

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Вплив інноваційного потенціалу на ефективність діяльності організації»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ЕНз-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент організацій»

Марина СТРАХОВЕЦЬКА

Керівник наукової роботи:

доктор економічних наук, професор

Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент: кандидат економічних наук,

доцент, проректор з науково-дослідної

роботи ХГУ "НУА"

Ольга ІВАНОВА

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
СТРАХОВЕЦЬКА Марина Віталіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Вплив інноваційного потенціалу на ефективність діяльності організації»
керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор
(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:
 - на підставі літературного огляду сформулювати поняття інновації та інноваційного потенціалу;
 - виявити фактори інноваційного процесу, що впливають на ефективність діяльності організації;
 - визначити показники оцінки впливу різних типів інновацій на економічну ефективність організацій;
 - провести аналіз ефективності діяльності об'єкта дослідження та його інноваційного потенціалу;

- здійснити роботу з аналізу та узагальнення вітчизняного та іноземного досвіду щодо використання інноваційних методів оптимізації розвитку та впровадження інновацій у реальну практику;

- розробити пропозиції підвищення ефективності діяльності підприємства через формування щільного взаємозв'язку інноваційного потенціалу та ціннісної пропозиції компанії.

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 інноваційним потенціалом підприємства
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «НОВА ПОШТА» та розробка рекомендацій з його вдосконалення .
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)

Марина СТРАХОВЕЦЬКА

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

Гарант освітньої програми

_____ (підпис)

Світлана БАБИЧ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ	8
1.1. Теоретичні підходи до визначення та класифікації інновацій.....	8
1.2. Сутність та структура інноваційного потенціалу підприємства.....	15
1.3. Фактори впливу на розвиток інноваційного потенціалу.....	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА ЗАХОДИ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....	30
2.1. Аналіз фінансового стану та ефективності діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»	30
2.2. Оцінка ефективності діяльності та наявності інноваційного потенціалу ТОВ «НОВА ПОШТА»	37
2.3. Заходи з підвищення ефективності реалізації інноваційного потенціалу.....	42
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	49
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Одним з ключових завдань, яке необхідно вирішувати для ефективного функціонування господарюючого суб'єкта є управління інноваційним потенціалом, що включає раціональне використання ресурсів, оптимізацію структури, аналіз і прогнозування діяльності. Нестабільність мікро- і макросередовища українських підприємств внаслідок війни, втрати стабільних ринків збути, падіння платоспроможного попиту населення, погіршення логістики, брак робочої сили, сегментація глобальної економіки призводить до того, що деякі підприємства просто мають на меті збільшення обсягу продажу та ринкової частки, ігноруючи роль інноваційного менеджменту в управлінні ринком та розподілі ресурсів. Головною метою ціннісно орієнтованого інноваційного менеджменту є максимізація вартості підприємства, оскільки остання відображає основні вимоги інвесторів та фундаментальні закони внутрішнього розвитку підприємства та може адаптуватися до вимог сучасної системи управління підприємством.

Крім поточного стану економіки України актуальність теми кваліфікаційної роботи пов'язана з тим, що досить тривалий час вчені пропонували лише теоретичні моделі в рамках дедуктивного підходу та знань у галузі інноваційного менеджменту, коли запит на інновації формувався всередині компанії. Проте, фундаментальна і безперервна трансформація середовища визначає низку певних умов, до яких необхідно адаптуватися сучасним компаніям щоб одержати конкретну перевагу на ринку. Таким чином, у теорії менеджменту виникають дослідження, що ґрунтуються на теорії динамічних можливостей, де вивчається зовнішній вплив середовища, що створює запит на інновації, спираючись на індуктивний підхід.

