

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «Удосконалення інструментарію управління інноваційною діяльністю
підприємства»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ЕНз-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»
Катерина ПОНЄДЕЛЬЧЕНКО

Керівник наукової роботи:
кандидат економічних наук, доцент
Ірина ПЄНСЬКА

Рецензент: к.е.н., доцент,
професор кафедри міжнародної економіки і
менеджменту
ХНЕУ імені С.Кузнеця
Олена КОТ

Харків - 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма « Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«06» червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

ПОНЄДЕЛЬЧЕНКО Катерини Валеріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення інструментарію управління інноваційною діяльністю підприємства»

керівник роботи Пенська Ірина Олександрівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 09.04.2024 року № 2101-5/787

2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

- визначити специфіку та особливості сучасного інструментарію інноваційного менеджменту;
- вивчити сутність, питання теорії та практики використання консалтингу як інструменту менеджменту;
- проаналізувати ефективність діяльності об'єкта дослідження та виявити «слабкі місця» при впровадженні інноваційних проєктів;
- визначити можливості використання нестандартних підходів до формування та розвитку методів менеджменту інноваційного виробництва, що забезпечують більш високу гнучкість та ефективність її організації в умовах жорсткої регламентації, стандартизації;
- обґрунтувати рекомендації щодо впровадження консалтингу як інструменту менеджменту на виробничому підприємстві.

4. План роботи

№ з/П	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: Теоретичні підходи до управління організаційною культурою
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Заходи з вдосконалення інноваційної діяльності ТОВ «РЕХАУ»
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи; оформлення списку використаних джерел.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» грудня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Катерина ПОНЄДЕЛЬЧЕНКО

Керівник роботи

(підпис)

Ірина ПЕНСЬКА

Гарант освітньої програми

Світлана БАБИЧ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність управлінського консультування як інструменту управління	8
1.2. Особливості застосування інструментарію менеджменту при здійсненні інноваційної діяльності.....	18
1.3. Організація управлінського консультування для управління інноваційною діяльністю підприємства	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ НИМ	29
2.1. Оцінка діяльності ТОВ «РЕХАУ».....	29
2.2. Оцінка рентабельності та рівня інноваційності ТОВ «РЕХАУ»	40
2.3. Пропозиції щодо розширення інструментарію управління інноваційною діяльністю ТОВ «РЕХАУ»	46
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Наукоємне та високотехнологічне виробництво завжди було системостворчою частиною виробничого потенціалу країни, що визначає конкурентоспроможність економіки. Ефективність високотехнологічного та наукомісткого виробництва закладається на стадії його підготовки, де дуже високі витрати праці та часу, а також здійснюється робота з колосальними інформаційними потоками. Від якості та повноти технічної підготовки залежить своєчасність оновлення, а також якість та конкурентоспроможність сучасної продукції, що випускається, заснованої на високих технологіях та наукових розробках. В умовах переходу до нового технологічного укладу та цифровізації зростає складність наукових досліджень, дослідно-конструкторських робіт та організації дослідного та серійного виробництва, що вимагає від менеджерів застосування ширшого набору інструментів та методів менеджменту, що забезпечують підвищення якості підготовчих робіт, управління ними та організації їх у просторі та в часі.

Як показує практика, в умовах війни зростання інноваційної діяльності має велике значення як для військово-промислового комплексу так і для цілком мирних галузей економіки України. Особливої актуальності набувають питання інтерактивного проєктування та впровадження результатів розробок у серійне та промислове виробництво. При цьому стандартні методи управління технічною підготовкою виробництва під час досліджень, розробок та організації виготовлення нової сучасної техніки не дозволяють здійснити її випуск у встановлений термін. Як показує практика, понад 60% розробок високотехнологічної продукції виходить за межі встановленої тривалості робіт, що призводить до її подорожчання та втрати конкурентоспроможності у зв'язку із пізнім виходом на ринок. В умовах одночасного виконання великої кількості досліджень та розробок різної складності, збільшується обсяг інформації, що значно ускладнює управління технічною підготовкою виробництва. Тому

питання управління інноваційною діяльністю набувають додаткової актуальності.

Питання раціоналізації організації виробництва, впровадження новітніх технологій, економії часу, підвищення ефективності займалися такі вчені, як: Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Г. Гантт, Ф. Тейлор, Л. Урвік, А. Файоль, Г. Форд, Г. Емерсон. Великий внесок у формування та розвиток інструментів менеджменту зробили: Р.Л. Акофф, І. Ансофф, П.Ф. Друкер, Р. Мінцберг, Й.А. Шумпетер та ін. Незважаючи на численні дослідження проблеми управління інноваційною діяльністю, технічною підготовкою наукомісткого та високотехнологічного виробництва потребують поглибленого опрацювання з позицій формування та розвитку інструментів та методів менеджменту з метою підвищення ефективності роботи колективів, команд, управління ними та організації їх у просторі та у часі.

Мета дослідження полягає у розробці заходів з підвищення ефективності процесів формування та використання інструментів та методів менеджменту у сфері підготовки виробництва на інноваційних підприємствах.

Відповідно до поставлених цілей кваліфікаційної роботи було поставлено та вирішено такі основні завдання:

- визначити специфіку та особливості сучасного інструментарію інноваційного менеджменту;
- вивчити сутність, питання теорії та практики використання консалтингу як інструменту менеджменту;
- проаналізувати ефективність діяльності об'єкта дослідження та виявити «слабкі місця» при впровадженні інноваційних проєктів;
- визначити можливості використання нестандартних підходів до формування та розвитку методів менеджменту інноваційного виробництва, що забезпечують більш високу гнучкість та ефективність її організації в умовах жорсткої регламентації, стандартизації;
- обґрунтувати рекомендації щодо впровадження консалтингу як інструменту менеджменту на виробничому підприємстві.

Об'єктом дослідження є інноваційні проекти, що реалізуються ТОВ «РЕХАУ».

Предметом дослідження є інструменти та методи менеджменту інноваційної діяльності ТОВ «РЕХАУ».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися методи: аналізу, синтезу, системний, процесний та комплексний підходи до проведення дослідження, методи фінансово-економічної діагностики. Інформаційною базою дослідження стала оприлюднена звітність ТОВ «РЕХАУ».

Апробація результатів дослідження відбулася у формі виступу з доповіддю «Застосування інструментарію менеджменту при технічній підготовці інноваційного проекту» на II Міжнародній науково-практичній конференції “Сучасний стан та основні пріоритети розвитку економіки”.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків загальним обсягом сторінок, включаючи 7 таблиць, 4 малюнки та додатки. Список літератури складається з 52 джерел.

Практична значимість отриманих результатів полягає у тому, що їхнє впровадження забезпечить підвищення якості підготовчих робіт та управління ними, а також організацію їх у просторі та в часі, що дозволяють виконати портфель замовлень на сучасну продукції вчасно і отримати значний економічний ефект.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управлінського консультування як інструменту управління

Діяльність кожного підприємства реалізується через безперервний процес прийняття управлінських рішень, які забезпечують бажаний рівень стану керованої системи. Відповідно, якість прийнятих управлінських рішень є ключовим параметром у забезпеченні стійкості та розвитку суб'єкта господарювання. Виходячи з актуальних тенденцій соціально-економічного розвитку [8], зазначимо, що переважна більшість вітчизняних підприємств перебувають в умовах структурних змін [13] зовнішнього середовища та необхідності форматування внутрішніх бізнес-процесів. Війна, розв'язана Росією проти України, призвела до трансформації у споживчій поведінці, переорієнтування ринків та логістичних ланцюгів, що загалом сформувало додатковий комплекс управлінських проблем, вирішення яких стає все більш складним і все частіше підштовхує компанії до залучення інструментарію управлінського консультування (УК), основою діяльності якого є розробка та підтримка у реалізації управлінських рішень для збереження чи підвищення рівня ефективності менеджменту підприємств.

Проведений аналіз визначень поняття «управлінське консультування» (табл. 1.1) показав, що консалтинг є значно складнішим і багатовимірним поняттям, ніж те, яким його описували автори. Воно перебуває у постійній динаміці і видозмінюється відповідно до того чи іншого етапу розвитку суспільства. Наприклад, переважна більшість аналізованих дефініцій управлінського консультування визначає його як особливий вид професійної діяльності, певну експертну допомогу, яка забезпечить якісну трансформацію організації у майбутньому. Низка авторів наполягають на виключно науковій природі управлінського консультування, інші визначають його як метод

управління та експертну діяльність, самі ж поняття «консалтинг» та «управлінське консультування» розглядаються як тотожні.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття управлінське консультування

Автор	Визначення
М. Кубр	Управлінське консультування - це сервіс, що забезпечує клієнта незалежною та об'єктивною порадою, наданий спеціалізованою компанією або спеціалістом для ідентифікації та аналізу управлінських проблем та можливостей компанії-клієнта
Л. Грейнер	Управлінське консультування – професійна допомога власникам та менеджерам вищої ланки у виявленні управлінських проблем, їх аналіз, вироблення рекомендацій щодо їх вирішення і, якщо знадобиться, сприяння їх виконання
Р. Метцгер, А. Медісон	Управлінське консультування – різновид професійної діяльності з удосконалення управління, центральною ланкою якою є експертна допомога керівникам у вирішенні проблем управління організаційними системами
Естонська школа наукового консалтингу	Управлінське консультування – форма допомоги фірмам в аналізі їх діяльності, діагнозі стану та порад щодо деякої сторони діяльності фірми
К. Макхем	Управлінське консультування – надання допомоги керівникам при аналізі та вирішенні практичних завдань, що стоять перед їх організаціями, а також при засвоєнні чужого досвіду
Ф. Стиеле	Управлінське консультування – засіб, що дозволяє отримати практичні рекомендації про шляхи вдосконалення та підвищення результативності бізнесу
ICMSI	Управлінське консультування – метод управлінської діяльності, що використовується технічно освіченими особами, основне заняття яких навчання, інструктування, наукові дослідження, розробка схем, надання технічної допомоги

Джерело: складено автором за [24, 38, 51]

Така різноманітність підходів до визначення управлінського консультування обумовлена самою природою управлінської діяльності, яка перебуває у постійній динаміці, а також широким напрямом застосування

функціоналу консультантів з управління та недостатнім рівнем правової ідентичності цього явища.

Таким чином, управлінське консультування можна визначити як вид професійної діяльності, що реалізується як підсистема управління підприємства, метою якого є підвищення ефективності системи управління. Наскрізний характер цього виду діяльності підтверджується застосуванням інструментарію управлінського консультування на будь-яких підприємствах незалежно від галузевої специфіки та форми власності. Саме по собі консультування може бути організовано у трьох варіантах, а саме:

- зовнішнє (оформлення договірних відносин із сторонніми суб'єктами консалтингу),
- внутрішнє (оформлення консультанта у штат, внутрішньокорпоративне консультування),
- змішане консультування (взаємодія в рамках реалізації консалтингу як зовнішніх, так і внутрішніх) суб'єктів

Порівняльна характеристика внутрішнього та зовнішнього управлінського консультування представлена у таблиці 1.2. Якщо говорити про рівень автономності внутрішнього консультанта, то ми приходимо до висновку, що він більшою мірою визначається особистим стилем управління менеджменту підприємства, а також тим функціоналом, який керівник готовий делегувати консультанту. У такому випадку можлива певна обмеженість у незалежності даних осіб. Оскільки є негативні характеристики у роботі зовнішніх та внутрішніх консультантів, у рамках формування управлінського консультування актуальним стає підвищення кількості консультаційних проєктів, що ведуться зовнішніми та внутрішніми консультантами одночасно. Така поєднання дозволяє скорочувати витрати, оперативно інформує зовнішніх консультантів щодо специфіки компанії-клієнта, робить здійснення поставлених завдань легшим; крім того, внутрішні консультанти успішно проходять процес навчання [41].

