

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: **«Управління інноваціями на підприємстві»**

Виконала: студентка 4 курсу,
групи М-41 спеціальності 073
«Менеджмент»

Ганна МІЗІКАР



Керівник: доктор економічних
наук, професор

Олексій ВАСИЛЬЄВ



Рецензент: к.е.н, доцент

Ганна ЖОВТЯК

Харків – 2025
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, ПРИЗВИЩЕ

“16” вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Мізікар Ганні Володимирівні
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи „Управління інноваціями на підприємстві“

Керівник роботи: Васильєв Олексій Вікторович, Доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Дослідити інновації та інноваційні процеси як об'єкти управління;
2. Визначити систему показників оцінки інноваційного розвитку підприємства;
3. Дослідити особливості управління інноваційним розвитком підприємства;

4. Здійснити загальну характеристику ТОВ «БРІКСТЕХ»;
5. Провести аналіз економічних показників діяльності ТОВ «БРІКСТЕХ»;
6. Провести аналіз інноваційного розвитку ТОВ «БРІКСТЕХ».
7. Дослідити можливості формування (вдосконалення) стратегії інноваційного розвитку підприємства;
8. Визначити напрями удосконалення управління інноваційного розвитку підприємства.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року



Студент

підпис

Ганна МІЗІКАР
ім'я, ПРИЗВИЩЕ



Керівник роботи

Олексій ВАСИЛЬСВ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Інновації та інноваційні процеси як об'єкти управління	8
1.2. Система показників оцінки інноваційного розвитку підприємства	23
1.3. Управління інноваційним розвитком підприємства	30
Висновки за розділом 1	40
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ РОЗВИТКУ ТОВ «БРІКСТЕХ»	42
2.1. Загальна характеристика ТОВ «БРІКСТЕХ»	42
2.2. Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «БРІКСТЕХ»	49
2.3. Аналіз інноваційного розвитку ТОВ «БРІКСТЕХ»	56
2.4. Формування та напрями удосконалення стратегії управління інноваційним розвитком підприємства	63
Висновки за розділом 2	79
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності спонукає підприємства продукувати інноваційні товари і послуги, здійснювати управлінські інновації тощо. Саме такий шлях передбачає більш активне задіяння різні важелі впливу для оновлення виробництва, менеджменту тощо.

Однак на сьогодні інноваційна діяльність у більшості підприємств України не здійснюється, а поодинокі випадки впровадження інновацій стримуються безліччю факторів мікро- й макrorівня. Основною інноваційного розвитку є забезпечення господарської діяльності необхідними ресурсами, методами, засобами тощо.

Вивчення діючої практики інноваційної діяльності, вивчення порядку здійснення інноваційних процесів та вивчення інноваційних управлінських процедур, здійснюваних на практиці з метою управління інноваційним розвитком. Дає можливість для виявлення проблем інноваційної діяльності, напрацювання шляхів удосконалення інноваційного розвитку підприємства. Адже, будь-яке інноваційне спрямування дає можливість підвищити ефективність діяльності підприємства, дає можливість оновити продукцію, що пропонується клієнтам, застосовувати інноваційні інструменти в управлінні діяльністю і т.п.

В літературі питанням інноваційного розвитку досліджувалися багатьма вченими: Біловодська О.А., Кириченко Т.В., Білик Т., Гаврилюк Р., Городиський І., Гетьманчук М.П., Коваленко Д.В., Лефтеров В.О., Петрінко В.С., Скулиш Є.Д., Захарчин Г.М.

Проте, актуальним вважаємо питання управління інноваційним розвитком підприємства та удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства. Недостатня опрацьованість теоретичних та методичних засад управління інноваційним розвитком підприємства та

удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства, велика значимість цього питання для підприємств, керівництв підприємств визначили мету і завдання дослідження.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства.

У відповідності до поставленої мети необхідно розглянути та вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні засади поняття інновації та інноваційні процеси як об'єкти управління;
- визначити систему показників оцінки інноваційного розвитку підприємства;
- дослідити чинники, які впливають на особливості управління інноваційним розвитком підприємства;
- здійснити загальну характеристику ТОВ «БРІКСТЕХ»;
- провести аналіз економічних показників діяльності ТОВ «БРІКСТЕХ»;
- провести аналіз напрямів інноваційного розвитку ТОВ «БРІКСТЕХ».
- дослідити застосування сучасної стратегії інноваційного розвитку підприємства ;
- запропонувати шляхи удосконалення управлінням інноваційного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління інноваційним розвитком підприємства.

Суб'єктом дослідження обране Товариство з обмеженою відповідальністю «БРІКСТЕХ».

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства.

При написанні кваліфікаційної роботи використані маркетинговий, структурно-логічний, комплексний і динамічний підходи. Використовувалися методи діалектичного, історичного та системного пізнання, зокрема аналізу і синтезу, індукції і дедукції, графічний, табличний, ситуаційний та порівняльний аналіз, методи економічного аналізу .

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали нормативно-правові акти України, фінансова звітність ТОВ «БРІКСТЕХ» за 2021 – 2023 рр.

Теоретичну і методичну основу дослідження склали концептуальні положення, наукові розробки, висновки і рекомендації сучасних вітчизняних вчених з питань управління інноваційним розвитком підприємства, а також матеріали науково-практичних конференцій за темою дослідження. У роботі використовувалися прийоми системного, ситуаційного, порівняльного та економічного аналізу.

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладено на 85 сторінках друкованого тексту. Робота містить 30 таблиць та 22 рисунки. Список посилань налічує 43 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Інновації та інноваційні процеси як об'єкти управління

Слова «інновація», «нововведення», «нововведення», «відкриття», «інноваційний процес», «інноваційна політика», «інноваційна діяльність» міцно увійшли до лексики сучасного життя. Розглянемо словосполучення «інноваційна діяльність», яке найбільше відповідає суті досліджуваного явища. Основою цього словосполучення є два базові поняття – «діяльність» та «інновація». Лише за ясного уявлення терміну «діяльність» можна точніше розкрити зміст поняття «інноваційна діяльність».

Економіка, філософія, психологія та інші науки вивчають термін «діяльність». Важливість категорії «діяльність» не потребує доказів. Саме поняття «діяльність» охоплює всі сторони людського життя: біологічну та соціокультурну, зовнішні та внутрішні процеси [5].

Узагальнюючи визначення різних джерел, можна сказати, що діяльність – це процес, що включає мету, мотив, засоби та результат. Оксфордський тлумачний словник свідчить таке: діяльність – це «родовий термін, застосовуваний як синонім для позначення дії, руху, поведінки, розумового процесу, фізіологічних функцій тощо».

Через велику узагальненість «діяльність» зазвичай вживається разом із визначальним прикметником, наприклад, цілеспрямована діяльність, спонтанна діяльність, діяльність, спрямовану вирішення завдань, тощо [5].

Досліджуючи зміст інноваційної діяльності, розберемо поняття «інновація», яке є її складовою. Термін «інновація» в даний час є одним з найбільш вживаних у нашій країні і застосовується в різних галузях виробництва, науки, культури та освіти, економічних, правових, соціальних відносин та інших сфер діяльності людини.

Інновації в сучасному управлінні вважаються ключовими об'єктами управління. Вони визначають конкурентоспроможність підприємства, його здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Управління інноваціями передбачає впровадження стратегій, методів та інструментів для створення та впровадження новаторських продуктів, послуг, процесів та підходів.

Існує безліч різних визначень інновації як вітчизняних, і зарубіжних фахівців. У термін «інновація» різні автори вкладають дещо різний сенс [8].

Інновація – це впровадження нового або значно покращеного продукту (товару або послуги), процесу, нового ринкового підходу або нової організаційної структури у практичне використання в підприємстві, що призводить до позитивних результатів. Інновація – це процес створення та впровадження нових або значно покращених продуктів, процесів або методів виробництва та управління, що призводить до підвищення ефективності, конкурентоспроможності та створення вартості. Інновація – це результат застосування нових наукових та технічних знань у виробництві нового або значно покращеного продукту або процесу. Інновація – це винятково нове рішення або ідея, що виникає у результаті творчого процесу. Інновація – це здатність до реалізації нововведень та впровадження їх у практику. Інновація – це стратегічний інструмент, що дозволяє підприємству досягати конкурентних переваг на ринку через створення та впровадження нових ідей, продуктів або послуг. Інновація – це вираження людського духу, творчої активності та постійного прагнення до удосконалення. Інновація – це прояв культурного прогресу та розвитку суспільства. Інновація – це продукт або послуга, що відрізняється від інших пропозицій на ринку та викликає інтерес

у споживачів. Інновація – це метод або технологія, що спрямовані на збереження природних ресурсів та зменшення впливу на навколишнє середовище. Інновація – це об'єкт правового захисту, що включає в себе винаходи, корисні моделі, промислові зразки, товарні знаки тощо. Інновація – це елемент системи, що вносить зміни в її структуру або функціонування з метою покращення її ефективності або адаптації до змін у середовищі [16, 23, 35, 36].

Слово «інновація» (від англійського слова *innovation*) є за своїм змістом синонімом слова «нововведення». Слово «нововведення» розглядається як комплексний процес створення, поширення та використання новизни, що сприяє розвитку та підвищенню ефективності інноваційної діяльності [50].

Під інновацією мається на увазі об'єкт, не просто впроваджений у виробництво, а об'єкт, який успішно впроваджений, тобто приносить прибуток.

Аналіз наведених термінів терміну «інновація» дозволяє констатувати, що на сучасному етапі поширені три основні точки зору та інновація представлена як:

- кінцевий результат – нововведення (новий продукт, виріб, процеси, технології, методи, послуги тощо);
- творчий процес, спрямований на розробку нових видів виробів, технологій, процесів, методів, послуг, організаційно-технічних та соціально-економічних управлінських рішень виробничого, економічного, адміністративного та іншого характеру у сфері організації, економіки та управління виробництвом;
- процес впровадження у виробництво нових виробів, елементів, технологій, підходів, методів якісно відмінних від попереднього аналога і які мають більш високий науково-технічний потенціал, нові споживчі якості.

У процесі розвитку досліджень різновидів інновацій та розуміння їхньої ролі в економічному розвитку у 1960-ті роки виникла потреба у загальноєвропейській статистиці наукових досліджень та розробок. Для її

задоволення в 1963 р. в Італії в м. Фраскаті прийнято перше керівництво для проведення відповідних статистичних досліджень: «Керівництво Фраскаті». Відповідно до цих стандартів інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності, який отримав втілення у вигляді нового вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг [36].

Юринець З. В. виділяє такі джерела ідеї для інновацій [4]:

- відкриття, наукова ідея, наукова теорія, явище;
- винахід, ряд винаходів, ліцензії;
- раціоналізаторські пропозиції;
- інші ситуації (несподівана подія, потреби ринку, зміни у структурі галузі чи ринку, демографічні зміни тощо).

Відкриття, винаходи, раціоналізаторські пропозиції відрізняються від інновації за такими ознаками:

- інновація здійснюється на рівні технологічного (прикладного) порядку, а відкриття та винахід - як правило, на фундаментальному;
- інновація розробляється колективом, а відкриття, винахід та раціоналізаторську пропозицію може бути зроблено одинаком;
- інновація не може статися випадково, завжди є результатом пошуку та потребує техніко-економічного обґрунтування. Відкриття, винахід та раціоналізаторська пропозиція може статися випадково;
- інновація завжди ставить за мету підвищити продуктивність праці, знизити собівартість виробництва та отримати прибуток. Відкриття, винахід та раціоналізаторська пропозиція не мають на меті отримання матеріальної вигоди [48].

Детальну типологію інновацій наводить багато науковців. Науковцями переважно поділяються інновації в такий спосіб:

1. За типом нововведення: матеріально-технічні та соціальні, організаційно-управлінські та економічні, педагогічні та правові.

2. За механізмом здійснення: поодинокі, дифузійні, завершені та незавершені, правові та педагогічні.
3. За інноваційним потенціалом: радикальні, комбіновані, модифікуючі.
4. За особливостями інноваційного процесу: внутрішньоорганізаційні та міжорганізаційні.
5. За ефективністю: ефективність виробництва та управління, поліпшення умов тощо [16, 18, 20].

Інновації можна класифікувати за різними критеріями, такими як ступінь новизни, сфера застосування, впровадження та інші. Основні ознаки класифікації інновацій та типи інновацій включають (рис. 1.1).

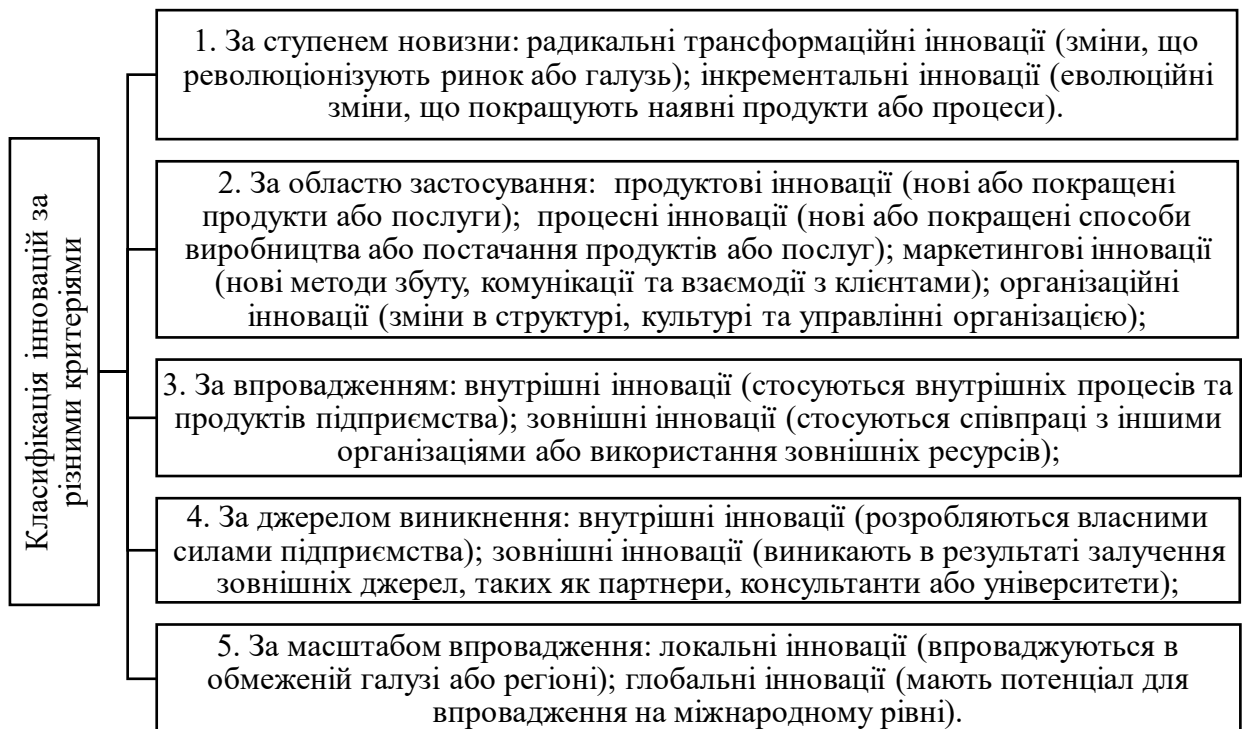


Рисунок 1.1 - Класифікація інновацій за різними критеріями

Джерело: побудовано за рисунком [8]

В літературі зустрічається багато інших критеріїв класифікації інновацій: складність інновації: прості, складні; захищеність інновації:

патентовані, непатентовані; впровадження: інтегровані, дискретні; стратегічне значення: стратегічні, оперативні; час впровадження: швидкі, довгострокові; ризик впровадження: високий, низький; етап життєвого циклу: початкові, зрілі; галузева специфіка: IT-інновації, медичні інновації, енергоефективні тощо; відкритість інновації: відкриті, закриті; ринкова насиченість: нові, насичені; географічне поширення: локальні, міжнародні; видимість інновації: публічні, конфіденційні; зв'язок інновації з основною діяльністю: корельовані, некорельовані; ступінь відхилення від стандартів: стандартні, нестандартні. Ці класифікації можуть використовуватися для розуміння різноманітності інновацій та визначення стратегій управління інноваціями в організації. Ці ознаки можуть бути використані для докладнішої класифікації інновацій залежно від конкретних потреб та умов організації [2, 3].

Інновації мають різні переваги і недоліки, які важливо враховувати при розгляді їх впровадження (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Переваги та недоліки інновацій [9]

Переваги інновацій	Недоліки інновацій
1. Конкурентні переваги: інновації можуть дати компанії конкурентну перевагу, допомагаючи їй вирізнитися на ринку.	1. Великі витрати. Розробка та впровадження інновацій можуть бути дуже дорогими.
2. Покращення продуктивності: інновації можуть призвести до покращення процесів виробництва та розподілу, що підвищить продуктивність.	2. Високий ризик. Інновації часто супроводжуються великими ризиками, оскільки їх успіх не гарантований.
3. Розширення ринків: нові продукти або послуги можуть допомогти компанії здобути доступ до нових ринків або сегментів.	3. Труднощі в управлінні змінами. Інновації можуть вимагати значних змін в організаційній культурі та процесах, що може бути складно управляти.
4. Залучення талановитого персоналу: інновації можуть зробити компанію більш привабливою для талановитих співробітників.	4. Конфлікти. Інновації можуть викликати конфлікти серед персоналу або власників через різні погляди на їх впровадження.
5. Збільшення прибутковості: інновації можуть призвести до збільшення прибутковості шляхом зменшення витрат або збільшення виручки.	5. Невдачі. Не всі інновації виявляються успішними, і невдача може призвести до втрат.

Джерело: сформовано автором на основі [9]

Незважаючи на ці недоліки, інновації можуть бути суттєвим джерелом конкурентних переваг і розвитку для бізнесу.

Сукупність організаційних, науково-технічних та технологічних змін, що відбуваються у процесі реалізації інновацій визначають як інноваційний процес, а період створення, поширення та використання нововведень називають інноваційним циклом.

