

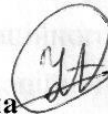
83
06.06.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

ІВОНІ Анастасія Володимирівна
(студент групи ЗМО-20-1)

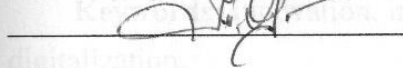


БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

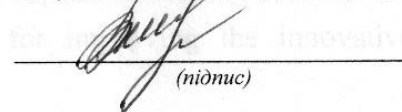
**ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БЛІК СТАНДАРТ»)**

(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. Остапчук Т.П.

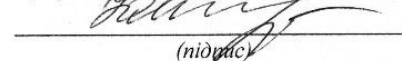


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Вигівська І.М.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент:
д.е.н., проф. Мороз Ю.Ю.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Івоні А.В. Інноваційний менеджмент на підприємстві (на прикладі ТОВ «БЛІК СТАНДАРТ»). – 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 обґрунтування та удосконалення системи інноваційного менеджменту підприємства. Досліджено теоретичні основи інноваційного менеджменту підприємства. Представлена аналітична оцінка стану та напрями удосконалення інноваційного менеджменту підприємства.

Ключові слова: інновації, нововведення, інноваційний менеджмент, інноваційна діяльність, цифровізація.

Annotation

Ivoni A.V. Innovative Management at the Enterprise (case study of «BLIK STANDARD» LCC). - 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 thesis examines the features of substantiation and improvement of the innovative management system of the enterprise. The theoretical foundations of the innovative management of the enterprise have been studied. An analytical assessment of the state and directions for improving the innovative management of the enterprise are presented.

Keywords: innovation, innovation, innovative management, innovative activity, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Поняття, значення та завдання інноваційного менеджменту на підприємстві.....	8
1.2. Система інноваційного менеджменту на підприємстві	16
1.3. Методичні засади оцінки ефективності інноваційного менеджменту підприємства	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері інноваційного розвитку підприємства	31
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БЛІК СТАНДАРТ».....	39
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	39
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	46
2.3. Оцінка системи інноваційного менеджменту підприємства	53
2.4. Напрями удосконалення розвитку інноваційного менеджменту підприємства	63
Висновки до розділу 2	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	ПОМИЛКА! ЗАКЛАДКУ НЕ ВИЗНАЧЕНО.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі суспільного розвитку відзначається зростання конкуренції та збільшення вимог споживачів. Такі умови вимагають постійних нововведень, які можуть стати ключовим фактором для отримання конкурентних переваг. Для успішної реалізації цього підходу важливо вдосконалити організаційні форми управління нововведеннями та створити ефективний механізм інтеграції та координації діяльності під час розробки та впровадження новаторських рішень.

Звертання уваги на інноваційний менеджмент, як систему організаційно-економічних методів та форм управління, стає ключовим елементом цього процесу. Особливо важливо підкреслити роль інноваційного менеджменту на рівні первинної ланки - підприємства, де відбувається найбільш інтенсивний процес розробки та впровадження нововведень. Інноваційний менеджмент, як окрема галузь управлінської науки та практики, має на меті формування та забезпечення умов для інноваційного розвитку будь-якої організації.

В сучасному динамічному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими технологічними змінами, глобалізацією та постійно зростаючою конкуренцією, актуальність розвитку інноваційного менеджменту на підприємствах набуває особливого значення. Перетворення у всіх сферах економіки визначає необхідність адаптації підприємств до нових умов, де конкурентоспроможність і успішність визначаються їхньою здатністю до інноваційного розвитку.

Багато вчених, таких як С. А. Володін, П. Т. Саблук, М. Х. Корецький, Й. Шумпетер, Е. Менсфілд, Р. Ватерман, Е. Денісон, М. Портер, С. М. Ілляшенко, Г. І. Калитич, Р. Нельсон та інші, приділяють значну увагу питанням інноваційного менеджменту підприємств. Проте, незважаючи на існуючі дослідження, багато питань щодо формування та оптимізації системи інноваційного менеджменту на підприємстві залишаються невисвітленими та вимагають подальших досліджень.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад інноваційного менеджменту підприємства, а також визначення резервів підвищення інноваційної привабливості ТОВ «Блік-Стандарт».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- узагальнити поняття, значення та завдання інноваційного менеджменту на підприємстві;
- дослідити систему інноваційного менеджменту на підприємстві;
- узагальнити методичні засади оцінки ефективності інноваційного менеджменту підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері інноваційного розвитку підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- провести оцінку системи інноваційного менеджменту підприємства;
- розробити напрями удосконалення розвитку інноваційного менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес інноваційного менеджменту підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади розвитку інноваційного менеджменту підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи використовувались різноманітні наукові методи дослідження: для розгляду поглядів на сучасний стан інноваційного менеджменту підприємств використані методи порівняння, аналізу та синтезу, екстраполяції, групування; під час оцінки рівня інноваційної діяльності підприємства, визначення основних положень і проблем управління інноваційною діяльністю

підприємств - методи системного підходу, економічного і статистичного аналізу, моделювання, експертної оцінки, інтегральної оцінки, метод синтезу; для складання заходів інноваційного проекту використовуються методи статистичного аналізу, порівняння та синтезу, економічного аналізу.

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

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення ефективності інноваційного менеджменту та зростання інноваційного потенціалу розвитку підприємства ТОВ «Блік-Стандарт». Визначено економічний ефект від реалізації 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 84 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 67 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття, значення та завдання інноваційного менеджменту на підприємстві

У сучасному динамічному та конкурентному бізнес-середовищі, де технологічні та економічні зміни відбуваються з неймовірною швидкістю, впровадження інноваційного менеджменту стає необхідністю для підприємств у всіх галузях. Цей стратегічний підхід до управління не лише сприяє забезпеченню конкурентних переваг, але і визначає успіх та стійкість компанії в умовах постійних змін. Важливість інноваційного менеджменту полягає в здатності адаптуватися до нових реалій, реагувати на ринкові виклики та забезпечувати стаке підвищення ефективності бізнес-процесів. Розглянемо ключові аспекти впровадження інноваційного менеджменту на підприємствах та його визначальну роль у досягненні успіху в епоху неперервних змін [17].

Історія розвитку інноваційного менеджменту на підприємствах охоплює великий період часу, під час якого цей підхід став невід'ємною складовою успішного управління та стратегічного розвитку. Найранніші прояви інноваційного менеджменту можна відстежити в середньовічній Європі, де ремісництво та мануфактури вдосконалювали свої технології та виробничі процеси.

Протягом промислової революції у 18-19 століттях, інновації стали ключовим елементом економічного розвитку. Винайдення нових машин, впровадження парової енергії та перехід до масового виробництва визначали цей період. Згодом у 20 столітті концепція інноваційного менеджменту отримала систематичний підхід завдяки працям піонерів у галузі, таких як Пітер Друкер та Йозеф Шумпетер, які акцентували увагу на ролі інновацій у розвитку економіки [5, с.272].

Під час другої половини 20 століття інноваційний менеджмент став основним елементом стратегій багатьох великих корпорацій. Виникли нові підходи до управління інноваційними процесами, такі як «Open Innovation» (відкрита інновація), яка підкреслює важливість залучення зовнішніх ідей та партнерів у творчий процес [27, с.165].

Сьогодні інноваційний менеджмент визнається ключовим для сталого розвитку підприємств у глобальному світі. Сучасні тенденції включають в себе цифрові технології, стратегії стартапів та створення адаптивних організацій, які готові до постійних змін у бізнес-середовищі.

Інноваційний менеджмент - це стратегічний підхід до управління підприємством, який спрямований на створення та впровадження нововведень для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та сталий розвиток. Це поняття охоплює в собі ряд процесів та методів, спрямованих на стимулювання творчості, впровадження нових ідей, технологій, продуктів чи послуг у діяльність підприємства.

Ключові аспекти інноваційного менеджменту включають [3; 45; 56]:

1. Стимулювання творчості і інноваційної культури. Розвиток внутрішнього середовища, що сприяє творчості та інноваціям, включаючи підтримку ідей працівників, створення інноваційних команд та навчання керівництва допомагає розкрити потенціал для новаторських рішень.

2. Менеджмент інноваційних процесів. Організація та керівництво різними етапами інноваційного циклу - від генерації ідей та їх відбору до впровадження та масштабування інновацій.

3. Технологічна або продуктова інновація. Впровадження нових технологій або розробка нових продуктів і послуг є ключовим аспектом інноваційного менеджменту.

4. Стратегічне управління змінами. Впровадження інновацій може вимагати значних змін в організаційній структурі, процесах та культурі, і, таким чином, потребує ефективного стратегічного управління змінами.

5. Співпраця та відкриті інновації. Залучення зовнішніх ресурсів, таких як

партнери, стартапи, або спільноти, може сприяти більш ефективному інноваційному процесу.

Інноваційний менеджмент допомагає підприємствам адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, створюючи конкурентні переваги та забезпечуючи їхню стійкість та успішність в довгостроковій перспективі [48, с.376].

Неоднозначність визначення підходів до трактування інноваційного менеджменту визначається різними поглядами та акцентами, які різні вчені ставлять у цьому питанні. Ця неоднозначність може виникати з кількох причин:

- широкий спектр аспектів інновацій. Поняття інноваційного менеджменту охоплює багато різних аспектів, таких як технологічні зміни, новаторські процеси, стратегічне управління та культурні аспекти в організації. Різні вчені можуть надавати перевагу тому чи іншому аспекту, що призводить до різноманітності підходів у літературі;

- контекстуальні варіації. Підходи до інноваційного менеджменту можуть відрізнятися в залежності від галузі, регіону, розміру підприємства та інших контекстуальних чинників. Такі варіації можуть призводити до різних трактувань та рекомендацій для конкретних умов;

- індивідуальні переконання та дослідження. Вчені розвивають власні теоретичні моделі та підходи на основі своїх досліджень, досвіду та особистих переконань. Це може створювати різницю в підходах та поняттях.

- динамічність інноваційного середовища. Зміни в технологічному, економічному та соціальному середовищі впливають на сприйняття та роль інноваційного менеджменту. Оскільки інновації розвиваються, також змінюються і трактування цього поняття.

В результаті цих факторів виникає різноманітність поглядів на інноваційний менеджмент серед науковців та експертів, що вказує на важливість розуміння та врахування контексту при вивченні та застосуванні концепцій інноваційного менеджменту в різних ситуаціях [67, с.100].

Окремі наукові дефініції поняття «інноваційний менеджмент» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції поняття «інноваційний менеджмент»

Автор	Визначення
Андрушків Б.М. [1, с.265]	Інноваційний менеджмент - це систематичний процес, що забезпечує сприяння та керівництво творчими здатностями працівників для досягнення успішних інновацій в організації.
Гуторов О.І. [15, с.76]	Інноваційний менеджмент - це процес впровадження новаторських ідей, які можуть включати нові технології, продукти, методи виробництва та ринки, і є ключовим чинником економічного зростання.
Заболоцький Б.Ф. [19, с.34]	Інноваційний менеджмент - це управлінська діяльність, спрямована на систематичне впровадження інновацій з метою створення конкурентних переваг та підтримки довгострокового успіху підприємства.
Копитко М.І. [27, с.17]	Інноваційний менеджмент - це процес, що включає розробку та впровадження нових ідей та стратегій, що дозволяють підприємству вирізнитися в конкурентному середовищі та створювати унікальну цінність.
Микитюк П.П. [32, с.90]	Інноваційний менеджмент - це управлінський підхід, який сприяє виникненню та впровадженню дискретних інновацій, які змінюють привички споживачів та створюють нові ринки.
Пабат О.В. [36, с.55]	Інноваційний менеджмент - це систематичний процес, що включає в себе збір інноваційних ідей, їх відбір, розробку та впровадження, а також управління змінами для підтримки інноваційного середовища.
Сімоненко Д.С. [47, с.190]	Інноваційний менеджмент - це здатність організації впроваджувати новаторські ідеї та створювати атмосферу, що сприяє розвитку та використанню творчого потенціалу всіх працівників.
Товт Т.Й. [50, с.243]	Інноваційний менеджмент - це комплексний підхід до керівництва, який включає в себе створення стратегії інновацій, управління ризиками, залучення та утримання талановитого персоналу та активну комунікацію.
Череп А.В. [61, с.59]	Інноваційний менеджмент - це організаційна система, яка визнає та стимулює творчість у всіх рівнях, створюючи умови для розвитку нових ідей та їхнього впровадження для досягнення стратегічних цілей.
Шаманська О.І. [66, с.165]	Інноваційний менеджмент - це процес, спрямований на пошук та впровадження нововведень, що дозволяють підприємству підтримувати адаптацію до змін в навколишньому середовищі та забезпечувати сталий розвиток.

Представлені у табл. 1.1 визначення відображають різноманіття підходів та акцентів в розумінні інноваційного менеджменту з боку визначених вчених.

Узагальнюючи наукові підходи різних авторів до трактування поняття «інноваційний менеджмент», можна визначити кілька ключових аспектів, що узагальнено на рис. 1.1.

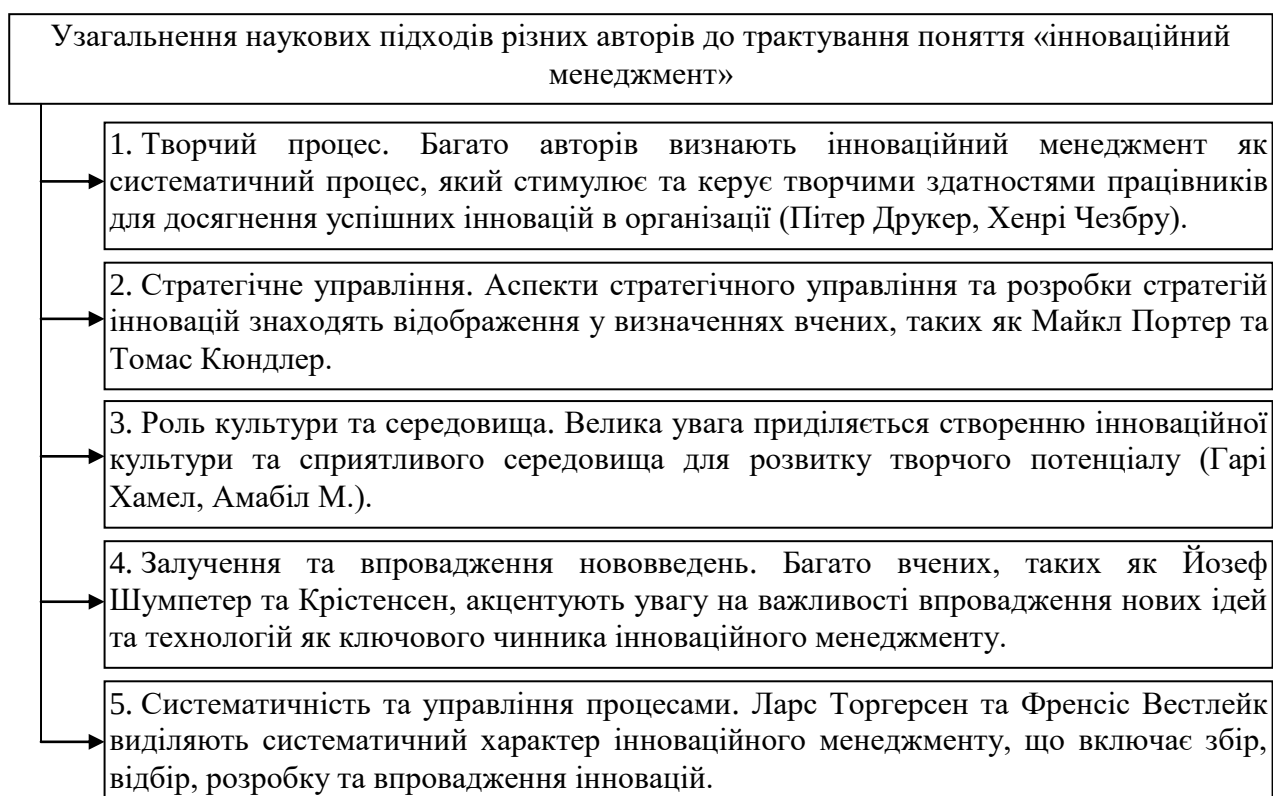


Рис. 1.1. Узагальнення наукових підходів різних авторів до трактування поняття «інноваційний менеджмент» [1; 15; 17; 27; 32; 51; 60]

Враховуючи представлені вище науково-теоретичні підходи можна сформулювати авторське визначення. Отже, інноваційний менеджмент - це системний та стратегічний підхід до управління, спрямований на створення та впровадження новаторських ідей, технологій, продуктів або послуг у діяльність організації з метою досягнення конкурентних переваг, сталого розвитку та адаптації до змін в економічному та технологічному середовищі.

Цей підхід враховує не лише технічні аспекти інновацій, а й важливість культурних, організаційних та управлінських змін для створення сприятливого середовища для творчості та розвитку новаторських рішень. В інноваційному менеджменті акцентується на створенні інноваційного циклу, який охоплює генерацію ідей, їх відбір, розробку, впровадження та вдосконалення. Також він передбачає управління змінами, спрямованими на адаптацію організації до нових викликів та забезпечення її стійкого розвитку в епоху неперервних технологічних, економічних та соціальних змін [52, с.487].

Інноваційний менеджмент включає в себе ряд ключових якостей, які є притаманними ефективному розвитку та впровадженню інновацій. Деякі з цих якостей включають [17; 66]:

1. Творчість та інноваційний дух. Це основна якість, яка стимулює виникнення нових ідей та розвиток новаторських підходів. Високий рівень творчості та інноваційного духу серед персоналу сприяє пошуку та реалізації новаторських рішень.

2. Стратегічне мислення. Інноваційний менеджмент вимагає розуміння стратегічних цілей та спроможності інтегрувати інновації в стратегічну візію організації. Це дозволяє забезпечити відповідність інновацій з довгостроковими цілями підприємства.

3. Лідерство та мотивація. Спроможність лідерів стимулювати та мотивувати персонал до впровадження інновацій є важливим елементом інноваційного менеджменту. Ефективне лідерство виявляється у здатності вдягати команду та сприяти її творчому потенціалу.

4. Гнучкість та адаптивність. Інноваційний менеджмент вимагає гнучкості в реагуванні на зміни в бізнес-середовищі та здатності швидко адаптуватися до нових умов.

5. Систематичність та процесуальність. Інноваційний менеджмент передбачає наявність систематичних процесів від генерації ідей до їх впровадження. Організованість та чіткість у виконанні кроків інноваційного циклу сприяють успішному управлінню інноваціями.

6. Колективна співпраця. Здатність створювати командну атмосферу, в якій співпраця та обмін ідеями є невід'ємною частиною процесу інноваційного менеджменту.

7. Сталість інтересу до навчання. Інноваційний менеджмент передбачає готовність постійно навчатися та вдосконалювати підходи, щоб ефективно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ці якості взаємодіють, утворюючи фундамент для успішного інноваційного менеджменту та сприяючи створенню ефективної інноваційної культури в організації [25, с.16].

Впровадження інноваційного менеджменту на підприємстві має важливе значення і може призвести до численних переваг та позитивних змін. У табл. 1.2 представлено деякі аспекти значення інноваційного менеджменту у стратегічному розвитку підприємства.