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика зовнішнього та внутрішнього управлінського консультування

Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні консультанти	
1. Мають вичерпну корпоративну інформацію 2. Нижча вартість послуг по відношенню до зовнішніх консультантів 3. Доступність – приступають до роботи в міру виникнення необхідності 4. Безперервність 5. Конфіденційна інформація не виходить за межі організації 6. Потенційні претенденти на різні керівні посади в компанії 7. Високий рівень відповідальності 8. Високий рівень довіри з співробітниками клієнтської компанії	1. Залежність від керівництва 2. Обмеженість у свободі прийняття рішень, обумовлена корпоративною ієрархією в компанії 3. Високий рівень впливу різних груп та співробітників на роботу консультанта
Зовнішні консультанти	
1. Незалежність та об'єктивність 2. Досвід у вирішенні проблем у різних організаціях та сферах діяльності замовників 3. Фінансова стійкість, завдяки якій у штаті консультаційної організації наявні висококваліфіковані фахівці 4. Впровадження новітніх розробок та формування креативного підходу у вирішенні управлінських послуг 5. Тимчасовість перебування у компанії-замовнику. 6. Системний підхід до проведення аналітичних робіт, зумовлений наявністю методологічної бази 7. Практична орієнтованість діяльності консультанта 8. Володіння великим обсягом аналітичної інформації	1. Великі витрати часу (нерідко до 50%) на збирання та попередню обробку інформації 2. Якість наданих послуг не може бути гарантовано 3. Висока ймовірність зниження інформаційної забезпеченості через обмеженість у часі роботи на підприємстві замовника 4. Зниження якості аналітики проблемної галузі через використання стандартизованих і неадаптованих під діяльність замовника схем

Джерело: складено автором

Ключова мета діяльності консультанта - підвищення ефективності прийнятих менеджментом компанії рішень. Завданнями консалтингу виступають:

- проведення суб'єктивного та об'єктивного аналізу даних щодо аналізованої управлінської проблеми;
- визначення причинно-наслідкових зв'язків, що призвели до проблеми;
- контроль достатності інформаційної бази проєктування рекомендацій;
- проєктування рекомендацій консультанта;
- проєктування дорожньої карти корпоративних змін.

Виходячи з того факту, що і зовнішній, і внутрішній консалтинг мають широкий спектр позитивних і негативних рис, з точки зору підвищення ефективності реалізації консультаційного проєкту оптимальним варіантом слід вважати комбінування вищевказаних форм реалізації управлінського консалтингу.

Принципами управлінського консалтингу є конфіденційність, етика, компетентність, професійна емпатія, цілеспрямованість реалізації професійної діяльності. Все це необхідне для успішного вбудовування консультанта в корпоративну управлінську систему підприємства-замовника. Діяльність консультанта залежить від широкого розуміння управлінської діяльності, тому що управлінський вплив відбувається у всіх напрямках корпоративного розвитку, починаючи від пошуку клієнтів до організаційних змін при проєктуванні стратегії компанії.

Нові напрями в консалтингу виникають відповідно до трендів в економіці. Наприклад, розвиток пандемії коронавірусу в 2019 році призвів до необхідності перебудови бізнесу та державних структур до нових умов не лише цифрової економіки, а й цифрової трансформації. Перед підприємствами постало питання організації не тільки віддаленої взаємодії співробітників (оперативний рівень), а й розширення діяльності в умовах нових поведінкових особливостей клієнтів, нових каналів комунікації, в умовах відсутності прямого контакту зі своїм потенційним споживачем. Ця тенденція у всіх секторах економіки стала

початком появи нового виду консультантів з цифрової трансформації, які повинні використовувати інструментарій кількох напрямів консалтингу: від ІТ до освітнього, щоб підготувати проекти розвитку компаній з урахуванням нових компетенцій персоналу та запитів клієнтів. Виходячи з того, що відбувається віддалена взаємодія клієнтів, співробітників та консультантів, виникає проблема безпеки всіх бізнес-процесів, що у свою чергу стало основою для появи блокчейн-консалтингу, спрямованого на забезпечення економічної безпеки підприємств з урахуванням побудови розподілених мереж, проектування смарт - контрактів і т.д. Усе сказане вище підтверджує складність, але водночас необхідність побудови єдиної класифікації управлінського консалтингу на етапі розвитку. Самі ж консультанти по-різному бачать класифікацію управлінських консультаційних послуг, кожна з яких включає свій набір областей і сфер застосування праці консультанта, що продемонстровано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація видів управлінського консультування (УК)

Ознака	Формат
Сфера впливу консультантів з управління	УК у сфері стратегії УК у сфері управління персоналом УК у сфері організації корпоративних бізнес-процесів УК у сфері фінансів та організації облікових процесів
Характер надання	Орієнтація на високу цінність Орієнтація на доступність Орієнтація на простоту сприйняття та застосування рекомендацій консультанта
Функціональний зміст	Навчальний УК Практико-орієнтований УК Аутсорсинг-орієнтований УК
Рівень відповідності нормативному регулюванню	Відповідність стандартам якості та кодексам етики асоціації консультантів (професійним стандартам) Наявність внутрішніх стандартів робіт Відповідність національному та міжнародному законодавству
Обсяг консультаційних робіт	Надання основних послуг УК Надання варіантів комплексування послуг у рамках консультаційного проекту

Джерело: складено автором

Сучасні умови дозволяють виділити загальну для всіх учасників ринку управлінського консалтингу тенденцію - це перехід до управління ризиками, що є відповіддю на умови зовнішнього середовища, що змінюються; розвиток систем кібербезпеки, інформаційної безпеки, фінансової безпеки та внутрішнього контролю; проєктування стратегій розвитку бізнесу.

Переходячи до методів роботи консультантів [13], варто звернути увагу на той факт, що методично функціонали рядового менеджера та консультанта багато в чому перетинаються, доповнюючи один одного, посилюючи загальну динаміку реалізації поставлених у проєкті завдань. Разом про те існує й специфічний набір методів у роботі консультантів, оскільки завдання у консалтингу є специфічними. Специфіка застосовуваних методів визначається загальною динамікою середовища, що впливає на професійну діяльність консультантів, мотивуючи їх до творчості, креативного мислення, перетворюючи роботу консультанта у передачу досвіду, інформації, у створення нового знання, нових підходів до роботи, часто спільно з клієнтом.

Консалтинг – це завжди пошук нових, інноваційних рішень, які максимально швидко переносяться на реальну практику, підтверджуючи ефективність, але кожен підхід у роботі, кожна ідея стає частиною інформаційної бази консультанта та його партнерів, конкурентів та клієнтів. Консультант у своїй практиці застосовує всі відомі методи наукового дослідження на кожному з етапів реалізації консультаційного проєкту. Діяльність консультанта з менеджменту на підприємстві можна умовно розділити на 3 типи:

- 1) ретроспективний аналіз діяльності;
- 2) робота з оновлення інформаційної бази та пошуку управлінських рішень;
- 3) робота зі змінами та організаційним опором.

Виходячи зі специфіки консалтингу як ділової послуги, іноді неможливо визначити той чи інший тип роботи, що проводиться консультантом, так як більша частина в проєкті реалізовується у спільній роботі консультанта та його клієнта.

Така взаємодія ґрунтується на двох показниках: етап проєкту та специфіка виду роботи консультанта у проєкті.

На первинному етапі, у різних джерелах він називається підготовчим, організаційним, відбувається спільне знайомство клієнта та замовника, ознайомлення з проблемами, побоюваннями клієнта; налагоджується контакт; формується взаємна професійна емпатія учасників консалтингового проєкту. На даному етапі взаємодії суб'єкта та об'єкта консалтингу консультант використовує сервісні методи, спрямовані на роботу з менеджментом підприємства: ретроспективний аналіз даних, SPIN-продажу, концептуальні продажі, проєктування сервісу (продаж з додатковою вартістю), челлендж взаємодія, анкетування, метод переконання, аналіз мотивації та інших.

На наступному етапі консультант проводить аналіз бази даних клієнта розробки управлінських рішень. До методів роботи консультанта тут необхідно віднести спостереження, експертний аналіз та оцінку, інтерв'ю, аналіз універсальних, загальнопрофесійних та професійних компетенцій персоналу та керівників (власників) організації-замовника та ін. Робота консультанта при аналізі отриманої інформації зводиться до математичної обробки організаційно-управлінських та економічних даних, яка згодом пропонується замовнику у вигляді спрощених інфограм, презентацій, таблиць ретроспективного та план-факторного аналізу, результатів порівняння даних за період (метод аналізу, метод аналізу сил впливу, методи статистичного та кореляційного аналізу та ін.). У процесі розробки плану дій консультант може використати кілька ключових методів своєї діяльності. У першу чергу це робота з кадрами, з прогнозованим опором співробітників, в основі якого перебувають як особисті (психологічні) особливості, так і особливості неформальної комунікації всередині компанії, які можуть включати наявність зацікавлених у збереженні поточних позицій якості корпоративних процесів компанії осіб. Безумовно, методами роботи консультанта тут можуть бути лабораторний метод, рольові ігри, узгодження цілей та комендоутворення.

На сучасному етапі розвитку цифрових комунікацій робота консультанта може здійснюватися в гібридному вигляді, що містить ряд переваг, серед яких сприятлива обстановка для співробітників, можливість висловити свою позицію по захищеному каналу зв'язку, відсутність аналізу реакції неформальних лідерів, а також можливої деструктивної поведінки.

Завершальний етап процесу консультування включає роботу з персоналом з додаткової діагностики заявлених компетенцій та порівняння результатів на початку проєкту та за його підсумками. Консультант у цій роботі застосовує методи опитувань, розмови, спостереження та інших, але ключовою ідеєю консультанта на цьому етапі проєкту стає забезпечення роботи без участі консультанта, саме реалізація «безболісного» заміщення функціонального розподілу у компанії. Саме в цей момент приймається спільне рішення про продовження роботи консультанта в організації та на яких умовах: у форматі аутсорсингу, стороннього консультанта, внутрішнього консалтингу, роботи консультанта з передплати та інші варіанти співробітництва.



Рисунок 1.1 - Фази управлінського консалтингу

Джерело: складено автором

Застосування вищевказаних методів неможливо без використання відповідних технологій, це може бути кількісні (польові, модельні, описові та ін.), інформаційні – з використанням корпоративної та зовнішньої інформації, навчальні, експертні, фундаментальні та ін. Технології управлінського консалтингу є елементами стратегії просування консультанта, оскільки вони забезпечують якість послуг, є підґрунтям ціноутворення, а також дозволяють вести контроль якості роботи консультанта, проводити оцінку виконавців робіт і забезпечувати стратегічне партнерство із замовниками та контрагентами. Технології управлінського консалтингу включають 4 фази, зміст яких представлено на рисунку 1.1.

Необхідно визнати, що управлінський консалтинг є складним, багатогранним явищем, яке зберігає високий рівень залежності від соціально-економічних, політичних, корпоративних, психологічних (особистісних) факторів, що підтверджується великим обсягом різних підходів до визначення управлінського консалтингу. Сама собою природа управління робить процес класифікації управлінських послуг складним і залежним від дедалі більшої кількості чинників, які впливають на систему менеджменту підприємств на кожному етапі її розвитку. В результаті управлінське консультування розглядається як наскрізний вид професійної діяльності, що здійснюється на підприємствах різних форм власності та галузей економіки, і одночасно як підсистема менеджменту підприємства. В якості ознаки управлінського консультування розглядається не тільки специфічний предмет управлінської діяльності, а й спільний характер прийняття рішень менеджментом підприємства та консультантом про цілі, зміст консультаційної діяльності, про її формат та використовувані технології.