Інноваційний процес означає інноваційну діяльність будь-якого суб'єкта економіки, тобто це процес, який спрямований на розробку та реалізацію результатів наукових досліджень та науково-технічних досягнень у вигляді нового чи вдосконаленого продукту, що реалізується на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності, а також пов'язаних з цим додаткових наукових досліджень та розробок.

Сутність інноваційного процесу проявляється в тому, що він є цілеспрямованим ланцюгом дій з ініціації інновації, з розробки нових продуктів і операцій, щодо їх реалізації на ринку та подальшої дифузії [18].

Дифузія інновації – це процес, за допомогою якого нововведення з плином часу поширюється комунікаційними каналами між членами соціальної системи. Дифузія – це поширення вже одного разу освоєної та використаної інновації у нових умовах чи сферах застосування.

Розрізняють три логічні форми інноваційного процесу:

- 1) проста внутрішньоорганізаційна (натуральна);
- 2) проста міжорганізаційна (товарна);
- 3) розширена.

Перша форма інноваційного процесу передбачає створення та використання нововведення всередині однієї організації. Нововведення в цьому разі не приймає безпосередньо товарної форми.

У другій формі нововведення постає як предмет купівлі-продажу [30].

Розширений інноваційний процес проявляється у створенні нових виробників нововведення, у порушенні монополії виробника, що сприяє

розвитку конкуренції та зумовленому нею вдосконаленню споживчих властивостей товару, що випускається.

Простий інноваційний процес перетворюється на товарний за дві фази:

- 1) створення нововведення та її поширення;
- 2) дифузія нововведення.

Перша фаза – це послідовні етапи наукових досліджень, дослідно-конструкторських робіт, організація дослідного виробництва та збуту, організація комерційного виробництва.

У ході другої фази суспільно корисний ефект перерозподіляється між суб'єктами нововведення, виробниками та споживачами.

Поширення інновації – це інформаційний процес, форма і швидкість якого залежать від потужності комунікаційних каналів, особливостей сприйняття інформації суб'єктами господарювання, їх здібностей до практичного використання цієї інформації

Інноваційні процеси розглядаються як процеси, які пронизують всю науково-технічну, виробничу, маркетингову діяльність виробників та в кінцевому рахунку орієнтовані на задоволення потреб ринку [32].

Інноваційні процеси на підприємстві включають у себе ряд дій та заходів, спрямованих на створення, впровадження та вдосконалення нових продуктів, послуг, процесів або методів управління [10]. Основні етапи інноваційного процесу можна умовно розділити на кілька основних:

1. Генерація ідей. Збір ідей для нових продуктів, послуг або підходів на основі аналізу ринку, технологій та потреб споживачів.

2. Оцінка ідей. Аналіз потенціалу ідей на основі їхньої технічної, економічної та стратегічної відповідності.

3. Розробка концепції. Створення детального плану реалізації ідеї, визначення необхідних ресурсів та технічних можливостей.

4. Прототипування. Створення прототипу або тестової версії нового продукту або послуги для перевірки його ефективності та прийнятності споживачами.

5. Тестування. Проведення випробувань нового продукту або послуги на обмеженій кількості клієнтів або в умовах реального використання.

6. Масштабування. Розгортання та впровадження інновації на повному масштабі на ринку.

7. Маркетинг і продажі. Розробка стратегій маркетингу та продажу нового продукту або послуги.

8. Оцінка результатів. Аналіз результатів інноваційного процесу та визначення його успішності [8].

Інноваційні процеси спрямовані на забезпечення конкурентних переваг та створення цінності для підприємства.

Учасниками інноваційного процесу може бути будь-хто. Учасники інноваційного процесу – це люди та групи, які беруть участь у розробці, впровадженні та поширенні новаторських ідей, продуктів або послуг [48]. Основні учасники включають (рис. 1.2).

Роль учасників інноваційного процесу	1. Менеджмент підприємства. Відповідає за стратегічне планування інновацій та прийняття стратегічних рішень щодо їх реалізації.
	2. Дослідницько-розробний персонал. Займається науково-технічними дослідженнями і розробкою нових продуктів або технологій.
	3. Виробничий персонал. Забезпечує виготовлення нових продуктів або послуг за встановленими стандартами якості.
	4. Відділ маркетингу. Вивчає ринок та визначає стратегію впровадження нового продукту або послуги.
	5. Фінансовий відділ. Забезпечує фінансування інноваційних проектів та оцінює їх ефективність з фінансової точки зору.
	6. Юридичний відділ. Відповідає за вирішення юридичних питань, пов'язаних з інноваційними проектами, таких як захист інтелектуальної власності.
	7. Зовнішні партнери. Включають у себе постачальників, клієнтів, консультантів та інших зацікавлених сторін, які можуть бути важливими для успішної реалізації інновацій.
	8. Споживачі. Люди або компанії, які будуть використовувати нові продукти або послуги.
	9. Урядові органи. Забезпечують регулювання та підтримку для інноваційних проектів через різноманітні програми та стимули.
	10. Громадські організації. Можуть брати участь у розробці та підтримці інноваційних ініціатив, особливо в сферах громадського здоров'я, екології тощо.

Рисунок 1.2 - Роль учасників інноваційного процесу*

Джерело: розроблено автором на основі [43, 34, 30]

Офіційними українськими термінами у сфері інноваційної діяльності є терміни, які є у Законі України «Про інноваційну діяльність», схваленому у грудні 2002 р. Зокрема, у цьому документі дається таке визначення інновації та інноваційної діяльності:

1) інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери»;

2) інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок

і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [14]. Таким чином, інновація є результатом інноваційної діяльності, що полягає у створенні, освоєнні, поширенні та використанні інновацій [5].

Різні ознаки інноваційної діяльності полягають у наступному:

- діяльність зі створення та використання інтелектуального продукту;
- діяльність з доведення нових оригінальних ідей до готового товару, роботи, методу тощо.

Інноваційна діяльність базується на наступних основних принципах [28, 42]:

- пріоритет інновацій над традиційним виробництвом, тобто визнання за наукою провідної ролі у системі продуктивних сил. Більшість найбільших компаній – лідерів у тих чи інших галузях – витрачає значні кошти на НДДКР;
- економічність інноваційного: ресурси, що виділяються на нововведення, виправдані лише тією мірою, якою вони призводять до досягнення комерційного успіху;
- гнучкість: як правило, під нову ідею або винахід створюється самостійна інноваційна структура, яка може бути абсолютно непридатною для вирішення інших проблем;
- комплексність: як правило, кардинальна інновація викликає появу безлічі супутньої їй дрібніших нововведень.

Інноваційна діяльність має багатогранний, багатоплановий характер, втілює у собі єдність технологічних, організаційних та соціальних нововведень, під час реалізації яких формується нова модель розвитку, перетворення та ефективного використання суспільних, природних та економічних ресурсів, де кінцевою метою є підвищення якості життя населення країни [42]. До інноваційної діяльності належать [43]:

- виконання науково-дослідних, дослідно-конструкторських чи технологічних робіт зі створення нової чи вдосконаленої продукції, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, призначених для практичного застосування;

- технологічне переоснащення та підготовка виробництва для випуску нової чи вдосконаленої продукції, впровадження нового чи вдосконаленого технологічного процесу;
- здійснення випробувань нової чи вдосконаленої продукції, нового чи вдосконаленого технологічного процесу;
- випуск нової чи вдосконаленої продукції, застосування нового чи вдосконаленого технологічного процесу до досягнення окупності витрат;
- діяльність з просування на ринку нової продукції;
- створення та розвиток інноваційної інфраструктури;
- підготовка, перепідготовка чи підвищення кваліфікації кадрів для здійснення інноваційної діяльності;
- передача або набуття прав на об'єкти промислової власності або конфіденційну науково-технічну інформацію [4].

Таким чином, інноваційна діяльність включає науково-технічну діяльність, організаційну, фінансову та комерційну і є найважливішою складовою просування нововведень споживачам.

Інноваційну діяльність здійснюють люди та організації, які є не просто учасниками інноваційної діяльності, а її суб'єктами, тобто джерелом активності, спрямованим на інновації. Інноваційна діяльність з розробки, впровадження, освоєння та комерціалізації нововведень включає: фундаментальні дослідження; прикладні дослідження; дослідно-конструкторські розробки; освоєння виробництва; використання та поширення.

1. Фундаментальні дослідження являють собою збір та систематизацію інформації з відповідної проблеми про потреби та тенденції розвитку. Метою цього етапу є усвідомлення потреби та можливості змін, пізнання явищ навколишнього світу та відкриття нових закономірностей його розвитку, генерування перспективних ідей, їх відбір та розробка, визначення можливості реалізації. Він поділяється на теоретичний та пошуковий; в результаті першого формуються нові наукові підходи до проблеми та теорії; в результаті

другого – нові принципи створення виробів та технологій. Фундаментальні дослідження проводяться в академічних інститутах, вищих навчальних закладах та галузевих, спеціалізованих інститутах, лабораторіях. Фінансування здійснюється з державного бюджету на безповоротній основі.

2. Прикладні дослідження, створені задля визначення способів застосування результатів фундаментальних досліджень та його уточнення. Вони можуть бути теоретичними та експериментальними, пов'язаними зі створенням моделей. Тут відбувається розробка лабораторних технологій та методів випробувань, виготовлення та випробування макетів та зразків нових виробів, нестандартного обладнання. Потім проводяться спеціальні розрахунки для оцінки та подальшого коригування досліджень, другий відсів неперспективних ідей. Кінцевим результатом цього є технічне завдання, рекомендація, зразок. Прикладні дослідження здійснюються у всіх наукових установах та фінансуються як із бюджету, так і за рахунок замовників.

3. Дослідно-конструкторські розробки за своїм змістом є органічним продовженням виконаних прикладних досліджень, що підтвердили технічну можливість та економічну доцільність створення нового продукту.

4. Освоєння виробництва – це початковий період промислового виробництва нової продукції, протягом якого забезпечується досягнення запланованих проектних техніко-економічних показників. У період освоєння триває конструкторсько-технічне доопрацювання нового виробу та пристосування самого виробництва до випуску нової продукції. Освоєння виробництва нового продукту передбачає оцінку ринкових перспектив, фінансових можливостей, відповідності стандартам, забезпеченості патентного захисту, відсівання неперспективних варіантів, розробку та проектування технологічних та організаційних процесів, підготовку виробничих потужностей.

5. Впровадження та поширення здійснюється на основі програми маркетингу по продукту, що відображає:

- комерційне обґрунтування нововведення: обсяг продажів,

рентабельність продукції, ступінь задоволення попиту та потреб, канали та методи збуту, наявність досвіду у збуті подібних товарів; популярність та реноме фірми на ринку, стабільність зв'язків з покупцями та споживачами;

- виробничі можливості організації: використання наявних потужностей, забезпеченість ресурсами, кваліфікованим персоналом;

- фінансові можливості: загальна сума інвестицій у масове виробництво та збут; джерела фінансування, передбачувані результати прибутковості чи збитковості на розрахунковий період;

- відповідність нормативним показникам – стандартам, державним нормам передбачуваного збуту продукції [19, 25].

Результатом інноваційної діяльності на етапах фундаментальних, прикладних досліджень та розробок є інтелектуальний продукт, який стає об'єктом інтелектуальної власності та товаром.

На етапі фундаментальних досліджень це – наукові знання, теорії та відкриття; на етапі прикладних досліджень – результати науково-дослідних робіт; на етапах проектних, конструкторських, технологічних робіт – науково-технічні проекти у галузі створення наукомістких, інжинірингових систем з кадровим супроводом; дослідні зразки та настановні партії нової техніки та нових матеріалів, виготовлені за результатами виконаних НДДКР. Результатом інноваційної діяльності можна вважати також дрібносерійну та малотоннажну продукцію, виготовлену на експериментальній базі вузів та НДІ; програмну продукцію; науково-виробничі послуги із використанням унікальної апаратури; послуги у галузі інформатики, інформаційного, метрологічного, патентно-ліцензійного забезпечення НДДКР та виробництва; консалтингові послуги; ноу-хау; патенти [25, 31].

Підбиваючи підсумок вищевикладеному, можна дійти висновку: інноваційна діяльність спрямована на створення, здійснення та реалізацію інновації, тобто для досягнення результату. Результатом є нові технології, види продукції, послуги, організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного характеру, які сприяють їхньому

просуванню на ринок.

Інноваційна діяльність нині є ключовим чинником розвитку сучасних підприємств і дозволяє їм здійснювати ефективну діяльність. Вивчення особливостей інноваційної діяльності вітчизняних компаній та досвіду інновацій у великих світових компаніях дає можливість виділити низку основних проблем соціально-економічної адаптації вітчизняних компаній до інноваційного розвитку. Серед них:

1. Несистемний, інноваційний розвиток українських підприємств, що не встановився.

2. Високий ризик, пов'язаний з нестійкістю економічної ситуації, інноваційної діяльності, у сфері інновацій, невідпрацьованість державної політики.

3. Топ-менеджерами та власниками компаній, підприємств, холдингів, переважно застосовують разові реорганізації та реконструкцію замість розробки системи їх інноваційного розвитку.

4. З боку персоналу чиниться сильний опір інноваціям.

5. З боку підприємств недостатня увага до інновацій, орієнтованих на внутрішній ринок. У багатьох українських підприємствах вона викликана відсутністю стимулів для інновацій.

6. До інноваційного розвитку як до системного процесу недостатня увага, яка зачіпає всі сторони роботи фірми [26, 48, 50].

У цілому нині, можна сказати, що українськими підприємствами приділено недостатньо уваги проблемам активізації своєї інноваційної діяльності. Часто відбувається так, що вони змушені зіштовхуватися зі складними труднощами в процесі здійснення інновацій.

1.2. Система показників оцінки інноваційного розвитку підприємства

Інновації є ключовим фактором успіху бізнесу, а їх впровадження дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними і відповідати сучасним вимогам ринку. Інноваційний розвиток – це процес, спрямований на впровадження нових ідей, продуктів, послуг, технологій або процесів, що призводять до покращення ефективності, конкурентоспроможності та створення нових можливостей для розвитку. Основні аспекти інноваційного розвитку включають:

1. Вивчення потреб ринку, розробку нових ідей і концепцій, створення прототипів і тестування нових продуктів або послуг.
2. Впровадження нових продуктів або послуг (інновацій) на ринку, розробка стратегій маркетингу і реклами для просування інновацій.
3. Впровадження змін в організаційну культуру і процеси для підтримки інноваційного розвитку.
4. Розширення діяльності на нових ринках або створення нових сегментів ринку для існуючих продуктів або послуг.

Інноваційний розвиток дозволяє компаніям не лише залишатися конкурентоспроможними, а й створювати нові можливості для росту і розвитку у майбутньому.

Система показників для оцінки інноваційного розвитку підприємства може включати різні аспекти інноваційної діяльності [42]. Основні групи показників такої системи можуть виглядати наступним чином:

1. Показники досліджень і розробок: кількість нових ідей та концепцій; витрати на дослідження і розробки; кількість прототипів і нових продуктів.
2. Показники впровадження інновацій: кількість впроваджених інноваційних проектів; ступінь впровадження нововведень у виробництво і продажі; вартість інвестицій в інноваційну діяльність.

3. Показники ринкової активності: динаміка продажів нових продуктів; кількість нових клієнтів або ринків, на які були введені продукти; рівень задоволеності клієнтів новими продуктами.

4. Показники організаційних змін: рівень залученості персоналу до інноваційної діяльності; кількість нових підрозділів або підрозділів, створених для підтримки інновацій.

5. Фінансові показники: прибутковість нових продуктів; внутрішній ринковий ріст інновацій; відношення витрат на інновації до загальних витрат підприємства [7, 21, 22, 37].

Ці показники можуть бути використані для комплексної оцінки ефективності інноваційного розвитку підприємства і визначення стратегій подальшого розвитку.

Оскільки процеси інноваційної діяльності є подібними з процесами інвестиційної діяльності, тому вважаємо необхідним розглянути показники оцінки ефективності інвестиційних проектів (інвестиційної діяльності) [1].

Оцінка інвестиційної діяльності підприємства може здійснюватися за допомогою різних методів (показників), які відображають ефективність та результативність інвестицій.

Основні методи (показники) оцінки інвестиційної діяльності підприємства включають:

1. Показники доходності:

1.1. Показник прибутку від інвестицій (Return on Investment, ROI).

1.2. Показник внутрішньої норми доходності (Internal Rate of Return, IRR).

1.3. Показник прибутковості витрат на капітальні вкладення (Return on Capital Expenditure, ROCE).

2. Показники ризику:

2.1. Коефіцієнт ризику інвестицій (Investment Risk Ratio).

2.2. Коефіцієнт варіації внутрішньої норми доходності (Coefficient of Variation of IRR).

3. Показники ліквідності:

3.1. Показник ліквідності інвестицій (Investment Liquidity Ratio).

4. Показники ефективності:

4.1. Коефіцієнт ефективності капітальних вкладень (Efficiency Ratio of Capital Investments).

4.2. Коефіцієнт використання обладнання (Equipment Utilization Ratio).

5. Показники стійкості:

5.1. Показник фінансової стійкості (Financial Stability Ratio).

5.2. Коефіцієнт забезпеченості платежів (Coverage Ratio).

6. Показники розвитку:

6.1. Показник зростання виробництва (Production Growth Rate).

6.2. Показник рентабельності реалізації продукції (Sales Profitability Ratio).

7. Показники соціальної відповідальності:

7.1. Показник відсотка інвестицій у проекти зі сталого розвитку (Percentage of Investments in Sustainable Development Projects).

8. Інші методи:

8.1. Метод дисконтованих грошових потоків.

8.2. Порівняльний аналіз [2].

Ці методи (показники) допомагають оцінити ефективність та результативність інвестиційної діяльності підприємства, а також визначити стратегії для подальшого розвитку та оптимізації інвестиційних рішень. Розглянемо базові показники:

1.1. Показник прибутку від інвестицій (Return on Investment, ROI) розраховується за наступною формулою:

$$ROI = \frac{\text{Прибуток від інвестицій}}{\text{Інвестиційні витрати}} \times 100\%, \quad (1.1)$$

де:

- Прибуток від інвестицій – сума грошових коштів, отриманих як дохід від інвестиції.