Крім того існує щільний зв'язок інновацій, вартості підприємства та ціннісної пропозиції, що формується цим суб'єктом господарювання. Оцінка та реалізація маркетингової стратегії на основі аналізу ціннісної пропозиції, що успішно застосовуються компанією, можуть призводити до розуміння

конкретного переліку інновацій, їх успішного виходу на ринок та збільшення конкурентоспроможності. Аналіз та формування ціннісної пропозиції служать засобом створення затребуваних інновацій у довгостроковій перспективі. Тому більш чітко розуміння цього зв'язку інноваційного потенціалу та ціннісної пропозиції компанії теж є надзвичайно актуальним сьогодні.

Теоретичні та практичні основи формування визначення, вивчення і класифікація форм та моделей інноваційного потенціалу представлені у роботах зарубіжних та вітчизняних економістів таких, як Й. Шумпетер, А. Сміт, Б. Твіс, Н.Д. Кондратьєв, Еге. Дандон, Е. Роджерс, Дж. Сакс, Дж. Даймонд, У. Макнілл, Г. Тард, Р. Фостер, Б. Санто, В.В. Готра, Я.М. Синявська, В. М. Марченко, А. С. Цвіркун, О.І. Маслак, Л.А. Квятковська та інші. Проте зовнішні виклики, що постали перед вітчизняними підприємствами вимагають продовження дослідження питань управління інноваційним потенціалом з метою підвищення ефективності їхньої діяльності.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці рекомендацій з покращення системи управління інноваційним потенціалом підприємства для забезпечення підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- на підставі літературного огляду сформулювати поняття інновації та інноваційного потенціалу;
- виявити фактори інноваційного процесу, що впливають на ефективність діяльності організації;
- визначити показники оцінки впливу різних типів інновацій на економічну ефективність організацій;
- провести аналіз ефективності діяльності об'єкта дослідження та його інноваційного потенціалу;
- здійснити роботу з аналізу та узагальнення вітчизняного та іноземного досвіду щодо використання інноваційних методів оптимізації розвитку та впровадження інновацій у реальну практику;

- розробити пропозиції підвищення ефективності діяльності підприємства через формування щільного взаємозв'язку інноваційного потенціалу та ціннісної пропозиції компанії.

Об'єктом дослідження є інноваційна та економічна діяльність Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА».

Предметом дослідження є процес підвищення ефективності діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» шляхом використання інноваційного потенціалу.

Для реалізації встановлених завдань застосовані такі методи та принципи як системний підхід, порівняльний та фінансово-економічний, абстрактно-логічний, літературний та морфологічний аналіз, експертні оцінки, інноваційне управління та графіко-аналітичні принципи, які дають можливість зібрати наочно подану інформацію.

Апробація результатів роботи відбулася у формі доповіді «Перетікання знань як основа дифузії інновацій» на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання сучасної економічної науки»

Зміст роботи розкривається у двох розділах, а також робота має вступ, висновки, перелік наукових джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1.1. Теоретичні підходи до визначення та класифікації інновацій

Глобалізація економіки, постійне підвищення рівня інформаційних технологій, зростання конкуренції, сегментація бізнесу приводять до суттєвих змін. З метою адаптації до них бізнес-менеджери змінюють концепцію управління, фокусуючись як на зовнішньому так і на внутрішньому розвитку. Розумне управління ресурсами компанії вимагає створення такої системи, яка найбільш ефективно використовує всі можливості підприємства, раціонально керує грошовими потоками, швидко реагує на зміни у зовнішньому середовищі та досягає високої економічної ефективності у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Такий шлях розвитку підприємств можливий шляхом створення особливої системи управління – управління інноваційним потенціалом.

У дослідженнях культурологів XIX ст. вперше використано термін «інновація», що означає проникнення різних елементів однієї культури до іншої. Сучасний переклад терміну «інновація» (з англійської «innovation») означає – комплексний процес поширення, створення та використання нововведення, що сприяє розвитку, а також збільшення продуктивності роботи бізнес компаній. А. Сміт у своїй монографії «The wealth of nations» написав про те, що як організаційний механізм капіталізму виступає не тільки ринкова система (співвідношення споживчого попиту та ринкової пропозиції), а й конкуренція. Конкуренція дозволяє закривати всі потреби, які з часом лише зростають, знижуючи ціну на товар чи послугу та покращуючи їхню якість, а також задовольняє попит найбільш ефективними методами та засобами, у процесі переходу на використання нових технологій та інновацій [26]. Ф. Котлер, у свою чергу, визначає поняття інновацій, як представлена на ринку і запущена в масове

виробництво ідея, технологія або товар, які споживач приймає як такі, що володіють певними унікальними властивостями або як нові [49].