1.2. Особливості застосування інструментарію менеджменту при здійсненні інноваційної діяльності

У ході комплексного дослідження підготовки до реалізації інноваційного проєкту на виробничому підприємстві необхідно враховувати як специфіку галузі так і стандартні елементи та процеси, що характерні для інноваційного процесу.

Високотехнологічне виробництво стає ключовим об'єктом, що сприяє розвитку економічного потенціалу підприємства, зростання його конкурентоспроможності. До високих технологій відносяться не лише інформаційні (цифрові) технології, а й інтерактивне проєктування, обладнання, високотехнологічна продукція, вироблена з використанням адитивних технологій, нових матеріалів, передових сировини та матеріалів. Відмінними рисами наукомістких та високотехнологічних виробництв є [29]:

- значна частка розробок, що містять нові високоінтелектуальні конструкторські рішення;
- значна економічна ефективність науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт та конструкторсько-технологічних розробок;
- складні процеси технологічної підготовки виробництва та їх висока якість;
- високі ризики незавершення проєктів у встановлені терміни;
- трудові ресурси, які мають високу кваліфікацію та інтелектуальні можливості, творчий потенціал;
- механізм внутрішньої організації процесів з урахуванням специфіки;
- ступінь оновлюваності продукції.

Так як період оновлюваності продукції для інноваційних підприємств нетривалий, необхідна постійна модернізація у частині внесення змін у конструкції та розробку нових способів виробництва. При цьому оновлюваність потребує нових досліджень.

Слід зазначити, що наукові дослідження та дослідно-конструкторські роботи передбачають розробку сучасних підходів, тому технічна підготовка

нового виробництва передбачає закупівлю та виготовлення обладнання, пристроїв, технологічного оснащення, інструментів та реорганізацію промислового підприємства та їх структурних підрозділів. Одночасно з цим здійснюється розробка конструкторської та технологічної документації у рамках конструкторської та технологічної підготовки виробництва. А, щоб зрозуміти суть технічної підготовки виробництва для промислового підприємства на рисунку 1.2 представлені основні заходи, реалізовані під час конструкторської і технологічної підготовки.



Рисунок 1.2 – Основні заходи, що реалізуються в ході конструкторської та технологічної підготовки.

Джерело: складено автором на основі [19]

У процесі технічної підготовки виробництва відбувається вдосконалення системи планування. Роботи на етапах конструкторської та технологічної підготовки виробництва в більшості випадків розпаралелені [36]. Відповідно до результатів аналізу технічної підготовки виробництва при виконанні сучасних науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт на промислових підприємствах встановлено, що, як правило, цей процес організується після випуску, одержання організаційно-розпорядчих документів: контракту або замовлення. Управління технічною підготовкою виробництва включає планування та координацію.

Вони передбачають низку специфічних робіт з боку конструкторського та виробничого підрозділів, але при неякісній координації виникають проблемні питання у плануванні на етапах випуску робочої конструкторської документації (входить до етапу конструкторської підготовки виробництва) та відкриття виробничої відомості (входить до етапу технологічної підготовки виробництва), наслідком цього буде невиконання умов контракту до встановленого термін.

При відставанні від запланованих термінів випуску робочої конструкторської документації зсуваються строки:

- оформлення заявок на укладання договорів та закупівлю сировини та матеріалів;
- відкриття виробничої відомості;
- поставок сировини, матеріалів, деталей та складальних одиниць;
- виготовлення зразків техніки;
- контракту.

Управління технічною підготовкою виробництва на інноваційних виробничих підприємствах здійснюється за допомогою різних інструментів: наказів, розпоряджень, планів, план графіків, «догонних графіків», «дорожніх карт», бюджетів, систем управління та ін [11, 15, 38]. З допомогою інструментів реалізуються основні процеси управління, до яких відносять планування, організація, контроль, мотивацію [24]. Як показує практика, підприємства, орієнтовані на виробництво наукомісткої та високотехнічної продукції

потребують впровадження сучасних методів та інструментів управління технічною підготовкою виробництва при виконанні науково-дослідних, дослідно-конструкторських та технологічних робіт. До основного завдання при цьому можна віднести підвищення якості та ритмічності здійснення технічної підготовки виробництва при наукових дослідженнях та дослідно-конструкторсько-технологічних роботах, а це залежить, в першу чергу, від якості управління персоналом.

У зв'язку з тим, що керівництво персоналом здійснюється менеджерами протягом усього життєвого циклу проектування, необхідно уточнити етапи життєвого циклу з урахуванням специфіки інноваційного виробництва на промисловому підприємстві [30]:

- фундаментальні та прикладні (верифікаційні) дослідження;
- аван-проект та розробка технічного проекту;
- ескізне проектування;
- розробка технічного проекту;
- розробка робочої конструкторської документації;
- розробка способів виробництва, що становлять нову продукцію;
- дослідне виробництво;
- затвердження робочої конструкторської документації для постановки виробництва;
- передача у серійне виробництво.

У ході вивчення сучасної наукової літератури за тематикою дослідження було виділено наступні інструменти, що часто використовуються при управлінні технічною підготовкою виробництва при дослідженнях розробок та виготовлення техніки, що впроваджується у діяльність науково-виробничих підприємств [34, 41]:

1. Інструменти координації:

"Hyperion Pillar" [41]. Hyperion Pillar є системою, що накопичує інформаційні потоки з управління бюджетним процесом.

2. Інструменти планування:

Microsoft Excel – накопичує та узагальнює інформаційні потоки з менеджменту та плануванню проєкту та є інструментом для створення планів-графіків, дорожніх карт та ін. [28].

Microsoft Project - це програмний продукт, призначений для управління проєктами, заснований на графічному відображенні інформаційних потоків проєкту відповідно до часових рамок [28].

3. Інструменти організації та супроводу виробництва: різні додатки BAS та MASTER, що містять інформаційні потоки конструкторського проєктування та технологічної підготовки виробництва [34].

Ці інструменти дозволяють системно, синергетично, організаційно, з урахуванням принципу управлінської ефективності проводити основні роботи з підготовки до втілення результатів науково-дослідних робіт у виробництво, а також додатково забезпечують:

- модульність формування та закріплення завдань за виконавцями та керівниками відповідно до рівня управління підготовкою виробництва;
- забезпеченість керівників підрозділів необхідним та достатнім обсягом знань для виконання координації дій виконавців;
- забезпеченість релевантності інформаційного забезпечення, тобто створення інформаційних фільтрів регулювання інформаційних потоків, закріплених за модулями завдань;
- диференціація робіт за складністю, новизною та тривалістю.

Разом з тим, існують проблеми, які не можуть бути вирішені за допомогою розширення інструментарію управління:

1. Непрозорість системи управління для пересічних співробітників, які не розуміють ключових завдань розвитку бізнесу, місії організації, її стратегії, що призводить до неузгодженості дій керівника та підлеглих.

2. Відсутність доступу до інформації всередині компанії. Рішення, які приймає керівництво, спускаються за вертикаллю управління в директивному порядку. Співробітники і навіть міidl-менеджмент не завжди мають доступ до інформації, яка є основою прийнятого управлінського рішення.

3. Відмінності у поколіннях співробітників та керівників. Сьогодні ключова роль розвитку економіки та окремих підприємств перебуває у руках поколінь Z і Y [21], які, на думку експертів, відрізняються особливою потребою у саморозвитку; представленні роботи як хобі, що сприяє особистісному зростанню людини; відкритій інформації; простих комунікаціях; адекватній оплати праці.

4. Неузгодженість дій різних підрозділів в одній компанії, що призводить до «шумів» у роботі підрозділів та змушує керівників витратити більше часу на забезпечення координації діяльності.

5. Закритість самого бізнесу від зовнішніх контактів, що призводить до абстрактних знань про сучасні тенденції в бізнесі та розвитку суспільства, а також до відсутності інформації про діючі консультаційні компанії, їх послуги та можливості.

Вирішенню цих проблем сприяє підвищення кваліфікації менеджерів та поява посада консультанта або запрошення зовнішнього консультанта.

1.3. Організація управлінського консультування для управління інноваційною діяльністю підприємства

Визначення проблем в інноваційній діяльності підприємстві є складним практичним і теоретичним питанням, що включає визначення явищ і процесів, що обмежують роботу аналізованого об'єкта, а також розгляд їх у сукупності, де ключовим завданням є встановлення істинної проблеми. Будь-яка проблема вимагає проведення аналізу та розгляду для розробки заходів у відповідь для її вирішення. У зв'язку з цим для вирішення проблеми необхідні зовнішні джерела інформації, ресурси, знання, оскільки власного потенціалу компанії у її вирішенні не вистачає. Таким чином, виникає потреба структурувати корпоративні знання організації за рядом ознак, орієнтовано це зображено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Система знань в організації

Критерій класифікації	Складові
За носієм	Групові та індивідуальні
За рівнем формалізації	Явні та неявні
За рівнями управління	Стратегічні, тактичні, операційні
За функціональним змістом	Фінансові, маркетингові, облікові, виробничі, логістичні, ІТ, кадрові, допоміжні
За формою подання	Візуальні, текстові, аудіо, комплексні

Джерело: складено автором

Варто звернути особливу увагу, що представлена система знань організації розроблена з урахуванням сучасного етапу розвитку корпоративного управління, та включає в себе завдання з розвитку організацій, де кожен співробітник – носій цінної інформації, генератор інформації та її користувач. У цьому групова чи індивідуальна інформація розкривається у явному чи неявному форматі і потім розподіляється за рівнями управління чи впливає всі рівні.

Працюючи над певною проблемою консультант насамперед звертає увагу не на саму проблему, а на причинно-наслідкові зв'язки, що призвели до можливості її появи, а керівник, як показує практика, насамперед налаштований вирішити саму проблему, а не аналізувати її складові.

Отже, завдання консультанта – забезпечити ефективну комунікацію з клієнтом, мінімізувати різні інформаційні шуми, дати клієнту можливість усвідомити та проаналізувати ситуацію в компанії, а головне, прийняти її в тому стані, в якому вона знаходиться, щоб розпочати детальну діагностику. Методологічно вищезгаданий процес складається з наступних етапів:

- 1) визначення мети, завдань та індикаторів їх досягнення;
- 2) математична обробка даних інформаційної бази замовника та консультанта;
- 3) проведення валідації та верифікації результатів.

Як свідчить практика реалізації консультаційних проєктів у сфері інноваційної діяльності, у процесі діагностики виявляється відразу кілька проблем, завданнями консультанта є відділення проблем друг від друга, їх комплексування одна з одною, якщо це потрібно, чи, навпаки, об'єднання родинних проблем між собою.

У ході сучасного етапу розвитку консультаційних послуг в рамках цього дослідження необхідно виділити ключові особливості сучасного управлінського консалтингу:

1. Міждисциплінарність консультаційної діяльності. Сучасні консалтингові компанії розширюють штат співробітників не так за рахунок профільних фахівців у галузі економіки, права чи менеджменту, як за рахунок представників творчих професій, таких як художники, хореографи, музиканти. Як показує практика низки міжнародних компаній, робота в консультаційних проєктах представників творчих професій багато в чому змінює процес ведення самого проєкту, тому що частина співробітників зосереджуються не на змісті, а на формі, не на цифрах, а на емоціях, передчутті, що приносить свої плоди всім учасникам консультаційної діяльності. На думку низки консультантів, саме так звані творчі співробітники зі складу компанії знаходять контакт із замовником швидше, створюють атмосферу та згладжують кути. Безумовно, кожен із таких співробітників нового формату отримує в результаті профільну освіту, але вона загалом не змінює уявлення співробітника про бізнес та формат його роботи.