- Інвестиційні витрати – сума грошових коштів, інвестованих у проект або об'єкт.

Показник ROI виражається у відсотках і дозволяє оцінити ефективність інвестиції: чим вище значення ROI, тим більш ефективною вважається інвестиція [9].

1.2. Показник внутрішньої норми доходності (IRR) визначається як та процентна ставка, при якій сума чистих дисконтованих доходів від інвестиції дорівнює нулю. Формула для розрахунку IRR є складною і включає рішення рівняння, що залежить від дисконтованих доходів та вартості інвестиції [29].

1.3. Показник прибутковості витрат на капітальні вкладення (Return on Capital Expenditure, ROCE) визначається як співвідношення між чистим прибутком після оподаткування та капітальними вкладеннями.

Формула для розрахунку ROCE виглядає так:

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Чистий прибуток після оподаткування}}{\text{Капітальні вкладення}} \times 100\%, \quad (1.2)$$

де:

- чистий прибуток після оподаткування – прибуток, отриманий від діяльності підприємства після оподаткування;

- капітальні вкладення – сума грошей, інвестованих у підприємство на придбання активів або інші капітальні вкладення.

Показник ROCE вимірює ефективність використання капітальних вкладень підприємства та дозволяє порівнювати результативність інвестицій у різних підприємствах чи проектах.

2.1. Коефіцієнт ризику інвестицій використовується для оцінки ризику, пов'язаного з конкретною інвестицією. Цей коефіцієнт можна розрахувати за допомогою формули, яка включає середньозважений ризикований дохід (рівень прибутковості) та стандартне відхилення доходів.

Формула для розрахунку коефіцієнта ризику інвестицій (Investment Risk Ratio) може бути такою:

$$\text{Коефіцієнт ризику інвестицій} = \frac{\text{Ризиковий дохід}}{\text{Стандартне відхилення доходів}}, \quad (1.3)$$

Де:

- ризикований дохід – це середньозважений ризикований дохід, який може бути розрахований як середнє значення доходів за певний період часу, взважене ймовірностями отримання кожного доходу;

- стандартне відхилення доходів – це міра ризику, яка вказує на варіацію або розкид значень доходів навколо їх середнього значення. Чим вище стандартне відхилення, тим більший ризик [31].

Цей коефіцієнт дозволяє інвесторам порівнювати рівні ризику між різними інвестиціями та приймати більш обґрунтовані рішення щодо розподілу своїх коштів.

Оцінка інвестиційної діяльності підприємства може здійснюватися за допомогою різних показників, які відображають ефективність та результативність інвестицій.

2.2. Коефіцієнт варіації внутрішньої норми доходності (CV IRR) використовується для виміру ризику інвестиційного проекту. Цей показник визначається як відношення стандартного відхилення доходності до середнього рівня доходності (внутрішньої норми доходності, IRR) і виражається у відсотках.

Формула для розрахунку коефіцієнта варіації внутрішньої норми доходності може бути наступною:

$$CV IRR = \frac{\text{Стандартне відхилення доходності}}{\text{Середнє значення доходності}} \times 100 \%, \quad (1.4)$$

Де:

- стандартне відхилення доходності – міра ризику, яка вказує на варіацію або розкид значень доходності навколо їхнього середнього значення;

- середнє значення доходності (IRR) – середньозважене значення доходності інвестиційного проекту [34].

Цей показник дозволяє оцінити ризик інвестиційного проекту в порівнянні з його середнім рівнем доходності. Чим вище значення коефіцієнта варіації, тим вищий ризик пов'язаний з інвестиційним проектом.

3.1. Показник ліквідності інвестицій визначає, наскільки легко можна конвертувати інвестиції у грошовий еквівалент без втрати вартості. Цей показник можна розрахувати за допомогою такої формули:

$$\text{Показник ліквідності інвестицій} = \frac{\text{Оціночна вартість інвестицій}}{\text{Сума інвестицій}}, \quad (1.5)$$

Де:

- оціночна вартість інвестицій – це поточна ринкова вартість інвестицій або сума, яку можна отримати за ці інвестиції у випадку їх продажу;
- сума інвестицій – загальна сума, яка інвестована.

Показник ліквідності інвестицій вказує на те, наскільки ефективно інвестиції можуть бути перетворені у гроші у потрібний момент часу. Чим вище цей показник, тим легше конвертувати інвестиції у гроші [19].

4.1. Коефіцієнт ефективності капітальних вкладень використовується для визначення ефективності використання капітальних вкладень у підприємства. Цей показник вимірює, скільки доданої вартості було створено за одиницю капіталовкладень.

Формула для розрахунку коефіцієнта ефективності капітальних вкладень є наступною:

$$\text{Коефіцієнт ефективності капвкладень} = \frac{\text{Додана вартість}}{\text{Сума капіталовкладень}} \times 100 \%, \quad (1.6)$$

Де:

- додана вартість – вартість продукції або послуг, створених підприємством після вирахування витрат на їх виробництво;
- сума капіталовкладень – загальна сума грошей, інвестованих у підприємство на придбання активів або інші капітальні вкладення [19].

Цей показник дозволяє оцінити ефективність використання капіталовкладень у виробництві та порівняти їх ефективність з іншими підприємствами або проектами. Чим вище значення коефіцієнта ефективності, тим більша додана вартість створена за одиницю капіталовкладень.

4.2. Коефіцієнт використання обладнання (Equipment Utilization Ratio) використовується для визначення ефективності використання обладнання

підприємства. Цей показник вимірює, скільки часу обладнання фактично використовується для виробничих цілей порівняно з загальним доступним часом.

Формула для розрахунку коефіцієнта використання обладнання може бути наступною:

$$K_{\text{вобл}} = \frac{\text{Фактичний час роботи}}{\text{Загальний доступний час}} \times 100 \%, \quad (1.7)$$

де:

- фактичний час роботи – час, протягом якого обладнання було фактично використане для виробничих цілей;

- загальний доступний час – загальний час, протягом якого обладнання могло б бути використане, включаючи періоди планового та непланового технічного обслуговування, ремонту тощо [4].

Цей показник дозволяє оцінити ефективність використання обладнання та ідентифікувати можливість оптимізації його роботи для забезпечення більшої продуктивності та ефективності в виробництві. Чим вище значення коефіцієнта використання обладнання, тим ефективніше використовується обладнання підприємства.

1.3. Управління інноваційним розвитком

Управління інноваційним розвитком підприємства – це процес планування, організації, керування та контролю інноваційних процесів і діяльності з метою досягнення стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності (рис. 1.3).

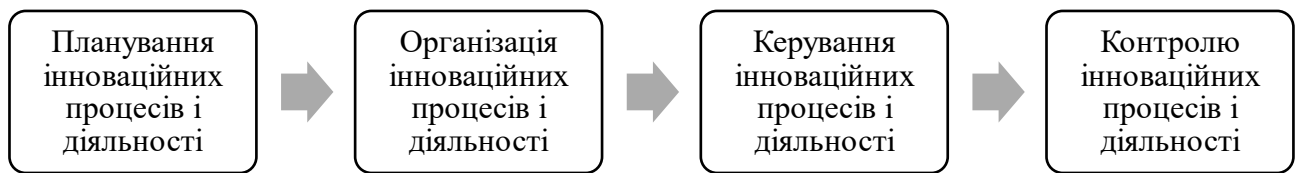


Рисунок 1.3 - Процеси управління інноваційним розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [50]

Для успішного управління інноваційним розвитком підприємства важливо враховувати наступні аспекти:

1. Стратегічне планування. Розробка стратегії інноваційного розвитку, визначення пріоритетів і напрямків діяльності.
2. Створення інноваційної культури. Стимулювання та підтримка інноваційного середовища на підприємстві, підтримка відкритості до нових ідей.
3. Управління інноваційними проектами. Впровадження ефективних методів управління проектами для реалізації інноваційних ідей.
4. Фінансування інновацій. Забезпечення достатніх фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проектів.
5. Партнерство та співпраця. Розвиток партнерських відносин з іншими компаніями, університетами, дослідницькими установами для спільного створення та впровадження інновацій.
6. Моніторинг і оцінка результатів. Постійне відстеження і оцінка

ефективності інноваційних проєктів, внесення коректив в стратегію розвитку.

7. Управління змінами. Впровадження необхідних змін в організаційну структуру та процеси для підтримки інноваційного розвитку [48].

Ефективне управління інноваціями дозволяє підприємству стати більш конкурентоспроможним, адаптивним до змін на ринку і забезпечує йому стійкий розвиток у майбутньому.

Планування інноваційного розвитку підприємства є важливим етапом у процесі досягнення успіху в інноваціях. Ось деякі ключові кроки, які слід включити до планування:

1. Аналіз поточного стану (оцінка поточного рівня інноваційної діяльності, включаючи існуючі інноваційні проєкти, ресурси, які вже є, і інноваційної культури).

2. Визначення стратегічних цілей (встановлення цілей інноваційного розвитку, які відповідають стратегічним цілям підприємства).

3. Підготовка інноваційного плану (розробка детального плану інноваційного розвитку, включаючи конкретні кроки, відповідальних за виконання та терміни).

4. Оцінка ризиків (передбачає визначення можливих ризиків інноваційного розвитку та розробка стратегії їх управління).

5. Мобілізація ресурсів (необхідно забезпечити ресурси для реалізації інноваційних проєктів, включаючи фінансові, людські та матеріальні ресурси).

6. Впровадження моніторингу та оцінки (передбачає розробку системи моніторингу та оцінки результатів інноваційного розвитку для виявлення успіхів і можливостей для вдосконалення).

7. Створення інноваційної культури (передбачає створення сприятливого середовища для розвитку інновацій, підтримки відкритості до нових ідей та відданості інноваціям на всіх рівнях підприємства).

8. Створення плану впровадження (передбачає розробку плану впровадження інновацій, включаючи комунікаційні стратегії, навчальні програми та інші заходи для підтримки змін).

9. Постійне вдосконалення (передбачає постійний аналіз і вдосконалення стратегії інноваційного розвитку на основі набутих досвіду та нових можливостей [46, 34].

Організація інноваційного розвитку підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на створення сприятливого середовища для розвитку та впровадження інновацій. Основні аспекти організації інноваційного розвитку включають:

1. Створення інноваційної культури: забезпечення відкритості до нових ідей та технологій, підтримка творчого підходу до розв'язання проблем.

2. Формування інноваційного потенціалу: розвиток кадрового потенціалу, створення сприятливих умов для самореалізації та професійного зростання співробітників.

3. Створення інноваційної інфраструктури: створення необхідних умов для реалізації інноваційних проектів, включаючи наявність необхідного обладнання, технологій та матеріальних ресурсів.

4. Розробка стратегії інноваційного розвитку: визначення стратегії розвитку, відповідно до якої будуть впроваджуватися інноваційні проекти.

5. Управління інноваційними проектами: забезпечення ефективного управління процесом впровадження інноваційних проектів, включаючи планування, координацію та контроль.

6. Стимулювання інноваційної діяльності: використання різноманітних стимулів для просування інновацій, таких як премії, бонуси, можливості для професійного зростання тощо.

7. Партнерство і співпраця: розвиток партнерських відносин з іншими компаніями, університетами та дослідницькими установами для спільного вирішення інноваційних завдань.

8. Оцінка результатів інноваційної діяльності: Проведення систематичної оцінки результатів інноваційної діяльності для визначення ефективності заходів та внесення коректив в стратегію розвитку.

9. Підтримка інноваційних ідей: створення механізмів для прийняття та

обробки інноваційних ідей від співробітників та зовнішніх стейкхолдерів [31].

Контроль інноваційного розвитку підприємства є важливою складовою успішної інноваційної стратегії.

Основні аспекти контролю включають:

1. Моніторинг і оцінка результатів: систематичний аналіз результатів інноваційних проектів для визначення їх відповідності поставленим цілям і стратегії розвитку.

2. Контроль витрат: слідкування за витратами на інноваційні проекти і їх відповідність бюджету.

3. Оцінка ризиків: виявлення потенційних ризиків і розробка стратегій їх управління.

4. Ефективність використання ресурсів: оцінка ефективності використання людських, фінансових і матеріальних ресурсів для інноваційних проектів.

5. Підтримка інноваційної культури: контроль за створенням та підтримкою відкритої інноваційної культури на підприємстві.

6. Забезпечення виконання графіку: контроль за виконанням завдань та етапів інноваційних проектів відповідно до графіка.

7. Оцінка конкурентоспроможності: аналіз впливу інновацій на конкурентоспроможність підприємства на ринку.

8. Аналіз задоволеності споживачів: оцінка впливу інновацій на задоволеність споживачів та реакцію ринку на нові продукти чи послуги.

9. Постійне вдосконалення: аналіз результатів контролю для вдосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Управління інноваційною системою, відповідно, інноваційним розвитком, передбачає [26]:

- 1) формування стратегій інноваційного розвитку;
- 2) створення адекватної інноваційним цілям та стратегіям організаційної структури;
- 3) здійснення безперервного управління всіма стадіями життєвого

циклу інновацій (генерація ідей, проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок (НДДКР), виробництво та комерціалізація інновацій, організація зворотного зв'язку зі споживачем та ін.);

4) організацію системи управління знаннями на підприємстві та захисту інтелектуальної власності;

5) формування інноваційної культури на підприємстві, створення системи мотивації, заохочення та відповідальності.

Усі зазначені вище параметри мають узагальнений характер, що надає їм деяку універсальність, а це, у свою чергу, створює необхідність враховування їх при формуванні системи управління інноваційним розвитком будь-якого підприємства, незалежно від видів діяльності, ринків та галузей.

Зупинимось докладніше на процесах, що беруть участь в інноваційному управлінні, які можна класифікувати таким чином [2]:

1) за функціями:

– правова – юридичне закріплення та перерозподіл прав власності та контролю;

– фінансова – зміна структури активів, зобов'язань, власності та контролю;

– організаційно-управлінська – зміна складу та перегрупування структури управління підприємством, зміна форм та методів управління підприємством;

– виробнича – зміна у виробничо-технологічному процесі та виробничій структурі;

2) за ступенем впливу на інноваційний розвиток підприємства:

– короткострокове – фінансове планування інноваційної діяльності;

– довгострокове – структурне планування інноваційної діяльності.

Процес розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства може здійснюватись відповідно до загальної логіки проектного управління. Незважаючи на наявну специфіку, реалізація інноваційних проектів розвитку підприємств має спиратися на низку об'єктивних принципів. Насамперед,

менеджер проекту з розробки стратегії розвитку організації повинен мати повноваження щодо підбору учасників проекту та розпорядження бюджетом. При цьому, враховуючи виняткову важливість для організації, сам проект із розробки стратегії інноваційного розвитку повинен знаходитись під контролем та здійснюватись за участю топ-менеджменту [3].

Все більшого значення в управлінні інноваційним розвитком на підприємстві надається проектному методу. Управління проектом – використання компетенцій та ресурсів, а також застосування сучасних методичних підходів під час виконання проекту з метою досягнення необхідних результатів. Процес управління будь-яким проектом, зокрема й інноваційним, потребує значних капіталовкладень. У зв'язку з цим можна вважати управління інноваційним проектом подібним за своїми принципами і формами з управлінням інвестиційним проектом.

Управління інвестиційним проектом розглядають як сукупність управлінських функцій і як процес застосування компетенцій і ресурсів, заснований на застосуванні сучасних методичних підходів, спрямованих на реалізацію очікувань зацікавлених у проекті учасників [48].

Специфіка такого управління полягає у його обумовленості метою, джерелами та умовами інвестування. Чинниками підвищення ефективності управління інвестиційним проектом є:

- реальна мета проекту. Правильно поставлена мета дозволяє сформулювати обґрунтований план дій та знизити ризики неопукних інвестицій;
- обґрунтовані терміни реалізації проекту. Розуміння можливостей їхньої оптимізації дозволяє скорочувати потребу в інвестиціях;
- надійність джерел та достатність інвестицій. Це базова умова доцільності реалізації інвестиційного проекту;
- посилені ризики проекту. Облік в управлінні ризиків дає можливість як своєчасного виявлення бар'єрів, так й обхідних шляхів [25].

Укрупнено управління інноваційним розвитком підприємства представлено на рис. 1.4.