Й. Шумпетер, австрійський економіст, який вважається родоначальником теорії інновацій у своїй книзі під назвою «Теорія економічного розвитку», яка була написана в 1911р., пояснив інновацію як нову комбінацію наукового та організаційного характеру загальновиробничих факторів, яка пов'язана підприємницькою аурою. А також як об'єкт, інтегрований у виробничий процес в результаті здійсненого наукового дослідження, наукового відкриття, відмінних за своїм особливостям та якостями від попередніх робіт, що приносить достатню економічну ефективність, тобто приводять до успіху на ринку шляхом нового застосування технічного та наукового знання [13]. Й. Шумпетер виділяв п'ять змін у процесі розвитку:

- використання нових технологічних процесів, нового обладнання або нового супровідного забезпечення виробництва;

- застосування нової сировини;

- впровадження товару з новими характеристиками якості;

- поява нових ринків збуту;

- застосування модифікації в організації виробництва та його технічному та матеріальному забезпеченні.

Й. Шумпетер заявляє, що «без доходу немає вдосконалення, без вдосконалення немає доходу», а інновація, на думку автора, є основним джерелом прибутку: «по суті, дохід є результатом здійснення нових комбінацій» [26]. У рамках виробничої функції Й. Шумпетер визначає місце та зміст економічної інновації. Він зауважує, що кількісна зміна продукції описується у виробничій функції, а також факторах, що впливають на неї. Інновацію можна отримати, якщо замість суми факторів ми змінимо форму функції.

На поточний момент існує декілька підходів для пояснення поняття «інновація».

Інновація – це повний процес від розробки ідеї створення продукту до реалізації продукту на ринку. Іншими словами, представники цього підходу під

інновацією мають на увазі процес успішної реалізації нової ідеї. На думку Б. Твісса, будь-яке нововведення слід розглядати з погляду процесу, у якому винахід чи його ідея наповнюються економічним змістом. Аналогічної погляду дотримується й інший учений М. Додгсон. Він переконаний у тому, що інновація включає технологічну, організаційну, наукову та фінансову діяльність організації, що веде до комерційного впровадження нового або покращеного продукту та виробничого процесу.

Істотний внесок у розвиток теорії вдосконалення економіки інноваційним шляхом зробив український економіст М.Д. Кондратьєв, який, формуючи теорію великих циклів, виявив зв'язок між «підвищувальними» і «знижувальними» хвилями з хвилями винаходів технічної спрямованості. М.Д. Кондратьєв відводив головну роль у перетворенні економічного життя суспільства науковим винаходам та технічним інноваціям. Інновація чи нововведення відповідно до визначення М.Д. Кондратьєва – це кінцевий результат творчої роботи, реалізований як нова чи удосконалена продукція або технології, що практично здатні задовольнити деякі потреби.