2. Зміна ставлення до консультанта усередині консалтингової компанії. Як свідчить практика кінця XX ст. і перших 20 років XXI ст. консультанти працювали «на знос». Низка проєктів, спроби «осягнути неосяжне» призводили до професійного вигорання, зриву термінів та загального розчарування в професії, а також до негативної оцінки одержувачів послуг. Сучасний етап розвитку економіки, суспільства загалом та консалтингу зокрема характеризується зміною ставлення людини до самої себе та до професії. Покоління мілініалів та Z, які сьогодні все більшою мірою замінюють попередні покоління економічно активних громадян, серед мотивуючих факторів своєї

діяльності бачать перспективи розвитку, особистісного зростання і лише потім – фінансове забезпечення професійної діяльності. Ця особливість сучасного етапу розвитку суспільства призводить до вибіркості консультантів по відношенню до тих проєктів, над якими вони хочуть працювати, а керівництво консультаційних компаній змушене шукати інші підходи та методи стимулювання та мотивації праці у молодших співробітників. В результаті в сучасних консультаційних компаніях прийнято оплачувати інші потреби працівників у вигляді заохочення дозвільної діяльності, спорту та культури. Необхідно додатково наголосити на тому факті, що, як уже було сказано вище, це загальносвітова тенденція розвитку суспільства, і новий формат консультантів потрапляє в корпоративне середовище замовників, де в рамках проєктної роботи відбувається взаємодія з представниками свого покоління, що полегшує комунікацію, оскільки ціннісні позиції виконавця та замовника збігаються, що підштовхує менеджерів консультаційних компаній підбирати персонал під проєкт виходячи із статево-вікової структури замовника. Продовженням вищезгаданої тенденції є горизонтальна побудова організаційної структури самих консалтингових компаній.

3. Тенденція цифрової трансформації консультаційної діяльності. Ця тенденція викликана не тільки обмеженням контактів між клієнтом та консультантами, а й достатнім рівнем цифровізації у сучасному бізнесі та зручністю використання інформаційних професійних технологій. Зрештою сьогодні цифрові технології застосовуються консультантами повсюдно, хоча, приміром, у 2010-х роках ІТ-інструменти використовувалися консультантами, діяльність яких була спрямована насамперед на реалізацію ІТ-проєктів.

4. Зростання числа консалтингових "компаній-бутиків". Це малі консультаційні компанії, які створюються вихідцями з інших консультаційних компаній, науковими співробітниками та іншими фахівцями галузей. Зафіксоване зростання числа вищезгаданих компаній засноване на зростанні напруженості в роботі консультантів вищої вікової групи, переоцінці особистих цінностей і переході на фріланс у форматі власного стартапу.

5. Розвиток внутрішніх стартап-проектів найбільших компаній, до реалізації яких залучаються консультанти. Тут роль консультанта полягає не у зміні чинної системи, а у створенні нової, з мінімальною залежністю від материнської компанії.

Процес організації управлінського консультування інноваційного проекту здійснюється на базі проведення постійного моніторингу [17] комплексу процесів і явищ, за допомогою якого можна оцінити з об'єктивної точки зору тенденції, що складаються в галузі та на ринку. Крім того, це дозволяє чітко детермінувати процеси, що мають місце у діяльності замовників та фахівців, які надають послуги.

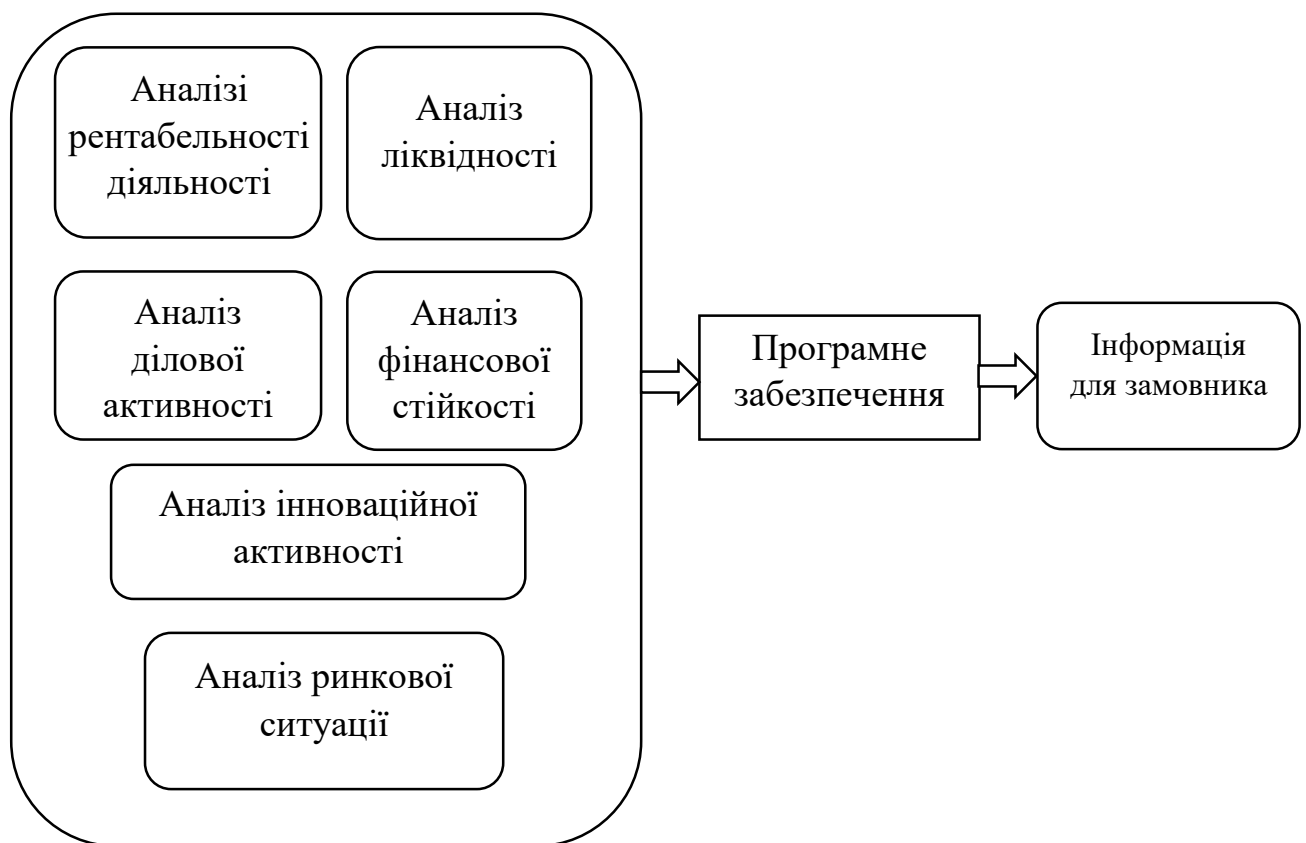


Рисунок 1.3 – Моніторинг організації управлінського консультування інноваційної діяльності

Джерело: складено автором

Таким чином, процес моніторингу інноваційної діяльності містить 6 взаємозумовлених складових, що базуються на аналізі ринкової ситуації; аналізі ділової активності організації; аналізі фінансової стійкості підприємства; аналізі ліквідності балансу, аналізі рентабельності діяльності та аналізі інноваційної активності (рисунок 1.3) [33].

Внаслідок такого моніторингу виявляється велика кількість аналітичних даних що характеризують ресурси та потенціал підприємства для реалізації інноваційного проєкту. Тим самим, визначаються показники та індикатори досягнення поставленої мети, позначаються конкретні сфери, де потрібні трансформації.

Таким чином, ми приходимо до висновку, що в результаті такого моніторингу ухвалюються саме збалансовані управлінські рішення. Він також дозволяє ефективно провести оцінку якості внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Крім того, важливим є факт формування прогностичних моделей розвитку діяльності організації, і, крім усього іншого, визначаються тенденції розвитку діяльності підприємств та економіки країни. При цьому спостерігається високий рівень об'єктивності рішень, що розробляються, а також їх інформаційного забезпечення. Усе це призводить до вдосконалення системи управління підприємства у цілому та його інноваційною діяльністю.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ НИМ

2.1. Оцінка діяльності ТОВ «РЕХАУ»

«РЕХАУ» - це підприємство інноватор, виробник товарів преміум-класу на основі сучасних полімерів, який займає перші місця у світових та українських рейтингах виробників товарів у галузі будівництва, автомобілебудування та промисловості.

Товариство з обмеженою відповідальністю "РЕХАУ" є визнаним лідером у сфері енергоефективних та інноваційних технологій. Засноване більше 20 років тому, підприємство швидко стало ключовим гравцем на ринку. Завдяки багаторічному досвіду та стеженню за новітніми розробками, підприємство сьогодні вважається експертом у сферах енергоефективності та сучасного дизайну, демонструє вражаючий досвід та стабільність свого розвитку.

"РЕХАУ" є втіленням сучасних технологій у виробництві продукції для будівництва. Їхні продукти поєднують в собі ефективність, естетику та інноваційність. Висока якість та надійність продуктів "РЕХАУ" підтверджена десятиліттями успішної експлуатації.

Підприємство активно співпрацює з урядовими установами, лідерами думок та великими бізнес-структурами. Участь у програмах GIZ, USAID, IFC та інших свідчить про соціальну відповідальність "РЕХАУ".

Завдяки високому стандарту якості своєї продукції, "РЕХАУ" викликає довіру мільйонів споживачів. Рівень визнання та лояльності до бренду в Україні вважається одним із найвищих.

Загальна картина свідчить про те, що "РЕХАУ" не лише створює високоякісні продукти, але і відіграє активну роль у важливих сферах, сприяючи розвитку та стабільності.

Таблиця 2.1 – Найсуттєвіші зміни балансу ТОВ «РЕХАУ»

Показник	На початок 2022р.		На кінець 2022р		Зміни (+,-) за рік		На кінець 2023 р.		Зміни (+,-) за рік	
	В тис грн	У % заг. вартості майна	В тис.грн.	У % заг. вартості майна	В тис.грн.	У % заг. вартості майна	В тис.грн.	У % заг. вартості майна	В тис.грн.	У % заг. вартості майна
Актив										
Нематеріальні активи	682	0,3	2 368	0,6	1686	1,1	2 508	0,5	140	0,2
Основні засоби	22 006	9,4	21 448	5,6	-558	-0,3	19 004	4,2	-2 444	- 3,5
Інші необоротні активи	0	0	21 739	5,6	21739	5,6	18 913	4,1	-2 826	- 4
Запаси	111 223	47,4	114 530	29,7	3307	2,1	203 370	44,6	88 840	126,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	35 357	15	37 720	9,9	2363	1,6	31 131	6,8	-6589	- 9,4
Гроші та їх еквіваленти	18 784	8	129 045	33,5	110261	73,0	105 082	23	-23 963	- 34
Пасив										
Зареєстрований (пайовий) капітал	5 955	2,5	5 955	1,5	0	0	5 955	1,3	0	0
Додатковий капітал	94	0,04	94	0,02	0	0	94	0,02	0	0
Резервний капітал	1 489	0,6	1 489	0,4	0	0	1 489	0,3	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	159 997	68,2	218 872	56,7	58875	3,9	228 745	50,2	9 873	14
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	11 135	4,7	2 317	0,6	-8818	-5,8	3 467	0,8	1 150	1,6
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	25 709	10,9	67 970	17,6	-42261	27,9	140 320	30,8	72 350	102,8
Поточні забезпечення	28146	13,8	30 453	7,9	2307	1,5	43 241	9,5	12 788	18,2

Джерело: складено автором на основі оприлюдненої звітності

Протягом 2022 року нематеріальні активи зросли на 1,686 млн, або 1,1% від загальної вартості майна. Зменшення основних засобів на 558 тис. (-0,4% від загальної вартості майна) може бути результатом продажу або списання деяких об'єктів, можливо втрачених через війну. Запаси зросли на 33,307 млн. грн. Це може свідчити про підвищення активності у галузі. Дебіторська заборгованість зросла на 2,363 млн, або 1,6% від збільшення загальної вартості майна. Це може свідчити про збільшення обсягу продажів та збільшення кредитних операцій з клієнтами. Гроші та їх еквіваленти значно збільшилися на 110,261 млн або 73% від збільшення загальної вартості майна. Саме це говорить, про збільшення ліквідності компанії, що може бути важливим для фінансової стабільності.