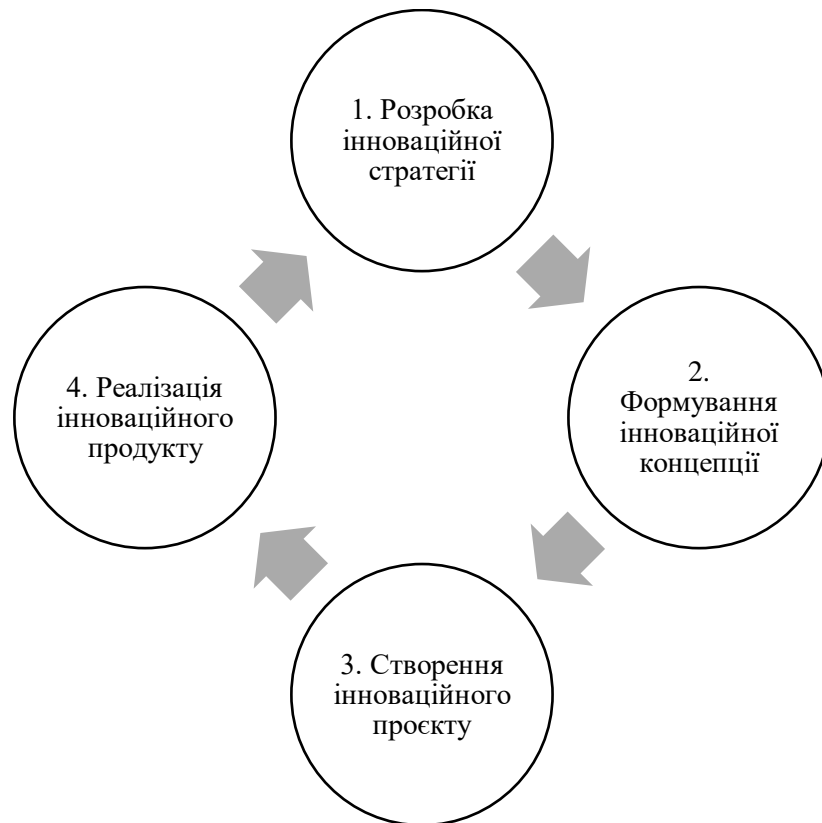


Рисунок 1.4 - Схема замкнутого циклу управління інноваційним розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Замкнутість надає циклу більш стійке положення та дозволяє підвищити ефективність контрольних та моніторингових процесів. Більш детальне бачення кожного з елементів представлено табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Зміст елементів (етапів) управління інноваційним розвитком підприємства

п/п	Найменування етапу	Характеристика дій
1	2	3
1	Розробка інноваційної стратегії	1) формування цілей та завдань; 2) визначення факторів впливу довкілля; 3) аналіз готовності менеджменту до реалізації планів; 4) аналіз ресурсного забезпечення.
2	Формування інноваційної концепції	1) оцінка стратегічних ініціатив; 2) стратегічний вибір; 3) визначення команди.
3	Створення інноваційного проекту	1) опис інноваційних бізнес-процесів; 2) розробка фінансового, виробничого, маркетингового і т.д. планів; 3) створення системи обліку.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
4	Реалізація інноваційного продукту	1) розробка плану просування; 2) оцінка результатів застосування товару.

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Ефективність управління інноваційним розвитком визначається виходячи з:

– простої та зрозумілої форми реалізації процесу управління інноваційним розвитком підприємства, що дозволяє структурним підрозділам, зайнятим у здійсненні інновацій, мати уявлення про стан та перспективи процедур;

– гармонійного поєднання стратегічних та тактичних цілей та завдань, заснованого на циклічній замкнутості базових, концептуальних елементів та безпосередньої оцінки реалізації інноваційного продукту;

– найбільш повного залучення всіх працівників підприємства до процесу інноваційного управління та розвитку.

Як можна помітити з характеристики елементів (етапів) циклу управління інноваційним розвитком підприємства, всі вони містять елементи інвестиційної складової, що, своєю чергою, підтверджує думку про схожість процесів інноваційних проєктів та інвестиційних проєктів. Процес реалізації проєктного підходу з урахуванням інвестиційних етапів укрупнено можна представити як замкнений цикл окремих стадій. Типологія стадій та їх характеристика представлена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3. Характеристика стадій процесу управління інвестиційним проєктом

п/п	Стадія	Характеристика
1	2	3
1	Початкова (стадія ідеї проєкту)	- аналіз наявних ідей; - формування задуму проєкту; - визначення цілей та завдань проєкту; - попередня оцінка на здійсненність; - визначення необхідного діапазону інформації тощо.

Продовження табл. 1.3

1	2	3
2	Прогнозна оцінка інвестиційних можливостей	- передпроектне формування цілей інвестування; - аналіз альтернативних варіантів; - аналіз зовнішнього середовища проекту тощо.
3	Планування процесу реалізації проекту	- розробка послідовного порядку виконання робіт з проекту; - обґрунтування необхідного обсягу ресурсів; - закріплення завдань за кожним учасником проекту; - визначення термінів реалізації кожної стадії проекту тощо;
4	Реалізація проекту	- реалізація кожної стадії проекту.
5	Контроль	- контроль ходу реалізації стадій проекту; - контроль за виконанням обов'язків учасників проекту; - виявлення можливих відхилень тощо.
6	Моніторинг	- оперативне спостереження за ходом реалізації кожної стадії проекту; - проміжна оцінка результатів.
7	Завершення проекту	- підбиття підсумків проекту; - оцінка результативності; - здача проекту.

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Слід зазначити, що на початковому етапі реалізації процесу управління інноваційним розвитком підприємства особлива увага надається управлінню людськими ресурсами та, зокрема, формуванню команди. Початком цього процесу є створення структури управління як базового елемента, що створює загальну спрямованість та зумовлює майбутню ефективність всього інноваційного розвитку підприємства. Методика створення організаційної структури управління інвестиційними проектами подана у табл. 1.4.

Таблиця 1.4. Загальна методика розробки та створення організаційної структури управління інвестиційними проектами

п/п	Етап	Процедури, що виконуються на етапі
1	2	3
1	Вибір організаційної структури	Аналіз альтернатив та обґрунтування вибору оптимальної організаційної структури, керуючись трьома принципами відповідності організаційної структури: - системою взаємовідносин учасників проекту; - змістом проекту; - вимогами зовнішнього оточення.

Продовження табл. 1.4

1	2	3
2	Детальне проектування організаційної структури	Моделювання: - елементів організаційної структури та ієрархія функцій; - процесів та технологій їх виконання; - інформаційної системи, її потоків та структури даних, інтерфейсів, апаратного забезпечення; - структури системи ресурсного забезпечення; - ланцюжків збільшення вартості проекту.
3	Розробка організаційної та методичної документації	- схема організаційної структури проекту; - положення про структурні підрозділи - штатний розпис; - посадові інструкції, методичні інструкції, технологічні карти процесів та ін.; - вимоги до команди проекту; - графік виконання та бюджет проекту.
4	Формування організаційної структури	- пошук та підбір членів команди проекту; - розподіл компетенцій та повноважень, покладання відповідальності; - навчання членів команди проекту.

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Незважаючи на креативну складову (процес розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства та визначення її основного змісту є творчим процесом), алгоритм її розробки підпорядковується жорсткій технології управління проектом. Логіка проектного управління являє собою модель, структуровану за функціональними областями та процесами управління проектами. Проектний підхід до розробки та реалізації стратегії інноваційного розвитку передбачає постійно відтворювані процеси ініціації, планування, реалізації, контролю та виконання, завершення проекту. Проектний підхід до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства полягає в тому, що кожна стратегія є унікальною, має обмежені часові рамки, виділені ресурси. Зміст проекту являє собою роботи, які необхідно виконати, щоб отримати результат, що визначається цілями проекту.

Висновки за розділом 1

За результатами розділу:

1. Вивчено сутність інновації та досліджено особливості інноваційних процесів як об'єкта управління. Інновації є ключовим фактором економічного зростання та конкурентоспроможності підприємств, оскільки сприяють впровадженню нових технологій, продуктів і процесів. Інноваційні процеси як об'єкт управління потребують системного підходу, що включає планування, організацію, контроль і аналіз ефективності реалізованих змін. Успішне управління інноваціями передбачає врахування зовнішнього середовища, адаптацію до сучасних технологічних тенденцій і створення умов для безперервного розвитку.

2. Розглянуто систему показників оцінки інноваційного розвитку підприємства. Оцінка інноваційного розвитку підприємства здійснюється на основі комплексу кількісних та якісних показників, які відображають рівень технологічного оновлення, ефективність використання інтелектуального капіталу та фінансові результати від впровадження інновацій. До основних індикаторів належать частка інноваційної продукції у загальному обсязі виробництва, рівень витрат на науково-дослідні роботи та показники рентабельності інноваційних проєктів. Використання цих показників дозволяє оцінити результативність інноваційної діяльності та визначити напрями подальшого розвитку.

3. Розглянуто основи управління інноваційним розвитком підприємства.

Ефективне управління інноваційним розвитком підприємства базується на стратегічному підході, що охоплює формування інноваційної політики, розподіл ресурсів, моніторинг процесів і впровадження сучасних методів управління. Важливим аспектом є створення сприятливого середовища для інновацій, зокрема розширення співпраці з науковими установами, залучення інвестицій та розробка механізмів стимулювання творчої активності персоналу. Комплексний підхід до управління інноваціями дозволяє

підприємству не лише адаптуватися до ринкових змін, а й формувати довгострокові конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ РОЗВИТКУ ТОВ «БРІКСТЕХ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «БРІКСТЕХ»

Товариство «БРІКСТЕХ» створене на підставі Конституції України та інших Законів України (на підставі Законів України «Про підприємництво», «Про власність», «Про підприємства в Україні», «Про господарські товариства» тощо).

Товариство з обмеженою відповідальністю «БРІКСТЕХ» функціонує як підприємство, основною діяльністю якого є неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90). Товариство з обмеженою відповідальністю «БРІКСТЕХ» було зареєстроване 6 серпня 2008 року за юридичною адресою: Дніпропетровська область, м. Дніпро, вулиця Будівельників, будинок 34.

Номер запису в Єдиному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб – 36054553 (код ЄДРПОУ).

Директор ТОВ Фісуненко Павло Анатолійович.

Форма власності приватна.

Додатковими статутними видами діяльності є наступні види діяльності:

1. Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.
2. Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього.
3. Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.
4. Консультування з питань комерційної діяльності й керування.

Товариство має право приймати рішення про зміну напрямків своєї діяльності без будь-яких обмежень. Види діяльності, що потребують

ліцензування згідно чинного законодавства, здійснюються після одержання відповідних ліцензій.

Товариство має право займатися господарською діяльністю в рамках чинного законодавства і свого правового положення з дня реєстрації і до моменту реорганізації або ліквідації. Для реалізації вищенаведених напрямків своєї активності господарство здійснює діяльність, не заборонену українським законодавством.

Установчими документами ТОВ «БРІКСТЕХ» є установчий договір, підписаний засновниками, і затверджений ними статут. В статуті відзначений розмір початкового (статутного) капіталу, зазначаються вид і сфера діяльності товариства, встановлена форма управління товариством, зазначається адреса, умови припинення діяльності і т.п.

В статуті визначаються власники товариства, найменування, його місцезнаходження, органи управління, порядок їх формування, компетенція і повноваження трудового колективу, порядок утворення майна товариства, умови реорганізації товариства.

Засновниками ТОВ «БРІКСТЕХ» є юридичні особи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Характеристика засновників ТОВ «БРІКСТЕХ» за статутним капіталом (станом на 01.01.2023 року)

Засновники товариства	Статутний капітал	
	сума, грн.	питома вага, %
Товариство з обмеженою відповідальністю «ЗЕ ТЕХНОЛОДЖІ»	10600,00	20,0
Товариство з обмеженою відповідальністю «ДНІПРОВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ КОМПЛЕКС»	42400,00	80,0
Разом	53000,00	100,0

Джерело: побудовано автором самостійно на основі [42]

ТОВ «БРІКСТЕХ» засноване ТОВ «ЗЕ ТЕХНОЛОДЖІ» і ТОВ «ДНІПРОВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД» з метою створення в Україні великосерійного виробництва повного спектра високотехнологічних

конкурентоздатних на світовому ринку акумуляторних (стартерних) батарей.

Стартерні акумулятори – акумулятори, призначені для запуску двигунів на транспортних засобах. Високі оцінки споживачів, позитивні результати випробувань продукції ТОВ «БРІКСТЕХ», проведених незалежними професійними лабораторіями таких підприємств світового рівня, як EXIDE (США), FIAMM (Італія), НАТИ, а також відомими автозаводами (КАМАЗ, ГАЗ, УАЗ й ін.), підтвердили ефективність технологій ТОВ «БРІКСТЕХ».

Основними покупцями акумуляторів ТОВ «БРІКСТЕХ» є виробники автомобілів й інших видів транспортних засобів (первинний ринок), а також дистриб'ютори автомобільних запчастин і комплектуючих (вторинний ринок).

Основними цілями ТОВ «БРІКСТЕХ» є: максимальне задоволення потреб покупців шляхом надання якісних товарів (батарей), а також отримання максимального прибутку. ТОВ «БРІКСТЕХ» на меті своєї діяльності має досягнення фінансового результату у вигляді прибутку, на шляху досягнення якого стикається з рядом загроз: тиск конкурентів; негативний вплив воєнного стану в Україні. Товариство має на меті також задоволення соціально-економічних інтересів його власника, трудового колективу та покупців (клієнтів). Для досягнення поставлених цілей ТОВ «БРІКСТЕХ» постійно вивчає купівельний попит і забезпечує правильне приймання, зберігання та підготовку товарів (батарей) до продажу.

Факторами діяльності товариства можна вважати: зниження соціально-економічного становища населення та суб'єктів господарювання, яке призводить до зниження затребуваності на акумулятори ТОВ «БРІКСТЕХ»; збільшення кількості конкурентів у м. Дніпро; розширення моделей акумуляторних батарей.

ТОВ «БРІКСТЕХ» управління ризиками здійснює на систематичній основі, для цього відбувається:

- регулярне виявлення та оцінка ризиків, які впливають на досягнення стратегічних та операційних цілей;
- прийняття рішень з урахуванням існуючих, а також потенційних

ризиків та можливостей;

- вибір оптимальної стратегії управління ризиками, враховуючи ступінь впливу та вартість заходів з управління;
- регулярний моніторинг ефективності заходів з управління ризиками.

Стадія життєвого циклу ТОВ «БРІКСТЕХ» – спад (криза), який характеризується зниженням прибутковості та фінансової стійкості товариства та погіршенням загального становища й МТБ товариства. Наявність незначної кількості клієнтів має негативний вплив на діяльність товариства.

Штат персонал товариства «БРІКСТЕХ» широкий і включає 45 осіб. Кадрова програма ТОВ «БРІКСТЕХ» передбачала наступні заходи: у звітному 2022 році проводилась робота по підвищенню кваліфікації працівників методом навчання та перекваліфікації.

Структуру управління ТОВ «БРІКСТЕХ» зобразимо на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «БРІКСТЕХ»

Джерело: побудовано автором самостійно на основі [42]

Організаційна структура управління ТОВ «БРІКСТЕХ» є лінійною та сприяє повсякденному нагляду й обстеженню, що є необхідними при здійсненні безперебійної його діяльності.

Функціональні обов'язки персоналу першої групи, полягають в управлінні основною діяльністю ТОВ «БРІКСТЕХ». Обов'язки персоналу другої групи полягають у безпосередньому виконанні функціональних обов'язків (ведення бухгалтерського обліку, економічної діяльності, аналітичних робіт, правового обслуговування, виконання численної роботи з просування товарів (батареї) на вітчизняному та міжнародному ринку, безпосередньому обслуговуванні покупців (клієнтів), оформленні договорів на поставку, у їх консультуванні, обслуговуванні клієнтів на касі тощо.

Керівник товариства є керівником першого рівня управління, організовує всю роботу та несе повну відповідальність за стан та діяльність товариства, представляє товариство у всіх установах, розпоряджається відповідно до закону майном та коштами ТОВ «БРІКСТЕХ».

Керівник здійснює оперативне керівництво поточною діяльністю ТОВ «БРІКСТЕХ», він приймає найважливіші управлінські рішення. Фінансові показники товариства в великій мірі залежать від обсягу продажів та цін. Суттєвий вплив на діяльність товариства має недосконала законодавча база, податкова політика держави. Управління ТОВ «БРІКСТЕХ» здійснюють також загальні збори учасників. Кількість голосів кожного з учасників на загальних зборах учасників визначається пропорційно до розміру їх частки в статутному капіталу ТОВ «БРІКСТЕХ».

Кожен підрозділ або окрема посада, управління, що входять до складу структури, мають певні функції. Особи, що здійснюють їх, стають персоніфікованими носіями необхідних для цього управлінських повноважень тобто сукупності офіційних прав і обов'язків самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження і виконувати ті або інші дії в інтересах товариства.

Повноваження надають обмежене право використовувати ресурси товариства або підрозділу і визначають, що особа, що обіймає ту або іншу посаду, може робити. Їх межі визначаються політикою товариства, процедурами, правилами, усними вказівками та посадовими інструкціями.

На підставі штатного розкладу, правил внутрішнього трудового

розпорядку, а також посадових інструкцій керівник підприємства приймає рішення з кадрових питань, зокрема відносно прийому громадян на роботу, перекладу працівників на іншу роботу встановлення посадового окладу, тарифної ставки (окладу) конкретного працівника відповідно до його посади (кваліфікацією) тощо.

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Основна ознака лінійної організаційної структури – наявність виключно лінійних зв'язків. Переваги лінійної оргструктури: чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок); відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна); оперативність у прийнятті рішень, особиста відповідальність; економічність (через невеликий розмір підприємства).

На лінійні ланки управління покладаються функції і права командування і ухвалення рішень, а на функціональні підрозділи – методичне керівництво при підготовці і реалізації рішень з управління діяльністю товариства. При цьому на усіх рівнях управління керівники виконують не лише чисто управлінські, але і виконавчі функції.

Організаційно-розпорядча документація – сукупність документів, які закріплюють цілі, права, завдання та обов'язки керівника та працівників щодо виконання певних дій, необхідність яких виникає в операційній діяльності товариства. До розпорядчих документів у ТОВ «БРІКСТЕХ» належать: рішення, постанови, розпорядження, вказівки та накази керівник товариства.

Основними елементами системи управління підприємства є його зовнішнє та внутрішнє середовище. Перше, охоплює середовище його функціонування та діяльності, друге – характеризує параметри і взаємозв'язок внутрішніх елементів підприємства. Основними параметрами зовнішнього середовища підприємства виступають наступні фактори: місце розташування підприємства і його вплив на діяльність; загальна конкурентна ситуація на

ринку діяльності підприємства; рівень ресурсного забезпечення на ринку і доступ підприємства до нього; рівень і специфіка попиту; загальні параметри державного регулювання ринку.

В товаристві створюються фонди оплати праці, виробничого та соціального розвитку. Фінансові ресурси товариства формуються за рахунок доходів від реалізації батарей, прибутків та інших незаборонених чинним законодавством доходів і надходжень. Виручка використовується на платежі до бюджету, відшкодування матеріальних втрат й витрат, оплату праці, процентів по кредитах, витрати на маркетингову діяльність тощо.

Облікова політика товариства «БРІКСТЕХ» відповідає МСБО. ТОВ «БРІКСТЕХ» є платником податку на прибуток та платником ПДВ.