Таблиця 1.2

Значення інноваційного менеджменту у стратегічному
розвитку підприємств» [16; 56]

Позитивний аспект	Характеристика
1. Підвищення конкурентоспроможності.	Інновації дозволяють підприємству вирізнятися на ринку через унікальні продукти, послуги або ефективні процеси. Це забезпечує конкурентні переваги та може вивести підприємство на лідерські позиції в своїй галузі.
2. Покращення ефективності та продуктивності.	Інновації дозволяють оптимізувати процеси виробництва та управління, що призводить до підвищення продуктивності та зниження витрат.
3. Адаптація до змін.	Інноваційний менеджмент дозволяє підприємству бути гнучким та адаптивним до швидких змін у технологічному та економічному середовищі.
4. Створення нових ринків.	Інновації можуть вести до створення нових ринків або розширення асортименту продукції, що дозволяє підприємству залучати нових клієнтів та розширювати свою базу споживачів.
5. Підтримка репутації та бренду.	Інновації можуть покращувати репутацію підприємства та стати ключовим фактором у визначенні бренду як лідера та інноватора у відповідній галузі.
6. Залучення та утримання талановитого персоналу.	Компанії, які активно працюють над інноваціями, стають бажаними робочими місцями для талановитого персоналу, що може призводити до покращення якості робочої сили та творчого потенціалу.
7. Створення інноваційної культури.	Впровадження інноваційного менеджменту допомагає створювати культуру, яка підтримує та заохочує творчість, відкритість до новаторських ідей та постійний пошук поліпшень.

Мета інноваційного менеджменту – забезпечити ефективне функціонування інноваційного процесу в межах підприємства, з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку на довгострокову перспективу.

Основні цілі інноваційного менеджменту полягають в наступному [1, с.44]:

- створення новаторських продуктів або послуг;
- підвищення ефективності виробництва та оптимізація процесів;

- розширення ринкової частки та створення нових сегментів;
- підтримка сталого розвитку та збереження ресурсів;
- покращення якості та конкурентоспроможності продукції;
- залучення та утримання талановитого персоналу;
- створення інноваційної культури та підтримка творчого середовища.

Ці цілі вказують на різні аспекти, які можуть бути досягнуті за допомогою інноваційного менеджменту та які сприяють загальному розвитку та успіху підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища [1, с.45].

Відповідно до цілей формуються завдання інноваційного менеджменту, що представлені на рис. 1.2.

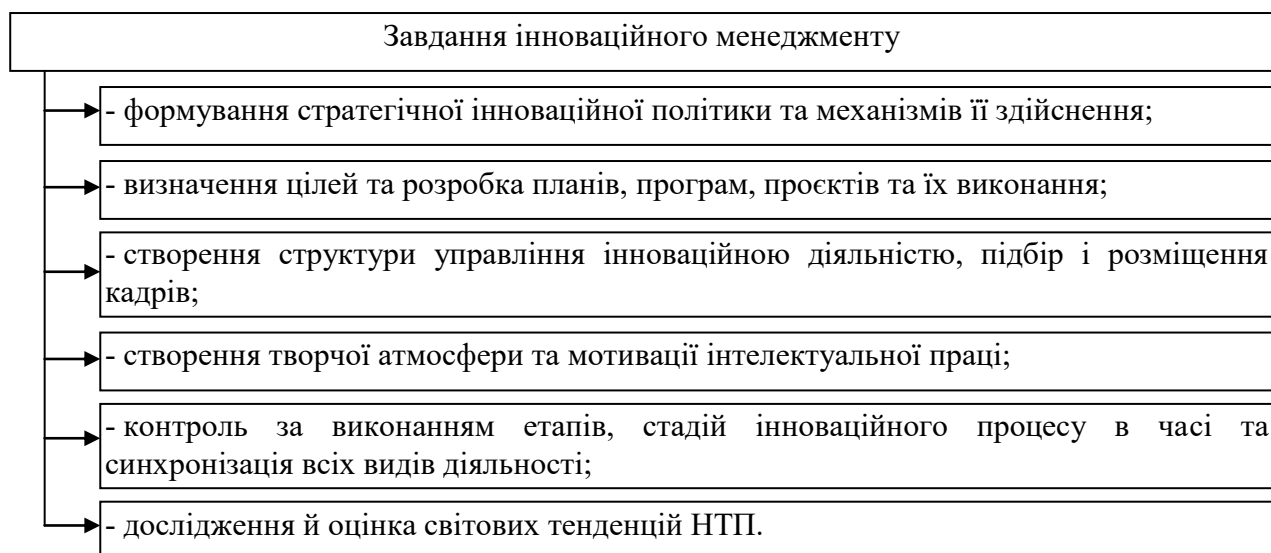


Рис. 1.2. Завдання інноваційного менеджменту [32]

Таким чином, загальне значення інноваційного менеджменту полягає у створенні здатності підприємства адаптуватися до змін, реагувати на виклики ринку та ефективно використовувати свій творчий потенціал для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі. Інноваційний менеджмент – це постійний процес, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до мінливих умов. Досягнення мети інноваційного менеджменту дає можливість підприємству стати лідером на ринку, забезпечити стійкий розвиток та досягти довгострокового успіху.

1.2. Система інноваційного менеджменту на підприємстві

Система інноваційного менеджменту на підприємстві представляє собою комплексний підхід, організований для стимулювання та керування інноваційними процесами в організації. Сутність цієї системи полягає в створенні механізму, який сприяє систематичному розвитку та впровадженню новаторських ідей для досягнення стратегічних цілей підприємства [9, с.44].

Ефективна система інноваційного менеджменту дає можливість підприємству [16; 34]:

1. Підвищити свою конкурентоспроможність. Завдяки розробці нових продуктів та послуг, впровадженню нових технологій та вдосконаленню існуючих продуктів та послуг.

2. Адаптуватися до змін. Завдяки створенню гнучкої та адаптивної організаційної культури, а також розробці та впровадженню нових бізнес-моделей.

3. Стимулювати розвиток. Завдяки створенню нових робочих місць, стимулюванню економічного зростання, розвитку нових ринків та сфер діяльності, а також підвищенню іміджу та репутації підприємства.

4. Знизити ризики. Завдяки диверсифікації продуктового портфеля, уникненню застарівання технологій та зниженню ризиків, пов'язаних з нестабільністю ринку.

5. Забезпечити сталий розвиток. Завдяки розробці екологічних продуктів та технологій, економному використанню ресурсів та зниженню негативного впливу на довкілля.

6. Підвищити рентабельність. Завдяки зниженню витрат, підвищенню якості та збільшенню продажів.

7. Підвищити мотивацію та лояльність персоналу. Завдяки залученню персоналу до інноваційної діяльності, створенню атмосфери креативності та ініціативи, а також підвищенню задоволеності працею.

Важливо зазначити, що система інноваційного менеджменту – це не статичний інструмент, а процес, що постійно розвивається. Підприємствам, які прагнуть досягти успіху в сучасному динамічному світі, важливо постійно вдосконалювати свою систему інноваційного менеджменту та адаптувати її до мінливих умов [21, с.34].

Принципи функціонування системи інноваційного менеджменту визначають основні підходи та цінності, які повинні лежати в основі організаційної стратегії та культури для стимулювання інноваційних процесів. Декілька ключових принципів функціонування системи інноваційного менеджменту представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Принципи функціонування системи інноваційного менеджменту
підприємства [8; 34]

Принцип	Загальна характеристика
1. Лідерство та визначення стратегії	Визначення ясної стратегії та вираження лідерства є ключовими елементами. Керівництво повинно активно підтримувати інновації, визначати цілі та напрямки розвитку.
2. Створення інноваційної культури	Важливо створити середовище, де співробітники відчують свободу висловлювати свої ідеї, брати ризики та вносити внесок у творчий процес. Інноваційна культура сприяє розвитку та реалізації ідей.
3. Генерація та реалізація ідей	Активне залучення персоналу, клієнтів та інших стейкхолдерів до генерації ідей. Забезпечення зручних механізмів для збору та оцінки нових концепцій.
4. Відкрита комунікація та співпраця	Забезпечення ефективної комунікації в організації та за її межами, а також сприяння співпраці між різними підрозділами та групами.
5. Фінансування та ресурси	Виділення достатніх фінансових та технічних ресурсів для реалізації інноваційних проектів.
6. Систематизація процесів	Встановлення систематизованих процесів від генерації ідей до впровадження, що дозволяє ефективно керувати цим циклом.
7. Фокус на споживача	Врахування потреб та вимог споживачів при розробці нових продуктів чи послуг.
8. Ефективне управління ризиками	Розуміння та керування ризиками, які можуть виникнути під час інноваційних ініціатив.
9. Орієнтованість на результат	Спрямованість на досягнення конкретних цілей та вимірювання результатів інноваційних проектів.
10. Постійне навчання та адаптація	Здатність до постійного навчання та адаптації до змін, які відбуваються в індустрії та бізнес-середовищі.

Дотримання принципів інноваційного менеджменту має вирішальне значення для успіху будь-якого підприємства в сучасному динамічному світі. Дотримання принципів інноваційного менеджменту сприяє створенню гнучкої та адаптивної організаційної культури, здатної швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Інноваційний менеджмент виконує ряд важливих функцій, спрямованих на стимулювання та керування інноваційними процесами в організації. Функції системи інноваційного менеджменту – це комплекс управлінських дій, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію інновацій на підприємстві [29, с.45].

Основні функції системи інноваційного менеджменту представлено на рис. 1.3.

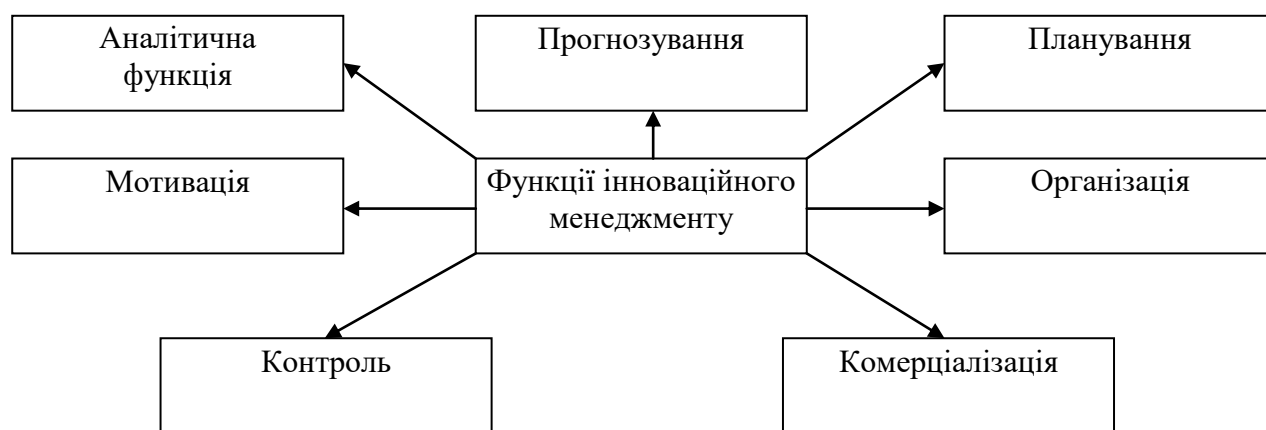


Рис. 1.3. Функції системи інноваційного менеджменту [23; 36]

Розглянемо основні функції системи інноваційного менеджменту більш детально:

1. Аналітична функція:

- аналіз зовнішнього середовища: вивчення ринку, конкурентів, технологій, економічних та політичних факторів;
- аналіз внутрішнього середовища: вивчення сильних та слабких сторін підприємства, його ресурсів та можливостей;
- аналіз інноваційного потенціалу: оцінка здатності підприємства до генерування та впровадження інновацій.

2. Прогнозування:

- прогнозування технологічного розвитку: визначення перспективних технологій, які можуть бути корисними для підприємства;
- прогнозування ринкових трендів: визначення очікувань ринку та потреб клієнтів;
- прогнозування результатів інноваційної діяльності: оцінка ризиків та потенційних вигод від інновацій.

3. Планування:

- розробка інноваційної стратегії: визначення цілей, пріоритетів та напрямків інноваційної діяльності;
- розробка інноваційних проєктів: конкретні плани з розробки та впровадження інновацій;
- формування бюджету інноваційної діяльності: визначення ресурсів, необхідних для реалізації інновацій.

4. Організація:

- створення інноваційної структури: визначення підрозділів та осіб, відповідальних за інноваційну діяльність;
- розробка інноваційного процесу: визначення етапів та процедур розробки та впровадження інновацій;
- забезпечення ресурсами: надання необхідних ресурсів для реалізації інноваційних проєктів.

5. Мотивація:

- створення сприятливої організаційної культури: культура, що стимулює креативність, ініціативу, ризикованість та відкритість до нового;
- заохочення інноваційної діяльності: використання матеріальних та нематеріальних стимулів для мотивації персоналу до інновацій;
- розвиток людських ресурсів: навчання та розвиток персоналу, щоб він володів необхідними знаннями та навичками для інноваційної діяльності.

6. Контроль:

- контроль за ходом реалізації інноваційних проєктів: відстеження виконання планів та бюджетів;

- оцінка результатів інноваційної діяльності: визначення ефективності інновацій;

- внесення коректив: вдосконалення інноваційної діяльності на основі результатів контролю.

7. Комерціалізація:

- виведення інновацій на ринок: розробка та впровадження маркетингових стратегій для просування інноваційних продуктів та послуг;

- захист інтелектуальної власності: патентування та ліцензування інновацій;

- отримання прибутку від інновацій: використання інновацій для підвищення рентабельності підприємства [3, с.37].

Важливо зазначити, що всі функції інноваційного менеджменту взаємопов'язані та взаємозалежні. Ефективне управління інноваціями можливе лише за умови комплексного підходу, який охоплює всі функції менеджменту.

Загальна схема інноваційного менеджменту, як системи представлена на рис. 1.4.

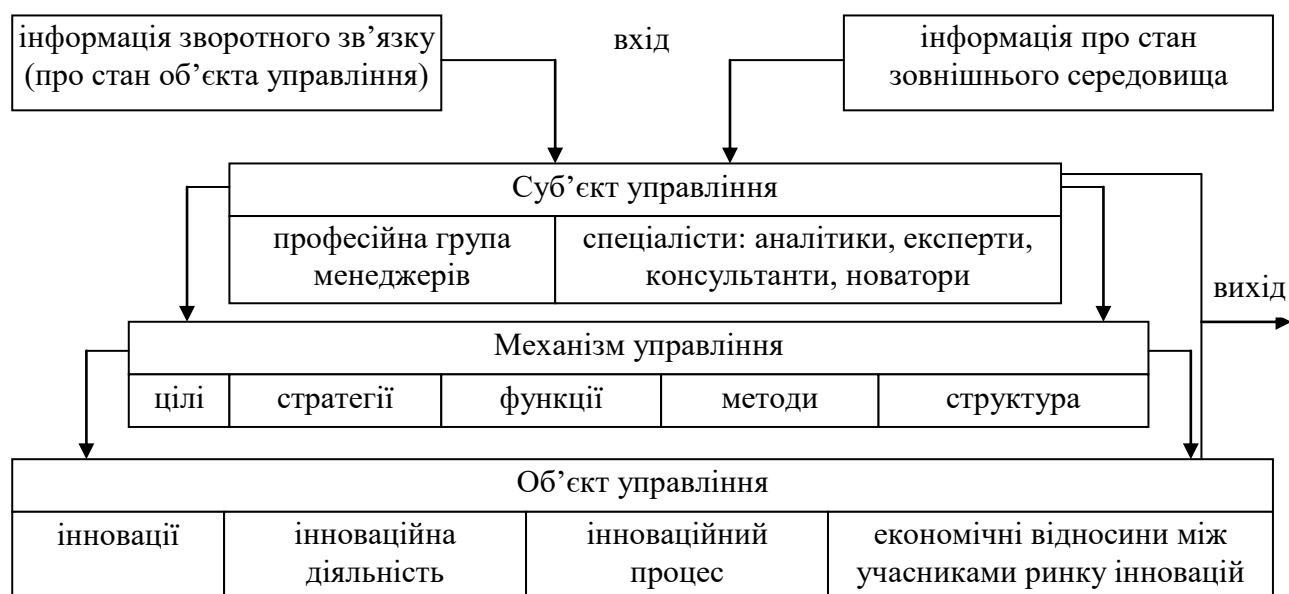


Рис. 1.4. Загальна схема інноваційного менеджменту, як системи [48]

Система управління інноваційним менеджментом складається з двох взаємопов'язаних ланок або підсистем: керуючої підсистеми, що представляє суб'єкта управління, і керованої підсистеми, що визначає об'єкт управління.

Зв'язок між суб'єктом управління та об'єктами відбувається за допомогою руху інформації. Цей рух інформації виступає як суть самого процесу управління, процес розроблення та реалізації керуючих дій суб'єкта управління на об'єкт управління. Механізм керуючого впливу включає в себе збір, обробку і передачу необхідної інформації та прийняття відповідних рішень [48, с.34].

Суб'єктами управління в інноваційному менеджменті можуть бути менеджери і фахівці різних рівнів, що залежить від об'єкта управління. Об'єктами управління в інноваційному менеджменті можуть бути інноваційні процеси, інноваційна діяльність, конкретні інновації, а також економічні відносини між учасниками ринку інновацій.

Інноваційний менеджмент розглядається як система, яка включає в себе як неформальні, так і формальні елементи. Серед них - правила, принципи, норми, методи, ціннісні орієнтири, організаційні форми, зв'язки і економічні відносини, що регулюють різні аспекти інноваційної діяльності [24, с.376]. Ця система визначає основи для впорядкування та ефективного управління інноваційними ініціативами в організації [52, с.623].

На сьогоднішній день в світі широко використовуються наступні інноваційні концепції у системі інноваційного менеджменту:

1. Модель безперервного процесу вдосконалення (KAIZEN). Модель безперервного процесу вдосконалення, відома як KAIZEN (японське слово, що означає «покращення» або «зміна на краще»), представляє собою систематичний підхід до постійного удосконалення ефективності та якості в організації. Ця концепція виникла в Японії і стала важливою частиною японського підприємницького культурного підходу. KAIZEN дозволяє створити культуру постійного розвитку, адаптуючись до змін та покращуючи результати виробництва чи послуг. Ця модель знаходить широке застосування в різних галузях та типах організацій. Вона включає такі компоненти, як обґрунтування методів та інструментів переорієнтації управлінської діяльності, орієнтацію на бездефектне управління та детальне узгодження всього процесу управління [53, с.82].

2. Концепція радикального вдосконалення процесів (КАЙРІО) – об'єднує такі підходи, як бенчмаркінг (дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими), реінжиніринг, цілеспрямовані радикальні інноваційні проекти та системні інноваційні процеси. Реалізація цієї методології забезпечує швидке зростання необхідних показників ефективності чи нарощування управлінських послуг у кілька разів. КАЙРІО – це не просто методологія, а філософія постійного вдосконалення, яка може допомогти підприємствам досягти стійкого успіху в сучасному динамічному світі. Важливо зазначити, що впровадження КАЙРІО – це складний процес, який потребує значних зусиль та ресурсів. Однак, результати, яких можна досягти за допомогою КАЙРІО, можуть виправдати всі витрати та зусилля [66, с.165].

3. Концепція загального менеджменту якості (TQM) – спрямована на реалізацію інноваційних змін в системах управління, в основі яких покладене підвищення результативності й ефективності управлінських процесів. Концепція загального менеджменту якості - це стратегічний підхід до управління, спрямований на постійне покращення якості всіх аспектів організації. TQM визнає важливість впровадження якості в усі сфери бізнесу, включаючи виробництво, обслуговування клієнтів, кадровий потенціал та управління процесами. Ця концепція виникла як відповідь на виклики управління якістю та забезпеченням якості в підприємствах. Застосування TQM дозволяє організаціям підтримувати високу якість продукції чи послуг та забезпечувати задоволення клієнтів у змінному бізнес-середовищі [32, с.55].