Щодо пасивів, варто відзначити, що реєстрований капітал, додатковий капітал і резервний капітал залишилися стабільними протягом року. Проте, нерозподілений прибуток зріс на 58,875 млн або 39% від збільшення загальної вартості майна, що може свідчити про успішну діяльність компанії.

У звітному періоді також відбулися значні зміни в поточній кредиторській заборгованості, де поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зменшилася на 8,818 млн або 5,8%, а поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами зросла на 42,261 млн або 28%. Ці зміни можуть вказувати на різні стратегії у взаємодії з великими покупцями та роздрібними клієнтами.

Протягом 2023 року відбулися суттєве зростання балансу. Основні чинники, які викликали це: нематеріальні активи зросли на 140 тис.грн., що становить 0,2% загальної вартості майна. Основні засоби зменшилися на 2,444 млн.грн. Інші необоротні активи також скоротилися, при цьому відсоткові втрати складають 4%. Запаси значно збільшилися, як в абсолютних величинах, так і відсотках (на 126,3%). Це може свідчити про накопичення запасів або зміну в стратегії управління ними. Дебіторська заборгованість скоротилася на 6,589 млн.грн, але відсотково скорочення становить 9,4%. Гроші та їх еквіваленти зменшилися на 23,963 абсолютних одиниць і на 34% від загальної вартості майна.

В пасиві балансу відбулися також зміни. Вплив на ресурсну бази мали деякі чинники:

Зареєстрований (пайовий) капітал залишився незмінним. Додатковий та резервний капітал також залишилися незмінними протягом року. Нерозподілений прибуток збільшився на 9,873 млн.грн або на 14% від зростання загальної вартості майна. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги зросла на 1,150 млн.грн, також зросла поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами та поточні забезпечення.

Зміни у фінансовому стані компанії вказують на позитивну динаміку та готовність до розвитку. Збільшення активів та певні зміни у їх структурі можуть свідчити про стратегічну насиченість та спроможність компанії адаптуватися до змін в умовах ринку та підтримувати стійкий розвиток. При цьому підприємство має звернути увагу на збільшення запасів, оцінити їх оптимальний рівень та ефективність управління ними. Збільшення нерозподіленого прибутку свідчить про успішну діяльність, і це прирощення капіталу може бути використаний для інвестицій та розширення діяльності. Управління поточними зобов'язаннями (кредиторська заборгованість) потребує уважності та стратегічного підходу.

В цілому, дані балансу свідчать, про те що компанія знаходиться в стабільному стані з позитивними показниками, але важливо зробити коефіцієнтний аналіз, відстежити динаміку та оцінити пристосованість ТОВ "РЕХАУ" до змін для забезпечення стійкого розвитку шляхом реалізації інноваційної діяльності.

Як свідчать дані таблиці 2.2, з 2021 року до 2023 року коефіцієнт зносу зріс з 0,62 до 0,72. Це може свідчити про те, що основні засоби активно використовувалися у виробничому процесі, через це стали менш зносостійкими.

Підприємству рекомендується докладніше дослідити причини збільшення коефіцієнта зносу, спрямувати увагу на оптимізацію управління основними засобами та можливо здійснити додаткові заходи з підтримки їхньої ефективності та тривалості служби.

Таблиця 2.2 - Показники наявності, стану та ефективності використання оборотних та необоротних активів ТОВ "РЕХАУ"

Показник	Характеристика	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт зносу основних засобів	частку вартості основних засобів, що списано на витрати виробництва в попередніх періодах.	0,62	0,67	0,72
Коефіцієнт придатності використання основних засобів	частку не перенесеної на створюваний продукт вартості	0,38	0,33	0,28
Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів	частку вартості нематеріальних активів, що перенесено на готову продукцію	0,71	0,46	0,52
Коефіцієнт реальної вартості майна	питому вагу залишкової вартості основних засобів у загальній вартості майна підприємства і визначається як відношення залишкової вартості основних засобів до валюти балансу.	0,1	0,6	0,4
Період обороту операційних необоротних активів	Період протягом якого операційні необоротні активи здійснюють один оборот	0,97	0,85	0,87
Коефіцієнт реальної вартості оборотних коштів	частку у майні підприємства, що вони займають	0,86	0,86	0,84
Коефіцієнт обороту оборотних активів	період, протягом якого оборотні активи здійснюють один повний оборот	5,24	4,78	4,86
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	скільки оборотних коштів підприємства припадає на одну гривню реалізованої продукції	0,19	0,21	0,22
Коефіцієнт ефективності використання операційних необоротних активів	ефективність використання операційних необоротних активів компанії для генерації прибутку	4,14	5,12	5,07
Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів	ефективність використання оборотних активів компанії для генерації прибутку	0,81	0,83	0,83

Джерело: складено автором на основі оприлюдненої звітності

Протягом періоду коефіцієнт строку використання основних засобів скоротився з 0,38 до 0,28. Це свідчить про те, що підприємство використало свої

основні виробничі потужності майже на 70 %, та є індикатором доцільності поступової зміни обладнання

У 2023 році коефіцієнт амортизації нематеріальних активів збільшився з 0,46 до 0,52. Це може вказувати на те, що підприємство активніше використовувало свої нематеріальних активів протягом року. Збільшення цього показника може виникнути з ряду причин, наприклад, великі витрати на розробку нових продуктів чи технологій. Про попередній рік (2022), коли коефіцієнт амортизації зменшився з 0,71 до 0,46, можна припустити оновлення нематеріальних активів, оформлення патенту чи ноу-хау.

У 2023 році коефіцієнт реальної вартості майна зменшився з 0,6 до 0,4, що свідчить про зменшення реальної вартості майна підприємства протягом року. Ці зміни можуть вказувати на те, що підприємство може втрачати вартість майна більш швидко у певні періоди часу, що може впливати на його фінансову стійкість та потребу у заміні або модернізації активів.

Період обороту операційних необоротних активів на рівні 0,97 вказує на те, що підприємство, у середньому, може обертати свої операційні необоротні активи менше ніж за один рік. Отриманий результат може свідчити про ефективнішу роботу з ресурсами, здатність швидко використовувати активи для генерації прибутку. Такий короткий період обороту може бути позитивним показником для ефективного управління та оптимізації використання необоротних активів на підприємстві.

Показники реальної вартості оборотних коштів зазначають на зниження їхньої вартості. Це може вказувати на ефективне управління оборотними коштами та їх оптимальне використання протягом періоду, що сприяє збереженню та покращенню фінансового стану підприємства.

Високі показники ефективності вказують на те, що підприємство успішно використовує свої операційні необоротні активи для генерації прибутку. Збільшення коефіцієнта рентабельності свідчить про позитивний розвиток бізнесу та підвищення ефективності використання операційних необоротних активів. Значущий приріст коефіцієнта виробничої віддачі свідчить про

покращення ефективності використання операційних необоротних активів протягом року, що може вказувати на позитивний розвиток бізнесу та оптимізацію виробничих процесів.

Збільшення коефіцієнта ефективності прибутку оборотних коштів свідчить про покращення здатності підприємства генерувати прибуток від використання своїх оборотних коштів у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це може бути результатом ефективнішого управління ресурсами та оптимізації бізнес-процесів.

Оцінімо джерела фінансування діяльності ТОВ "РЕХАУ":

Наявність власних (чистих) оборотних активів:

2021 рік 139 611

2022 рік 173 150

2023 рік 185 841

Коли власний оборотний капітал за три роки має позитивне значення, що зростає, це може свідчити про те, що підприємству достатньо ресурсів для фінансування необоротних активів, та залишається достатньо коштів для фінансування оборотного капіталу

Рівень забезпеченості власними оборотними активами господарської діяльності:

2021 рік 0,68

2022 рік 0,52

2023 рік 0,48

У 2021 року РВО становив 0,68, свідчаючи про високий рівень забезпеченості власними оборотними активами. На кінець 2022 року РВО зменшився до 0,52, можливо, внаслідок різних стратегій управління фінансами та активами, на кінець 2023 року значення впало до 0,48. Це може вказувати на подальше зниження рівня забезпеченості власними оборотними активами протягом року.

Зміни в РВО вказують на вплив стратегій управління та ефективності використання власних ресурсів компанією.

Показник забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань:

2021 рік 0,24

2022 рік 0,48

2023 рік 0,57

Зростання показників забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань свідчить про збільшення потреби підприємства у додатковому фінансуванні, для чого використовуються кредити та інші запозичення.

Рівень маневреності власних оборотних активів:

2021 рік 0,13

2022 рік 0,74

2023 рік 0,56

Зменшення рівня маневреності вказує на скорочення можливостей використання власних оборотних активів для фінансових операцій у 2023 році. Це може бути наслідком змін в управлінській стратегії, фінансових умовах чи обсязі операцій підприємства.

Рівень поточної забезпеченості господарської діяльності

2021 рік 1,0

2022 рік 0,49

2023 рік 0,72

Зменшення цього показника свідчить про те, що обсяг поточних активів став меншим порівняно з обсягом зобов'язань, що може вказувати на зміну у фінансовому стані підприємства.

Коефіцієнт захисту власного капіталу

2021 рік 0,009

2022 рік 0,007

2023 рік 0,006

Зниження КЗК вказує на зменшення захисту власного капіталу підприємства від можливих фінансових ризиків у 2022 та 2023 роках. Це може бути наслідком змін у фінансовій структурі, фінансових зобов'язань чи інших чинників, що впливають на стабільність фінансів компанії.

Коефіцієнт захисту статутного капіталу

2021 рік 0,25

2022 рік 0,25

2023 рік 0,25

Коефіцієнт захисту статутного капіталу залишається постійним протягом періоду і дорівнює 0,25. Це може свідчити про те, що статутний капітал компанії досить великий у порівнянні з її поточними та довгостроковими зобов'язаннями, що забезпечує певний захист для кредиторів та інвесторів.

Рівень розвитку підприємства шляхом самофінансування

2021 рік (-0,8)

2022 рік (-0,8)

2023 рік (-0,6)

Від'ємні значення рівня розвитку за рахунок власних коштів, протягом усього періоду, свідчать про те, що підприємство витрачає більше ресурсів, ніж генерує чистого прибутку, а власники не вкладають додатковий капітал. Брак коштів для самофінансування може виникати з різних причин, таких як великі витрати, неефективне використання ресурсів чи низька прибутковість діяльності.