2.2 Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «БРІКСТЕХ»

Розглядаючи діяльність ТОВ «БРІКСТЕХ», необхідно проаналізувати основні техніко-економічні показники, для того, щоб знати реальну картину розвитку підприємства та його подальші перспективи.

Для цього розглянемо основні показники діяльності товариства, використовуючи звітні дані товариства за 2020-2023 рр.

Розглянемо динаміка чистого доходу від реалізації продукції за 2020 – 2023 р. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «БРІКСТЕХ» за 2020 – 2023 р., тис. грн.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення 2023 р. від 2020 р. (+, -)	Відхилення 2023 р. від 2020 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції	254	254,90	201	341	+87	+34,3

Джерело: побудовано автором самостійно на основі [42]

Зазначимо, за підсумками 2023 року ТОВ «БРІКСТЕХ» збільшило продажі на 34,3% у порівнянні з аналогічним періодом (2020 роком). Виручка від продажів збільшується, найбільше значення у 2023 році – 341 тис. грн, а найменше – у 2022 р. (201 тис. грн.).

Проведемо аналіз активів ТОВ «БРІКСТЕХ» (табл. 2.3). У 2023 році порівняно з 2021 роком вартість майна збільшилася на 2,9 тис. грн, або 0,9 %, та вказує на нарощення майнового потенціалу підприємства. Необоротні активи залишилися без змін в абсолютному їх значення, а оборотні активи – збільшилися на 2,9 тис. грн (138,1%). Найбільшу питому вагу в структурі майна на кінець 2023 року займають необоротні активи (98,5%), оборотні активи – 1,5%.

Зменшилися поточні борги дебіторів (на 3,9 тис. грн, або на 57,4%).

Частка поточних боргів дебіторів в майні зменшилась з 2,1, % до 0,9% та вказує на певну стабільність щодо розрахунків дебіторів з ТОВ «БРІКСТЕХ».

Грошові кошти за 2021 – 2023 рр. зменшились на 0,5 тис. грн (на 100%), це погіршило умови для зростання рівня платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.3. Горизонтальний і вертикальний аналіз майна ТОВ «БРІКСТЕХ» за 2021 – 2023 рр. (станом на кінець року)

Джерело: побудовано автором самостійно на основі [42]

Проведемо аналіз джерел формування капіталу ТОВ «БРІКСТЕХ» (табл. 2.4). Результати аналізу свідчать про наявність позитивних тенденцій у майновому стані підприємства за інформацією пасиву балансу. У 2023 році порівняно 2021 роком вартість пасивів збільшилася на 2,9 тис. грн або 0,9%.

Аналіз джерел формування капіталу також засвідчив, що в складі джерел формування капіталу на кінець 2023 року найбільшу величину займають борги ТОВ «БРІКСТЕХ», які збільшились у порівнянні з 2021 роком на 56,7 тис. грн, або 16,7% (табл. 2.4).

Види майна	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміни (+,-) 2023 р. по відношенню до 2021 р.		
	сума, тис. грн.	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн.	у % до підсумку	суми, тис. грн.	частки, в. п.	у %
Майно – всього:	329,8	100,0	336,1	100,0	332,7	100,0	+2,9	X	+0,9
1. Необоротні активи	327,7	99,4	327,7	97,5	327,7	98,5	-	-0,9	0,0
1.1. Основні засоби	327,7	99,4	327,7	97,5	327,7	98,5	-	-0,9	0,0
2. Оборотні активи	2,1	0,6	8,4	2,5	5	1,5	+2,9	+0,9	+138,1
2.1. Фонди обігу	7,3	2,2	8,4	2,5	4,5	1,4	-2,8	-0,9	-38,4
2.1.1. Поточна дебіторська заборгованість	6,8	2,1	6,8	2,0	2,9	0,9	-3,9	-1,2	-57,4
2.3. Гроші	0,5	0,2	0	0,0	0	0,0	-0,5	-0,2	-100,0

Таблиця 2.4. Горизонтальний і вертикальний аналіз джерел формування капіталу ТОВ «БРІКСТЕХ» за 2021 – 2023 рр. (станом на кінець року)

Види джерел	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміни (+,-) 2023 р. по
-------------	---------	---------	---------	------------------------

формування капіталу							відношенню до 2021 р.		
	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	суми, тис. грн	частк, в.п.	у %
Джерела формування капіталу – всього:	329,8	100,0	336,1	100,0	332,7	100,0	+2,9	X	+0,9
1. Власний капітал	225,9	68,5	206,2	61,4	172,3	51,8	-53,6	-16,71	-23,7
1.1. Статутний капітал	53	16,1	53	15,8	53	15,9	-	-0,14	-0,0
2. Зобов'язання підприємства	103,9	31,5	129,9	38,6	160,4	48,2	+56,5	+16,7	+54,4

Джерело: побудовано автором самостійно на основі [42]

Зміна боргів (зобов'язань) відбулася за рахунок збільшення поточних боргів на 56,7 тис. грн. Отже, підприємство є фінансово не стійким за критерієм забезпеченості власним капіталом. Динаміка власного капіталу і зобов'язань підприємства наведемо на рис. 2.2.

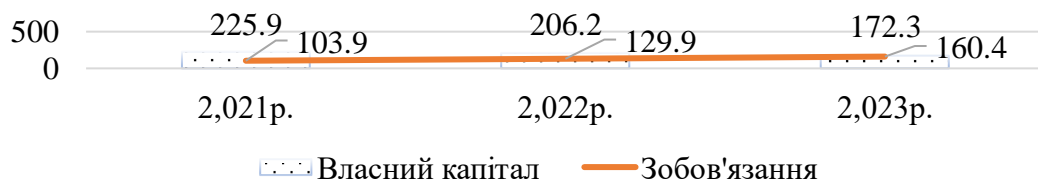


Рисунок 2.2 - Динаміка власного капіталу і зобов'язань ТОВ «БРІКСТЕХ» за 2021 – 2023 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором самостійно на основі [42]

Для більш поглибленого аналізу ТОВ «БРІКСТЕХ» проведемо аналіз ліквідності балансу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. Ліквідність балансу ТОВ «БРІКСТЕХ» за 2021 – 2023 роки

Група	Вид оборотних активів	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Група	Вид зобов'язань	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Надлишок (+) або нестача (-) платіжних засобів (А-П)	
										2021 р.	2023 р.
A1	Високоліквідні	0,5	-	-	П1	Найбільш термінові	58	129,9	160,4	-57,5	+160,4
A2	Середньоліквідні	6,8	8,4	4,5	П2	Короткострокові	-	-	-	-6,8	-4,5
A3	Низьколіквідні	-	-	-	П3	Довгострокові	-	-	-	-	-

Всього	329,8	336,1	332,7	Всього	329,8	336,1	332,7	x	x
--------	-------	-------	-------	--------	-------	-------	-------	---	---

Джерело: побудовано автором самостійно на основі [42]

Ліквідність підприємства за своїм змістом означає ліквідність балансу, яка є залежною від ліквідності активів. В умовах економічної кризи, що формує протягом останніх років високий рівень інфляції, планомірне падіння курсу гривні по відношенню до основних світових валют, зниження купівельної спроможності контрагентів, підприємства зобов'язані забезпечувати своє виживання шляхом підтримки на достатньому рівні ліквідності і платоспроможності, тобто підтримувати свою здатність своєчасно здійснювати розрахунки за боргами. В іншому випадку підприємство чекає в недалекому майбутньому банкрутство.

За даними табл. 2.5 у 2021 р. нестача високоліквідних оборотних активів для покриття найбільш термінових зобов'язань становила 57,5 тис. грн. По середньоліквідних оборотних активах спостерігається також нестача платіжних засобів із тенденцією до зменшення.

Проте вже в 2023 році спостерігається надлишок оборотних активів для покриття найбільш термінових зобов'язань в сумі 160,4 тис. грн.

Баланс ТОВ «БРІКСТЕХ» не вважається абсолютно ліквідним, оскільки не виконується умова: $A1 > П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$.

Для подолання недостатнього рівня ліквідності та платоспроможності необхідно регулярно здійснювати аналіз цих показників з метою аналізу глибини проблеми, а також можливості покращення ситуації.

Завдяки цьому можна вчасно виправити кризовий стан та здійснити необхідні заходи з уникнення банкрутства.

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки підприємства є його ліквідність і платоспроможність, тобто здатність швидко та повністю розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями.

Ліквідністю підприємства є спроможність перетворювати свої активи на гроші для покриття всіх необхідних платежів.

Аналітична обробка ліквідності ТОВ «БРІКСТЕХ» за 2021–2023 рр. відображена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6. Показники ліквідності ТОВ «БРІКСТЕХ» за 2021 –2023 рр.

Показник	Нормативне значення	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+, -)
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,005	0,001	0,001	-0,004
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7$	0,070	0,065	0,028	-0,042
3. Коефіцієнт загальної ліквідності	≥ 1	0,020	0,065	0,031	+0,011

Джерело: побудовано автором самостійно на основі [42]

За даними табл. 2.6, на кінець 2023 року розрахований коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився до позначки 0,001, тож можна сказати, що така ситуація говорить про погіршення економічного стану підприємства, оскільки низьким є покриття поточних боргів ТОВ «БРІКСТЕХ» високоліквідними обіговими засобами. В порівнянні із нормативним значенням $\geq 0,2$ свідчить про низьку грошову платоспроможність підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності склав 0,028, що є негативним явищем, і підтверджує негативну динаміку платоспроможності ТОВ «БРІКСТЕХ». Цей коефіцієнт показав, що використавши наявну дебіторську заборгованість підприємство повністю не зможе погасити всі поточні борги.

Розрахований загальний коефіцієнт ліквідності показує, що на 1 грн поточних боргів припадає відповідно: в 2021 р. – 20 коп., у 2022 р. – 65 коп. та у 2023 р. – 31 коп. оборотних активів, що зменшились за роками.

Проведемо аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «БРІКСТЕХ» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «БРІКСТЕХ» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р. (+, -)
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	

	чення				
1. Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,300	0,333	0,414	+0,114
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,700	0,667	0,586	-0,114
3. Коефіцієнт фінансової залежності	≤ 2	3,338	3,005	2,418	-0,920
4. Коефіцієнт фінансової стабільності	≥ 1	0,428	0,499	0,705	+0,278
5. Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	2,338	2,005	1,418	-0,920
6. Коефіцієнт поточних боргів	зб.	0,680	0,567	0,591	-0,089
7. Коефіцієнт нагромадження амортизації	зм.	0,357	0,274	0,335	-0,022
8. Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	зб.	0,593	0,001	0,280	-0,312

Джерело: побудовано автором самостійно на основі [42]

Фактично досягнутий коефіцієнт автономії вказує на те, що на кінець 2023 р. питома вага власного капіталу у валюті балансу становить 41,4%.

Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 0,700 до 0,586, тобто на кінець 2023 року на 1 грн. власного капіталу припадає 59 коп. загальної вартості пасивів.

За коефіцієнтом фінансової стабільності видно, що на кінець 2023 року на 1 грн. зобов'язань товариства припадає 71 коп. власного капіталу.

Коефіцієнт фінансового ризику показує, що ТОВ «БРІКСТЕХ» на 1 грн. вкладеного у майно власного капіталу залучило 42 коп. позикових коштів.

Значення коефіцієнтів поточних боргів за результатами 2021 – 2023 рр. відповідає нормативному значенню. За цим критерієм підприємство є фінансово стійким.

Коефіцієнт нагромадження амортизації характеризує функціональний стан основних засобів – він становить 33,5%, що характеризує рівень їх зношеності.

Коефіцієнт співвідношення обігових і необігових засобів показує, що 28 коп. оборотних активів припадає на 1 грн. необоротних активів. Цей показник дозволяє оцінити рівень забезпеченості необоротних активів оборотними коштами, який є недостатнім. Отже, проведений аналіз (табл. 2.7) дає можливість стверджувати про те, що ТОВ «БРІКСТЕХ» є фінансово нестійким.

Аналіз діяльності підприємства є одним з найважливіших питань у сучасних умовах управління підприємством підприємства. В цілому товариство має низький рівень ліквідності – здатності своєчасно та повністю виконати платіжні зобов'язання, які мають певні терміни сплати. Майно підприємства за досліджуваний період не суттєво збільшилось, джерела утворення майна також не суттєво збільшилися. ТОВ «БРІКСТЕХ» є фінансово нестійким. Аналіз виявив не тільки недоліки, але і резерви для вдосконалення і розвитку підприємства ТОВ «БРІКСТЕХ». Серед головних можна назвати подальше вдосконалення системи управління підприємства.

2.3. Аналіз інноваційного розвитку ТОВ «БРІКСТЕХ»

Оскільки ТОВ «БРІКСТЕХ» не здійснює інноваційну діяльність в класичному її розумінні, проте пріоритетним вважається інноваційний розвиток корпоративної культури, тому в п. 2.3 проведемо аналіз рівня корпоративної культури, її ефективності.

Оцінку ефективності корпоративної культури підприємства можна визначити двома методами:

- прямою оцінкою на основі тестування та опитувань;
- непрямим методом, поелементною оцінкою, аналізуючи можливості (або вплив) кожного елемента системи на результат.

Під ефективністю прийнято розуміти: результативність; інтенсивність функціонування системи; міру досягнення мети; рівень організованості системи; рівень результативності в зіставленні з витратами і так далі.

Необхідно розрізнити «ефект» і «ефективність». Ефективність визначає співвідношення результату (ефекту) і витрат. Ефективність управління – категорія теорії управління, взаємозв’язана з усіма іншими її категоріями.

Функціональна роль ефективності управління – відбивати рівень і динаміку розвитку управління, якісну і кількісну сторону цього процесу.

Ефективність управління корпоративною культурою – складна, багатогранна категорія, вона обов’язково повинна відбивати характерні особливості психологічних, соціальних, економічних і громадських явищ [15].

Безпосередня оцінка ефективності вдосконалення корпоративної культури повинна розглядати два напрями:

- ефективність розробленого напрямку по розвитку корпоративної культури (мета змін);
- ефективність заходів по вдосконаленню корпоративної культури в обраному напрямі (технологія змін) [41].

Дуже важливою є оцінка ефективності заходів, які необхідно:

розробляти відповідно до існуючої корпоративної культури: необхідно вивчити діючу корпоративну культуру і використати її як основу; підкріплювати і підтримувати заходи на усіх рівнях; розробляти і здійснювати заходи в комплексі; робити постійні виміри корпоративної культури, коригування у разі відхилень або різко негативної реакції з боку працівників.

Для оцінки ефективності заходів по інноваційному розвитку корпоративної культури може бути використаний наступний показник: зміна співвідношення фінансових результатів і витрат на проведення заходів по розвитку корпоративної культури або співвідношення приросту фінансових результатів і витрат на впровадження заходів по розвитку корпоративної культури [28].

Заходи маються на увазі, такі як: дослідження корпоративної культури, розробка моделі відповідної корпоративної культури, впровадження заходів по впровадженню корпоративної культури в практику (систему) управління персоналом.

Оцінити ефективність розвитку корпоративної культури можна порівнянням основних показників діяльності підприємства.

До основних показників ефективності корпоративної культури підприємства відносяться: річний економічний ефект від реалізації заходів із формування, вдосконалення і управління корпоративною культурою, термін окупності додаткових витрат на заходи, коефіцієнт ефективності заходів.

Коефіцієнт ефективності заходів по розвитку, вдосконаленню або зміні корпоративної культури встановлюється за допомогою зворотного відношення до терміну окупності за формулою [38]:

$$E = \frac{1}{T_0}, \quad (2.1)$$

де T_0 – термін окупності.

Як один з узагальнюючих показників ефективності впроваджуваних заходів може стати зростання прибутку або доходу підприємства за період, впродовж якого здійснювалися заходи по розвитку корпоративної культури:

$$Є = П \times (P2 - P1), \quad (2.2)$$

де Є – абсолютний розмір економічного ефекту за цей період;

П – прибуток з розрахунку на одиницю продукції (робіт, послуг) у періоді після проведених заходів по розвитку організаційної культури;

P1 і P2 – об'єм продукції (робіт, послуг) відповідно до і після проведених заходів.

Для оцінки корпоративної культури можуть бути використані різні види ефектів (економічний, ресурсний, соціальний), які з'явилися в результаті реалізації заходів по розвитку або зміні організаційної культури [15].

Для збору даних про корпоративну культуру можуть використовуватися різноманітні методи дослідження, які допомагають отримати репрезентативну та об'єктивну інформацію про цей аспект організації. Ось деякі з найпоширеніших методів:

1. Анкетування. Проведення анкет з працівниками підприємства є одним з найпоширеніших методів для збору даних про корпоративну культуру. Анкети можуть містити запитання щодо цінностей, вірувань, норм та практик, що панують у компанії, а також процесів та звичок роботи.

2. Групові дискусії та фокус-групи. Організація групових дискусій або фокус-груп з працівниками дозволяє отримати більш глибоке розуміння корпоративної культури, її особливостей та проблем. Цей метод також дозволяє спостерігати взаємодію між учасниками та виявити різноманітні точки зору.

3. Спостереження. Дослідження корпоративної культури може включати пряме спостереження за робочими процесами, взаємодією працівників та робочим середовищем. Цей метод дозволяє дослідникам отримати перші руки інформації та зрозуміти реальну динаміку культури.

4. Стандартизовані інструменти вимірювання. Існують спеціалізовані інструменти та методики для вимірювання корпоративної культури, такі як Організаційний кліматний індекс, Індекс корпоративного клімату Денісона та інші. Вони базуються на певних теоретичних концепціях та мають

стандартизовану методологію оцінки.

5. Інтерв'ю: Інтерв'ю з керівництвом та керівниками різних рівнів організації може дати унікальний вигляд на корпоративну культуру з різних перспектив.

6. Аналіз документів та матеріалів. Дослідження внутрішніх документів, таких як місія, цінності, стратегії, політики та процедури, також може надати важливу інформацію про корпоративну культуру [15].

Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження, тому часто вони використовуються в поєднанні для отримання більш повного та об'єктивного зображення корпоративної культури підприємства.

