте, після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, інноваційна діяльність підприємства призупинилася. Причиною цьому стало загострення кризових явищ в країні, зростання ризиків, зниження платоспроможного попиту. Саме тому 2023 рік характеризується зниженням практично всіх основних показників оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства.

8. З метою підвищення ефективності інноваційного менеджменту у кваліфікаційній бакалаврській роботі було розроблено гнучку інноваційну стратегію, запропоновано оновити організаційну структуру, додавши ще один підрозділ, який буде займатися безпосередньо інноваційною діяльністю, визначено способи підвищення кваліфікації персоналу, що працює в інноваційній сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманова Ю.Є. Концептуальні підходи до систематизації інноваційного законодавства та розроблення проєкту інноваційного кодексу України. Вісник Академії правових наук України. 2011. №2. С.123-131.
2. Безус А.М., Шафранова К.В., Безус П.І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. №8. С.22-25.
3. Богуш Л.А. Інноваційна діяльність – складова менеджменту та економічного розвитку підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 54. С.80-84.
4. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет ім. Лесі Українки. 2022. 132с.
5. Воржакова Ю.П., Чупріна М.О. Інноваційний менеджмент: навч.-метод. посібник. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 130с. URL: <https://comsys.kpi.ua/katalog/files/innovaciyniy-menedjment-navchalno-metdichniy-posibnik-1.pdf>
6. Гарафонов О.І., Антоненко Е.В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. БізнесІнформ. 2019. №9. С.110-116.
7. Гарбар Ж.В., Майбородюк К.С. Інноваційний менеджмент як базис інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. № 9-10. С.11-17.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: учеб. М.: Юнити. 2011. 458с.
9. Грабовська І.В. Сучасні аспекти управління знаннями в інноваційному менеджменті організації на засадах креативності. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. №3. С.42-47.
10. Гудзь О.Є. Банківське кредитування інноваційного розвитку підприємства: можливості та ризики. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. С.12-19.

11. Денисенко М.П., Бреус С.В. Інновації як інструмент адаптації стратегічного менеджменту суб'єкта господарювання. Ефективна економіка. 2023. №9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2142>
12. Дорогань-Писаренко Л. О. Особливості аналізу ефективності впровадження технологічних інновацій в сільському господарстві . Наука та інновації. 2020. № 3. Т.16. С.27-38.
13. Дудар Т.Г., Мельниченко В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка. 2008. 250с.
14. Дяченко А.В., Карінцева О.І., Тарасенко С.В., Харченко М.О., Мазін Ю.О., Кисельова К.С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні. Механізм регулювання економіки. 2021. №3. С.19-37.
15. Єжакова Н.В. Методичні підходи до управлінського обліку та аналізу ефективності інноваційної діяльності й інноваційної активності підприємств. Економіка промисловості. 2018. №1. С.135-139.
16. Завідна Л.Д. Стратегічний аналіз та його роль в системі управління підприємством. Бізнес-навігатор. 2017. Вип.3. С.60-64.
17. Захарчин Г.М., Панас Я.В. Нові аспекти інноваційного менеджменту в умовах трансформації економіки. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип.72-1. С.95-99.
18. Зоїдзе Д.Р. Смартстафінг як інноваційна технологія менеджменту підприємства. БізнесІнформ. 2020. №4. С.439-446.
19. Ілляшенко Н.С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія. Суми: Територія. 2019. 504с.
20. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД «Університетська книга». 2010. 334с.
21. Інноваційний менеджмент: теорія та практика: навч. посіб.[О. А. Гавриш та ін.]. Київ : НТУУ «КПІ»: Політехніка, 2016. 388с.
22. Кабанов А.І., Адаменко М.В. Принципи та функції управління інноваційним потенціалом персоналу підприємства. Агросвіт. 2017. №5. С.15-20.

23. Кара Н.І., Зинич Л.В. Особливості інноваційного менеджменту в діяльності міжнародних компаній. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2021. №2 (6). С.40-46. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25480/nzmened-40-46.pdf>
24. Карінцева О.І., Дегтярьова І.Б., Харченко М.О., Долгошеєва О.І., Кіріл'єва А.В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія: Економіка. 2020. №3. С.199-211.
25. Карінцева О.І., Харченко М.О., Пономарьова Г.С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві. Механізм регулювання економіки. 2020. №4. С.58-69.
26. Кащена А.В. Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі. Підприємництво та інновації. 2020. №11-2. С.37-43.
27. Ковалев Г.Д. Основы инновационного менеджмента: учеб. М.: Юнити. 2007. 218с.
28. Ковальчук В.Г. Хижняк М.І. Розвиток інноваційного менеджменту в системі управління організацією. Механізми державного управління. 2019. №1 (55). С.41-47.
29. Колодійчук А.В., Пісний В.М., Семчук Ж.В. Сутність інновацій, структура та основні етапи інноваційного процесу. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.9. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_9/191_Kolodijczuk_19_9.pdf
30. Конституція України : Закон від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
31. Копитко М.І., Блага Н.В. Управління інноваціями та інвестиціями: навч. посіб. у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. 296с.

32. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. К. КНЕУ. 2003. 504с. URL: <https://library.if.ua/books/4.html>
33. Кукса І. М. Теоретичні засади стратегування інноваційного розвитку в галузі сільського господарства . Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020.№2. С.3-16.
34. Куманова П. Сутність та особливості управління інноваційними процесами на підприємстві. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. 2020. С.277-279. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18838/1/277-280.pdf>
35. Лесько О.Й., Лещенко О.Р. Шляхи удосконалення управління інноваційними процесами на підприємстві. Вінницький національний технічний університет. 2022. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/35345/105158.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
36. Макаренко С.М. Дослідження особливостей розвитку промислових підприємств. Інтелект XXI. 2020. №4. С.37-41.
37. Маліновська О.Я. Корень Д.О. Інноваційний менеджмент як вимога сучасності. Молодий вчений. 2019. №11 (75). С.538-541.
38. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2007. 400с.
39. Микитюк П.П., Брич В.Я., Шкільняк М.М., Микитюк Ю.І. Інноваційний менеджмент: підруч. Тернопіль. Екон. думка ТНЕУ. 2019. 518с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36441/3/Микитюк%20%281%29.pdf>
40. Мінькова О.Г. Застосування моделей поєднання галузей у стратегічному управлінні підприємством. Агросвіт. 2018. №19. С. 11-23.
41. Норд Г.Л., Куслій В.О. Визначення системи показників щодо формування фінансових результатів. Вісник ЖДТУ. 2018. №2 (84). С.21-27.
42. Офіційний сайт ТОВ «Сансервіс» URL: <https://sanservis.net>

43. Офіційний сайт Університету економіки і підприємництва URL: <https://www.unier.km.ua>
44. Пархоменко Т.В., Красношарпа В.В. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства. 2014. №13. С.97-103. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/47408>
45. Пермінова С.О., Лазоренко Т.В. Інноваційний менеджмент: конспект лекцій. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021. 125с.
46. Плакіда В.Т., Богдан Н.М. Конспект лекцій з дисципліни «Інноваційний менеджмент». Харків. ХНАМГ. 2010. 76с.
47. Покропивний С.Ф. Інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання. Економіка України. 1995. №2. 24с.
48. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
49. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>
50. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності : Закон України від 08.09.2011 р. № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>
51. Радіонова Я.В. Комплексний аналіз та оцінка ефективності інноваційної діяльності агропромислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип.10. Ч.2. С.80-83. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12225/1/КОМПЛЕКСНИЙ%20АНАЛІЗ%20ТА%20ОЦІНКА%20ЕФЕКТИВНОСТІ%20ІННОВАЦІЙНОЇ%20ДІЯЛЬНОСТІ.pdf>
52. Родіонов П.Ю., Горбачова О.М., Родіонова О.В. Роль та місце теорії перспектив в інноваційному менеджменті. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. №2 (58). С.81-86.
53. Стадник В.В., Йохана М.А. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ. Академвидав. 2006. 464с.

54. Стойко І.І. Управління інноваціями: навч.-метод. посібник. Тернопіль. ТНТУ ім. Івана Пулюя. 2016. 200с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/60847331.pdf>
55. Трохимець О.І., Гальцова О.Л., Гнатенко І.А. Сутність інновацій та інноваційного підприємства за умов зміни споживчих переваг та маркетингової поведінки підприємств. Держава та регіони. 2021. №5 (122). С.40-45. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/5_2021/8.pdf
56. Уткіна Ю. М., Вісільова А.В. Інноваційний менеджмент на підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. №46. С.298-302.
57. Шапошник А.О. Сучасний стан нормативно-правового регулювання інноваційної діяльності та діяльності з надання послуг в інноваційній сфері. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 58. Т.1. С.148-151. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/36052/1/СУЧАСНИЙ%20СТАН%20НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО.pdf>
58. Шатіло О.В. Правове регулювання стратегічного розвитку інноваційних процесів на підприємствах. Підприємництво і торгівля. 2023. №36. С. 32-43. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1321>
59. Шевчук С.В. Економіко-правові засади регулювання інноваційної діяльності в Україні. Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України. 2013. №3. С.51-58.
60. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Прогресс. 1982. 456с.