Такий стан справ може потребувати аналізу та удосконалення стратегій фінансового управління, оптимізації витрат та пошуку нових джерел прибутку. Крім того, важливо вдосконалювати ефективність операцій та впроваджувати заходи для підвищення прибутковості, щоб забезпечити стійкий та збалансований розвиток підприємства в майбутньому.

Коефіцієнт незалежності

2021 рік 0,71

2022 рік 0,59

2023 рік 0,52

У 2023 році коефіцієнт незалежності становить 0,52. У 2022 та 2021 роках відповідні значення були 0,59 та 0,71.

Зменшення коефіцієнта незалежності може вказувати на збільшення зовнішніх зобов'язань та залежності від зовнішнього фінансування підприємства протягом року. Це може вплинути на фінансовий ризик та стійкість підприємства у випадку негативних змін у фінансовому середовищі.

Коефіцієнт фінансової стійкості

2021 рік 0,88

2022 рік 0,89

2023 рік 0,92

Коефіцієнт фінансової стійкості підприємства покращився протягом періоду, що свідчить про збільшення власного капіталу та здатність підтримувати стійкість фінансового стану. Збереження високого рівня фінансової стійкості важливо для забезпечення надійності та витривалості діяльності підприємства в умовах змін та викликів зовнішнього середовища.

Коефіцієнт фінансування

2021 рік 0,39

2022 рік 0,7

2023 рік 0,93

Збільшення коефіцієнта фінансування на кінці 2023 року вказує на більше активне використання зовнішніх джерел фінансування у порівнянні з власним капіталом. Це може свідчити про стратегічний вибір підприємства залучати більше зовнішніх ресурсів для фінансування своєї діяльності.

Оцінимо ліквідність підприємства, як здатність своєчасно виконувати взяті на себе зобов'язання.

Коефіцієнт поточної ліквідності:

2021 рік 4,07

2022 рік 2,09

2023 рік 1,75

Зменшення коефіцієнта поточної ліквідності з 4,07 в 2021 році до 2,09 в 2022 році можна розглядати як позитивну тенденцію, оскільки коефіцієнт залишався в межах встановлених нормативів, а збереження «зайвої» ліквідності негативно

впливає на здатність підприємства генерувати прибуток. Зниження коефіцієнта у 2023 році свідчить про зменшення здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання за умови використання ліквідних оборотних активів.

Підприємство повинно звернути увагу на джерела свого оборотного капіталу та ефективно використовувати його для забезпечення стійкої фінансової позиції. Додатковий аналіз причин змін у цьому коефіцієнті може допомогти виявити можливість вдосконалення фінансового управління.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

2021 рік 0,37

2022 рік 0,81

2023 рік 0,48

Бачимо нестабільну динаміку коефіцієнта абсолютної ліквідності. Проте протягом усього періоду його значення відповідає нормативу і компанія може виконати значну кількість своїх короткострокових зобов'язань за допомогою найбільш ліквідних активів. Проте, на кінець року цей показник зменшився до 0,48, що може свідчити про потенційні проблеми в ліквідності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

2021 рік 0,7

2022 рік 0,24

2023 рік 0,14

Коефіцієнт швидкої ліквідності вказує на здатність підприємства швидко покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок активів, що легко реалізуються. Цей показник не відповідає встановленим нормативам і свідчить, що підприємство реалізує ризиковану політику запозичень і у короткостроковій перспективі може погасити лише їхню незначну частину.

Коефіцієнт ліквідності запасів:

2021 рік 2,2

2022 рік 0,9

2023 рік 0,93

Коефіцієнт ліквідності запасів вказує на здатність підприємства швидко конвертувати свої запаси в гроші. У 2022 році відбулося суттєве зниження цього показника до 0,9, що може вказувати на те, що лише 90% вартості запасів можна було швидко конвертувати в гроші. У 2023 році показник зріс до 0,93, що свідчить про певне покращення в ліквідності запасів

Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках:

2021 рік 2,1

2022 рік 0,48

2023 рік 0,28

Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках вказує на здатність підприємства швидко інкасувати заборгованість у гроші. Його зниження вказує на зменшення ліквідності, збільшення періоду коли кошти не інкасовані. Підприємству треба приділити більше уваги управлінню дебіторською заборгованістю.

2.2. Оцінка рентабельності та рівня інноваційності ТОВ «РЕХАУ»

Оцінка ефективності використання ресурсів підприємства та порівняння його інноваційності з конкурентами дасть змогу виявити основні прогалини у сфері управління.

Загальна рентабельність діяльності підприємства:

2021 рік 22,02%

2022 рік 19,57%

2023 рік 21,85%

Загальна рентабельність діяльності підприємства у 2023 році на рівні 21,85% говорить про те, що підприємство ефективно використовує свої ресурси для забезпечення прибутковості і майже вийшло на рівень 2022 року. Зростання цього показника порівняно з 2022 роком (19,57%) свідчить про позитивний тренд у фінансовій діяльності. Поліпшення рентабельності може бути результатом ефективного управління виробничими процесами, збільшенням обсягів продажу

або оптимізацією витрат. В цілому, підприємство продемонструвало певний прогрес у фінансовому відношенні за вказаний період.

Рентабельність операційної діяльності:

2021 рік 21,86%

2022 рік 19,65 %

2023 рік 21,73 %

У 2023 році рентабельність операційної діяльності підприємства становить 21,73%, що свідчить про ефективність його операційного управління та здатність генерувати прибуток від основної діяльності. Порівняно з попереднім роком (19,65%), зафіксоване зростання рентабельності вказує на позитивні тенденції у фінансовому результаті операційного сектору підприємства. Такий підйом може бути результатом ефективного управління ресурсами, оптимізації виробничих процесів та підвищення продуктивності. Усе це свідчить про покращення фінансової стійкості та результативності операційної діяльності підприємства після певного зниження у 2022 році.

Порівнюючи цей та попередній показник, можемо зробити висновок про те, що основна частина прибутку генерується саме основною виробничою діяльністю, що можна вважати запорукою подальшого розвитку.

Чиста рентабельність діяльності підприємства:

2021 рік 16,23%

2022 рік 16,47%

2023 рік 18,40 %

У 2023 році чиста рентабельність діяльності підприємства складає 18,40%, що вказує на те, що підприємство здатне зберігати значний відсоток прибутку відносно виручки та витрат. Порівняно з 2021 роком, коли чиста рентабельність становила 16,23%, зафіксоване зростання цього показника, що вказує на покращення фінансової результативності підприємства. Такий позитивний тренд свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію прибутковості діяльності, що сприяє стійкому фінансовому стану підприємства.

Рентабельність власного капіталу:

2021 рік 28,74%

2022 рік 30,8 %

2023 рік 38,39 %

У 2023 році підприємство продемонструвало високий рівень рентабельності власного капіталу на рівні 38,39%, що свідчить про успішне використання власних ресурсів для генерації прибутку. Порівняно з попередніми роками, відзначається позитивний динамічний зріст, що вказує на покращення фінансової стійкості та ефективності використання власного капіталу підприємства, але при цьому паралельно ми фіксуємо зменшення питомої ваги власного капіталу у джерелах фінансування, що також є причиною підвищення його рентабельності.

Економічна рентабельність:

2021 рік 23,67%

2022 рік 21,72 %

2023 рік 22,68 %

У 2023 році економічна рентабельність підприємства склала 22,68%, що свідчить про високу ефективність використання ресурсів та здатність генерувати значний прибуток відносно обсягів інвестованих коштів у економіку підприємства. У порівнянні з 2022 роком, коли цей показник становив 19,72%, зафіксовано значне поліпшення, що вказує на підвищення фінансової ефективності та результативності економічної діяльності підприємства, але на початку періоду значення цього показника була – 23,67%. Тобто підприємство, повністю ще не відновилося.

Рентабельність виробничих ресурсів (фондів):

2021 рік 16,78 %

2022 рік 15,29 %

2023 рік 17,26 %

У 2023 році рентабельність виробничих ресурсів (фондів) підприємства становить 17,26%, що свідчить про високу ефективність використання ресурсів для виробництва та генерації прибутку. У порівнянні з попереднім періодом,

зафіксовано певне покращення ефективності використання виробничих ресурсів, що може вказувати на оптимізацію виробничих процесів та управління ресурсами підприємства.

Валова рентабельність продукції:

2021 рік 23,41%

2022 рік 19,56 %

2023 рік 25,39 %

Валова рентабельність продукції становить 25,39%, що означає, що валовий прибуток складає близько 25,39% від обсягу продажів. Високий рівень валової рентабельності свідчить про ефективне використання ресурсів та успішну стратегію ціноутворення. Зростання валової рентабельності підтверджує тезу підвищення ефективності використання наявних потужностей та інших ресурсів та управління бізнес-процесами.

Коефіцієнт стійкості економічного зростання

2021 рік 0,03

2022 рік 0,03

2023 рік 0,04

У 2023 році коефіцієнт стійкості економічного зростання дорівнює 0,04, а у 2021-2022 роках - 0,03. Ці значення вказують на невеликі зміни у рівні доходу між роками. Загалом, підприємство виявляє певну стійкість у доходах, зберігаючи рівновагу між поточним та попередніми роками.

Загалом, підприємство продемонструвало високий рівень готовності до ризиків та стійкість у важливих економічних показниках протягом обох років. Такий аналіз є позитивним для оцінки фінансового здоров'я та стабільності підприємства. Показники стану ресурсів, економічного зростання, рентабельності свідчать, що продукція підприємства користується попитом, обсяги реалізації, незважаючи на війну зростають, підприємство має потужності та можливості для реалізації інноваційних проєктів.

Порівняємо діяльність ТОВ "РЕХАУ" та основних конкурентів на ринку пластикових вікон.

Таблиця 2.3 - Основні виробники вікон та дверних систем в Україні

Назва	Досвід	Оціночні сертифікати	Характеристика продукції
1	2	3	4
ТОВ Вікна Експрес	15 років	Сертифікат зламостійкості, Етикетка енергоефективності «Вибір споживачів 2020 - 2022, 2024»	Пропонуються вікна з профільних систем європейських брендів -Rehau, Veka, Salamander, aluplast, Intertec, KBE, Shuko. Вікна з групи профілів кращого вітчизняного виробника профілів Еврофасад Lider, Vigrand, Brokelman, Koning, ціна на які при відмінних якісних характеристиках на 25-30% нижче, ніж у конкурентів!
ТОВ Україна Пласт	15 років	Сертифікат зламостійкості. Етикетка енергоефективності. Вибір споживачів 2020. 2022. 2024	Кожна профільна система, фурнітура і склопакет мають сертифікати якості продукції. Компанія працює тільки з оригінальними профільними системами, а це: REHAU (Германія), комплектація оригінальною фурнітурою Maco, EuroDesign 60, EuroDesign 70, Brillant-Design, GENEEO, Schuco, комплектація оригінальною фурнітурою Schuco, Corona AS 60, Corona CT 70, Corona SI 82, Якість збірки металопластикових конструкцій, дозволяє служити клієнту більше 50 років!
ТОВ «ДАК»	22 роки	Сертифікат монтажу. Авторизований партнер REHAU. Сертифікат зламостійкості. Етикетка енергоефективності. Вибір споживачів 2022, 2024	Можливості нашого виробництва дозволяють спроектувати і втілити в життя світлопрозорі конструкції будь-якої складності. Наші конструктори мають великий досвід у створенні самих, здавалося б, неможливо складних технічно завдань. Ділянка нестандартних виробів справлявся з виготовленням найсміливіших побажань архітекторів, замовників. ТОВ «ДАК» пропонує широку лінійку вікон з ПВХ профілю REHAU. Вікна мають гігієнічний сертифікат, який дозволяє встановлювати їх навіть в медичних установах.
Viknar'off	15 років	Вибір споживачів 2020, 2021, 2022, 2024	Обладнання Federhenn, Rapid, Graule та Urban. Підготовка профілю відбувається на багатофункціональній лінії Schirmer, спаювання та зачистка — на чотириголових верстатах Urban, які дозволяють досягнути максимальної точності. Обв'язування стулок фурнітурою відбувається на спеціальних фурнітурних столах Aluma та Rotox.
WELARUM	13 років	Авторизований торговий партнер REHAU. Європейський стандарт монтажу REHAU Сертифікат монтажу Сертифікат зламостійкості	Контроль якості вікон на всіх етапах виробництва, що підтверджено сертифікатами відповідності продукції державним стандартам та будівельним нормам. Виготовляємо вікна з профілю REHAU Euro 60, REHAU Euro 70, REHAU Brillant, REHAU Synego, REHAU GENEEO. Для квартир, балконів, приватних будинків та офісів. За вашими побажаннями щодо тепло та шумоізоляції, дизайну, рівню безпеки та захисту від злому. Комплектуємо тільки від надійних світових постачальників: MACO, Guardian, Estera, Kraft, erzalit, Мрія, Патріот.