Проведемо аналіз ефективності корпоративної культури ТОВ «БРІКСТЕХ» шляхом використання першого методу – анкетування серед співробітників товариства. Для виявлення сучасних проблем, бар'єрів, особливостей, було проведено експертне опитування як метод емпіричного дослідження. Це становило 100% респондентів до їх загальної кількості за всіма видами діяльності (45 респондентів). Результати опитування представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8. Експертна оцінка особливостей корпоративної культури ТОВ «БРІКСТЕХ»*

Твердження	Відповіді, % експертів		
	так	ні	частково
Товариство впроваджує спеціальні програми з трансформації організаційної культури в рамках Корпоративного кодексу	41,1	30,2	28,7
Товариство не приділяє належної уваги модернізації організаційної культури, що призводить до погіршення фінансового стану підприємства	24,5	51,0	24,5
Питання розвитку організаційної культури чітко представлені в процесі стратегічного планування товариства	35,3	35,3	29,4
Питання розвитку організаційної культури представлені в місії товариства або основних принципах ведення бізнесу	20,8	30,2	49,0
Коли питання розвитку організаційної культури чітко представлені в процесі стратегічного планування товариства, команда топ-менеджменту приймає попереджувальні далекоглядні рішення	9,8	54,1	36,1

Персонал впливає на процес стратегічного управління розвитком організаційної культури	24,9	26,7	49,1
Організаційна культура є важливою складовою корпоративної відповідальності бізнесу	47,6	31,5	20,9
У товариства діє Корпоративний кодекс, ключовим елементом якого є організаційна культура	30,5	40,7	28,8
Організаційна культура відповідає цілям і принципам сталого розвитку	20,4	41,9	37,7

Джерело: складено автором за результатами анкетування

Була розроблена анкета (питання табл. 2.8), де працівникам пропонувалося дати відповіді на запропоновані питання, які стосуються безпосередньо організаційної культури товариства, а також поділу ними цінностей товариства і застосування на підприємстві деяких видів мотивації. Їм було запропоновано відповісти на 9 запитань.

Таблиця 2.9. Розрахунок головних складових, які характеризують корпоративну культуру ТОВ «БРІКСТЕХ»*

Складові організаційної культури / Твердження	Оцінка
Артикуляція місії (0,550)	
Цілі/пріоритети зрозумілі всім співробітникам товариства	0,560
У співробітників є чітке розуміння місії й ролі організаційної культури	0,565
Загальна філософія дозволяє співробітникам розуміти організаційну культуру	0,474
Дії співробітників ілюструють філософію й пріоритети організаційної культури	0,602
Фокус на обслуговування клієнтів (0,574)	
Від Вашого відділу залежить задоволення клієнта	0,640
Вас заохочують зосередитися на потребах і перспективах клієнтів	0,525
Ваша організація покладається на Вас у роботі з клієнтами та збільшенні обсягів продажів	0,600
Організація ефективно реагує на потреби клієнтів, які постійно змінюються	0,530
Навчання і розвиток (0,439)	
Співробітники одержують орієнтацію й навчання, у яких мають потребу	0,380
Організація проявляє мало зацікавленості до кар'єрного зростання своїх співробітників	0,398
Можливості для навчання справедливі й рівноправні	0,540
Комунікації (0,603)	
Інформація надходить «зверху вниз» своєчасно	0,501

Прямо із джерела (ні через багату кількість каналів)	0,538
Інформація є достовірною	0,652
Інформація надходить через формальні канали комунікації	0,511
Інформація легко обробляється (немає інформаційного перевантаження)	0,684
Інформація передається керівництву достовірною як у першоджерелі	0,626
Інформація надається добровільно, повною, через пропозиції	0,673
Інформація прийнята керівництвом до відома	0,642
Організаційний результат – зовнішня адаптивність (0,529)	
Нові програми реалізуються швидко й ефективно	0,472
Ця організація активно визначає та адаптується до змін	0,558
Ця організація ефективно реагує на зовнішні можливості й погрози	0,558

Джерело: складено автором за результатами анкетування

Корпоративна культура не відповідає цілям і принципам сталого розвитку (табл. 2.9). Отже, керівник ТОВ «БРІКСТЕХ» ставить за мету – зниження витрат і відповідно збільшення рівня прибутковості.

У результаті опитування оцінено рівень розвитку корпоративної культури товариства. Для цього визначено й розраховано індикатори, що відображають характеристику корпоративної культури.

У табл. 2.9 наведено дані розрахунку рівня розвитку корпоративної культури обстеженого підприємства. Так, зміни в товаристві, орієнтир на споживача й організаційне навчання характеризують адаптивність корпоративної культури; стратегічне планування, постановка цілей і бачення – місію; координація, згода й цінності – взаємодію; розвиток здібностей, робота в команді, відповідальність і повноваження – залученість.

Таблиця 2.9. Шкала оцінки рівня розвитку корпоративної культури

Оцінка організаційної культури, бали	Рівень розвитку організаційної культури
0–0,25	Дуже низький
0,26–0,5	Низький
0,51–0,75	Середній
0,76–1,0	Високий

Розрахунки показали, що оцінка корпоративної культури товариства

становить 0,539 балів. Відповідно до шкали (табл. 2.9) рівень розвитку корпоративної культури товариства у сфері торгівлі є середнім, оскільки знаходиться в межах 0,5–0,75 балів.

Тож, корпоративна культура підприємства потребує покращення політики щодо її формування.

2.4 Формування та напрями удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства

За результатами аналізу діяльності товариства було виявлено, що фінансовий стан аналізованого підприємства ТОВ «БРІКСТЕХ» є фінансово не стійким, ТОВ «БРІКСТЕХ» є не прибутковим і не рентабельним, такою, що є передумовою необхідності його розвитку. Оцінка діяльності аналізованого підприємства, дозволила визначити його потенціал, як в сфері виробництва, так і в області реалізації продукції. Актуальність інноваційного розвитку підприємства ТОВ «БРІКСТЕХ» визначається тим, що в сучасних умовах інноваційна діяльність – основоположна позиція підприємства на ринкову в умовах жорсткої конкуренції, яка повинна забезпечувати стійкий економічний розвиток, підвищення конкурентоспроможності продукції.

Вибір інноваційних дій залежить від безлічі чинників, в числі яких – ринкове позиціонування підприємства, динаміка змін; виробничо-технологічний потенціал; зовнішні чинники; вид вироблюваного товару, імідж (репутація) компанії як в очах клієнтів, так і в очах працівників.

При цьому існують декілька основних підходів вироблення стратегії інноваційного розвитку і стратегічного управління інновацією. Враховуючи ознаки і види інноваційного розвитку можна виділити наступні напрями інноваційної діяльності підприємства ТОВ «БРІКСТЕХ» – оновлення корпоративної культури.

На наш погляд, на особливу увагу заслуговує методика оцінки інноваційного розвитку підприємства ТОВ «БРІКСТЕХ», що характеризує кадровий, фінансовий, науково-технічний, виробничо-технологічний, організаційно-управлінський потенціали і інноваційну активність підприємства.

На підставі проведеного аналізу, а також зроблених нами розрахунків можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «БРІКСТЕХ» має ряд проблем пов'язаних із здійсненням інноваційної діяльності і його інноваційним розвитком, а саме:

- розбіжності всередині керівництва товариства щодо пріоритетів інноваційної стратегії;
- обмежені обсяги закупівель інноваційної продукції;
- слабка система управління, недосконалість розгляду інноваційних проектів, оцінки ходу та результатів їх реалізації;
- відсутність «культури інновацій» усередині підприємства;
- зайва бюрократизація бізнес-процесів, пов'язаних з інноваційною діяльністю;
- складність та недосконалість процедур митного контролю;
- недостатня мотивація менеджменту та працівників до ініціатив галузі інновацій;
- слабка поширеність механізмів бюджетного співфінансування інновацій;
- брак управлінських кадрів, здатних реалізовувати інноваційні проекти;
- недостатній попит на інноваційну продукцію;
- високі адміністративні бар'єри для інновацій (сертифікація, ліцензування та інше);
- недостатня стабільність умов господарської діяльності;
- недостатнє чи недосконале податкове стимулювання інновацій;
- труднощі залучення фінансування на здійснення інноваційних проектів;
- тривалий період окупності інновацій;
- зовнішні та внутрішні бар'єри для інноваційної діяльності;
- розбіжності всередині керівництва компанії щодо пріоритетів інноваційної стратегії;
- впровадження нових технологій призведе до появи (посилення)

розриву з партнерами з технологічного ланцюжка.

При розгляді системи управління інноваційним розвитком на підприємстві ТОВ «БРІКСТЕХ» можна виявити основні актуальні необхідні напрямки. Дані напрямки дозволять покращити організаційно-управлінські аспекти при функціонуванні системи інноваційним розвитком підприємства.

У сучасних умовах розвитку конкурентного середовища одним з основних способів вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем є використання новітніх досягнень науки та техніки, тобто впровадження інновацій. Кожне підприємство прагне того, щоб економічне зростання було інтенсивним, тобто було наслідком застосування найбільш досконалих факторів. Передумовою інтенсивного розвитку є використання у практичній діяльності підприємств інноваційної стратегії. Перелік заходів, які сприятимуть підвищенню рівня інноваційного розвитку підприємства ТОВ «БРІКСТЕХ» має включати – удосконалення процесу впровадження організаційних, маркетингових та технологічних інновацій; вдосконалення системи модернізації та покращення якості продукції, а також системи розробки, затвердження та впровадження інноваційних проектів; вдосконалення інноваційної активності персоналу та корпоративної культури підприємства.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби головною умовою для збереження та збільшення обсягів продажів та ефективного функціонування підприємства є розвиток інноваційної діяльності, спрямованої на створення сучасної, якісної та надійної продукції, за рахунок раціонального та ефективного використання обладнання та виконання технологічних процесів.

Розвиток інновацій дозволяє швидко реагувати на умови, що змінюються в зовнішньому середовищі та уникнути кризових ситуацій. Розвиток інновацій підвищує конкурентоспроможність підприємства як на регіональному, так і на державному та світовому рівнях [15].

Впровадження інновацій на підприємстві, на нашу думку, має передбачати стимулювання продажів продукції ТОВ «БРІКСТЕХ», що

неможливо без ефективного управління – бренд-менеджменту. Бренд-менеджмент для ТОВ «БРІКСТЕХ» має бути націлений на актуалізацію підприємства, тобто підтримання його іміджу.

Кожне підприємство пропонує свою номенклатуру послуг (продукції), яка може носити особистий (індивідуальний), діловий характер (господарський) тощо. Наявність різноманітних послуг (продукції) є важливим аспектом успішної діяльності. Крім того, аспектом успішності діяльності є добра репутація підприємства, що збільшує його привабливість для клієнтів. Добра репутація може стати конкурентною перевагою перед іншими підприємствами. Репутація сприяє збільшенню лояльності клієнтів, збільшенню попиту на послуги, продукцію.

Тож, важливим моментом удосконалення управління інноваційного розвитку підприємства має стати формування репутації підприємства, що передбачає створення його позитивного іміджу, контроль за інформацією, взаємодію з громадськістю, соціальні медіа, брендинг, партнерство з іншими відомими брендами тощо.

Важливим моментом забезпечення позитивної репутації діяльністю підприємства є бренд-менеджмент [49]. Бренд-менеджмент в управлінні репутацією підприємства включає в себе ряд стратегій та підходів, спрямованих на підтримку та розвиток бренду. Основними аспектами бренд-менеджменту є:

1. Розвиток бренду, тобто визначення унікальних характеристик та цінностей бренду підприємства, створення його ідентичності та позиціонування на ринку.
2. Комунікація бренду, тобто розробка стратегій комунікації для підтримки позитивного іміджу бренду серед аудиторії.
3. Управління брендом під час кризи, тобто розробка планів дій для збереження та відновлення позитивного іміджу бренду у випадку кризових ситуацій.
4. Постійний моніторинг реакції аудиторії на бренд та аналіз

ефективності стратегій бренд-менеджменту.

5. Розвиток партнерських відносин та спонсорських програм для підтримки бренду та підвищення його впливу на ринку.

6. Управління брендом в соціальних мережах (активна присутність та взаємодія з аудиторією у соціальних мережах для підтримки позитивного іміджу бренду).

7. Впровадження нових ідей та інновацій для підвищення привабливості та конкурентоспроможності підприємства [39, 49].

Управління репутацією має являти собою спрямовані заходи на зміцнення позитивного іміджу та вирішення можливих конфліктних ситуацій. При цьому, стратегія комунікації підприємства має включати в себе плановані заходи зі зв'язків з громадськістю та маркетингу, спрямовані на підтримку та підвищення впізнаваності бренду, залучення аудиторії та формування позитивного іміджу. Основними складовими стратегії комунікації досліджуваного підприємства може стати:

1. Аналіз цільової аудиторії (визначення характеристик та інтересів аудиторії для розробки спрямованих комунікаційних стратегій).

2. Формулювання меседжів (розробка ключових повідомлень та інформаційних матеріалів для спрямування на цільову аудиторію).

3. Вибір каналів комунікації (визначення оптимальних каналів для досягнення цільової аудиторії, таких як соціальні мережі, телебачення, радіо, преса, інтернет тощо).

4. Розвиток партнерств (укладення партнерських угод та спонсорських контрактів для підтримки стратегії комунікації та залучення нової аудиторії).

5. Контент-маркетинг (створення цікавого та корисного контенту для привертання уваги аудиторії та підвищення впізнаваності бренду).

6. Участь у заходах та подіях (активна участь у різних заходах, конференціях, виставках та інших подіях для залучення уваги та підвищення обізнаності про підприємство) [27].

Якщо говорити про сучасний контент-маркетинг, то він також має стати

потужним інструментом для привертання уваги клієнтів до підприємства (рис. 3.1).

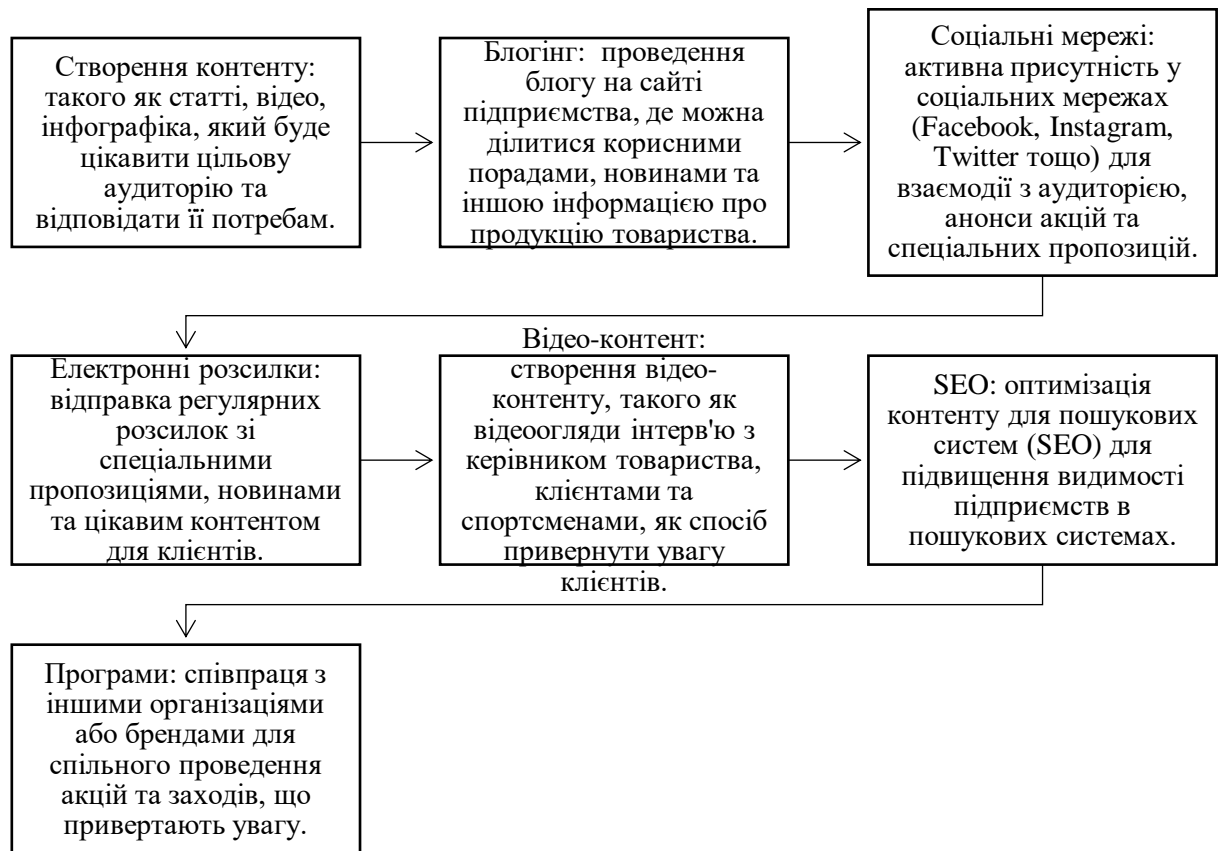


Рисунок 3.1 - Система сучасних заходів комунікації з метою управління репутацією підприємства*

Джерело: розроблено автором на основі джерел: [13, 6, 33, 11]

До управлінських заходів створення сильної онлайн-присутності та привернення уваги потенційних клієнтів до підприємства також відносяться:

1. Професійне управління, тобто залучення кваліфікованих менеджерів та працівників, які дбають про репутацію підприємства та взаємодію з клієнтами.
2. Постійне вдосконалення та контроль якості продукції, що продається, для задоволення потреб клієнтів та підтримки репутації.
3. Ефективна реклама: використання ефективних рекламних кампаній для привертання уваги нових клієнтів та підтримки позицій на ринку.
4. Активна участь у соціокультурних заходах місцевого рівня для

підтримки репутації.

5. Підтримка позитивного відображення у місцевих та національних ЗМІ для підвищення впливу та репутації.