Дослідження показали, що у XXI столітті сучасні інноваційні концепції в системі інноваційного менеджменту визначають стратегічні напрями та підходи, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності організацій у швидкозмінному технологічному та економічному середовищі. Декілька сучасних інноваційних концепцій в інноваційному менеджменті включають ті, що представлені у табл. 1.4.

Сучасні інноваційні концепції в системі інноваційного
менеджменту [12; 55]

Назва	Основний зміст
Open Innovation (Відкрита інновація)	Концепція відкритої інновації, запропонована Генрі Чесбро та іншими, вказує на необхідність взаємодії зовнішніх стейкхолдерів, таких як конкуренти, університети, стартапи та інші, для обміну ідеями та ресурсами. Це підкреслює важливість залучення зовнішніх джерел інновацій для забезпечення конкурентоспроможності.
Design Thinking (Дизайн-мислення)	Ця концепція покладає акцент на людському центризмі та розв'язанні проблем через емпатію, творчий підхід та ітеративний процес. Дизайн-мислення використовується для розробки інноваційних продуктів та послуг, які відповідають реальним потребам користувачів.
Lean Innovation (Ощадлива інновація)	Ця концепція виникла на зламі Lean Startup та інноваційного менеджменту. Вона підкреслює важливість ефективного використання ресурсів, управління витратами та швидкого випуску мінімально життєздатних продуктів для вивчення реакції ринку.
Disruptive Innovation (Руйнівна інновація)	Концепція, запропонована Клейтоном Крістенсенем, вказує на те, як невеликі компанії можуть внести революційні зміни в галузі, випускаючи продукти або послуги, які руйнують традиційні ринки.
Digital Innovation (Цифрова інновація)	Орієнтована на застосування сучасних цифрових технологій для трансформації бізнес-процесів та створення нових цифрових продуктів та сервісів.
Sustainable Innovation (Сталі інновації)	Концепція сталого розвитку в інноваціях враховує вплив нововведень на навколишнє середовище та суспільство, спрямовуючи увагу на створення продуктів і послуг, які є екологічно сталими та соціально відповідальними.

Сучасні концепції допомагають підприємствам адаптуватися до змін в економіці та технологіях, прискорюючи інноваційні процеси та забезпечуючи стійкий розвиток.

Таким чином, врахування встановлених напрямів побудови раціональної системи інноваційного менеджменту та втілення новітніх концепцій дозволить компаніям ефективно керувати процесом реалізації продуктових та процесних інновацій. Інноваційний менеджмент набуває ознак складності та нелінійності, що повинно забезпечувати для реалізації інноваційного процесу та інноваційної діяльності в цілому найбільш сприятливі умови, а також надавати можливості для досягнення сталого розвитку.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності інноваційного менеджменту підприємства

Ефективність інноваційного менеджменту на підприємстві визначається його здатністю успішно впроваджувати та управляти інноваційними ідеями та проектами з метою досягнення стратегічних цілей. Це поняття охоплює різні аспекти, які визначають, наскільки ефективно підприємство використовує свій інноваційний потенціал для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Нижче подано ключові аспекти ефективності інноваційного менеджменту [12; 62]:

1. Стратегічна відповідність. Ефективний інноваційний менеджмент повинен бути відповідним стратегічним цілям підприємства. Інноваційні проекти повинні віддзеркалювати потреби ринку та сприяти досягненню стратегічних пріоритетів.

2. Ефективне використання ресурсів. Ефективність в інноваційному менеджменті вимагає раціонального використання ресурсів, включаючи фінансові, людські та технічні ресурси, щоб максимізувати результати інноваційних зусиль.

3. Креативний процес та культура інновацій. Ефективний інноваційний менеджмент сприяє креативному процесу та формуванню культури інновацій в організації. Залучення персоналу до ідейного процесу та підтримка експериментів є ключовими чинниками.

4. Швидкість впровадження. Здатність швидко впроваджувати інновації визначається ефективністю. Затримки у впровадженні можуть призвести до втрат конкурентних переваг.

5. Управління ризиками. Ефективний інноваційний менеджмент передбачає систематичний підхід до управління ризиками, пов'язаними з інноваційними проектами.

6. Взаємодія з екосистемою інновацій. Підприємство повинно ефективно взаємодіяти з зовнішніми стейкхолдерами, такими як партнери, постачальники,

клієнти та дослідницькі установи, щоб забезпечити доступ до нових ідей та технологій.

7. Вимірювання результатів. Ефективність інноваційного менеджменту повинна вимірюватися конкретними показниками та метриками, щоб оцінити внесок інновацій до успіху підприємства.

Забезпечення ефективного інноваційного менеджменту дозволяє підприємствам адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та залишатися конкурентоспроможними на ринку [11, с.165].

Оцінка ефективності інноваційного менеджменту підприємства - це комплексний процес, що включає в себе аналіз різних аспектів, які визначають успішність управління інноваціями.

Мета оцінки ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві полягає в здобутті вичерпної інформації щодо того, наскільки успішно та ефективно підприємство впроваджує та управляє інноваціями. Оцінка спрямована на розуміння внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на інноваційні процеси та їхні результати.

Основними завданнями оцінки ефективності інноваційного менеджменту є [22, с.18]:

- визначення результативності інноваційної діяльності;
- виявлення проблем та недоліків в системі інноваційного менеджменту;
- розробка та впровадження заходів щодо вдосконалення інноваційного менеджменту;
- обґрунтування інвестицій в інновації;
- оцінка інноваційного потенціалу підприємства;
- визначення здатності підприємства до генерування та впровадження інновацій;
- оцінка ризиків інноваційних проектів;
- обґрунтування економічної доцільності інноваційних проектів.

Для оцінки ефективності інноваційного менеджменту використовується комплекс методів, які можна поділити на кількісні та якісні.

1. Кількісні методи [6, с.106]:

1.1. Аналіз показників інноваційної діяльності. Використання таких показників, як кількість інноваційних проектів, обсяг інвестицій в інновації, частка інноваційної продукції в загальному обсязі продажів, термін окупності інноваційних проектів.

1.2. Економічне моделювання. Використання економіко-математичних моделей для прогнозування результатів інноваційних проектів.

2. Якісні методи [6, с.107]:

2.1. Експертні оцінки: опитування експертів для оцінки інноваційного потенціалу підприємства, інноваційних проектів, а також результативності інноваційної діяльності.

2.2. Аналіз SWOT: визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз в інноваційній діяльності підприємства.

2.3. Бенчмаркінг: порівняння інноваційної діяльності підприємства з кращими практиками в інших компаніях.

Оцінка ефективності інноваційного менеджменту має бути постійним процесом, який дає можливість підприємству вдосконалювати свою інноваційну діяльність та досягати стійкого успіху в сучасному динамічному світі.

Процес оцінки ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві можна поділити на п'ять основних етапів [56; 61]:

1. Визначення цілей та завдань оцінки:

- визначення мети оцінки (чітке формулювання мети, для якої проводиться оцінка, наприклад, для прийняття управлінських рішень, обґрунтування інвестицій, вдосконалення інноваційного процесу);

- визначення завдань оцінки (конкретизація мети у вигляді конкретних завдань (наприклад, оцінка результативності інноваційних проектів, виявлення проблем та недоліків в інноваційному процесі).

2. Вибір методів оцінки:

- вибір кількісних методів: (визначення, які кількісні показники будуть

використовуватися для оцінки, наприклад, кількість інноваційних проектів, обсяг інвестицій в інновації, частка інноваційної продукції в загальному обсязі продажів);

- вибір якісних методів (визначення, які якісні методи будуть використовуватися для оцінки, наприклад, експертні оцінки, аналіз SWOT, бенчмаркінг).

3. Збір та аналіз даних:

- збір даних (збір необхідних даних про інноваційну діяльність підприємства: звітність, статистичні дані, експертні оцінки);

- аналіз даних: (обробка та аналіз зібраних даних для отримання оцінок ефективності інноваційного менеджменту).

4. Формулювання висновків та рекомендацій:

- формулювання висновків (узагальнення результатів оцінки та формулювання висновків про ефективність інноваційного менеджменту);

- розробка рекомендацій (розробка конкретних рекомендацій щодо вдосконалення інноваційного менеджменту).

5. Впровадження рекомендацій:

- розробка плану впровадження рекомендацій (розробка плану заходів, спрямованих на вдосконалення інноваційного менеджменту);

- реалізація плану (реалізація запланованих заходів).

Важливо зазначити, що процес оцінки ефективності інноваційного менеджменту має бути постійним процесом. Це дасть можливість підприємству вдосконалювати свою інноваційну діяльність та досягати стійкого успіху в сучасному динамічному світі [27, с.206].

Наведемо кілька додаткових порад щодо проведення оцінки ефективності інноваційного менеджменту [46, с.55]:

1. Залучайте до процесу оцінки всіх зацікавлених сторін. Це допоможе отримати більш об'єктивну та всебічну оцінку.

2. Використовуйте різні методи оцінки. Це дозволить отримати більш повну картину ефективності інноваційного менеджменту.

3. Зосередьтеся не лише на кількісних, але й на якісних показниках. Якісні показники можуть дати цінну інформацію про те, чому інноваційні проекти є успішними або невдалими.

4. Використовуйте результати оцінки для вдосконалення інноваційного менеджменту. Оцінка не є самоціллю. Її результати мають бути використані для того, щоб зробити інноваційну діяльність підприємства більш ефективною.

Система показників ефективності інноваційної діяльності підприємства включає ряд ключових аспектів, які визначають ступінь успішності та вплив інновацій на бізнес [63, с.406].

Система показників ефективності інноваційної діяльності – це комплекс взаємопов'язаних показників, які використовуються для оцінки результативності інноваційної діяльності підприємства.

Система показників ефективності інноваційної діяльності має відповідати наступним принципам [8; 50]:

- наукова обґрунтованість. Показники повинні ґрунтуватися на наукових методах дослідження та відповідати сучасним стандартам оцінки інноваційної діяльності;

- практичність. Показники повинні бути простими для розрахунку та інтерпретації, а також доступними для збору даних;

- комплексність. Система показників повинні охоплювати всі аспекти інноваційної діяльності, включаючи науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи, виробництво та впровадження інновацій, а також маркетинг та продаж інноваційної продукції;

- гнучкість. Система показників повинні бути гнучкими та адаптивними до змін зовнішнього середовища та стратегії розвитку підприємства.

Система показників ефективності інноваційної діяльності може включати наступні групи показників [3; 23; 45]:

1. Показники результативності інноваційних проектів:

- 1.1. Кількість успішно завершених інноваційних проектів: кількість проектів, які досягли поставлених цілей та вкладені в заплановані строки.

1.2. Обсяг продажів інноваційної продукції: сума коштів, отриманих від продажу інноваційної продукції.

1.3. Рівень рентабельності інноваційних проектів: співвідношення прибутку від інноваційних проектів до їхніх витрат.

1.4. Термін окупності інноваційних проектів: період часу, необхідний для того, щоб доходи від інноваційного проекту покрили його витрати.

2. Показники інноваційного потенціалу підприємства:

2.1. Кількість патентів та інших охоронних документів: кількість патентів, авторських свідоцтв, ноу-хау та інших охоронних документів, отриманих за результатами інноваційної діяльності.

2.2. Частка інноваційної продукції в загальному обсязі продажів: відношення обсягу продажів інноваційної продукції до загального обсягу продажів підприємства.

2.3. Рівень конкурентоспроможності інноваційної продукції: оцінка конкурентоспроможності інноваційної продукції підприємства за ціною, якістю, функціональними характеристиками, дизайном, сервісним обслуговуванням.

3. Показники маркетингової інноваційної активності:

3.1. Витрати на маркетинг інноваційної продукції: сума коштів, витрачених на маркетингові заходи, спрямовані на просування інноваційної продукції.

3.2. Рівень обізнаності про інноваційну продукцію: відсоток цільової аудиторії, який знає про інноваційну продукцію підприємства.

3.3. Рівень задоволеності клієнтів інноваційною продукцією: оцінка задоволеності клієнтів якістю, функціональними характеристиками, дизайном, сервісним обслуговуванням інноваційної продукції.

4. Показники кадрового забезпечення інноваційного менеджменту:

4.1. Кількість фахівців, які займаються інноваційною діяльністю: кількість працівників, які мають необхідні знання, навички та досвід для роботи над інноваційними проектами.

4.2. Рівень мотивації персоналу до інноваційної діяльності: оцінка зацікавленості та готовності персоналу до участі в інноваційній діяльності.

4.3. Витрати на навчання та розвиток персоналу: сума коштів, витрачених на навчання та розвиток персоналу, який займається інноваційною діяльністю.

Водночас, окремо слід проводити оцінювання фінансових показників реалізації інноваційних проектів на підприємстві, які представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Система фінансових показників оцінювання ефективності реалізації
інноваційних проектів на підприємстві [8; 65]

Показник	Зміст та методика розрахунку
1. Чистий приведений дохід (ЧПД)	Різниця між дисконтованими доходами та дисконтованими витратами протягом життя проекту. Показує, скільки додаткового прибутку принесе проект порівняно з альтернативними варіантами інвестування.
2. Внутрішня норма рентабельності (ВНР)	Ставка дисконту, при якій ЧПД дорівнює 0. Показує максимальну ставку відсотка, за якою проект може бути профінансований, без втрати прибутку.
3. Індекс прибутковості (ІП)	Співвідношення дисконтованих доходів до дисконтованих витрат. Показує, скільки грошей буде отримано на кожну гривню, інвестовану в проект.
4. Термін окупності	Період, необхідний для того, щоб чистий прибуток від проекту покрити суму інвестицій. Показує, як швидко проект окупиться.
5. Рентабельність інвестицій (РІ)	Співвідношення чистого прибутку до суми інвестицій. Показує, скільки прибутку буде отримано на кожну гривню, інвестовану в проект.
6. Дисконтований період окупності	Період, необхідний для того, щоб дисконтований чистий прибуток від проекту покрити суму інвестицій. Показує, як швидко проект окупиться з урахуванням фактора часу.
7. Коефіцієнт ефективності інвестицій (КЕІ)	Співвідношення суми дисконтованих чистих доходів до суми інвестованих коштів. Показує, скільки прибутку буде отримано на кожну гривню, інвестовану в проект, з урахуванням фактора часу.
8. Модифікована внутрішня норма рентабельності (МВНР)	ВНР, розрахована з урахуванням ризику проекту. Показує, скільки прибутку може бути отримано з урахуванням ризику проекту.
9. Показник вартості ризику (ПВР)	Різниця між ВНР та середньозваженою вартістю капіталу. Показує, скільки додаткового прибутку має бути отримано, щоб компенсувати ризик проекту.

Таким чином, ефективна оцінка інноваційного менеджменту – це ключовий фактор успіху будь-якого підприємства, яке прагне досягти стійкого розвитку в сучасному динамічному світі. Важливо зазначити, що склад системи

показників ефективності інноваційної діяльності може варіюватися залежно від специфіки діяльності підприємства. Важливо зазначити, що жоден з цих показників не може дати всебічної оцінки ефективності інноваційного інвестиційного проекту. Рекомендується використовувати комплекс показників, які враховують специфіку проекту, ризики, пов'язані з його реалізацією, а також цілі та завдання інвесторів.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері інноваційного розвитку підприємства

Нормативно-правове забезпечення інноваційного розвитку підприємства включає комплекс правових норм, законодавчих актів та регулятив, які регулюють та сприяють створенню та розвитку інноваційних ініціатив на підприємстві. Зміст такого забезпечення може включати наступні аспекти:

1. Правове регулювання інтелектуальної власності: Закони та нормативи, що стосуються отримання та захисту патентів, авторських прав, товарних знаків та інших форм інтелектуальної власності.

2. Фінансова підтримка: правові аспекти, що стосуються отримання фінансової підтримки для інноваційних проектів, такі як податкові пільги, гранти, кредитування та інші механізми фінансування.

3. Регулювання інноваційних договорів: законодавство, що визначає умови та правила укладання інноваційних договорів, включаючи ліцензійні угоди, спільні дослідження та технічні співпраці.

4. Стандартизація і сертифікація: правила та норми, що стосуються впровадження стандартів якості, безпеки та ефективності для інноваційних продуктів та послуг.

5. Управління ризиками та відповідальність: нормативи, що регулюють визначення та управління ризиками, пов'язаними з інноваційною діяльністю, а також встановлення відповідальності за можливі наслідки.

6. Антимонопольне законодавство: правила, спрямовані на забезпечення

конкуренції на ринку та уникнення монопольних практик, що можуть заважати інноваційному розвитку.

7. Правила господарської конфіденційності: нормативи, що регулюють захист конфіденційної інформації, особливо в контексті інноваційних досліджень та розробок.

8. Охорона навколишнього середовища: правові акти, які стосуються впливу інноваційних проектів на навколишнє середовище та вимог до їхньої екологічної безпеки.

9. Закупівельні процедури: правові аспекти участі в інноваційних закупівлях, включаючи конкурси та тендерні процедури.

10. Нормативи у сфері праці: законодавство, що регулює трудові відносини та права працівників у сфері інновацій.

Нормативно-правове забезпечення інноваційного розвитку визначає правовий фундамент для стимулювання та захисту інноваційної діяльності на підприємстві.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері інноваційного розвитку підприємств України представлено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері інноваційного розвитку підприємств України

Назва закону	Основні положення
1	2
Про інноваційну діяльність [41]	Визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлює форми стимулювання державою інноваційних процесів.
Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні [45]	Визначає п'ять пріоритетних напрямів інноваційної діяльності на 2017-2020 роки.
Про наукову і науково-технічну діяльність [43]	Визначає правові, економічні та організаційні основи наукової і науково-технічної діяльності в Україні.
Про Державні цільові програми [39]	Визначає форми та механізми державної підтримки інноваційної діяльності.
Про особливий режим інноваційної діяльності технологічних парків [44]	Визначає правові та організаційні засади створення та функціонування технологічних парків.

Продовження таблиці 1.6

1	2
Про інвестиційну діяльність [40]	Визначає правові та організаційні засади здійснення інвестиційної діяльності в Україні.
Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій [38]	Визначає правові та організаційні засади трансферу технологій в Україні.

Важливо зазначити, що це не вичерпний перелік законів, які регулюють інноваційну діяльність в Україні. Існують також інші закони, які містять положення, що стосуються інновацій, наприклад, Закон України «Про освіту», Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу», Закон України «Про захист прав на винаходи і корисні моделі».

Законодавство у сфері інноваційної діяльності постійно розвивається. Так, у 2017 році було прийнято Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», який визначив п'ять пріоритетних напрямів інноваційної діяльності на 2017-2020 роки.

У 2018 році було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо стимулювання інноваційної діяльності», який вніс зміни до 14 законів України, зокрема до Закону України «Про інноваційну діяльність».

У 2020 році було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», який спрямований на стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні, в тому числі за допомогою інновацій.

Законодавство у сфері інноваційної діяльності має на меті [18; 45]:

- створити сприятливі умови для розвитку інноваційної діяльності в Україні;
- стимулювати інвестиції в інноваційну діяльність;
- підтримувати суб'єктів інноваційної діяльності;
- захищати права інтелектуальної власності на результати інноваційної діяльності.

Регулювання інноваційної діяльності в Україні має ряд проблем:

- недостатнє фінансування інноваційної діяльності;
- недосконалість податкової системи;
- бюрократія;
- відсутність кваліфікованих кадрів.

Незважаючи на проблеми, регулювання інноваційної діяльності в Україні постійно вдосконалюється. Це дозволяє сподіватися, що в Україні буде створено сприятливі умови для розвитку інновацій, що призведе до зростання економіки та підвищення добробуту населення.