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
ТОВ СТІМЕКС	27 років	Сертифікат зламостійкості. Етикетка енергоефектив ності. Сертифікат монтажу. Вибір споживачів 2021, 2022	При виборі комплектуючих для виробництва наших виробів ми зупинилися на провідних німецьких виробниках: профілі - KÖMMERLING, KBE, WDS і фурнітура - SIEGENIA, що дозволяє нам забезпечити якість і вигідні умови для Вас. Виробництво вікон ПВХ - це сучасні автоматизовані лінії, які дозволяють випускати до 250 конструкцій в зміну з конфігурацією будь-якої складності.
ТОВ Стройсервіс	17 років	Сертифікат зламостійкості Етикетка енергоефектив ності Сертифікат монтажу «Вибір споживачів 2022»	Конструкції виробляються на високотехнологічному обладнанні за спеціально розробленою рецептурою. У складах використовуються екологічно чисті матеріали, тому всі конструкції нашої компанії відповідають екологічним та гігієнічним нормам. Поєднує в собі сучасний дизайн з відмінними технічними показниками.
ТОВ «РЕХАУ»	20 років	Авторизований торговий партнер REHAU Європейський стандарт монтажу REHAU Сертифікат монтажу Сертифікат зламостійкості «Вибір споживачів 2020, 2022, 2024»	Виготовляємо вікна з профілю REHAU Euro 60, REHAU Euro 70, REHAU Brilliant, REHAU Synego, REHAU GENEEO. Контроль якості вікон на всіх етапах виробництва. Наші вікна мають гігієнічний сертифікат, який дозволяє встановлювати їх навіть в медичних установах.

Джерело: складено автором

Наведена інформація дає уявлення, що на такому конкурентному ринку, де працює ТОВ «РЕХАУ» досягти конкурентних переваг шляхом застосування лише технічних інновацій неможливо. Оскільки більшість конкурентів використовує профілі РЕХАУ, та виконує стандарти та вимоги ЄС щодо якості виробничих процесів, монтажу та готової продукції. Тому джерело подальшого зростання та збільшення сегменту ринку можуть бути додаткові послуги, що надають консультанти для інноваційного вирішення проблемних запитів клієнтів.

2.3. Пропозиції щодо розширення інструментарію управління інноваційною діяльністю ТОВ «РЕХАУ»

Оскільки ТОВ «РЕХАУ» працює не лише з фізичними особами, щодо побутового скління та схожих робіт, а виконує складні монтажні роботи щодо вирішення ексклюзивних замовлень та технологічних рішень, у роботі сформовано пропозицію щодо формування посади консультанта для роботи з такими замовленнями. Це повинен бути технічний спеціаліст, який знає основні технологічні рішення, що може запропонувати ТОВ «РЕХАУ» у сфері енергозбереження, водопостачання, розробки проєктно-технічної документації та інше.

Особливістю пропозиції є підлаштування посади під трудові функції, функціональне наповнення посади, а також наявність збалансованості та взаємозв'язку з базовими цілями та поточними проєктами ТОВ «РЕХАУ». Наявність закладених вище параметрів оцінки дозволяє проводити моніторинг відповідності працівника посади та актуальності даної штатної одиниці та трудової функції, її затребуваності та доцільності збереження. Згодом, коли штатна одиниця затверджена, починається процес пошуку, набору та відбору персоналу для закриття вакансії, виходячи з сучасних тенденцій розвитку ринку праці. Наявність кадрового резерву є пріоритетом на сучасному ринку, але його побудова відбувається не за принципом державної служби, коли розглядаються лише подані документи для заміщення вакантної посади, а навпаки, інформаційна база формується за рахунок поданих резюме та власного пошуку компанії, у тому числі за рахунок внутрішніх кадрових резервів, і навіть залучення співробітників з інших компаній.

Надалі компанія проводить регулярний моніторинг якості кадрового складу, оцінку персоналу за низкою професійно важливих показників. У практиці управління персоналом оцінка проводиться з урахуванням п'яти напрямів:

- гейміфікація як інструмент оцінки персоналу умовах ігрового середовища, що у першу чергу зачіпає працівників до 40 років;

- аналітика соціальних мереж, завдяки якій роботодавець може оцінити базові переконання свого співробітника, рівень лояльності та іншу інформацію;
- безперервний аналіз ефективності як новий напрямок діяльності, що базується на безперервній оцінці та зворотному зв'язку;
- великі дані - спосіб моделювання поведінки майбутнього та діючого співробітника виходячи з аналізу інформаційної бази та закладених алгоритмів;
- оцінка залученості та опитування – підтримання зворотного зв'язку зі співробітниками навіть із найпростіших питань може допомогти компанії вибудувати стратегію управління персоналом.

У випадку, якщо потенційний кандидат був затверджений на посаді та прийнятий на роботу, настає період оцінки результатів та процесів його діяльності. Необхідно відзначити, що аналіз кожного окремого співробітника призводить до проведення самоаналізу діяльності компанії, тому що в умовах незадовільних результатів оцінки можуть бути виявлені проблеми, пов'язані з некомпетентністю не тільки нового співробітника, але і діючих, або будуть розкриті складності корпоративної культури, які не дозволяють співробітникам повною мірою реалізувати свій потенціал. Таким чином, може бути розроблена необхідна база підвищення кваліфікації персоналу, зростання корпоративної культури тощо. У випадку, якщо були показані задовільні результати, то на підприємстві розробляються заходи щодо стимулювання та мотивації праці, приймаються кадрові рішення щодо оновлення трудових функцій, кар'єрного зростання та ін.

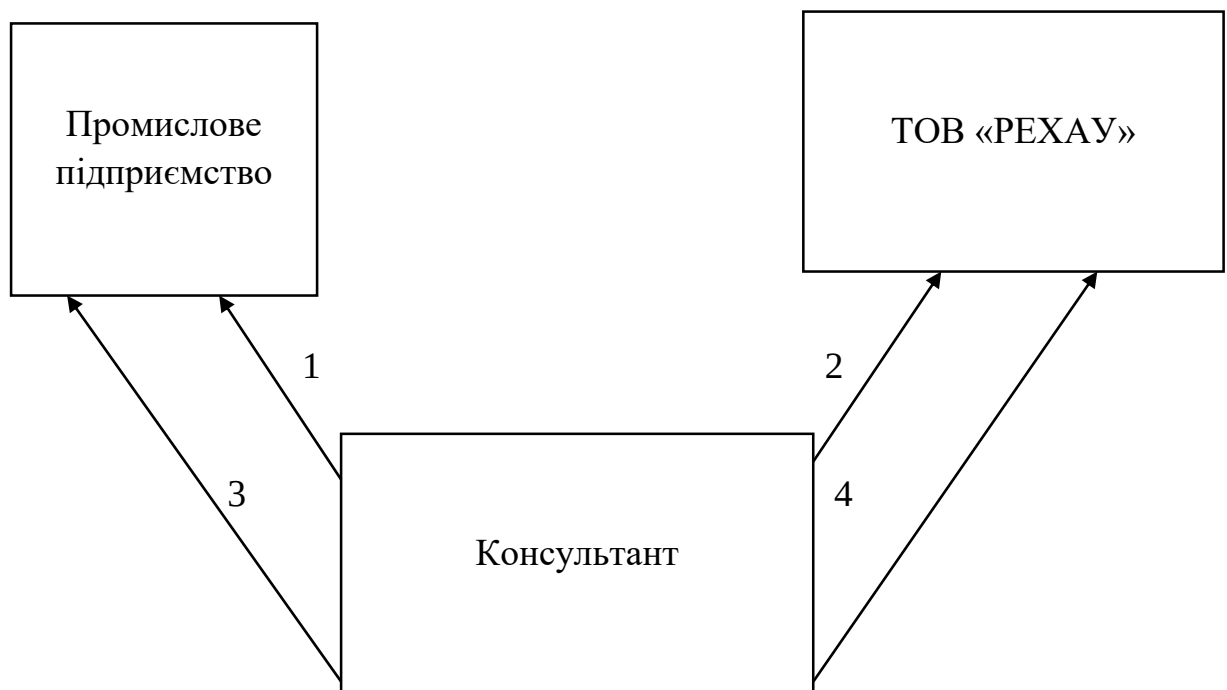
Впровадження управлінського консультування як способу організації взаємодії між замовником та підприємством, дозволяє розглядати його як підсистему менеджменту в організації, що базується на проведенні актуалізованого суб'єктно-об'єктного аналізу, а також на підключенні комплексу управлінських дій та механізмів консалтингової діяльності. Такий підхід є основою, що створює збалансований комплекс управлінських технологій та інструментів управлінської діяльності.

Управлінське консультування у своїй основі включає 3 види діяльності:

1) експертно-аналітичну діяльність (має на увазі досвід консультанта, його експертність, яку можна застосувати невідкладно);

2) інформаційно-аналітичну діяльність (побудова логічних ланцюжків між бажаним та можливим станом системи, визначення способів досягнення результату);

3) організаційно-управлінську діяльність (дає можливість фахівцеві генерувати рішення, пов'язані з трансформацією системи; зрозуміти суть проблем та відтворити асортимент варіантів їх вирішення, визначити наслідки названих аспектів).



1. експертно-аналітичні послуги;
2. організаційно-управлінські послуги;
3. інформаційно-аналітичні послуги
4. рекомендації з вдосконалення

Рисунок 2.1 – Місце консультанта у наданні послуг ТОВ «РЕХАУ» промисловим клієнтам

Джерело: складено автором

Представлені види діяльності консультанта з управління та комунікації співвідносяться по-різному залежно від етапу реалізації консультаційного проєкту, але ключовим залишається параметр кваліфікації консультанта та співробітників підприємства. Із самого початку здійснюється інформаційно-аналітична та експертно-аналітична діяльність. Це пов'язано з необхідністю проведення аналізу управлінської бази підприємства, виробничих проблем і навіть середовища навколо нього. Тут залучаються переважно доступні зовнішні джерела інформації. Крім того, важливу роль відіграє експертний досвід консультанта в цілому по ринку, в тому числі і в його суміжних галузях. Структуруючи способи досягнення ступеня задоволеності замовника у консалтингу, слід зазначити, що експертно-аналітична робота багато в чому забезпечується корпоративними силами самого замовника. Однак вона ускладнюється деяким внутрішнім опором персоналу, і тут ефект приносить найчастіше впровадження внутрішнього консультанта для послідовного вивчення ситуації на підприємстві.