6. Акцент на унікальних пропозиціях та перевагах підприємства, що сприяють позитивному сприйняттю.

Реклама грає не менш важливу роль у формуванні репутації підприємства, оскільки вона дозволяє привернути увагу цільової аудиторії та передати ключові повідомлення про продукцію та переваги підприємства. Розглянемо деякі інноваційні способи, якими реклама впливає на формування репутації підприємства та інших конкурентних переваг (рис. 3.2):

Способи впливу реклами на репутацію	1. Створення образу: реклама допомагає сформувати позитивне враження про підприємство серед потенційних клієнтів.
	2. Інформаційна підтримка: рекламні матеріали надають інформацію про продукцію, програми та акції підприємства.
	3. Створення попиту: реклама може стимулювати попит на продукцію спортивного підприємства, що сприяє збільшенню клієнтської бази.
	4. Підвищення свідомості: реклама допомагає підвищити свідомість про існування підприємства серед потенційних клієнтів.
	5. Конкурентна перевага: рекламні кампанії можуть підкреслити унікальні переваги та конкурентні переваги підприємства.
	6. Підтримка іміджу: послідовна рекламна стратегія допомагає підтримувати позитивний імідж підприємства.
	7. Привертання уваги: реклама допомагає привернути увагу до підприємства, зокрема нових клієнтів та спонсорів.
	8. Стимулювання змін у споживчому поведінці: реклама може стимулювати зміни у споживчому поведінці, такі як відвідування підприємства або участь у програмах.
	9. Підвищення лояльності: рекламні акції та програми можуть сприяти підвищенню лояльності клієнтів до підприємства.

Рисунок 3.2 - Способи впливу реклами на репутацію підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Якщо підприємство допускає прорахунки в управлінні, це призводить до втрат, в першу чергу, до втрати репутації. Це призводить до:

1. Втрати довіри (погана репутація може призвести до втрати довіри співробітників та клієнтів).
2. Втрати клієнтів (негативна репутація може знизити кількість клієнтів та втратити підтримку спонсорів).
3. Зниження прибутковості (погана репутація може вплинути на прибутковість підприємства через зниження попиту та лояльності).
4. Погіршення іміджу (негативна репутація може погіршити імідж підприємства в очах громадськості та партнерів).
5. Втрати конкурентної переваги (погана репутація може призвести до втрати конкурентної переваги перед іншими підприємствами) [47, 6].

Тому, визначальним, на нашу думку, має також стати питання фінансування заходів підприємства.

З метою забезпечення інноваційного розвитку товариства, в контексті підтримуючих заходів бренд-менеджменту можна використовувати ряд резервів. По-перше, цим резервом може стати розвиток інфраструктури (постійне покращення інфраструктури, обладнання (МТБ), що може зробити підприємство більш привабливим для відвідувачів та клієнтів).

Нині успіх будь-якого підприємства – це його репутація. Репутацію неможливо купити, але можна сформувавши, що пропонуємо робити за рахунок бренд-менеджменту. У сучасному конкурентному середовищі, підприємства намагаються довести своїм клієнтам (аудиторіям), що вони добросовісні представники своєї країни, які піклуються не лише про свої статки, а й про безпечність споживання продукції, що ними пропонується. В цьому контексті, товариство має здійснювати інноваційний розвиток способом вкладень в інновації. Тобто нами запропоновано удосконалений підхід до управління інноваційного розвитку підприємства за рахунок впровадження бренд-менеджменту, як інноваційної складової розвитку товариства.

В ТОВ «БРІКСТЕХ» діє стратегія інноваційного розвитку корпоративної культури, проте, вона потребує вдосконалення. В процесі реалізації стратегії розвитку персоналу доцільно формувати спеціальні тактичні операції, координація яких відбувається у лінійних й функціональних підрозділах організації, зокрема – в адміністративних (бухгалтерська, фінансова, економічна, маркетингова, юридична служби) та в операційному (підрозділ збуту). Вектори реалізації тактичних операцій залежать від управлінських рішень, які приймаються керівниками за результатами поточного контролю етапів реалізації стратегії в конкретний період часу.

Зміни векторів є операціями, спрямованими на адаптацію різних організаційних технологій до умов зовнішнього середовища. Використання технологій «управління змінами» в менеджменті організацій може спровокувати ситуацію опору змінам та саботажу персоналу.

Для подолання негативних ситуацій реакцій персоналу на зміни та рішення креативного менеджменту підприємства вводять у практику формування та реалізації стратегій розвитку персоналу системи моніторингу реакцій персоналу на делеговані повноваження керівників, об'єктами яких стають дії (операції), що виконуються після координацій.

За результатами моніторингу складається «карта реакцій», яку можна використовувати як аналітичну базу для формування організаційного потенціалу позитивних реакцій та розробки заходів з подолання негативних. Означене засвідчує необхідність використання в управлінні підприємством сучасного (інноваційного) інструментарію корпоративної культури, зокрема – у формуванні та реалізації стратегії розвитку персоналу.

Доцільно здійснювати розвиток корпоративної культури як інноваційного інструментарію менеджменту, що використовується в системах функціонального управління та передбачає формування середовища адекватних реакцій на організаційні зміни та креативні координації.

Особливість функцій корпоративної культури проявляється у здатності

їх «вбудовування» в традиційні функції менеджменту – планування, організацію взаємодії, мотивацію, контроль.

До основних показників, які доцільно аналізувати в контексті вимірювання рівня розвитку корпоративної культури, відносять традиційні для торговельного підприємства.

Відтак, кодекс корпоративної культури може використовуватися при формуванні та реалізації стратегії розвитку персоналу.

Стратегії та тактики формування і розвитку корпоративної культури підприємства торгівлі мають враховувати наступні рекомендації:

- 1) розробити кодекс Корпоративної поведінки;
- 2) покращувати соціально-психологічний клімат в колективі;
- 3) проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників;
- 4) створення нової посади – спеціаліста по корпоративній культурі.

1. Розробка Положення про корпоративну культуру.

Розробку даного положення можна покласти на спеціаліста по корпоративній культурі, про це мова піде нижче. Створення Положення дозволить вирішити ряд завдань:

- оформити і закріпити сформовану корпоративну культуру;
- зафіксувати єдині корпоративні стандарти і загальні принципи ведення бізнесу;
- зміцнити свій зовнішній імідж;
- продемонструвати своїм інвесторам і клієнтам наявність певних стандартів корпоративного управління;
- залучити в компанію близьких їй за духом співробітників.

Ключова цінність створення положення полягає в тому, що розробка подібних документів дозволяє підприємству розібратися: в чому полягає його місія і які стратегічні цілі його діяльності, продумати і закріпити систему управління підприємством, найбільш ефективно розподіливши обов'язки і повноваження між різними рівнями управління. Тобто, дійсно зробити

підприємство ефективно керованим і зрозумілим і з «зсередини» і «зовні».

2. Покращувати соціально-психологічний клімат в колективі. Умови, в яких взаємодіють члени робочої групи, впливають на успішність їхньої спільної діяльності, задоволеність процесом та результатами роботи. Зокрема, до них належать санітарно-гігієнічні умови, у яких працюють співробітники: температура, вологість, освітленість, просторість приміщень, наявність комфортного робочого місця тощо.

Для позначення психологічного стану групи використовуються такі поняття, як «соціально-психологічний клімат», «психологічна атмосфера», «соціальна атмосфера», «організаційний клімат», «мікроклімат» та ін. Ці поняття багато в чому метафоричні за своїм походженням. Можна провести аналогію з природно-кліматичними умовами, в яких живе та розвивається рослина. Вона може добре рости в одному кліматі та засихати в іншому.

Те саме можна сказати і про соціально-психологічний клімат: в одних умовах група функціонує оптимально і її члени отримують можливість найбільшою мірою реалізувати свій потенціал, в інших люди почуваються некомфортно, прагнуть залишити групу, витрачають менше. Час, проведений у ньому, уповільнює їх особистісне зростання.

Коли ми говоримо про соціально-психологічний клімат (СПК) колективу, ми маємо на увазі: сукупність соціально-психологічних показників групи; переважаючий та стійкий психологічний настрій колективу; характер взаємовідносин у командуванні; інтегральна характеристика стану колективу.

Сприятливо характеризує оптимізм, радість спілкування, довіру, почуття захищеності, безпеки та комфорту, взаємну підтримку, теплоту та увагу у відносинах, міжособистісну симпатію, відкритість спілкування, впевненість, життєрадісність, здатність вільно мислити, творити, інтелектуально зростати. та професійно, сприяти розвитку організацій, робити помилки, не побоюючись покарання тощо.

Несприятливий соціально-психологічний клімат характеризується песимізмом, драгівливістю, нудьгою, високою напруженістю та

конфліктністю в групових відносинах, невпевненістю, страхом зробити помилку або справити погане враження, страхом покарання, неприйняття, нерозуміння, ворожістю, підозрілістю, недовірою до кожного. інші, небажання вкладати зусилля у спільний продукт, у розвиток колективу та організації загалом, незадоволеність тощо.

Тому, керівники повинні ретельно стежити за задовільним інформаційним забезпеченням товариства. Низька комунікативна компетентність співробітників також призводить до комунікативних бар'єрів, підвищеної напруженості у міжособистісних відносинах, нерозуміння, недовіри та конфліктів.

Отже, керівник може істотно впливати на характер міжособистісних відносин у робочому колективі, ставлення до спільної діяльності, задоволеність умовами і результатами праці, тобто. Це і є соціально-психологічний клімат, від якого багато в чому залежить ефективність товариства загалом.

3. Проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників. В якості методики комплексного вивчення соціально-психологічної структури колективу, що дозволяє визначати найважливіші показники емоційного стану колективу пропонується періодично проводити анкетування всіх працівників, аналогічно тому, яке було проведено нами і описано в роботі. Від психологічного клімату в трудовому колективі залежить як благополуччя членів колективу, так і їх працездатність. Анкетування дозволить виявити, наскільки співробітники задоволені роботою в трудовому колективі. Анкетування необхідно проводити анонімно. Якщо проводити дане анкетування хоча б раз на рік, можна буде стежити за змінами, що відбуваються в колективі і приймати для усунення виявлених проблем своєчасних заходів.

4. Створення нової посади – спеціаліста по корпоративній культурі. Це фахівець, який відповідатиме за розробку системи внутрішньокорпоративних цінностей і втілення їх в повсякденну діяльність співробітників. У його

посадові обов'язки буде входити з'ясування уявлень керівництва і співробітників про цілі і завдання підприємства, його місця в діловому і громадському житті, на основі чого розроблятимуться можливі варіанти згуртування колективу для досягнення спільної мети.

Для досягнення цього результату актуальною вважаємо розробку стратегії корпоративних заходів, яка може включати в себе спеціальні поїздки, конференції, семінари, тренінги тощо. Крім того, фахівець по організаційній культурі повинен організувати і контролювати виконання впровадження організаційної культури в середовищі співробітників, у міру необхідності коригувати цю діяльність, відстежувати ефективність реалізації проекту, готувати аналітичні довідки та статистичні звіти по досягненню мети, розробляти корпоративні заходи і т. д. Через збитковість нами для ТОВ «БРІКСТЕХ» пропонується інноваційний диверсифікований розвиток. Необхідність інноваційного диверсифікованого розвитку пропонується з кроком у 4–5 років (це терміни інноваційно-інвестиційних проєктів товариства).

У табл. 3.1 наведена характеристика інноваційно-інвестиційних програм, що є необхідними для реалізації товариством.

Таблиця 3.1. Результати виявлення ступеня інтеграції ТОВ «БРІКСТЕХ»*

Напрямок / етап інвестиційної програми	Організація будівництва будівель	Модифікація дизайну	Модифікація функціональних характеристик товару
Первинні інвестиції в матеріальні активи (МТБ)	✓	✓	✓
Інвестиції в масштабування наявних матеріальних активів		✓	✓
Інвестиції в нематеріальні активи (НДР)		✓	

Джерело: розроблено автором самостійно

Інвестиційні проєкти реалізуються для цілей: повністю відповідати стандартам належної практики; збільшити виробничі потужності у два і більше рази; збільшити потужності для складського зберігання продукції;

скоротити витрати, більш ефективно використовувати працю персоналу; сформулювати передумови подальшого розвитку компанії через розвиток портфеля моделей акумуляторів за рахунок фінансування оригінальних розробок.

Ефективність будь-якої системи може бути представлена показником, який характеризує відношення результату, отриманого цією системою, до витрат у вигляді виробничих ресурсів, викликав цей результат.

Наразі проведення оцінки ефективності корпоративної культури відбувається, наприклад через проведення низки тренінгів, як інвестицій в людину, людський капітал, тому для оцінки ефективності формування корпоративної культури компанії, у тому числі через проведення тренінгів, як і будь-яких інвестицій використовується формули співвідношення витрат до результату. Крім запропонованих вище заходів ТОВ «БРІКСТЕХ» пропонується проводити через відвідування співробітниками тренінгів 2 рази на рік.

Витрати на проведення тренінгів ТОВ «БРІКСТЕХ» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Витрати на проведення тренінгів ТОВ «БРІКСТЕХ»*

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Оплата за проведення тренінгів (гонорар тренеру)	9
Оренда event-зони	5,6
Використання проектора та екрана	0,7
Організація кави-брейк	4,2
Прибирання після заходів	0,5
Разом	20,0

Джерело: розроблено автором самостійно

Тренінги з удосконалення стилю управління, мотивації персоналу, підвищення лояльності працівників до гостей та інших аспектів корпоративної культури підприємства планується проводити у дводенний термін по 6 годин на добу. Якщо розглядати проведення тренінгу двічі на рік, то витрати на заходи складуть 40 тис. грн. Оцінку корисності тренінгу плануємо провести за

бізнес-показниками: обсяг продажів, прибуток, витрати. На підставі досліджень моніторингових компаній, можна використати методику Джека Філіпса, яка дозволяє вимірювати повернення інвестицій в розвиток персоналу (ROI – Return On Investment), схвалений Американською асоціацією тренінгу та розвитку (ASTD). Підхід передбачає отримання відповідей на такі питання: яка віддача від коштів, вкладених в навчання; чи перевищує фінансовий ефект від навчання витрати на його проведення. Зокрема в умовах ТОВ «БРІКСТЕХ» найдоцільнішими бізнес-показниками діяльності є такі: витрати робочого часу та зменшення плинності кадрів.

Виходячи з пропонованої оцінки тренінгів ТОВ «БРІКСТЕХ», виділені групи бізнес-показників, на які здатний вплинути тренінг. Ці показники поділяються на дві групи: якісні (популярність компанії, задоволеність клієнта, психологічний клімат в колективі, плинність кадрів); кількісні (обсяг продажів, величина прибутку, рентабельність діяльності тощо).

Одним з найважливіших в будь-якій організації свят в році є день народження товариства. Провести свято потрібно так, щоб воно відображало діяльність, місію та цілі товариства. Наразі пропонується святкування ювілею компанії у форматі «Family day». Цей формат розвиває внутрішні комунікації і дозволяє підвищити лояльність співробітників і членів їх сімей, а також зміцнює корпоративну культуру товариства. Якщо до впровадження даних заходів співробітники не були зацікавлені у процесі праці, і можна було спостерігати їх байдуже ставлення до роботи і до товариства в цілому, то після реалізації запропонованих рекомендацій прогнозуємо зростання зацікавленості працівників ТОВ «БРІКСТЕХ». Економічний ефект від впровадження заходів – це різниця між планованим приростом виручки, отриманої від додаткового товарообігу та витратами на реалізацію заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Економічний ефект від запропонованих заходів ТОВ «БРІКСТЕХ»

Стаття витрат	2029 р.	Сума, тис. грн.	Відхилення (+, -)
Виручка, млн. грн.	184857	221828,4	+36971,4
Валовий прибуток, млн. грн.	71480	85776	+14296
Прибуток від реалізації, млн. грн.	162674,2	203342,7	+40668,5
Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	475 319	380255,2	-95063,8

Джерело: розроблено автором самостійно

Таким чином, економічний ефект реалізації розглянутих пропозицій удосконалення формування корпоративної культури співробітників ТОВ «БРІКСТЕХ» розраховується за формулою:

$$E = П - O - B, \quad (3.1)$$

де E – економічний ефект, млн. грн.;

П – прогнозований прибуток, млн. грн.;

O – відхилення, млн. грн.;

B – виручка, млн. грн.

$$E = (221828,4 - 14296) - 184857 = 22675,4.$$

Оцінка ефективності проведеної програми може дати достовірність, специфічну інформацію та допоможе тренеру скорегувати зміст, структуру і порядок реалізації поточних і наступних навчальних програм.

Висновки за розділом 2

У ході проведеного дослідження було здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «БРІКСТЕХ» та його інноваційного розвитку.

На першому етапі дослідження здійснено загальну характеристику ТОВ «БРІКСТЕХ». Дане підприємство створене відповідно до Конституції України та чинного законодавства, зокрема на підставі Законів України «Про підприємництво», «Про власність», «Про підприємства в Україні», «Про господарські товариства» тощо. Товариство з обмеженою відповідальністю «БРІКСТЕХ» функціонує як суб'єкт господарювання, основною діяльністю якого є неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90). Підприємство було зареєстровано 8 серпня 2008 року за юридичною адресою: Дніпропетровська область, м. Дніпро, вулиця Будівельників, будинок 34.

Далі проведено детальний аналіз економічних показників діяльності ТОВ «БРІКСТЕХ» за 2021–2023 роки. З'ясовано, що за вказаний період вартість майна підприємства зросла на 2,9 тис. грн, або на 0,9 %, що свідчить про поступове нарощення майнового потенціалу. При цьому структура активів зазнала певних змін: необоротні активи залишилися без змін в абсолютному значенні, натомість оборотні активи зросли на 2,9 тис. грн (138,1%). Станом на кінець 2023 року найбільшу питому вагу в структурі майна займають необоротні активи (98,5%), тоді як частка оборотних активів становить лише 1,5%. Також спостерігалось зменшення поточних боргів дебіторів на 3,9 тис. грн (57,4%), що знизило їхню частку в загальному обсязі майна з 2,1 % до 0,9 % та свідчить про стабільність фінансових розрахунків дебіторів з підприємством. Водночас грошові кошти підприємства за проаналізований період зменшились на 0,5 тис. грн (на 100%), що негативно вплинуло на рівень його платоспроможності.