Інформаційне забезпечення – це сукупність інформаційних ресурсів, методів та технологій їх обробки, необхідних для підтримки прийняття управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку підприємства.

Інформаційне забезпечення відносин у сфері інноваційного розвитку підприємства включає в себе комплекс заходів та ресурсів, які спрямовані на збір, обробку, зберігання та передавання інформації для підтримки інноваційних ініціатив. Це важлива складова успішного впровадження та управління інноваціями [25, с.205].

Інформаційне забезпечення відносин у сфері інноваційного розвитку підприємства може використовуватися для [19, с.387]:

1. Обґрунтування прийняття управлінських рішень:
 - вибір пріоритетних напрямків інноваційного розвитку;
 - розробка та оцінка інноваційних проектів;
 - оцінка ризиків;
 - контроль за ходом реалізації інноваційних проектів.
2. Підтримки комунікацій:
 - між різними підрозділами підприємства;
 - з партнерами та інвесторами;
 - з науковою спільнотою.
3. Підвищення конкурентоспроможності підприємства:
 - за рахунок більш швидкого впровадження інновацій;

- за рахунок кращого розуміння потреб ринку;
- за рахунок більш ефективного використання ресурсів.

Важливу роль у інформаційному забезпеченні відносин у сфері інноваційного розвитку підприємства відіграють інформаційні технології.

Сучасні інформаційні технології дозволяють [2, с.78]:

- збирати та обробляти великі обсяги даних;
- проводити складні розрахунки та моделювання;
- створювати візуалізації даних;
- забезпечувати доступ до інформації з будь-якого місця та в будь-який час.

Використання інформаційних технологій дозволяє підприємствам [15]:

- підвищити ефективність управління інноваційною діяльністю;
- зменшити ризики;
- прискорити впровадження інновацій;
- підвищити конкурентоспроможність.

Інформаційне забезпечення є важливим фактором успішного інноваційного розвитку підприємства. Завдяки ефективному інформаційному забезпеченню підприємство може приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, швидше впроваджувати інновації та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Нині існують різні інформаційні системи управління інноваціями (ІСУІ), які пропонують різні функції та можливості. Деякі з найпопулярніших ІСУІ включають [1; 45; 65]:

1. Salesforce Innovation Cloud. Це хмарна платформа, яка допомагає організаціям управляти всіма аспектами інноваційного процесу, від генерування ідей до їх комерціалізації. Вона пропонує широкий спектр функцій, включаючи управління ідеями, співпрацю, краудсорсинг, управління проектами та аналітику.

2. SAP Innovation Management. Це комплексне рішення для управління інноваціями, яке допомагає організаціям пов'язувати стратегію, людей та

процеси для успішного впровадження інновацій. Вона пропонує широкий спектр функцій, включаючи управління ідеями, співпрацю, управління проектами, портфельне управління інноваціями та аналітику.

3. Oracle Innovation Management Cloud. Це хмарна платформа, яка допомагає організаціям управляти всіма аспектами інноваційного процесу, від генерування ідей до їх комерціалізації. Вона пропонує широкий спектр функцій, включаючи управління ідеями, співпрацю, краудсорсинг, управління проектами та аналітику.

4. IBM Innovation Platform. Це відкрита платформа, яка допомагає організаціям створювати, ділитися та впроваджувати інновації. Вона пропонує широкий спектр функцій, включаючи управління ідеями, співпрацю, краудсорсинг, управління проектами та аналітику.

5. Microsoft Innovation Center. Це мережа центрів інновацій, які допомагають організаціям розробляти та впроваджувати інновації. Центри пропонують широкий спектр послуг, включаючи консалтинг, навчання, дослідження та розробки, а також доступ до технологій Microsoft.

Це лише деякі з багатьох ІСУІ, які доступні на ринку. Вибір правильної ІСУІ для певної організації буде залежати від конкретних потреб і вимог.

Таким чином, впровадження ІСУІ може допомогти організації: підвищити ефективність інноваційного процесу (ІСУІ може допомогти автоматизувати завдання, покращити співпрацю та приймати більш обґрунтовані рішення); знизити ризики (ІСУІ може допомогти виявити та оцінити ризики, пов'язані з інноваціями); прискорити впровадження інновацій (ІСУІ може допомогти швидше впровадити інновації на ринок); підвищити конкурентоспроможність (ІСУІ може допомогти стати більш конкурентоспроможною на ринку, що постійно змінюється) тощо.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ інноваційного менеджменту на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що інноваційний менеджмент це системний та стратегічний підхід до управління, спрямований на створення та впровадження новаторських ідей, технологій, продуктів або послуг у діяльність організації з метою досягнення конкурентних переваг, сталого розвитку та адаптації до змін в економічному та технологічному середовищі. Цей підхід враховує не лише технічні аспекти інновацій, а й важливість культурних, організаційних та управлінських змін для створення сприятливого середовища для творчості та розвитку новаторських рішень.

2. Встановлено, що загальне значення інноваційного менеджменту полягає у створенні здатності підприємства адаптуватися до змін, реагувати на виклики ринку та ефективно використовувати свій творчий потенціал для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі. Інноваційний менеджмент – це постійний процес, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до мінливих умов. Досягнення мети інноваційного менеджменту дає можливість підприємству стати лідером на ринку, забезпечити стійкий розвиток та досягти довгострокового успіху.

3. Узагальнено, що система інноваційного менеджменту на підприємстві представляє собою комплексний підхід, організований для стимулювання та керування інноваційними процесами в організації. Сутність цієї системи полягає в створенні механізму, який сприяє систематичному розвитку та впровадженню новаторських ідей для досягнення стратегічних цілей підприємства. Система інноваційного менеджменту – це не статичний інструмент, а процес, що постійно розвивається. Підприємствам, які прагнуть досягти успіху в сучасному динамічному світі, важливо постійно вдосконалювати свою систему інноваційного менеджменту та адаптувати її до мінливих умов.

4. Обґрунтовано, що врахування встановлених напрямів побудови раціональної системи інноваційного менеджменту та втілення новітніх концепцій дозволить компаніям ефективно керувати процесом реалізації продуктових та процесних інновацій. Інноваційний менеджмент набуває ознак складності та нелінійності, що повинно забезпечувати для реалізації інноваційного процесу та інноваційної діяльності в цілому найбільш сприятливі умови, а також надавати можливості для досягнення сталого розвитку.

5. Встановлено, що ефективність інноваційного менеджменту на підприємстві визначається його здатністю успішно впроваджувати та управляти інноваційними ідеями та проектами з метою досягнення стратегічних цілей. Це поняття охоплює різні аспекти, які визначають, наскільки ефективно підприємство використовує свій інноваційний потенціал для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Забезпечення ефективного інноваційного менеджменту дозволяє підприємствам адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та залишатися конкурентоспроможними на ринку.

6. Визначено, що склад системи показників ефективності інноваційної діяльності може варіюватися залежно від специфіки діяльності підприємства. Важливо зазначити, що жоден з цих показників не може дати всебічної оцінки ефективності інноваційного інвестиційного проекту. Рекомендується використовувати комплекс показників, які враховують специфіку проекту, ризики, пов'язані з його реалізацією, а також цілі та завдання інвесторів.

7. Доведено, що інформаційне забезпечення відносин у сфері інноваційного розвитку підприємства включає в себе комплекс заходів та ресурсів, які спрямовані на збір, обробку, зберігання та передавання інформації для підтримки інноваційних ініціатив. Це важлива складова успішного впровадження та управління інноваціями. Завдяки ефективному інформаційному забезпеченню підприємство може приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, швидше впроваджувати інновації та підвищувати свою конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БЛІК СТАНДАРТ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження та оцінювання системи інноваційного менеджменту на підприємстві обрано торговельне підприємство ТОВ «Блік-Стандарт». Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Блік-Стандарт»

Параметр діяльності	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ БЛІК-СТАНДАРТ
Скорочена назва	ТОВ «Блік-Стандарт»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	33168104
Дата реєстрації	23.09.2004 р.
Уповноважені особи	Коренівський Сергій Анатолійович
Розмір статутного капіталу	510000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна
Види діяльності	Основний: 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах Інші: 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Місцезнаходження юридичної особи:	13300, Житомирська обл., м. Бердичів, вул. Данилівська, 17

Отже, торговельна компанія ТОВ «Блік-Стандарт» зареєстрована 23.09.2004 р. за юридичною адресою: 13300, Житомирська обл., м. Бердичів, вул. Данилівська, 17. Керівником організації є Коренівський Сергій

Анатолійович. Розмір статутного капіталу складає 510 000,00 грн. На момент останнього оновлення даних 01.02.2024 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення.

ТОВ «Блік-Стандарт» функціонує на ринку м. Бердичів. Торговельна компанія здійснює реалізацію харчових продуктів тривалого зберігання, такі як пшениця, мука, овес, ячмінь, кукурудза, цукор, сіль, різні корми для тварин. Також, підприємство здійснює реалізацію таких продуктів харчування, як олія, оцет, майонез, рибні та м'ясні консерви, кава, чай, снеки. Об'єми реалізації - дрібний опт, від 50 кг. до 500 кг.

Згідно з внутрішніми установчими документами предметом діяльності ТОВ «Блік-Стандарт» є:

- торгівля продуктами харчування та продукцією сільськогосподарського виробництва;
- розширення та реконструкція діючих підприємств з метою збільшення конкурентоздатності продукції з наступною реалізацією її як на ринок України, так і за її межами;
- виробництво торгівля продукції сільськогосподарського виробництва;
- консультації в галузі технології торгівлі;
- оптова, роздрібна та виїзна торгівля;
- залучення в економіку України інвестицій ведучих фірм-виробників виробів у сфері торговельної діяльності.

Отже, згідно з внутрішніми установчими документами ТОВ «Блік-Стандарт» визначає свою діяльність у кількох ключових напрямках, які визначають стратегічні цілі та завдання компанії. Це створює унікальний облік фірми, де кожне напрямок є не лише окремим компонентом, але й необхідною частиною цілісної стратегії розвитку.

Одним із основних напрямків діяльності є торгівля продуктами харчування та продукцією сільськогосподарського виробництва. Це вказує на активну участь компанії в постачанні якісних продуктів харчування на ринок, а також на підтримку і розвиток сільськогосподарського сектору.

Додатково, компанія зосереджена на розширенні та реконструкції діючих підприємств з метою підвищення конкурентоздатності продукції. Це свідчить про стратегічний підхід до розвитку власних ресурсів та забезпечення стабільного позиціонування на ринку як національному, так і міжнародному.

Крім того, компанія активно займається виробництвом та торгівлею сільськогосподарською продукцією, визначаючи себе як ключового учасника у цьому стратегічно важливому секторі господарства.

Консультації в галузі технології торгівлі вказують на високий рівень експертизи компанії, яка готова ділитися своїм досвідом та знаннями для покращення ефективності торговельної діяльності.

Оптова, роздрібна та виїзна торгівля є ключовим елементом стратегії компанії, що дозволяє розширювати географію своєї діяльності та задовольняти потреби різних клієнтів.

Залучення інвестицій від провідних фірм-виробників виробів у сфері торговельної діяльності вказує на бажання компанії не лише розвивати власний бізнес, але й сприяти загальному розвитку економіки України.

Отже, ТОВ «Блік-Стандарт» визначає свою унікальність через комплексний підхід до розвитку, реалізуючи стратегічні завдання в різних сферах, що формує єдиний та цілісний образ компанії на ринку.

ТОВ «Блік-Стандарт» – це сучасне підприємство, яке знаходиться у місті Бердичів за адресою вул. Данилівська, 17. Компанія була створена на основі майна, яке спочатку належало власнику, а потім було передано до складу підприємства та закріплено за ним на праві приватної власності.

Підприємство має свій власний баланс, поточні рахунки в національній та іноземній валюті, а також інші рахунки в банках. Також воно володіє товарним знаком, печаткою та штампами зі своєю назвою.

ТОВ «Блік-Стандарт» має право здійснювати ряд операцій з обороту майна. Зокрема, воно може продавати, передавати безкоштовно, обмінювати, передавати в оренду різноманітні матеріальні цінності юридичним та фізичним особам, відчужувати їх іншим особам та використовувати у відповідності з чинним законодавством та статутом компанії.

Рішення про відчуження об'єктів нерухомості, засобів виробництва та інших матеріальних цінностей приймається відповідно до установчих документів підприємства ТОВ «Блік-Стандарт». Крім того, підприємство має право укладати різноманітні договори, включаючи зовнішньоекономічні, та виконувати різні правові дії, такі як придбання майнових та особистих немайнових прав, несення обов'язків, участь у судових процесах.

Майнова база ТОВ «Блік-Стандарт» охоплює основні засоби, оборотні кошти та інші цінності, і їх вартість відображена в балансі компанії. Формування майна підприємства відбувається за рахунок різноманітних джерел, зокрема:

1. Грошові та матеріальні внески власника.
2. Прибутки, отримані від реалізації продукції, робіт та послуг, а також від інших видів господарської діяльності.
3. Безоплатні або благодійні внески та пожертвування від підприємств, організацій та громадян.
4. Інші джерела, не заборонені законодавством України.

Підприємство є власником різних видів майна, включаючи те, яке передано власником у власність, продукцію, виготовлену власною діяльністю, та інше майно, набуто відповідно до законодавства.

Важливо відзначити, що ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, незалежно від того, чи є воно власністю ТОВ «Блік-Стандарт» або передане в користування, несе підприємство в повному обсязі з моменту реєстрації.

Управління на підприємстві відбувається у двох сферах: виробничо-технічній, де координується виробничий процес, та соціальній, де регулюються відносини між учасниками виробничого процесу та формується співпраця та взаємодія між управлінцями та виконавцями.

Функціонування та розвиток ТОВ «Блік-Стандарт» забезпечуються, в першу чергу, завдяки створеній організаційній та управлінській структурі

підприємства. Так, організаційна структура підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» представлена трьома рівнями управління (рис. 2.1).

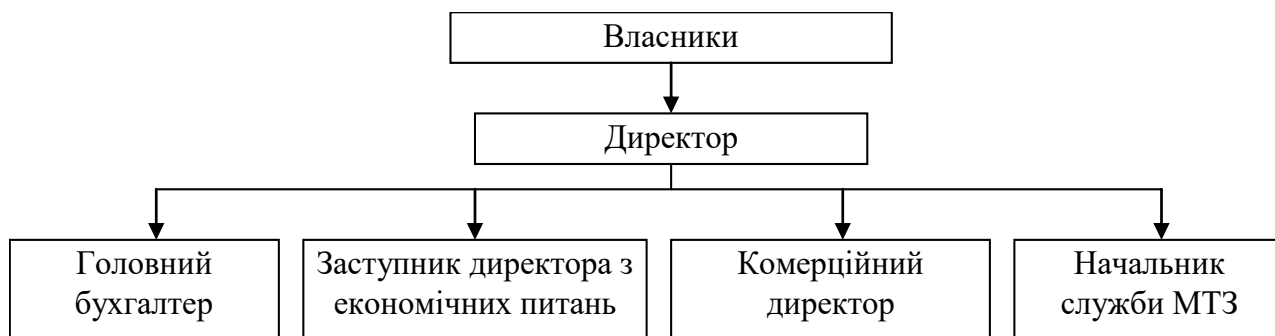


Рис. 2.1. Управлінська структура ТОВ «Блік-Стандарт»

Основну роль у керівництві ТОВ «Блік-Стандарт» відіграє власник компанії. Призначення директора на посаду ТОВ «Блік-Стандарт» проводиться на підставі рішення та призначення, що приймається засновником підприємства. Директор самостійно вирішує ряд питань, пов'язаних з діяльністю підприємства, за винятком тих, які згідно зі статутом віднесені до компетенції власника.

Організаційна структура ТОВ «Блік-Стандарт» представлена на рис. 2.2.

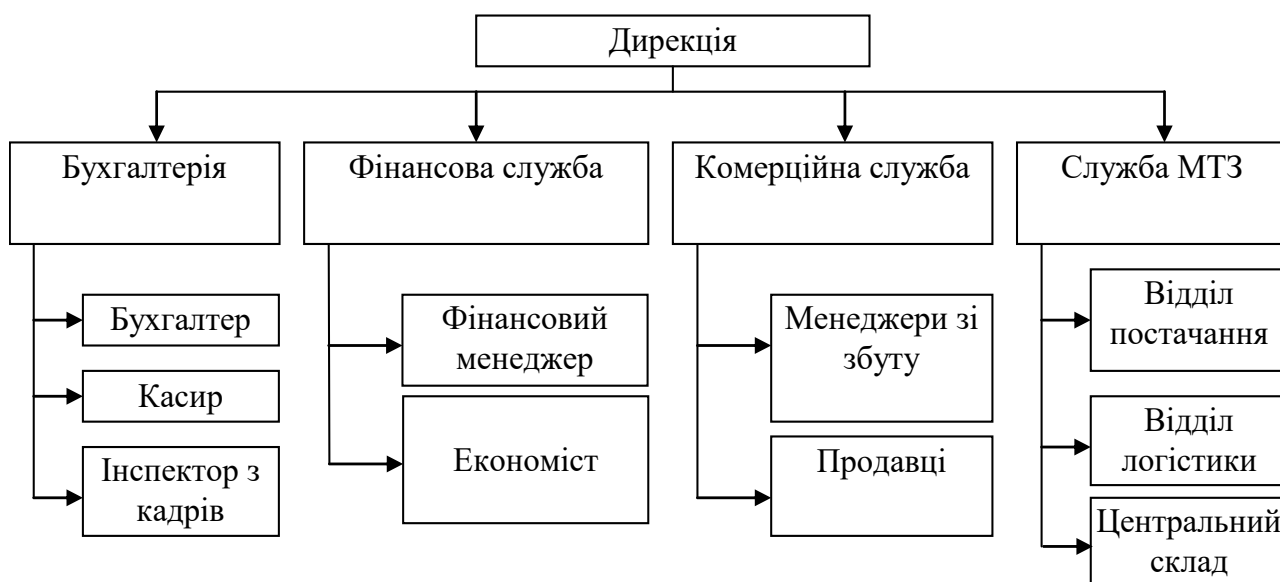


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Блік-Стандарт»

Слід відзначити, що структура, зображена на рис. 2.2, представляє собою найбільш поширений тип ієрархічної структури торгово-посередницьких

підприємств. Вона характеризується значним числом горизонтальних і вертикальних зв'язків та відрізняється невеликою кількістю низових ланок управління при прийнятті рішень. У даній системі ТОВ «Блік-Стандарт» базується на лінійній вертикалі управління та спеціалізації управлінської праці за функціональними ознаками, як техніка, економіка, логістика, фінанси.

Керівнику ТОВ «Блік-Стандарт» безпосередньо підпорядковуються його заступники за функціями, такими як маркетинг, фінанси, персонал і т.д. Загальний керівник здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, тоді як керівники функціональних відділів (економічного, інженерно-технічного тощо) надають функціональне сприяння виконавцям робіт.