Інформаційно-аналітичний підхід потребує особливих компетенцій та повного занурення консультанта у проєкт. Зрозуміло, оптимальною слід вважати діяльність зовнішніх консультантів у цьому аспекті роботи.

Заключний вид діяльності можна умовно вважати змішаним, оскільки прийняття організаційно-управлінських рішень – це не лише сама ідея, а й формальний аспект, належний документообіг, тому вимагає рівної участі продуцента та споживача послуг консалтингу.

На підставі вищевикладених особливостей та тенденцій розвитку консультаційної діяльності на сучасному етапі розвитку економіки можна виділити ключові параметри успіху консультанта в рамках здійснення професійної діяльності:

1. Готовність консультанта до міждисциплінарної діяльності, участь у проєктах та галузях, з якими не знайомий консультант. Оперативне створення команд консультантів та забезпечує персоналу у проєктах для мінімізації тимчасових та грошових втрат.

2. Розвинене підприємницьке мислення в умовах дедалі більшої участі у стартап-проектах, де консультант запускає бізнес, а не шукає проблем та перспектив розвитку в рамках наявного.

3. Готовність до цифрової трансформації діяльності, до умов, коли використання цифрових інструментів не є досягненням мети, а цифрові інструменти стають елементом просування послуг консультантів та побудови неформальних зв'язків із клієнтами та партнерами. Реалізація командної роботи, комплексність послуг, наявність залучених спеціалістів у процесі реалізації консультаційного проекту дозволяють не лише вирішити певну проблему, а й побудувати перспективи розвитку організації-замовника, розробити рішення на перспективу.

Введення посади консультанта для вирішення інноваційних запитів підприємств – клієнтів сприятиме побудові довгострокових, довірливих відносин ТОВ «РЕХАУ» зі своїми найбільшими клієнтами, збільшенню складності та вартості замовлень, зростанню рівня інноваційності та рентабельності діяльності.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Високотехнологічне виробництво стає ключовим об'єктом, що сприяє розвитку економічного потенціалу підприємства, зростанню його конкурентоспроможності. До високих технологій відносяться не лише інформаційні (цифрові) технології, а й інтерактивне проєктування, обладнання, високотехнологічна продукція, вироблена з використанням адитивних технологій, нових матеріалів, передових сировини та матеріалів. В ході управління інноваційною діяльністю на виробничому підприємстві інструменти управління застосовуються до кожного етапу життєвого циклу проєкту. Для проєктної діяльності найбільш використовуваними є інструменти координації, інструменти планування та інструменти організації та супроводу виробництва.

Проте використання цих інструментів вимагає певної підготовки та вміння інтерпретувати отриману інформацію для замовників або персоналу компанії. Крім того, в процесі управління можуть виникати ситуації, які не можуть адекватно оцінити суб'єкти, що безпосередньо задіяні у такому проєкті. Тому сучасним і ефективним інструментом управління може виступати залучення консультанта (або зовнішнього або створення такої посади та підприємстві).

Управлінське консультування можна визначити як вид професійної діяльності, що реалізується як підсистема управління підприємства, метою якого є підвищення ефективності системи управління. З цих позицій було проведено порівняння внутрішнього та зовнішнього консалтингу, проведена класифікація управлінського консалтингу та визначено його основні фази, сформульовано правила організації управлінського консультування для управління інноваційною діяльністю підприємства.

Аналіз діяльності ТОВ «РЕХАУ» показав, що підприємство володіє певною кількістю ресурсів для свого розвитку. Однак, шляхом оптимізації управління оборотним капіталом, компанія може досягти ще вищого рівня ефективності використання ресурсів, що покращить загальну стабільність.

Зміни в тривалості фінансового циклу та раціональне вивільнення оборотного капіталу свідчать про потенційний ріст обсягів операцій. Коефіцієнти стійкості економічного зростання підтверджують стабільність доходів та готовність підприємства до продовження втілення інноваційних проєктів. Аналізуючи ці аспекти, можна визначити, що ТОВ «РЕХАУ» не тільки має стабільний фінансовий стан, але й активно готується до викликів та можливостей, що можуть виникнути в економічному середовищі. Такий комплексний підхід гарантує не лише надійність, але і успішний розвиток компанії в майбутньому.

Моніторинг економічного та ринкового середовища є ключовим аспектом успішного управління. Регулярний аналіз змін в економіці та на ринку дозволить підприємству своєчасно реагувати на потенційні ризики та використовувати можливості для підвищення ефективності бізнесу. З цією метою ми розглянули продукцію основних конкурентів ТОВ «РЕХАУ». Що дозволило нам дійти до висновку, що досягти конкурентних переваг шляхом застосування лише технічних інновацій неможливо. Оскільки більшість конкурентів використовує профілі РЕХАУ, та виконує стандарти та вимоги ЄС щодо якості виробничих процесів, монтажу та готової продукції. Тому джерелом подальшого зростання та збільшення сегменту ринку можуть бути додаткові послуги, що надають консультанти для інноваційного вирішення проблемних запитів клієнтів.

У роботі сформовано пропозицію щодо формування посади консультанта для роботи над замовленнями у сфері енергозбереження, водопостачання, розробки проєктно-технічної документації та інше, сформульовано процедуру створення відповідної посади, виділено ключові параметри успіху консультанта в рамках здійснення професійної діяльності.

Для розвитку підприємства слід активно розглядати можливості стратегічного росту. Диверсифікація джерел прибутку та пошук нових шляхів для збільшення прибутковості, одним з яких є послуги управлінського консультанта, допоможуть підприємству досягти стійкості та успіху в непередбачуваному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28 червня 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Про наукову та науково-технічну діяльність: Закон України від 26 листопада 2015 р. 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>
3. Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України: Постанова Верховної Ради України від 13 липня 1999 р. № 916-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/916-14#Text>
4. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04 липня 2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
5. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
6. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08 вересня 2011 р. № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>
7. Про особливий режим інноваційної діяльності технопарків: Закон України від 16 липня 1999 р. № 991-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text>
8. Про Державні цільові програми: Закон України від 18 березня 2004 р. № 1621-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>
9. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
10. Амоша О. І. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах: проблеми та перспективи. *Економіка України*. 2017. № 3. С. 20-34.
11. Ареф'єва О. В., Васюткіна Н. В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток: монографія - К. : Ліра-К, 2013. – 180 с.
12. Верба В. А., Новікова І. В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства *Проблеми науки*. 2023. №4. С. 21–31.

13. Волошина-Сідей, В., Новак, К., & Яковенко, А. Сутність та роль розвитку інноваційної діяльності в сучасних реаліях. *Економіка та суспільство*, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-33>
14. Волощук В. Р. Механізм активізації інноваційного розвитку. *Інноваційна економіка*. 2019. № 7-8. С. 27-33.
15. Геєць В. М. Ендогенізація розвитку економіки у вимірі рівноправності відносин держави, бізнесу та суб'єктів голосування. *Економіка України*. 2018. № 7. С. 3-19.
16. Гордієнко С. Інноваційна діяльність та право на інтелектуальну власність: теоретичні основи і правові регулятори : курс лекцій. Київ, 2018. 262с.
17. Дикань В.Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць. Харків, УкрДАЗТ*, 2023. № 49. С. 11-18.
18. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 354–360. URL: http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20014/Yepifanova_Gladka_2018.pdf?sequence=1.
19. Іванова М.І., Маркус О.Е. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2021. №48. С. 189 - 196.
20. Коваленко О.В. Проблемні аспекти становлення інноваційної системи України в контексті теорії технологічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. С. 31-37.
21. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 292 с
22. Крилов, Д. Інноваційна діяльність підприємства: місія, завдання та особливості організації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (133), 7–14. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-7-14](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-7-14)
23. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та

адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Перший бакалаврський рівень вищої освіти. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. – 42 с.

24. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: “Центр навчальної літератури”, 2004. 366с

25. Михайлишин Л.І. Зарубіжний досвід активізації інноваційної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. Вип.2. С. 99–104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2024_6%282%29__25.

26. Музиченко Т. О. Інвестиції та інвестиційна діяльність: понятійний апарат. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3. С. 161–167.

27. Ольвінська Ю. О., Самотоєнкова О. В., Вітковська К. В. Сучасний стан та тенденції розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 64–71. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.4.64](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.4.64)

28. Пшик Б. І. Теоретичні засади фінансового регулювання інноваційної діяльності в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2022. Вип. 26.6. С. 61–68. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2016/26_6/12.pdf

29. Пухальська Н. О., Гончаренко Л. М. Сучасний стан інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 20. С. 113-118.

30. Сербенівська А. Ю. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

31. Сусіденко Ю., Сіташ Т. Інноваційний розвиток підприємств: європейський досвід. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 3. С. 23-35.

32. Романчук З. Фінансовий механізм забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2024. № 31. Ч. 2. С. 235–241.

33. Точиліна Ю. Ю. Організаційно-економічний механізм інвестування інноваційної діяльності на засадах державно-приватного партнерства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 233-238.
34. Файчук О.М., Файчук О.В. Інноваційний процес як рушійна сила економічного зростання. *Бізнес-Інформ*. 2023. № 10. С. 66–70.
35. Чумак Л.Ф. Інноваційна діяльність підприємства в сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 209-212.
36. Шумпетер. Й. А. Теорія економічного розвитку : Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : Києво-Могилянська Академія, 2011. 244 с. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Shumpeter_Yozef_A/Teoriia_ekonomichnoho_rozvytku_Doslidzhennia_prybutkiv_kapitalu_kredytu_vidsotka_ta_ekonomichnoho_ts/.
37. Anderson, Ray D. An introduction to management science: quantitative approaches to decision making. -London: Cengage Learning, 2009.
38. Armstrong M. Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance. Philadelphia: Kogan Page, 2009.
39. Bensoussan B. E., Fleisher C. S. The Financial Times guide to analysis for managers: effective planning tools and techniques. New York: Financial Times Prentice Hall, 2009.
40. Bygrave W.D., Zacharakis A. the Portable MBA in entrepreneurship. John Wiley & Sons Inc., 2010.
41. Cappelli P., Singh H., Singh J., Useem M. The India way: how india's top business leaders and revolutionizing management. John Wiley & Sons Inc., 2010.
42. Drucker P.F., Maciariello J.A. Management. - NY: Collins, 2008.
43. . Gale G. Project management for SMEs. - United Kingdom: Zannac Books, 2015
44. Garland R. Project governance: a practical guide to effective project decision making. Philadelphia: Kogan Page, 2009
45. Harper-Smith P., Derry S. Project management. - New York: Financial Times Prentice Hall, 2009.

46. Leach L. Critical Chain Project Management, Artech house, 2016.
47. Malecki E. J., Moriset B. The digital economy: business organization, production processes and regional developments. - New York: Routledge, 2008.
48. Markman A. B., Wood K. L. Tools for innovation. - New York: Oxford University Press, 2009.
49. Newton R. The practice and theory of project management: creating value through change. -New York: Palgrave Macmillan, 2009.
50. Robbins P. S. Organizational behavior. Mass.: Harvard Business Press, 2009.
51. Stanford N. Guide to organization design: creating high-performing and adaptable enterprises. London: Economist, 2007.
52. Trott P. Innovation management and new product development. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2008.

ДОДАТКИ