Наступним важливим етапом дослідження став аналіз інноваційного розвитку ТОВ «БРІКСТЕХ». В межах дослідження сформульовано напрями формування та вдосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства. Встановлено, що основою для забезпечення стабільного економічного зростання є впровадження ефективної інноваційної стратегії, яка дозволяє підприємству адаптуватися до умов конкурентного середовища та забезпечує сталий розвиток. Розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня інноваційного розвитку підприємства, зокрема: удосконалення процесів впровадження організаційних, маркетингових та технологічних інновацій; модернізація та підвищення якості продукції; вдосконалення системи розробки, затвердження та впровадження інноваційних проєктів; активізація інноваційної діяльності персоналу та посилення корпоративної культури підприємства.

Крім того, проведено обґрунтування основних напрямів удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства. Незважаючи на те, що на підприємстві вже функціонує стратегія розвитку корпоративної культури, вона потребує подальшого вдосконалення. У процесі реалізації стратегії розвитку персоналу доцільно формувати спеціальні тактичні операції, координація яких здійснюється у відповідних структурних підрозділах підприємства. Зокрема, адміністративні функції виконуються бухгалтерською, фінансовою, економічною, маркетинговою та юридичною службами, а операційна діяльність забезпечується підрозділом збуту. Реалізація даних тактичних операцій має здійснюватися на основі управлінських рішень, які приймаються керівництвом за результатами постійного моніторингу та контролю виконання етапів стратегічних планів у визначені часові проміжки.

Таким чином, проведене дослідження дозволило здійснити комплексну оцінку

економічного та інноваційного розвитку ТОВ «БРІКСТЕХ» та сформувавши практичні рекомендації щодо подальшого вдосконалення управління його інноваційною діяльністю.

ВИСНОВКИ

1. Здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності спонукає підприємства продукувати інноваційні товари і послуги, здійснювати управлінські інновації тощо. Саме такий шлях передбачає більш активне задіяння різні важелі впливу для оновлення виробництва, менеджменту тощо.

Слова «інновація», «інноваційний процес», «інноваційна діяльність» міцно увійшли до лексикону сучасного життя. Існує безліч різних визначень інновації як вітчизняних, і зарубіжних фахівців. Інновація – це впровадження нового або значно покращеного продукту (товару або послуги), процесу, нового ринкового підходу або нової організаційної структури у практичне використання в підприємстві, що призводить до позитивних результатів. Інновація – це результат застосування нових наукових та технічних знань у виробництві нового або значно покращеного продукту або процесу. Інновація – це винятково нове рішення або ідея, що виникає у результаті творчого процесу.

Детальну типологію інновацій наводить багато науковців. Інновації можна класифікувати за різними критеріями, такими як ступінь новизни, сфера застосування, впровадження та інші. Основні ознаки класифікації інновацій та типи інновацій включають: за ступенем новизни, за областю застосування, за впровадженням, за джерелом виникнення, за масштабом впровадження і т.д.

Інновації мають різні переваги і недоліки, які важливо враховувати при розгляді їх впровадження. Незважаючи на ці недоліки, інновації можуть бути суттєвим джерелом конкурентних переваг і розвитку для бізнесу.

2. Інноваційний процес означає інноваційну діяльність будь-якого суб'єкта економіки, тобто це процес, який спрямований на розробку та реалізацію результатів наукових досліджень та науково-технічних досягнень у вигляді нового чи вдосконаленого продукту, що реалізується на ринку,

нового чи вдосконаленого технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності, а також пов'язаних з цим додаткових наукових досліджень та розробок.

Інноваційні процеси на підприємстві включають у себе ряд дій та заходів, спрямованих на створення, впровадження та вдосконалення нових продуктів, послуг, процесів або методів управління. Основними етапами інноваційного процесу можна виділити: генерація ідей, оцінка ідей, розробка концепції, прототипування, тестування, масштабування, маркетинг і продажі, оцінка результатів. Інноваційні процеси спрямовані на забезпечення конкурентних переваг та створення цінності для підприємства.

Учасниками інноваційного процесу може бути будь-хто: менеджмент підприємства, дослідницько-розробний персонал, виробничий персонал, відділ маркетингу, фінансовий відділ, юридичний відділ, зовнішні партнери, споживачі (клієнти), урядові органи, громадські організації тощо.

3. Офіційне визначення «інноваційної діяльності» міститься у Законі України «Про інноваційну діяльність»: інноваційна діяльність. До інноваційної діяльності належать: технологічне переоснащення та підготовка виробництва для випуску нової чи вдосконаленої продукції, впровадження нового чи вдосконаленого технологічного процесу; випуск нової чи вдосконаленої продукції; діяльність з просування на ринку нової продукції; створення та розвиток інноваційної інфраструктури; підготовка, перепідготовка чи підвищення кваліфікації кадрів для здійснення інноваційної діяльності тощо.

4. Інноваційний розвиток – це процес, спрямований на впровадження нових ідей, продуктів, послуг, технологій або процесів, що призводять до покращення ефективності, конкурентоспроможності та створення нових можливостей для розвитку. Інноваційний розвиток дозволяє компаніям не лише залишатися конкурентоспроможними, а й створювати нові можливості для росту і розвитку у майбутньому.

Система показників для оцінки інноваційного розвитку підприємства

може включати різні аспекти інноваційної діяльності. Основні групи показників можуть включати: показники досліджень і розробок, показники впровадження інновацій, показники ринкової активності, показники організаційних змін, фінансові показники. Ці показники можуть бути також використані для визначення стратегій подальшого розвитку.

5. Оскільки процеси інноваційної діяльності є подібними з процесами інвестиційної діяльності, тому при оцінці ефективності інноваційного розвитку розраховуються показники оцінки ефективності інвестиційних проєктів. Оцінка інвестиційної діяльності підприємства здійснюється за допомогою різних методів (показників), які включають: показники доходності, ризику, ефективності, стійкості, розвитку, соціальної відповідальності, метод дисконтованих грошових потоків, порівняльний аналіз тощо.

Управління інноваційним розвитком підприємства – це процес планування, організації, керування та контролю інноваційних процесів і діяльності з метою досягнення стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності. Для успішного управління інноваційним розвитком підприємства важливо враховувати наступні аспекти: стратегічне планування, створення інноваційної культури, управління інноваційними проєктами, фінансування інновацій, партнерство та співпраця, моніторинг і оцінка результатів.

Управління інноваційним розвитком передбачає формування стратегій інноваційного розвитку, здійснення управління всіма стадіями життєвого циклу інновацій, організацію системи управління знаннями на підприємстві та захисту інтелектуальної власності, формування інноваційної культури на підприємстві, створення системи мотивації, заохочення та відповідальності.

В роботі аналіз розвитку проводився на матеріалах ТОВ «БРІКСТЕХ», що займається торгівлю акумуляторними батареями. Засновниками ТОВ «БРІКСТЕХ» є юридичні особи: ТОВ «ЗЕ ТЕХНОЛОДЖІ» та ТОВ «ДНІПРОВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ КОМПЛЕКС». Організаційна

структура управління ТОВ «БРІКСТЕХ» є лінійною. Аналіз розвитку товариства показав: за підсумками 2023 року ТОВ «БРІКСТЕХ» збільшило продажі на 34,3% у порівнянні з аналогічним періодом (2020 роком); у 2023 році порівняно з 2021 роком вартість майна збільшилася та вказує на незначне нарощення майнового потенціалу підприємства; аналіз джерел формування капіталу засвідчив, що в їх складі на кінець 2023 року найбільшу величину займають зобов'язання, які збільшились на 16,7%; баланс ТОВ «БРІКСТЕХ» не вважається абсолютно ліквідним; розраховані показники ліквідності зменшилися, тому можна сказати, що відбулося погіршення економічного стану підприємства; аналіз виявив недоліки розвитку підприємства ТОВ «БРІКСТЕХ», серед головних можна назвати подальше вдосконалення системи управління підприємства.

Оскільки ТОВ «БРІКСТЕХ» пріоритетним вважає інноваційний розвиток корпоративної культури, тому нами в роботі проведемо аналіз рівня корпоративної культури, її ефективності. Аналіз ефективності корпоративної культури ТОВ «БРІКСТЕХ» шляхом анкетування співробітників товариства. Для виявлення сучасних проблем, бар'єрів, особливостей, тенденції та шляхів розвитку організаційної культури підприємства, було проведено експертне опитування як метод емпіричного дослідження. У результаті опитування оцінено рівень розвитку корпоративної культури товариства. Для цього визначено й розраховано індикатори корпоративної культури. Оцінка рівня розвитку корпоративної культури обстеженого товариства показала, що оцінка корпоративної культури товариства становить 0,539 балів (із 1 як максимально можливого), що вказує на те, що розвиток корпоративної культури товариства є середнім, оскільки знаходиться в межах 0,5–0,75 балів. Тож, корпоративна культура підприємства потребує покращення політики щодо її формування.

Стратегії та тактики формування і розвитку корпоративної культури товариства мають враховувати наступні рекомендації:

- 1) розробити кодекс Корпоративної поведінки;

- 2) покращувати соціально-психологічний клімат в колективі;
- 3) проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею працівників;
- 4) створення нової посади – спеціаліста по корпоративній культурі.

В ТОВ «БРІКСТЕХ» основним напрямом інноваційного розвитку є оновлення корпоративної культури. На нашу думку, вона може включати в себе спеціальні поїздки, конференції, семінари, тренінги для підтримання СПК (позитивного соціально-психологічного клімату). Крім того, фахівець по організаційній культурі повинен організувати і контролювати виконання організаційної культури в середовищі співробітників, у міру необхідності коригувати цю діяльність, відстежувати ефективність реалізації заходів, готувати аналітичні довідки та статистичні звіти по досягненню мети, оновлювати перелік корпоративні заходи і т. д.

Взагалі, ТОВ «БРІКСТЕХ» має ряд проблем пов'язаних із інноваційним розвитком, а саме: розбіжності всередині керівництва товариства щодо пріоритетів інноваційної стратегії; відсутність «культури інновацій» усередині підприємства; брак управлінських кадрів, здатних реалізовувати інноваційні проекти.

Через збитковість нами для ТОВ «БРІКСТЕХ» також пропонується інноваційний диверсифікований розвиток. Необхідність інноваційного диверсифікованого розвитку пропонується з діапазоном 5 років.

Важливим моментом удосконалення управління інноваційного розвитку підприємства, на нашу думку, має стати формування репутації товариства, що має передбачати створення його позитивного іміджу, контроль за інформацією, взаємодію з громадськістю, соціальні медіа, брендинг, партнерство з іншими відомими брендами тощо.

Впровадження інновацій на підприємстві, на нашу думку, має передбачати стимулювання продажів продукції ТОВ «БРІКСТЕХ», що неможливо без ефективного управління – бренд-менеджменту. Бренд-менеджмент для ТОВ «БРІКСТЕХ» має бути націлений на актуалізацію

підприємства, тобто підтримання його іміджу. Основними складовими стратегії комунікації досліджуваного товариства може стати контент-маркетинг (створення цікавого та корисного контенту для привертання уваги аудиторії та підвищення впізнаваності товариства).

Дієвими управлінськими заходами створення сильної онлайн-присутності та привернення уваги потенційних клієнтів до товариства вважаємо професійне управління, рекламу, підтримку позитивного відображення у місцевих та національних ЗМІ. З метою забезпечення інноваційного розвитку товариства, в контексті підтримуючих заходів бренд-менеджменту можна використовувати ряд резервів. По-перше, цим резервом може стати розвиток інфраструктури (постійне покращення інфраструктури, обладнання (МТБ), що може зробити підприємство більш привабливим для відвідувачів та клієнтів). Напрямами (етапами) інноваційної програми розвитку нами також пропонується здійснення: первинних інвестицій в матеріальні активи, інвестицій в нематеріальні активи (НДР).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аптекарь С.С. Оцінка ефективності інвестиційних проектів. *Економіка України*. 2007. №1. С. 42-49.
2. Безгін К.С. Управління інноваціями: навч. посіб. Вінниця: ДонНУ, 2017. 207 с.
3. Блауг М. Управління інноваціям: Україна та зарубіжний досвід: монографія. К.: Вікторія, 2011. 312 с.
4. Ватченко О.Б., Ватченко Б.С., Черевко О.Л. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Дніпро : Акцент ПП, 2017. 404 с
5. Гальчук А.А. Тракткування та взаємозв'язок категорій «інновація», «новація», «нововведення», «інноваційний процес» та «інноваційна діяльність». *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр.* К.: КНЕУ, 2014. Вип. 32. С. 12-18.
6. Грабчак В.І. Сутність поняття «репутація підприємства» та її складових. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 313–318.
7. Густинський М.О. Методичні засади оцінки ефективності інноваційної діяльності в галузях народного господарства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*. 2011. Вип. 2, Т. 1. С. 88-92.
8. Даниленко Ю.А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу. *Наука та інновації*. 2018. Т. 14, № 3. С. 15-30.
9. Демчук Н.І., Довгаль О.В., Крючко Л.С. Інноваційний розвиток підприємства: навч.посіб. ФОП Швець В.М., 2018. 348 с.
10. Діденко Є.О., Моторна Ю.С. Особливості формування інноваційної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6053>
11. Дуброва О.С. Ділова репутація підприємства: практичні аспекти

управління. *Економіка та держава.* URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2009/13.pdf.

12. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць.* К.: КНЕУ, 2010. Т.3. С. 94–100.

13. Завербний А.С., Ломага Ю.Р. Проблеми та перспективи формування репутаційного менеджменту українськими підприємствами і організаціями з метою їх підвищення їх конкуренції. *Економіка та суспільство.* 2020. Вип. 22. С. 27–31.

14. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV (із змінами та доповненнями). URL: www.in.gov.ua.

15. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: навч. посіб. Львів, 2011. 345 с.

16. Ілляшенко С. М. Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку: монографія. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус». 2012. 536 с.

17. Коваленко О.В., Калита В.І. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2016. № 54. С. 35-39.

18. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями : навч. посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.

19. Кузьмін О. Є. Інноваційна діяльність промислових підприємств : види та особливості. *Економічний простір.* 2012. № 57. С. 276-283.

20. Куц Л. Л. Види інновацій підприємств. *Інноваційна економіка.* 2013. № 8. С. 95-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_8_20

21. Лощіна Л. В. Комплексна оцінка інноваційного потенціалу підприємства: теоретико-методичні підходи. *Вісник НУ «Львівська політехніка».* Львів, 2009. Вип 382. С. 16-21.

22.Майстренко Н.В. Основи оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених.* 2015. Вип. 9. URI: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/14310>.

23.Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

24. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

25.Микитюк П. П. Інноваційна діяльність : навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 391 с. 13.

26.Микитюк П.П., Крисько Ж.Л., Бердадіна О.Ф., Скочиляс С.М. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. За ред. П.П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

27.Москаленко В. О. Лідерство та репутація: конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» денної та заочної форм навчання. К.: НУХТ, 2020. 70 с.

28.Невмержицька С. М. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький: ХНУ, 2011. № 4, Том 1 (178). С. 168-171.*

29.Павленко Л. В. Оцінка інвестиційних процесів у умовах невизначеності. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу.* 2009. №2. С. 30-35.

30.Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом. К. : Лібра, 2002. 472 с.

31.Петрова Н. Б. Інноваційний менеджмент у прикладах і завданнях : навч. посібник. Х. : ХНАМГ, 2009. 248 с.

32. Петухова О. М. Розвиток моделей інноваційного процесу. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2011. № 2 (56). С. 96-103.

33. Поклонська Л.С. Управління репутацією і іміджем підприємства. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 15–16 листопада 2018 р., Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2018. С. 224–226.

34. Покропивний С. Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2001. 335 с.

35. Полегенька М. А. Етимологія терміну «інновації» як економічної категорії. *Агросвіт*. 2016. № 21. С. 57-61.
Url: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_21_11.

36. Прокопець Л. В. Інновації як фактор економічного зростання. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного ін-ту. Сер.: Економіка України*. 2010. №IV (40). С. 114–120.

37. Россоха В. В. Методика оцінювання потенціалу інновацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 5. С. 68–75.

38. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організації. *Вимірвальна техніка та метрологія*. 2017. №78. С. 118–123.

39. Смерічевський С. Ф., Петропавловська С. Є., Радченко О. А. Бренд-менеджмент: навч. посібник. К. : НАУ, 2019. 156 с.

40. Смольницька А. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту компанії. Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики: Дванадцяті регіональні та муніципальні читання: зб. матеріалів доп. міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: СМП «Тайп», 2017. С. 153–155.

41. Фіщук Н.Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. №1 (56). Том 4. С. 81–85.

42. Фінансова звітність ТОВ «БРІКСТЕХ». URL.: <https://clarity-project.info/edr/36054553>

43. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль: «Економічна думка», 2003. 326 с.

44. Харченко Т. О., Куфрик Р. Л. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5253>

45. Холод С.Б., Грушевський С.В., Куянова О.Ю. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 163–165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_2_33.

46. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ХДУХТ, 2012. 210 с.

47. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки*. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171.

48. Швіндіна Г.О., Кошевець В.В. Ділова репутація як показник ефективності функціонування організації. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2016. № 2. С. 75–79.

49. Шкарлет С.М. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Чернігів : Черніг. нац. технол. ун-т, 2015. 307 с.

50. Юдіна Н. В. Бренд-менеджмент : навчально-методичний комплекс дисципліни : навч. посіб. для здобувачів освітньої програми «Промисловий маркетинг» спеціальності 075 «Маркетинг» другого (магістерського) рівня вищої освіти. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 114 с

51. Юринець З. В. Управління інноваційним розвитком: навч. посібн. Львів: СПОЛОМ, 2021. 132 с.