Основні функціональні області та бізнес-процеси в ТОВ «Блік-Стандарт» визначають його ключові діяльності, орієнтовані на забезпечення ефективного управління торговельною діяльністю та задоволення потреб клієнтів. Бізнес-процеси, які зазвичай включають кілька функцій в межах організаційної структури і суттєво впливають на функціонування підприємства, розглядаються у контексті ТОВ «Блік-Стандарт». Детальний огляд основних бізнес-процесів представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика бізнес-процесів ТОВ «Блік-Стандарт»

Основні процеси	Характеристика бізнес-процесів
Постачання	Процес оптового постачання товарів від виробників здійснюється за системою договорів і контрактів.
Логістика	Процес управління матеріально-технічними потоками на вході (постачання товарів від постачальників на підприємство) та на виході (розподіл товарів серед оптових та роздрібних покупців).
Маркетинг і збут	Маркетингова політика не достатньо розвинена на підприємстві. ТОВ «Блік-Стандарт» необхідно розробити політику просування послуг на ринок та розробити ефективну рекламну компанію, що забезпечить нових потенційних споживачів.
Управління	Підприємство здійснює процеси стратегічного управління, бізнес-планування, які здійснюються під керівництвом ТОВ «Блік-Стандарт», а також фінансового контролю на чолі з головним бухгалтером.
Забезпечення	Підприємство виконує процеси, що забезпечують управління персоналом, юридичний супровід, відповідність вимогам охорони навколишнього середовища, охорони праці і техніки безпеки, а також утримання будівель, підготовку персоналу та інші внутрішні процеси

Отже, бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних процедур, що використовують ресурси, і завдяки яким ТОВ «Блік-Стандарт» здійснює свою операційну діяльність, виробляє продукцію, надає послуги та здійснює комерційну діяльність. Усі бізнес-процеси спрямовані на виконання функцій підприємства і повинні відповідати його цілям та стратегії.

Оцінка функціонування ТОВ «Блік-Стандарт» в межах системи управління персоналом передбачає проведення діагностики трудового потенціалу компанії. Діагностика персоналу включає в себе збір, аналіз та оцінку інформації про працівників, їхню робочу діяльність та відповідність вимогам організації.

Структура персоналу підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» за категоріями представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура персоналу ТОВ «Блік-Стандарт» за категоріями

Категорія персоналу	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%
Основні працівники	25	55,56	28	58,33	30	56,60	5,00	20,00
торговельний персонал	21	46,67	24	50,00	25	47,17	4,00	19,05
обслуговуючий персонал	4	8,89	4	8,33	5	9,43	1,00	25,00
Технічний персонал	5	11,11	4	8,33	6	11,32	1,00	20,00
Адміністративний персонал	15	33,33	16	33,33	17	32,08	2,00	13,33
керівники	10	22,22	10	20,83	10	18,87	0,00	0,00
спеціалісти	5	11,11	6	12,50	7	13,21	2,00	40,00
Всього	45	100,00	48	100,00	53	100,00	8,00	17,78

Можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Блік-Стандарт» у 2023 р. складала 53 особи, що на 8 осіб, або на 17,78 % більше, ніж у 2021 р. В структурі персоналу найбільшу питому вагу, а саме 56,60 % посідає торговельний персонал, загальна чисельність якого збільшилась на 5 осіб, або на 20,00 %, що у 2023 р. складало 30 осіб. Чисельність адміністративного персоналу у 2023 р. становила 17 осіб, що на 2 особи, або на 13,33 % більше, ніж у 2021 р. Питома вага адміністративного персоналу дещо скоротилась та становить 32,08 %.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

В умовах ринкової економіки важливо акцентувати на суттєвому розширенні повноважень підприємств у сфері фінансово-економічної діяльності. Збільшення цих повноважень підкреслює необхідність ефективного впровадження своєчасної та якісної діагностики фінансово-економічного стану компаній. Важливим аспектом стає оцінка ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємств, а також виявлення шляхів підвищення і зміцнення їх фінансової стабільності. Це особливо актуально в контексті виходу підприємств з кризового стану та їх оздоровлення.

Фінансова діагностика виявляється ключовим елементом фінансової політики підприємства, визначаючи стратегічні напрямки дій для забезпечення стійкості та успішності в умовах конкурентного середовища. Її роль полягає в комплексному аналізі фінансових показників, визначенні ризиків та можливостей, а також у формуванні ефективних заходів для досягнення фінансових цілей підприємства.

Саме через вдосконалену діагностику фінансово-економічного стану підприємства можуть ефективно планувати свою діяльність, уникати можливих фінансових труднощів та гнучко реагувати на зміни в економічному середовищі. Такий підхід дозволяє підприємствам забезпечувати сталість та стійкість у своїй фінансовій діяльності, сприяючи загальному економічному зростанню та розвитку.

Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Блік-Стандарт» визначається як важливий компонент фінансового менеджменту та аудиту, що перетворюється на ключову прерогативу вищого та середнього рівня управлінських структур підприємства. Ці структури здатні впливати на процес формування фінансових ресурсів та грошових потоків, а також на ефективність управлінських рішень, пов'язаних з визначенням цінової політики, заміною обладнання чи технологій, а також стимулюванням економічного зростання підприємства.

Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Блік-Стандарт» стає ключовим інструментом для розв'язання завдань щодо поточного обігу фінансових ресурсів, їх формування та ефективного використання, а також для планування діяльності як на поточний, так і на довгостроковий період. Вона виступає як засіб інтеграції фінансового та загального менеджменту, зокрема у сфері аналізу та фінансового забезпечення стратегічних напрямків розвитку ТОВ «Блік-Стандарт».

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «Блік-Стандарт» представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Блік-Стандарт»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	13202	14547	15654	2452	18,57
Валовий прибуток, тис. грн.	4226	4097	4100	-126	-2,98
Чистий прибуток, тис. грн.	1182	1184	1071	-111	-9,39
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	15552,0	15158,0	14649,5	-902,5	-5,80
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	10075,5	10198,5	10382,5	307,0	3,05
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	5476,5	4959,5	4267,0	-1209,5	-22,09
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	45	48	53	8	17,78
Фондовіддача, грн.	1,31	1,43	1,51	0,20	15,07
Фондомісткість, грн.	0,05	0,05	0,04	0,00	-5,10
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	201,51	175,84	173,04	-28,47	-14,13
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	264,04	250,81	260,90	-3,14	-1,19
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,41	2,93	3,67	1,26	52,18

За результатами проведеної діагностики можна узагальнити, що компанія ТОВ «Блік-Стандарт» віднесена до категорії середніх суб'єктів господарювання з обсягами господарської діяльності у 2023 році на рівні 15654 тис. грн. Це на 18,57 % більше, ніж у 2021 році, становлячи 2452 тис. грн. За той же період валовий прибуток компанії скоротився на 126 тис. грн., досягаючи 4100 тис. грн. Це призвело до зменшення вартості чистого фінансового результату на 9,39 %, або 111 тис. грн., до 1071 тис. грн.

Фінансовий аналіз показав, що середньорічна вартість активів ТОВ «Блік-Стандарт» у 2023 році становила 14649,5 тис. грн. Однак основною складовою стала необоротна активність у розмірі 10382,5 тис. грн., що на 3,05 % більше, ніж у 2021 році. Вартість оборотних активів зменшилася на 1209,5 тис. грн., досягаючи 4267,0 тис. грн.

Протягом 2021-2023 років відзначалося значне зростання середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Блік-Стандарт», яка на кінець 2023 року складала 8 осіб. У той же час індикатор продуктивності праці зменшився на 3,14 тис. грн. або на 1,19 %, до значення 260,90 тис. грн. Діагностика свідчить, що у 2023 році відбулося зростання значення фондівіддачі на 0,20 грн. або на 15,07 %, досягаючи 1,51 грн.

Підприємство, що функціонує та еволюціонує як цілісний майновий комплекс, є здатним змінювати свою ринкову вартість, яка визначається основним чинником - спроможністю приносити дохід його власнику. Успішні підприємства генерують значну вартість для всіх учасників ринкового господарства: споживачів, працівників, постачальників капіталу та держави (через оподаткування).

Оцінка вартості підприємства в умовах ринкової економіки, як правило, є спеціальною аналітичною діяльністю, пов'язаною із системою ліцензування. Однак у певних випадках така оцінка може носити «неофіційний» характер, задовольняти внутрішні потреби підприємства та служити цілям економічного діагностування. Визначення приблизної вартості підприємства виступає ефективним інструментом для визначення його позиції на економічній шахівниці та може використовуватися для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

Діагностика підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» базується на ряді ключових аспектів, які включають загальну характеристику підприємства, його історію та перспективи розвитку. Оцінка також враховує частку акціонерів у капіталі підприємства та характеристики цінних паперів, що підлягають оцінці, інклюзивно оцінюючи їхні юридичні права та привілеї. Фінансова інформація

за попередні періоди є важливим компонентом діагностики, дозволяючи аналізувати фінансову стійкість та динаміку підприємства. Оцінка також включає аналіз активів та зобов'язань підприємства, що розкриває його фінансовий стан та здатність виконувати зобов'язання.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Характеристика майна підприємства ТОВ «Блік-Стандарт»
та джерел його формування за балансом**

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	10197	63,13	10200	72,01	10565	69,81	368	3,61	6,67
в т.ч. основні засоби	10197	63,13	10200	72,01	10565	69,81	368	3,61	6,67
2. Оборотні активи	5955	36,87	3964	27,99	4570	30,19	-1385	-23,26	-6,67
в т.ч. запаси	1561	9,66	608	4,29	862	5,70	-699	-44,78	-3,97
дебіторська заборгованість	4197	25,98	3200	22,59	3565	23,55	-632	-15,06	-2,43
грошові кошти	117	0,72	121	0,85	105	0,69	-12	-10,26	-0,03
Пасиви									
1. Власний капітал	3540	21,92	4382	30,94	4627	30,57	1087	30,71	8,65
в т.ч. зареєстрований капітал	510	3,16	510	3,60	510	3,37	0	0,00	0,21
нерозподілений прибуток	678	4,20	1520	10,73	1765	11,66	1087	160,32	7,46
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	530	3,28	485	3,42	463	3,06	-67	-12,64	-0,22
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	12082	74,80	9297	65,64	10045	66,37	-2037	-16,86	-8,43
Баланс	16152	100,00	14164	100,00	15135	100,00	-1017	-6,30	х

В аналізі виявлено, що загальна вартість активів ТОВ «Блік-Стандарт» в 2023 році складала 15135 тис. грн., що на 6,30 % менше, ніж у 2021 році. Під час розгляду структури активів виявлено, що вартість необоротних активів компанії зросла на 3,61 %, досягаючи 10 565 тис. грн., що становило 69,81 % від загальної вартості активів. З іншого боку, вартість оборотних активів зменшилася на 23,26 %, складаючи 4570 тис. грн. Протягом 2021-2023 років спостерігалось скорочення дебіторської заборгованості компанії на 15,06 %, досягаючи 3565 тис. грн. у 2023 році.

Аналіз зобов'язань ТОВ «Блік-Стандарт» вказує на те, що у 2023 році власний капітал компанії складав 30,57 % від структури загальних пасивів балансу, тоді як поточні зобов'язання та забезпечення становили 66,37 % структури. Вартість зареєстрованого капіталу складала 510 тис. грн. Також відзначено значне зростання нерозподіленого прибутку, досягаючи 1765 тис. грн. у 2023 році, що є на 160,32 % більше, ніж у 2021 році.

Узагальнюючим фінансовим показником діяльності підприємства є його прибуток, який виступає не лише як важливий показник ефективності, але й як каталізатор для стимулювання розвитку підприємництва та забезпечення приросту власного капіталу.

Традиційно, аналіз фінансових результатів підприємства спрямований на систематичний контроль за виконанням планів прибутку, ідентифікацію факторів, які впливають на формування прибутку, та розрахунки їхнього впливу. Також важливим є вивчення напрямків і тенденцій розподілу прибутку і виявлення потенційних резервів для збільшення прибутку, а також розробка заходів для їх використання. Аналіз фінансових результатів підприємства повинен охоплювати кілька ключових напрямків, включаючи аналіз рівня та динаміки показників прибутковості, факторний аналіз прибутку від реалізації продукції, робіт та послуг, а також оцінку фінансових результатів від інших видів діяльності та інвестицій.

Оцінка фінансових результатів підприємства вимагає проведення аналізу по ряду ключових напрямків для отримання комплексного розуміння його

ефективності та стабільності. Аналіз та оцінка рівня і динаміки показників прибутковості дозволяє визначити ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства, оцінюючи прибутковість у різні періоди та розглядаючи її динаміку. Факторний аналіз прибутку від реалізації продукції, робіт, послуг розглядає вплив різних факторів, таких як ціни на витрати, обсяги продажів та інші, на прибутковість від конкретних видів діяльності підприємства. Аналіз та оцінка використання чистого прибутку визначає, як ефективно підприємство використовує свій чистий прибуток, враховуючи резерви для його оптимального використання. Аналіз взаємозв'язку прибутку, руху оборотного капіталу та грошових потоків розглядає динаміку грошових потоків та оборотного капіталу в контексті прибутковості.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» проаналізовано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Блік-Стандарт», тис.грн.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13202	14547	15654	2452	18,57
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8976	10450	11554	2578	28,72
Валовий прибуток	4226	4097	4100	-126	-2,98
Адміністративні витрати	1859	1695	1789	-70	-3,77
Витрати на збут	795	857	905	110	13,84
Фінансовий результат від операційної діяльності	1572	1545	1406	-166	-10,56
Фінансові витрати	122	111	109	-13	-10,66
Фінансовий результат до оподаткування	1459	1444	1306	-153	-10,49
Чистий фінансовий результат	1182	1184	1071	-111	-9,39

Під час проведення аналізу виявлено, що у 2023 році відбулося загальне зростання обсягів економічної діяльності ТОВ «Блік-Стандарт», що відобразилося у збільшенні чистого доходу від реалізації продукції на 2452 тис.грн., або на 18,57%, до загальної суми 15654 тис.грн. Собівартість

реалізованої продукції також зросла на 2578 тис.грн., або на 28,72%, до рівня 11554 тис.грн. У 2023 році компанія ТОВ «Блік-Стандарт» зафіксувала помірний рівень валової прибутковості у величині 4100 тис.грн., що на 126 тис.грн., або на 2,98%, менше, ніж у 2021 році. Чистий прибуток компанії у 2023 році склав 1071 тис.грн., що на 111 тис.грн., або на 9,39%, менше, ніж у 2021 році.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «Блік-Стандарт»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,49	0,43	0,45	-0,04	-7,70
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,01	0,00	7,94
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-6127	-5333	-5475	652,0	-10,64
Коефіцієнт автономії	0,22	0,31	0,31	0,09	39,49
Коефіцієнт фінансової залежності	4,56	3,23	3,27	-1,29	-28,31
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,28	0,45	0,44	0,16	56,88
Коефіцієнт оборотності активів	0,85	0,96	1,07	0,22	25,88
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,79	3,67	3,48	-0,32	-8,41
Рентабельність господарської діяльності, %	12,55	11,11	9,17	-3,38	x
Рентабельність власного капіталу, %	33,97	29,89	23,78	-10,19	x
Рентабельність продукції, %	13,52	11,88	9,87	-3,65	x

Отже, можна стверджувати, що фінансовий стан підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» протягом аналізованого періоду виявився недостатньо стійким. Коефіцієнт загальної ліквідності зменшився на 0,04 пункти, при цьому в 2023 році він склав 0,45, що нижче встановленого нормативу. Виявлено, що поточні зобов'язання в значній мірі перевищують поточні активи, що відображається у коефіцієнті автономії, який склав 0,31, що становить лише 31% від пасивів та показує недостатню фінансову незалежність. Коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Блік-Стандарт» збільшився на 0,22 пункти, що свідчить про тенденцію до стабілізації ділової активності компанії.

Узагальнюючими індикаторами ефективності функціонування компанії ТОВ «Блік-Стандарт» є показники рентабельності, які, хоча відзначилися зменшенням у динаміці за всіма напрямками, все ж мають позитивне значення. Так, рентабельність господарської діяльності склала 9,17%, що на 3,38 пункти менше, ніж у 2021 році. Рентабельність продукції зменшилась на 3,65 пункти, становлячи 9,87% у 2023 році.

2.3. Оцінка системи інноваційного менеджменту підприємства

Система інноваційного менеджменту торговельного підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» є комплексним підходом до впровадження та управління інноваціями з метою підвищення ефективності бізнес-процесів, розвитку конкурентних переваг та адаптації до змін в ринковому середовищі.

Головні завдання функціонування системи інноваційного менеджменту торговельного підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» наступні:

- розробка інноваційної стратегії;
- аналіз та моніторинг ринкових та технологічних тенденцій;
- створення інноваційної культури серед персоналу;
- управління інноваційними проектами;
- фінансове планування та виділення ресурсів для інновацій;
- встановлення стратегічних партнерств та співпраця з іншими компаніями;
- комунікація та звітування щодо інноваційних ініціатив;
- розвиток та впровадження інноваційної інфраструктури;
- постійний аналіз та вдосконалення інноваційного процесу.

На торговельному підприємстві ТОВ «Блік-Стандарт» в організаційній структурі не виділено окремого структурного підрозділу, який би здійснював комплексне управління інноваційними процесами, проте, окремі завдання системи інноваційного менеджменту розподілені між окремими ланками управління ТОВ «Блік-Стандарт».

Загальна характеристика системи інноваційного менеджменту за ланками управління на підприємстві ТОВ «Блік-Стандарт» представлена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Загальна характеристика системи інноваційного менеджменту за ланками управління на підприємстві ТОВ «Блік-Стандарт»

Директор торговельного підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» відіграє ключову роль в управлінні інноваційним розвитком. Його значення визначається наступними факторами:

1. Стратегічне бачення: Директор формує та втілює стратегію інноваційного розвитку, визначаючи пріоритетні напрямки та цілі.

2. Підтримка та мотивація: Директор створює атмосферу, яка сприятлива для інновацій, заохочує творчість та ініціативу.

3. Ресурсне забезпечення: Директор виділяє ресурси, необхідні для реалізації інноваційних проектів.

4. Контроль та оцінка: Директор контролює хід впровадження інновацій та оцінює їх результативність.

Головний бухгалтер ТОВ «Блік-Стандарт» відіграє важливу, але опосередковану роль в управлінні інноваційним розвитком торговельного підприємства. Його значення визначається наступними факторами:

1. Фінансове забезпечення: Головний бухгалтер забезпечує планування, контроль та облік коштів, виділених на інноваційні проекти. Він здійснює аналіз фінансової ефективності інновацій та розробляє рекомендації щодо їх оптимізації.

2. Управління ризиками: Головний бухгалтер оцінює фінансові ризики, пов'язані з впровадженням інновацій, та розробляє заходи щодо їх мінімізації. Він здійснює контроль за цільовим використанням коштів, виділених на інноваційні проекти.

3. Звітність: Головний бухгалтер формує звітність про результати інноваційної діяльності для керівництва підприємства та інвесторів. Він надає інформацію про фінансовий стан інноваційних проектів та їх вплив на загальні показники діяльності підприємства.

4. Дотримання законодавства: Головний бухгалтер забезпечує дотримання законодавства при здійсненні інноваційної діяльності. Він контролює правильність оформлення фінансових документів, пов'язаних з інноваційними проектами.

Головний економіст ТОВ «Блік-Стандарт» відіграє важливу роль в управлінні інноваційним розвитком торговельного підприємства. Його значення визначається наступними факторами:

1. Аналітична робота: Головний економіст збирає та аналізує інформацію про ринкові тенденції, технологічні новинки, кращі практики та інноваційний потенціал конкурентів. Він проводить дослідження та готує аналітичні записки щодо перспективних напрямків інноваційного розвитку.

2. Економічне обґрунтування: Головний економіст проводить розрахунки економічної доцільності інноваційних проектів, оцінює їх ризики та потенційну прибутковість. Він розробляє рекомендації щодо оптимального розподілу ресурсів на інноваційну діяльність.

3. Планування та прогнозування: Головний економіст бере участь в розробці стратегії інноваційного розвитку та плануванні бюджету. Він прогнозує економічні та соціальні наслідки впровадження інновацій.

4. Моніторинг та оцінка: Головний економіст здійснює моніторинг ходу реалізації інноваційних проектів та оцінює їх результативність.

Він надає рекомендації щодо коригування та вдосконалення інноваційної діяльності.

Комерційний директор ТОВ «Блік-Стандарт» відіграє ключову роль в управлінні інноваційним розвитком торговельного підприємства. Його значення визначається наступними факторами:

1. Розробка та впровадження інноваційної стратегії: Комерційний директор бере участь в розробці та впровадженні інноваційної стратегії підприємства. Він визначає пріоритетні напрямки інноваційного розвитку та формулює цілі.

2. Розвиток нових ринків: Комерційний директор відповідає за розвиток нових ринків збуту для нових продуктів, послуг або технологій. Він встановлює партнерські відносини з іншими компаніями та організовує дистрибуцію інноваційних продуктів.

3. Ціноутворення та маркетинг: Комерційний директор розробляє цінову стратегію для нових продуктів, послуг або технологій. Він організовує маркетингові кампанії та проводить рекламні заходи.

4. Управління продажами: Комерційний директор керує командою продавців та відповідає за виконання планів продажів. Він розробляє систему мотивації для продавців та контролює їхню роботу.

5. Зворотний зв'язок від клієнтів: Комерційний директор збирає зворотний зв'язок від клієнтів про нові продукти, послуги або технології. Він використовує цю інформацію для вдосконалення інноваційних продуктів та підвищення їх конкурентоспроможності.

Керівник логістичної служби ТОВ «Блік-Стандарт» відіграє важливу роль в управлінні інноваційним розвитком торговельного підприємства. Його значення визначається наступними факторами:

1. Оптимізація ланцюгів постачання: Керівник логістичної служби оптимізує ланцюги постачання для нових продуктів, послуг або технологій. Він використовує інноваційні технології та методи для скорочення витрат та підвищення ефективності логістики.

2. Співпраця з партнерами: Керівник логістичної служби співпрацює з партнерами та постачальниками для впровадження інноваційних рішень в логістиці. Він встановлює партнерські відносини з компаніями, які пропонують інноваційні логістичні послуги.

3. Впровадження нових технологій: Керівник логістичної служби вивчає та впроваджує нові технології в логістиці, такі як автоматизація складів, RFID-мітки, блокчейн. Він оцінює ефективність нових технологій та вибирає оптимальні рішення для підприємства.

4. Управління ризиками: Керівник логістичної служби оцінює ризики, пов'язані з інноваціями в логістиці. Він розробляє план попередження та мінімізації цих ризиків.

5. Оцінка та вдосконалення: Керівник логістичної служби оцінює результати впровадження інновацій в логістиці. Він розробляє рекомендації щодо вдосконалення логістичних процесів.

Процес інноваційного менеджменту торговельного підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» - це систематично організований набір дій та стратегій, спрямованих на створення, впровадження та управління інноваціями в сфері торгівлі. Цей процес спрямований на забезпечення конкурентоспроможності, розвиток нових продуктів чи послуг, оптимізацію бізнес-процесів і взаємодію з клієнтами. Він охоплює всі етапи життєвого циклу інновацій ТОВ «Блік-Стандарт», від пошуку ідей до виведення нових продуктів, послуг або технологій на ринок.

Основні етапи процесу інноваційного менеджменту торговельного підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» представлено на рис. 2.4.

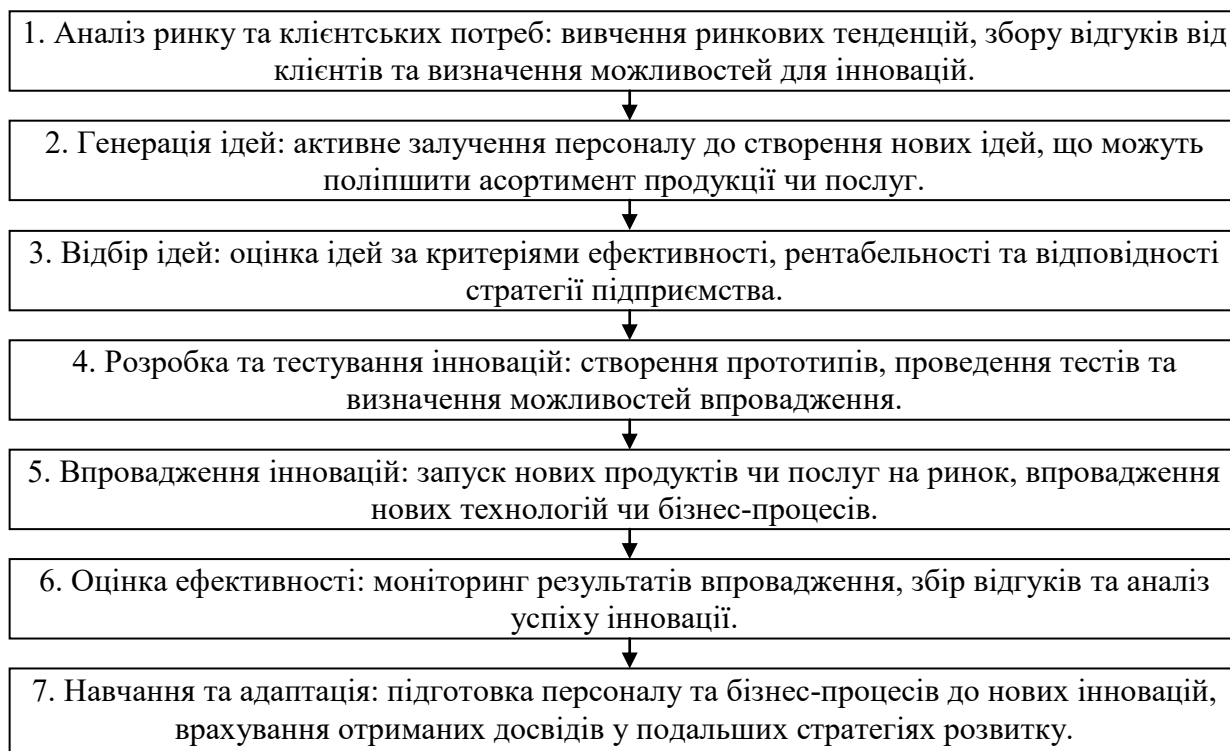


Рис. 2.4 Основні етапи процесу інноваційного менеджменту торговельного підприємства ТОВ «Блік-Стандарт»

Інноваційна діяльність підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» у 2020-2022 роках була зосереджена, передусім, на активізацію системи цифровізації бізнес-процесів управління торговельною діяльністю. Зокрема, у 2021 році підприємством було придбано та адаптовано програмний продукт «BAS Роздрібна торгівля» від провідної української ІТ-компанії «Комплексне управління бізнес-процесами» [35].

Програмний продукт «BAS Управління торгівлею» є широкофункціональним фронт-офісом для торговельних мереж та окремих магазинів. Рішення може використовуватися для автоматизації магазинів з великою кількістю робочих місць, в тому числі і в якості касової програми. «BAS Управління торгівлею» забезпечує реєстрацію операцій з товарами в розрізі товарних груп, магазинів, складів, організацій підприємства і дозволяє отримувати аналітичну інформацію про рух товарів з необхідним користувачу

ступенем деталізації. «BAS Управління торгівлею» може використовуватися для магазинів з великою кількістю касових місць [35].

Функціональні можливості програмного продукту «BAS Управління торгівлею» на підприємстві ТОВ «Блік-Стандарт» представлена на рис. 2.5.

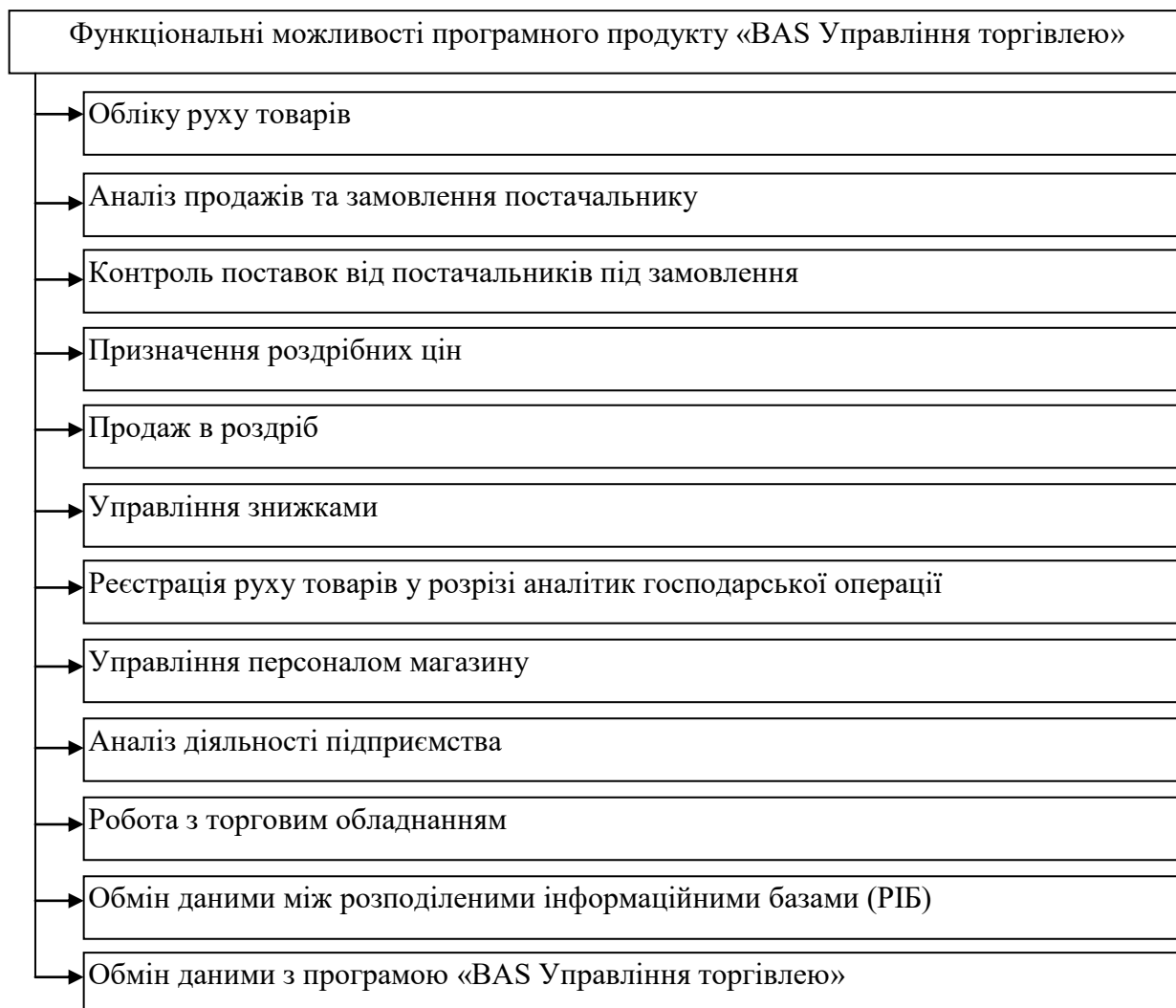


Рис. 2.5 Функціональні можливості програмного продукту «BAS Управління торгівлею» на підприємстві ТОВ «Блік-Стандарт»

Отже, «BAS Управління торгівлею» є сучасним інноваційним інструментом для підвищення ефективності бізнесу торговельного підприємства ТОВ «Блік-Стандарт». Рішення дозволяє збільшити продуктивність праці багатьох служб підприємства, працювати з оперативною інформацією, яка відображає поточний стан операційної діяльності, швидко і в зручній формі отримувати звіти для прийняття рішень на різних рівнях.

Діагностика показників ефективності системи інноваційного менеджменту підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» проаналізовано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Діагностика показників ефективності системи інноваційного менеджменту підприємства ТОВ «Блік-Стандарт»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
1. Показники результативності інноваційних проектів					
Кількість успішно завершених інноваційних проектів, од.	3	2	1	-2	-66,67
Обсяг продажів інноваційної продукції, тис.грн.	1823	1434	1387	-436	-23,92
Рівень рентабельності інноваційних проектів, %	12,34	15,76	16,98	4,64	37,60
Термін окупності інноваційних проектів, міс.	12,5	14,7	11,87	-0,63	-5,04
2. Показники інноваційного потенціалу підприємства					
Кількість патентів та інших охоронних документів, од.	11	7	9	-2	-18,18
Частка інноваційної продукції в загальному обсязі продажів, %	13,81	9,86	8,86	-4,95	-35,84
Рівень конкурентоспроможності інноваційної продукції, бали	8,6	6,2	7,1	-1,5	-17,44
3. Показники маркетингової інноваційної активності					
Витрати на маркетинг інноваційної продукції, тис.грн.	2365	1624	934	-1431	-60,51
Рівень обізнаності про інноваційну продукцію, %	34,5	28,4	22,1	-12,4	-35,94
Рівень задоволеності клієнтів інноваційною продукцією, бали	7,5	7,9	8,1	0,6	8,00
4. Показники кадрового забезпечення інноваційного менеджменту					
Кількість фахівців, які займаються інноваційною діяльністю, осіб	4	5	3	-1	-25,00
Рівень мотивації персоналу до інноваційної діяльності, бали	5,7	6,1	7,3	1,6	28,070
Витрати на навчання та розвиток персоналу, тис.грн.	465	502	412	-53	-11,40

Аналіз показав, що у 2022-2023 роках відбулося значне скорочення інноваційної активності підприємства ТОВ «Блік-Стандарт», що слід пов'язувати з негативною макроекономічною ситуацією в Україні, викликаною повномасштабним вторгненням та війною росії в Україні. Підприємство скоротило кількість та обсяги продажів інноваційної продукції на 436 тис.грн.,

або на 23,92 %. Водночас, рівень рентабельності інноваційних проектів збільшився на 4,64 пункти та у 2023 році становив 16,98 %. Частка інноваційної продукції в загальному обсязі продажів ТОВ «Блік-Стандарт» скоротилася на 4,95 пункти, що у 2023 році становило 8,86 %. Витрати на навчання та розвиток персоналу, також, скоротились на 53 тис.грн., або на 11,40 %.

З метою комплексної діагностики інноваційного потенціалу розвитку підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» застосовуємо інтегральний індикатор темпів зростання інноваційного потенціалу як середню геометричну, що характеризує напруженість усіх трудових, матеріальних, нематеріальних, фінансових та інших ресурсів [46, с.47].

Для встановлення інтенсивності розвитку інноваційного потенціалу потрібно визначити темпи зростання індикаторів за формулою [34, с.87]:

$$T_{zp} = \frac{\Pi_i}{\Pi_i - 1} \quad (2.1)$$

де Π_i - значення показника i -го року; Π_{i-1} - значення показника попереднього року

Визначимо інтегрований показник «Темп зростання інноваційного потенціалу конкурентного розвитку» для кожного року за формулою [34, с.87]:

$$T_{In} = \sqrt[n]{T_1 \times T_2 \times \dots \times T_n} \quad (2.2)$$

Де $T_1 \times T_2 \times \dots \times T_n$ - зміна (темпи зростання) показників, які прийняті для оцінки інноваційного потенціалу, n -кількість показників, прийнятих для оцінки.

У табл. 2.9 представлено результати розрахунків темпів зростання показників інноваційного потенціалу розвитку ТОВ «Блік-Стандарт».

Таблиця 2.9

Результати обчислень темпів зростання показників інноваційного потенціалу розвитку підприємства ТОВ «Блік-Стандарт»

Показник	Відхилення		
	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
1	2	3	4
Кількість успішно завершених інноваційних проектів	1,11	0,67	0,50
Обсяг продажів інноваційної продукції	1,87	0,79	0,97

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
Рівень рентабельності інноваційних проектів	0,96	1,28	1,08
Термін окупності інноваційних проектів	1,45	1,18	0,81
Кількість патентів та інших охоронних документів	0,87	0,64	1,29
Частка інноваційної продукції в загальному обсязі продажів	1,23	0,71	0,90
Рівень конкурентоспроможності інноваційної продукції	1,09	0,72	1,15
Витрати на маркетинг інноваційної продукції	1,21	0,69	0,58
Рівень обізнаності про інноваційну продукцію	0,65	0,82	0,78
Рівень задоволеності клієнтів інноваційною продукцією	1,09	1,05	1,03
Кількість фахівців, які займаються інноваційною діяльністю	1,28	1,25	0,60
Рівень мотивації персоналу до інноваційної діяльності	1,14	1,07	1,20
Витрати на навчання та розвиток персоналу	1,65	1,08	0,82
Значення інтегрованого показника «Темп зростання інноваційного потенціалу»	1,161	0,890	0,864

Використовуючи аналітичну інформацію побудуємо графічно результат щодо інтенсивності використання інноваційного потенціалу розвитку підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» за період 2021-2023 років на рис. 2.6.

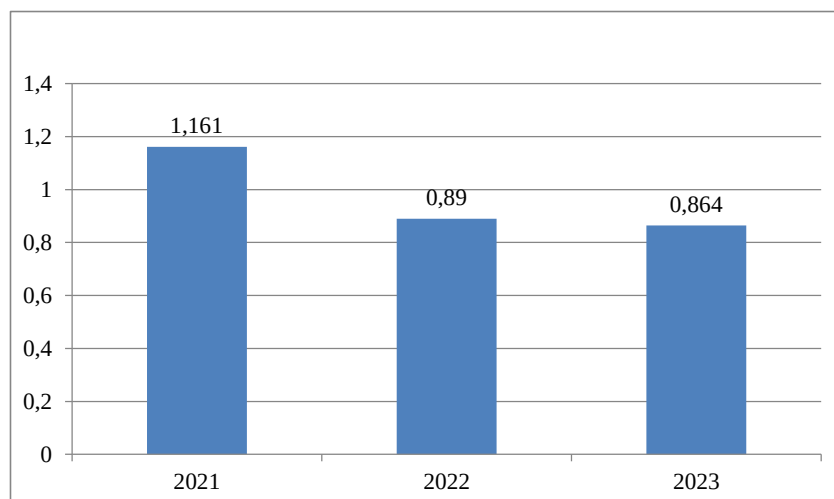


Рис. 2.6. Інтенсивність використання інноваційного потенціалу розвитку підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» за період 2021-2023 років

Таким чином, за результатами проведеного дослідження та діагностики динаміки формування інноваційного потенціалу розвитку ТОВ «Блік-Стандарт», можна стверджувати, що його розвиток протягом аналізованого періоду є нестабільним. Інтенсивність використання інноваційного потенціалу мала найнижче значення у 2023 році ($T_{\text{ш}} = 0,864$). Отже, у 2022-2023 роках відбувалося скорочення темпів приросту головних індикаторів, які характеризують інноваційний потенціал. На підставі представлених розрахунків можна стверджувати, що для активізації відповідних показників інноваційного потенціалу та забезпечення позитивних тенденцій попередніх періодів ТОВ «Блік-Стандарт» потрібно щороку приділяти належну увагу розробці та просуванню інновацій.

2.4. Напрями удосконалення розвитку інноваційного менеджменту підприємства

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де конкуренція стає все більш загостреною, ключовою складовою успіху торговельного підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» стає його здатність ефективно управляти інноваціями. Інноваційний менеджмент визначається не тільки впровадженням нових ідей та технологій, але й систематичним і структурованим підходом до цього процесу. У цьому контексті, необхідно розглянути актуальні виклики, які постають перед торговельними підприємствами, та аргументувати необхідність удосконалення інноваційного менеджменту як стратегічного інструменту для досягнення успіху та стабільності на ринку. Подальший розвиток та вдосконалення інноваційних процесів виявляються важливими факторами для забезпечення конкурентоспроможності та утримання лідерської позиції у сучасному світі бізнесу [23, с.26].

Сучасні напрями удосконалення розвитку інноваційного менеджменту на торговельних підприємствах обумовлені необхідністю відповідати викликам швидко мінливого бізнес-середовища та вдосконалювати власну

конкурентоспроможність. Декілька ключових стратегічних напрямків в контексті інноваційного розвитку підприємств торговельної сфери, які варто враховувати, представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Ключові стратегічні напрями в контексті інноваційного розвитку
підприємств торговельної сфери України [15; 61]

Напрямок інноваційного розвитку	Характеристика
1. Цифрові технології та інтернет-платформи.	Використання цифрових інструментів, таких як штучний інтелект, аналітика даних, інтернет речей, дозволяє торговельним підприємствам ефективніше аналізувати ринок, прогнозувати попит, оптимізувати ланцюг постачання та підвищувати рівень персоналізації обслуговування клієнтів.
2. Стратегічне партнерство та кооперація.	Співпраця з іншими компаніями, стартапами та дослідницькими установами стає важливим елементом інноваційного менеджменту. Спільні проекти можуть прискорити розробку та впровадження нових ідей, а також дозволяють об'єднувати ресурси для більш успішної інноваційної діяльності.
3. Акцент на корпоративну культуру інновацій.	Створення сприятливого середовища для розвитку інновацій включає в себе не лише технологічні зміни, а й акцент на корпоративну культуру. Залучення персоналу до інноваційних процесів та створення внутрішнього відчуття власної відповідальності за інноваційний успіх є важливими аспектами.
4. Гнучкі моделі управління.	Застосування гнучких методологій управління, таких як Scrum чи Agile, дозволяє торговельним підприємствам швидко адаптуватися до змін та швидше впроваджувати інновації, дотримуючись принципів ітераційного розвитку.
5. Фокус на сталому розвитку.	Інноваційний менеджмент також вимагає уваги до сталого розвитку. Розробка та впровадження інновацій повинні бути узгоджені з принципами відповідальності перед суспільством та навколишнім середовищем.

Загальний акцент на цих напрямках дозволяє торговельним підприємствам ефективніше реагувати на виклики ринку, розвиватися та утримувати лідерські позиції в інноваційній галузі.

Основні напрями розвитку інноваційного менеджменту торговельного підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» визначають стратегічний шлях для впровадження нововведень та забезпечення конкурентних переваг на ринку. На рис. 2.7 подано альтернативні напрями розвитку інноваційного менеджменту в торговельному секторі компанії ТОВ «Блік-Стандарт».

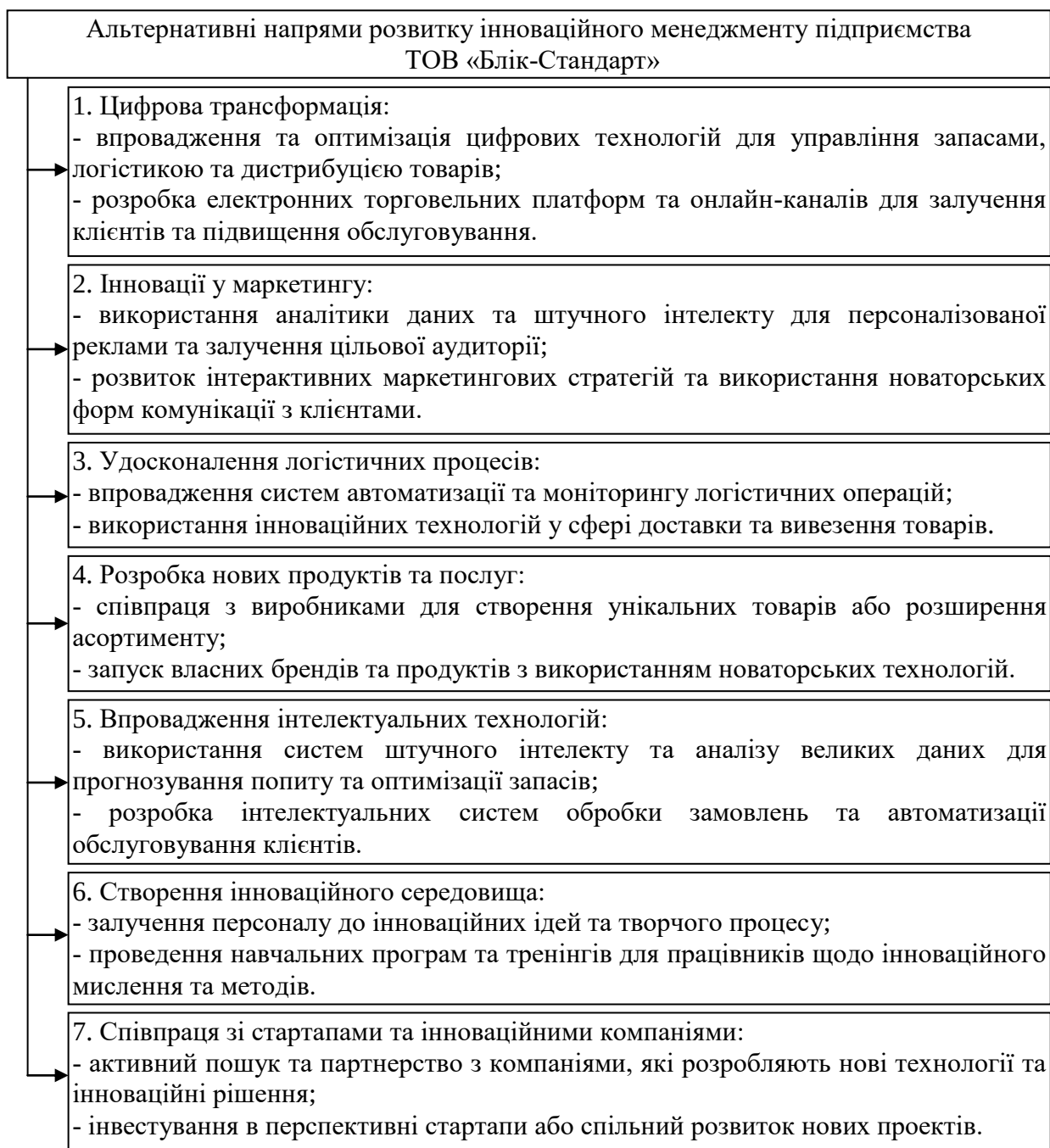


Рис. 2.7. Альтернативні напрями розвитку інноваційного менеджменту підприємства ТОВ «Блік-Стандарт»

Розроблені напрями дозволяють торговельному підприємству ТОВ «Блік-Стандарт» адаптуватися до швидких змін на ринку та підтримувати конкурентоспроможність шляхом постійного впровадження інновацій.

Проаналізувавши проблемні аспекти управління цифровізацією бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Блік-Стандарт», виявлено, що впровадження

ERP-системи стає перспективним рішенням для оптимізації діяльності. Це інноваційне рішення підсилює ефективність функціональних процесів та сприяє виконанню всіх потрібних вимог. Важливим аргументом на користь впровадження ERP-системи є необхідність чіткого розподілу обов'язків між спеціалістами у сфері закупівель, менеджменту взаємодії з клієнтами та ведення складського обліку. Це дозволяє не лише підвищити ефективність кожного окремого фахівця, але й створити єдиний інтегрований простір для взаємодії всіх підрозділів підприємства [16, с.74].

Застосування комплексної ERP-системи на підприємстві ТОВ «Блік-Стандарт» сприятиме автоматизації процесів, зменшенню ризиків та покращенню точності управлінського прийняття рішень. Такий крок в напрямку цифровізації дозволить не тільки вирішити поточні проблеми, але й забезпечить гнучкість та адаптивність бізнес-процесів підприємства до майбутніх викликів ринку.

Пропонується замінити базовий програмний продукт «BAS Управління торгівлею» та більш функціональну інноваційну платформу «BAS ERP» від IT-компанії «Комплексне управління бізнес-процесами». «BAS ERP» охоплює основні контури управління та обліку, що дозволяє організувати єдину інформаційну систему для управління різними аспектами діяльності підприємства [35].

Інноваційна автоматизована програмна платформа «BAS ERP» є інноваційним рішенням для побудови комплексних інформаційних систем управління діяльністю багатoproфільних виробничо-торговельних підприємств. Рішення розроблено з урахуванням кращих практик автоматизації великого та середнього бізнесу і враховує специфіку обліку в Україні. Особливу увагу під час розробки було приділено реалізації функціональних можливостей, затребуваних великими підприємствами різних напрямків діяльності, зокрема з технічно складним виробництвом та торгівлею [35].

Оцінка якісних змін через впровадження ERP-системи «BAS ERP» на підприємстві ТОВ «Блік-Стандарт» представлена у табл. 2.11.

Оцінка якісних змін через впровадження ERP-системи «BAS ERP»
на підприємстві ТОВ «Блік-Стандарт»

Функціональний блок бізнес-процесу	Зміни після впровадження запропонованих систем	Ефект введених змін
Укладання договору купівлі продажу	Автоматичне формування та надсилання на підпис обом сторонам договору на основі введених даних щодо виду та обсягу замовлення пакувальної продукції	Пришвидшення процесу узгодження, зменшення навантаження на бухгалтерію
Планування перевезення товарів	Автоматизоване створення оптимізованого плану перевезення (у тому числі маршруту, складів проміжного зберігання, вибір точки перетину кордону), що затверджується менеджером компанії.	Економія коштів у наслідок вибору оптимальної стратегії перевезення
Підписання страхового договору	Надсилання системою запиту у страхову компанію-партнера, в який підставляються дані з попередніх етапів виконання замовлення	Пришвидшення процесу, зменшення ризику втрат через невірно вказані дані
Формування документів для контролю транспортування товарів	Заповнення системою необхідних анкет за шаблонами та додавання зазначених в державних нормативах документів	Зменшення витрат за рахунок меншого розміру команди, що відповідає за проходження митних процедур, оскільки система забирає на себе більшу частину необхідного функціоналу
Підготовка документів ЗЕД	Створення системою документів про ввезення товару на основі пройденого митного контролю, зберігання для подальшої передачі клієнту	Зменшення втрат пов'язаних з ризиком втрати / помилок здійснених у відповідних документах
Формування накладного рахунку	Автоматичне створення рахунку у відповідності до виконаного замовлення та його надсилання клієнту	Менша затримка у часі, зменшення потенційних втрат пов'язаних з переводом некоректної суми і подальшими виправленнями

Проведемо розрахунок витрат, пов'язаних визначенням вартості закупівлі ERP-системи (одноразові витрати), а також здійснимо аналіз загальної вартості діяльності ERP-системи (щомісячні витрати) на підприємстві ТОВ «Блік-Стандарт». Аналіз загальної вартості закупівлі ERP-системи (одноразові витрати) представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз загальної вартості закупівлі ERP-системи (одноразові витрати)

Найменування	Вартість, грн
6 комп'ютерів	150 000
Мережевого обладнання	200 000
ERP «BAS ERP»	600 000
Впровадження ERP	50 000
«BAS ERP» Precision Management	150 000
Впровадження «BAS ERP» Management	50 000
Підсумок	1200 000

Всі зазначені вище аналітичні розрахунки мають право на існування, проте у реальному житті витрати можуть бути в кілька разів більше. Відповідно, аналіз загальної вартості діяльності ERP-системи (щомісячні витрати) на підприємстві ТОВ «Блік-Стандарт» представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз загальної вартості функціонування ERP-системи (щомісячні витрати)

Найменування	Вартість, грн.
Фонд заробітної плати співробітникам ІТ	30 000
Канали зв'язку (інтернет)	5 000
Підсумок	35 000

Досліджено, що впровадження ERP-системи позитивно впливає на ефективність підприємства, сприяючи зростанню продуктивності. Це включення ERP-системи у стратегію розвитку бренду стає можливістю підвищити вартість виробленої продукції. Завдяки ERP-системі забезпечується прозорість у бізнесі, що дозволяє краще контролювати витрати та мінімізувати можливості нелегального витоку коштів.

Впровадження ERP-системи сприяє привабленню висококваліфікованого персоналу та розвитку компетенцій наявного. Якщо підприємство стикається з ризиками несподіваних економічних втрат, то важливо використовувати інструменти, що дозволяють знизити цей ризик, таким інструментом може бути ERP-система. Ця система сприятиме поліпшенню обслуговування клієнтів, що в свою чергу сприяє збільшенню клієнтської бази та розширенню бізнесу ТОВ «Блік-Стандарт».

За оцінкою компанії «Комплексне управління бізнес-процесами» через 6 місяців ERP-система «BAS ERP» здатна надати наступні ефекти [35]:

- скорочення операційних і адміністративних витрат на 15%;
- економії обігових коштів на 2%;
- скорочення циклу реалізації продукції на 25%;
- скорочення витрат на збут на 35%;
- скорочення дебіторської заборгованості на 12%;
- зростання оборотності коштів в розрахунках на 25%.

Ефективність впровадження інформаційних технологій визначається різними чинниками, зокрема рівнем технічного забезпечення (10%), якістю програмного та інформаційного забезпечення (40%) і великою мірою людським фактором (50%).

Заощадження від переходу від ручної обробки інформації до автоматизованої формується за рахунок зменшення витрат на обробку інформації, розрахованих за формулою:

$$E_y = B_p - B_A \quad (2.3)$$

де: B_p - витрати на ручну обробку інформації, грн.; B_A - витрати на автоматизовану обробку інформації, грн.

$$E_y = 312500 - 5029 = 307471 \text{ грн.},$$

Витрати на ручну обробку інформації визначимо за формулою:

$$B_p = O_i \times \Pi \times \Gamma_d \quad (2.4)$$

де O_i - обсяг інформації, що обробляється вручну, Мбайт; Π - вартість однієї години роботи, грн / год; Γ_d - коефіцієнт, що враховує додаткові витрати часу на логічні операції при ручній обробці інформації (встановлений експериментально $\Gamma_d = 2,5$); N_B - норма вироблення, Мбайт / год;

$$B_p = 200 * 62,5 * 2,5 / 0,1 = 312500 \text{ грн.}$$

Витрати на автоматизовану обробку інформації розраховуються за такою формулою:

$$Z_A = t_A \times \Pi_M + t_0 \times (\Pi_M + \Pi_O) \quad (2.5)$$

де t_A - час автоматичної обробки, год .; Π_M - вартість однієї години

машинного часу, грн. / Год; t_0 - час роботи оператора, год; Ц_0 - вартість однієї години роботи оператора, грн. / Год.

$$B_A = 219 + 8 * (95,5 + 125) = 5029 \text{ грн.},$$

Економічний ефект від використання засобів автоматизації за рік визначаємо за формулою, грн.:

$$E_{\text{РІК}} = E_y - E_H \times B_A \quad (2.6)$$

$$E_{\text{РІК}} = 307471 - 0,2 * 5029 = 306465,2 \text{ грн.},$$

Ефективність розробки може бути оцінена за формулою:

$$E_p = E_{\text{РІК}} \times 0,4 \div E_y \quad (2.7)$$

$$E_p = 306465,2 * 0,4 / 307471 = 0,39 ,$$

Якщо $E_p > 0,20$, то роблять висновок про те, що розробка є економічно доцільною.

У випадку з компанією ТОВ «Блік-Стандарт» $E_p = 0,4$, отже слід зробити висновок, що встановлення ERP-системи є економічно раціональним.

Чистий дисконтний дохід (ЧДД) визначається, як різниця накопиченого дисконтованого доходу від реалізації проекту і дисконтованих одноразових витрат на впровадження інновації:

$$\text{ЧДД}_n = \sum_{i=1}^n \text{ДД}_i \quad (2.8)$$

де ДД_i - поточна вартість i -го періоду реалізації проекту; n - кількість періодів реалізації проекту.

Поточна вартість певного періоду розраховується за формулою:

$$\text{ДД}_i = (D_i \times \frac{1}{(1+d)^i}) - (R_i \times \frac{1}{(1+d)^i}) = (D_i - R_i) \times \frac{1}{(1+d)^i} \quad (2.9)$$

де D_i - доходи i -го періоду реалізації проекту; i - витрати i -го періоду реалізації проекту; R_i - коефіцієнт дисконтування.

Якщо ЧДД за весь період реалізації проекту має позитивне значення, отже, даний проект є економічно ефективним.

Головні показники для розрахунку ефективності інноваційного проекту представлені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Основні показники для визначення ефективності інноваційного проекту

Показники	Од. виміру	Значення
Одноразові витрати	грн.	1 200 000
Річна економія від впровадження ПП	грн.	307471
Економічний ефект за рік	грн.	306465,2
Коефіцієнт дисконтування		0,4
Термін роботи проекту років	років	5

Результати розрахунків ЧДД і ДД для відповідного періоду втілення проекту необхідно навести в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Розрахунок чистого дисконтного доходу

Період	D_i	R_i	$1/(1+d)^i$	$D \cdot 1/(1+d)^i$	$R_i \cdot 1/(1+d)^i$	ДД	ЧДД
0	0	900 000	1	0	900 000	-900 000	-900 000
1	306465		0,833333333	255387,7	0	255387,7	-644 612
2	306465		0,694444444	212823,1	0	212823,1	-431 789
3	306465		0,5787037	177352,5	0	177352,5	-254 437
4	306465		0,48225309	147793,8	0	147793,8	-106 643
5	306465		0,40187757	123161,5	0	123161,5	16 519
Усього				916518,5	900 000		16 519

Чистий дисконтований дохід за весь період реалізації проекту складає 16519 грн., і його позитивне значення свідчить про економічну ефективність даного проекту.

Термін окупності проекту представляє розрахункову дату, починаючи з якої чистий дисконтований дохід стабільно залишається позитивним. З математичної точки зору, термін окупності визначається розв'язанням експоненціального рівняння для розрахунку чистого дисконтованого доходу з невідомим періодом реалізації (X), при цьому значення чистого дисконтованого доходу приймається рівним 0. Іншими словами, це момент, коли поточна вартість дорівнює (покриває) дисконтовані витрати.

$$\sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+d)^i} = \sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+d)^i} \quad (2.10)$$

$$\text{ЧДД} = \sum_{i=1}^n \frac{D_i - R_i}{(1 + d)^i} = 0$$

Проте на практиці використовують спосіб приблизної оцінки терміну окупності:

$$\text{ток} \approx t - \frac{\text{ЧДД}}{\text{ЧДД}_+ - \text{ЧДД}_-} \quad (2.11)$$

де: t - останній період реалізації проекту, при якому різниця накопиченого дисконтованого доходу і дисконтованих витрат приймають від'ємне значення; ЧДД - Останнім від'ємне значення ЧДД; ЧДД₊ - перше позитивне значення ЧДД.

$$\text{ток} = 4 - \frac{-106\,643}{16519 - (-106\,643)} = 3.134 \text{ року}$$

Індекс прибутковості являє собою відношення сумарного дисконтованого доходу до сумарних дисконтованих витрат:

$$\text{ІП} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1 + d)^i}}{\sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1 + d)^i}} = 1 \quad (2.12)$$

де D_i - доходи i -го періоду реалізації проекту; R_i - витрати i -го періоду реалізації проекту; d - коефіцієнт дисконтування; n - кількість періодів реалізації проекту.

$$\text{ІП} = 916518,5/900000 = 1.01$$

Середньорічна рентабельність проекту вважається різновидом індексу прибутковості, співвіднесеного з терміном реалізації проекту. Цей індикатор визначає, який прибуток створює вкладена в проект одиниця інвестицій:

$$\text{СР} = \frac{\text{ІП} - 1}{n} \times 100\%, \quad (2.13)$$

де: ІД - індекс дохідності; n - кількість періодів реалізації проекту.

$$\text{СР} = \frac{1,01 - 1}{5} \times 100\% = 2\%$$

Якісним індикатором економічної ефективності реалізації інноваційного проекту стає позитивна рентабельність проекту.

Успішність впровадження інформаційних технологій визначається кількома ключовими чинниками. Рівень технічних засобів (10%), якість програмного та інформаційного забезпечення (40%) і, важливим чином, людський фактор (50%) впливають на результативність цього процесу. Існує велике значення місцевих конструкторських, технологічних та виробничих традицій і стандартів, які виявляються в інформаційній та кадровій сферах. Саме через це важливо залучати фахівців підприємства для активної участі та адаптації інформаційних технологій до конкретних умов.

Зокрема, впровадження інформаційних технологій вимагає спрямованих зусиль на адаптацію до конкретних умов конструкторських, технологічних та виробничих традицій і стандартів. Оцінка ефективності реалізації проекту, пов'язаного із впровадженням системи «BAS ERP» для автоматизації бізнес-процесів у ТОВ «Блік-Стандарт», представлена в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Основні показники оцінки ефективності реалізації інноваційно-інвестиційного проекту впровадження системи «BAS ERP» для автоматизації бізнес-процесів ТОВ «Блік-Стандарт»

Показники	Од. виміру	Значення
Економічний ефект від використання засобів автоматизації за рік	грн.	306465,2
Чистий дисконтований дохід	грн.	16519,0
Термін окупності проекту	роки	3,134
Індекс прибутковості		1,01
Середньорічна рентабельність проекту	%	2,00

Таким чином, в процесі реалізації запропонованих пропозицій удосконалення системи інноваційного менеджменту ТОВ «Блік-Стандарт», показники ефективності реалізації інноваційно-інвестиційного проекту впровадження системи «BAS ERP» для автоматизації бізнес-процесів ТОВ «Блік-Стандарт» становитимуть:

- економічний ефект від використання засобів автоматизації за рік - 306465,2 грн;
- ефективність розробки - 0,4;

- ЧДД за весь період реалізації проекту дорівнює - 16 519 грн., має позитивне значення, отже, даний проект є економічно ефективним;

- термін окупності проекту - 3,134 року;

- індекс прибутковості - 1.01;

- середньорічна рентабельність проекту - 2%.

Таким чином, завдяки вдосконаленій та автоматизованій системі комунікації та обліку, відкриваються нові можливості для залучення більшого числа клієнтів, що в свою чергу призведе до зростання попиту на продукцію компанії. Цей позитивний вплив сприятиме розширенню ринкових можливостей та конкурентних переваг. Значно зменшаться ризики, пов'язані з можливими помилками, які виникають при ручному контролі торговельних операцій. Це визволить значну частину фінансового капіталу компанії, раніше витраченого на усунення невірностей. Вивільнені ресурси можуть бути направлені на розвиток як системи логістики, так і внутрішньої структури підприємства, сприяючи загальному підвищенню його конкурентоспроможності та ефективності.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки стану та напрямів удосконалення інноваційного менеджменту підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «Блік-Стандарт» функціонує на ринку м. Бердичів. Торговельна компанія здійснює реалізацію харчових продуктів тривалого зберігання, такі як пшениця, мука, овес, ячмінь, кукурудза, цукор, сіль, різні корми для тварин. Також, підприємство здійснює реалізацію таких продуктів харчування, як олія, оцет, майонез, рибні та м'ясні консерви, кава, чай, снеки. Об'єми реалізації - дрібний опт, від 50 кг. до 500 кг.

2. Встановлено, що середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Блік-Стандарт» у 2023 р. складала 53 особи, що на 8 осіб, або на 17,78 % більше, ніж у 2021 р. В структурі персоналу найбільшу питому вагу, а саме 56,60 % посідає торговельний персонал, загальна чисельність якого збільшилась на 5 осіб, або на 20,00 %, що у 2023 р. складало 30 осіб. Чисельність адміністративного персоналу у 2023 р. становила 17 осіб, що на 2 особи, або на 13,33 % більше, ніж у 2021 р. Питома вага адміністративного персоналу дещо скоротилась та становить 32,08 %.

3. Аналіз показав, що компанія ТОВ «Блік-Стандарт» віднесена до категорії середніх суб'єктів господарювання з обсягами господарської діяльності у 2023 році на рівні 15654 тис. грн. Це на 18,57 % більше, ніж у 2021 році, становлячи 2452 тис. грн. За той же період валовий прибуток компанії скоротився на 126 тис. грн., досягаючи 4100 тис. грн. Це призвело до зменшення вартості чистого фінансового результату на 9,39 %, або 111 тис. грн., до 1071 тис. грн.

4. Обґрунтовано, що система інноваційного менеджменту торговельного підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» є комплексним підходом до впровадження та управління інноваціями з метою підвищення ефективності бізнес-процесів, розвитку конкурентних переваг та адаптації до змін в ринковому середовищі.

На торговельному підприємстві ТОВ «Блік-Стандарт» в організаційній структурі не виділено окремого структурного підрозділу, який би здійснював комплексне управління інноваційними процесами, проте, окремі завдання системи інноваційного менеджменту розподілені між окремими ланками управління ТОВ «Блік-Стандарт».

5. Узагальнено, що інноваційна діяльність підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» у 2020-2022 роках була зосереджена, передусім, на активізацію системи цифровізації бізнес-процесів управління торговельною діяльністю. Зокрема, у 2021 році підприємством було придбано та адаптовано програмний продукт «BAS Роздрібна торгівля» від провідної української ІТ-компанії «Комплексне управління бізнес-процесами».

6. Аналіз показав, що у 2022-2023 роках відбулося значне скорочення інноваційної активності підприємства ТОВ «Блік-Стандарт», що слід пов'язувати з негативною макроекономічною ситуацією в Україні, викликану повномасштабним вторгненням та війною росії в Україні. Інтенсивність використання інноваційного потенціалу мала найнижче значення у 2023 році ($T_{II} = 0,864$). Отже, у 2022-2023 роках відбувалося скорочення темпів приросту головних індикаторів, які характеризують інноваційний потенціал.

7. Визначено, що застосування комплексної ERP-системи на підприємстві ТОВ «Блік-Стандарт» сприятиме автоматизації процесів, зменшенню ризиків та покращенню точності управлінського прийняття рішень. Такий крок в напрямку цифровізації дозволить не тільки вирішити поточні проблеми, але й забезпечить гнучкість та адаптивність бізнес-процесів підприємства до майбутніх викликів ринку.

8. Доведено, що завдяки вдосконаленій та автоматизованій системі комунікації та обліку, відкриються нові можливості для залучення більшого числа клієнтів, що в свою чергу призведе до зростання попиту на продукцію компанії. Цей позитивний вплив сприятиме розширенню можливостей та конкурентних переваг. Значно зменшаться ризики, пов'язані з можливими помилками, які виникають при ручному контролі торговельних операцій.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження формування та оптимізації системи інноваційного менеджменту на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що інноваційний менеджмент - це системний та стратегічний підхід до управління, спрямований на створення та впровадження новаторських ідей, технологій, продуктів або послуг у діяльність організації з метою досягнення конкурентних переваг, сталого розвитку та адаптації до змін в економічному та технологічному середовищі. Цей підхід враховує не лише технічні аспекти інновацій, а й важливість культурних, організаційних та управлінських змін для створення сприятливого середовища для творчості та розвитку новаторських рішень.

2. Узагальнено, що система інноваційного менеджменту на підприємстві представляє собою комплексний підхід, організований для стимулювання та керування інноваційними процесами в організації. Сутність цієї системи полягає в створенні механізму, який сприяє систематичному розвитку та впровадженню новаторських ідей для досягнення стратегічних цілей підприємства. Система інноваційного менеджменту – це не статичний інструмент, а процес, що постійно розвивається. Підприємствам, які прагнуть досягти успіху в сучасному динамічному світі, важливо постійно вдосконалювати свою систему інноваційного менеджменту та адаптувати її до мінливих умов.

3. Встановлено, що ефективність інноваційного менеджменту на підприємстві визначається його здатністю успішно впроваджувати та управляти інноваційними ідеями та проектами з метою досягнення стратегічних цілей. Це поняття охоплює різні аспекти, які визначають, наскільки ефективно підприємство використовує свій інноваційний потенціал для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Забезпечення ефективного інноваційного менеджменту дозволяє підприємствам адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та залишатися конкурентоспроможними на ринку.

4. Обґрунтовано, що склад системи показників ефективності інноваційної діяльності може варіюватися залежно від специфіки діяльності підприємства. Важливо зазначити, що жоден з цих показників не може дати всебічної оцінки ефективності інноваційного інвестиційного проекту. Рекомендується використовувати комплекс показників, які враховують специфіку проекту, ризики, пов'язані з його реалізацією, а також цілі та завдання інвесторів.

5. Визначено, що ТОВ «Блік-Стандарт» функціонує на ринку м. Бердичів. Торговельна компанія здійснює реалізацію харчових продуктів тривалого зберігання, такі як пшениця, мука, овес, ячмінь, кукурудза, цукор, сіль, різні корми для тварин. Також, підприємство здійснює реалізацію таких продуктів харчування, як олія, оцет, майонез, рибні та м'ясні консерви, кава, чай, снеки. Об'єми реалізації - дрібний опт, від 50 кг. до 500 кг.

6. Аналіз показав, що компанія ТОВ «Блік-Стандарт» віднесена до категорії середніх суб'єктів господарювання з обсягами господарської діяльності у 2023 році на рівні 15654 тис. грн. Це на 18,57 % більше, ніж у 2021 році, становлячи 2452 тис. грн. За той же період валовий прибуток компанії скоротився на 126 тис. грн., досягаючи 4100 тис. грн. Це призвело до зменшення вартості чистого фінансового результату на 9,39 %, або 111 тис. грн., до 1071 тис. грн.

7. Обґрунтовано, що система інноваційного менеджменту торговельного підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» є комплексним підходом до впровадження та управління інноваціями з метою підвищення ефективності бізнес-процесів, розвитку конкурентних переваг та адаптації до змін в ринковому середовищі. На торговельному підприємстві ТОВ «Блік-Стандарт» в організаційній структурі не виділено окремого структурного підрозділу, який би здійснював комплексне управління інноваційними процесами, проте, окремі завдання системи інноваційного менеджменту розподілені між окремими ланками управління ТОВ «Блік-Стандарт».

8. Узагальнено, що інноваційна діяльність підприємства ТОВ «Блік-Стандарт» у 2020-2022 роках була зосереджена, передусім, на активізацію

системи цифровізації бізнес-процесів управління торговельною діяльністю. Зокрема, у 2021 році підприємством було придбано та адаптовано програмний продукт «BAS Роздрібна торгівля» від провідної української ІТ-компанії «Комплексне управління бізнес-процесами».

9. Аналіз показав, що у 2022-2023 роках відбулося значне скорочення інноваційної активності підприємства ТОВ «Блік-Стандарт», що слід пов'язувати з негативною макроекономічною ситуацією в Україні, викликану повномасштабним вторгненням та війною росії в Україні. Інтенсивність використання інноваційного потенціалу мала найнижче значення у 2023 році ($T_{II} = 0,864$). Отже, у 2022-2023 роках відбувалося скорочення темпів приросту головних індикаторів, які характеризують інноваційний потенціал.

10. Визначено, що застосування комплексної ERP-системи на підприємстві ТОВ «Блік-Стандарт» сприятиме автоматизації процесів, зменшенню ризиків та покращенню точності управлінського прийняття рішень. Такий крок в напрямку цифровізації дозволить не тільки вирішити поточні проблеми, але й забезпечить гнучкість та адаптивність бізнес-процесів підприємства до майбутніх викликів ринку.

11. Доведено, що завдяки вдосконаленій та автоматизованій системі комунікації та обліку, відкриваються нові можливості для залучення більшого числа клієнтів, що в свою чергу призведе до зростання попиту на продукцію компанії. Цей позитивний вплив сприятиме розширенню можливостей та конкурентних переваг. Значно зменшаться ризики, пов'язані з можливими помилками, які виникають при ручному контролі торговельних операцій. Це визволить значну частину фінансового капіталу компанії, раніше витраченого на усунення невірностей. Вивільнені ресурси можуть бути направлені на розвиток як системи логістики, так і внутрішньої структури підприємства, сприяючи загальному підвищенню його конкурентоспроможності та ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Бортняк Ф. В., Вовк Ю. Я. Інноваційна політика : навч. посіб. / за заг. ред. Б. М. Андрушківа. Тернопіль : ТзОВ «Терно-Граф», 2012. 484 с.
2. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.І. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія. К.: КНЕУ, 2015. 394 с.
3. Барна С.С. Сутність інноваційного підходу як об'єкта управління підприємства. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2018. Т. 1. Ч. 1. № 30 (19). С. 56–61.
4. Букреева Д.С. Інтегральна система показників оцінки ефективності інноваційного проекту на стадії його впровадження. Економічний вісник. 2020. № 4. С. 101–109.
5. Буняк Н. М. Відкриті інновації – сучасна парадигма інноваційного розвитку регіону. Інфраструктура ринку. 2019. №32. С. 271-276.
6. Буняк Н. М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
7. Буняк Н. М. Інноваційний менеджмент: методичні вказівки до практичних занять. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 108 с.
8. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник. К. : ЦУЛ ; Фенікс, 2013. 440 с.
9. Витвицька О.Д., Коробка В.М. Управління комерціалізацією інноваційної продукції аграрного сектору. Монографія.«Компрінт». 2016. 215с.
10. Витвицька О.Д., Кулаєць М.М. Державне управління інноваційною діяльністю. Навчальний посібник. Київ: Видавничий центр «Агрармедіагруп» 2019. 250 с.
11. Витвицька О.Д., Скрипниченко В.А. Маркетинг інновацій: Посібник. Київ: ТОВ "Агрармедіагруп", 2016. 380 с.
12. Волкова О.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. 3-є вид. К.: Центр учбової літератури, 2014. 662 с.

13. Горбовий А. Ю., Ліпич Л. Г., Степанюк О. М., Погорєловська І. Д., Буняк Н. М., Хілуха О. А. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. 2-е вид. випр. і доп. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 223 с.
14. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text)
15. Гуторов О. І., Михайлова Л. І., Шарко І. О., Турчіна С. Г., Киричок О. В. Управління інноваціями : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Харків : «Діса плюс», 2016. 266 с.
16. Дудар Т.Г. Інноваційний менеджмент Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 256 с.
17. Економіка і організація інноваційної діяльності: Практикум (Гриф МОН) / О.Д. Витвицька, М.М. Кулаєць, В.А., Скрипниченко/ К.: ННЦ ІАЕ, 2014. 320с.
18. Єфремов О.С. Особливості стратегічного планування інноваційного зростання підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. №4. Т.2. 2020. С. 69-73.
19. Заблоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності : навч. посіб. 2-е вид. Львів : «Новий Світ – 2000», 2020. 427 с.
20. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2017. 448 с.
21. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2015. 334 с.
22. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2016. 324 с.
23. Інноваційний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / О. А. Гавриш та ін. Київ : НТУУ «КПІ»: Політехніка, 2016. 388 с.
24. Коваленко І. Аналіз проблем регулювання інноваційної діяльності в Україні. Слово національної школи суддів України. 2022. №1-2. С. 160-169.

25. Кожушко Л. Ф., Кропивко С. М. Управління проектами : навч. посіб. Київ : Кондор, 2015. 388 с.
26. Конституція України від 28 червня 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
27. Копитко М. І. Управління інноваціями : навч. посіб. для самот. вивч. дисц. у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
28. Крайник О.П. Економіка підприємств: Навчальний посібник. Львів: „Інтелект –Захід”, 2017. 208 с.
29. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни. К.: КНЕУ, 2015. 276 с.
30. Лютий С.В. Інноваційний розвиток підприємств машинобудування: класифікація факторів та їх аналіз. Наука й економіка. 2021. №4 (12). С. 267–271.
31. Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю. І. Інноваційний менеджмент : підручник. Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
32. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 400 с.
33. Михайлова Л.І. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.
34. Нестерова Н. А. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. 463 с.
35. Офіційний сайт ІТ-компанії «Комплексне управління бізнес-процесами». URL: <https://kubp.com.ua/shop/>
36. Пабат О. В. Економічна безпека держави: інноваційні фактори : монографія. Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2012. 165 с.
37. Почерніна Н.В. Інституційне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2021. Вип. 1(3). С. 192–199.

38. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій: Закон України від 14 вересня 2006 р. № 143-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text>
39. Про Державні цільові програми: Закон України від 18 березня 2004 р. № 1621-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>
40. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
41. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04 липня 2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
42. Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України: Постанова Верховної Ради України від 13 липня 1999 р. № 916-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/916-14#Text>
43. Про наукову та науково-технічну діяльність: Закон України від 26 листопада 2015 р. 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>
44. Про особливий режим інноваційної діяльності технопарків: Закон України від 16 липня 1999 р. № 991-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text>
45. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08 вересня 2011 р. № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>
46. Сич Є.М., Ільчук В.П. Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства : монографія. К.: Логос, 2016. 256 с.
47. Сімоненко Д.С. Проблеми планування інноваційної діяльності підприємства. Економічні інновації. Вип. 38. 2021. С. 189-194.
48. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 408 с.
49. Стадник В. В., Головчук Ю. О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2020. 232 с

50. Товт Т.Й. Методичні підходи до визначення показників ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2020. Вип. 20.11. С. 240–249.

51. Управління інноваційною діяльністю. Інноваційний менеджмент в знаннеорієнтованій економіці. Магістерський курс : підручник / С. М. Ілляшенко та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Ілляшенка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2013. 728 с.

52. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту. Магістерський курс : підруч. для студентів ВНЗ / С. М. Ілляшенко та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Ілляшенка. Суми : Університетська книга, 2014. 856 с.

53. Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика: колективна монографія/ за заг. ред. д.е.н., професора Витвицької О.Д. Київ: ТОВ «АГРАР МЕДІА ГРУП», 2021. 450 с.

54. Ушеренко С. Інноваційно-інвестиційна діяльність українських підприємств: сучасний стан і пріоритети активізації. Економічний часопис-XXI. 2016. Вип. 07-08(2). С. 56–59.

55. Федоренко В.Г. Інвестознавство: Підручник. 3-тє вид., допов. К.: МАУП, 2013. 480 с.

56. Федотова Ю. В. Формування технологічної квазіренти в умовах інноваційної діяльності. Бизнес-информ. Т. 2. 2019. № 11. С. 103–104.

57. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: підруч. К.: Либідь, 2013. 480 с.

58. Фірсова С.М. Основні елементи інноваційного потенціалу підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2013. №3 (25). С. 202–207.

59. Черваньов Д.М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. К.: Знання, 2018. 492 с.

60. Череп А. В., Пуліна Т. В., Череп О. Г. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ: Кондор, 2014. 452 с.

61. Череп А.В. Інвестознавство: Підручник. К.: Кондор, 2013. 398 с.

62. Череп А.В., Маркова С.В. Теоретичні аспекти створення інноваційно-інвестиційної діяльності. Інноваційна економіка. 2021. №5. С. 154-158.

63. Череп А.В., Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент. К.: Кондор, 2015. 452 с.

64. Черноіванова Г.С. Інноваційний потенціал у концепції розробки інноваційної стратегії підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. №34. С. 344–347.

65. Чухрай Н. І., Лісовська Л. С. Управління інноваціями : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 254 с.

66. Шаманська О.І. Довгострокове планування інноваційної діяльності в системі ресурсного потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. №6 (96). 2019. С. 164-168.

67. Юринець З. В., Гнилянська Л. Й., Юринець Р. В. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. Львів : СПОЛОМ, 2021. 132 с.