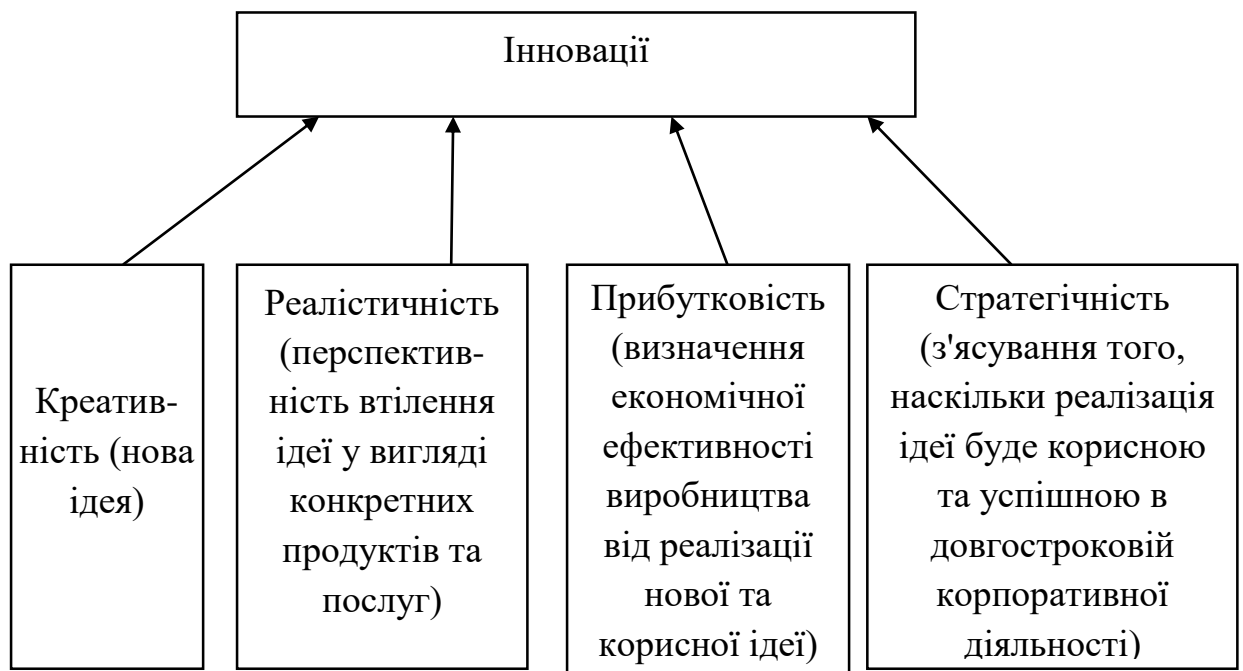


Рисунок 1.1 – Основні компоненти інновації за Е. Дандон

Джерело: Розроблено автором на підставі джерела [22]

Найбільш ємне визначення наводить Е. Дандон, розуміючи під інновацією процес прибуткової реалізації тієї чи іншої стратегії творчого характеру. Відповідно до її визначення, до складу будь-якої інновації повинні бути включені чотири важливі компоненти, що представлені на рисунку 1.1.

Неодмінними ознаками інновації є:

- економічна корисність;
- виробнича застосовність;
- науково-технічна новизна;
- комерційна ефективність (реалізованість) [8].

Також як підтвердження багатогранності поняття «інновація» можна навести такі визначення:

- прибуткове застосування новацій у вигляді нових різновидів продукції та послуг, нових технологій, організаційних, соціальних, технічних та економічних рішень комерційного, фінансового, адміністративного, виробничого та іншого характеру [10];

- господарська діяльність та процес запровадження нових методів у діяльність компанії [13].

- результати діяльності інтелектуального характеру, використані наукові та нові знання, які залучені до економічного обігу з метою отримання доходу, або задоволення інтересів суспільства [18].

Аналіз наявних джерел дозволяє виділити основні види інновацій, що представлені на рисунку 1. 2.

Найбільшого поширення на практиці отримали продуктові інновації, які представлені майже в усіх організаціях. Їх характер змінюється від підприємства до підприємства. У одних компаніях – це повна зміна асортименту чи значне розширення номенклатури, яка виходить за межі традиційного профілю, у інших – поліпшення якості споживчих продукції традиційного профілю з урахуванням запитів споживачів [21]. Іноді розробка нового продукту супроводжується придбанням відповідного оснащення та інтеграцією в бізнес-модель нової для підприємства технології. Іноді виробничий процес нового продукту

здійснюється на старому устаткуванні із застосуванням технологій модернізації. Основним аргументом для впровадження технологічних нововведень у таких компаніях є виготовлення нової продукції, яка б задовольняла ринкові потреби [21].

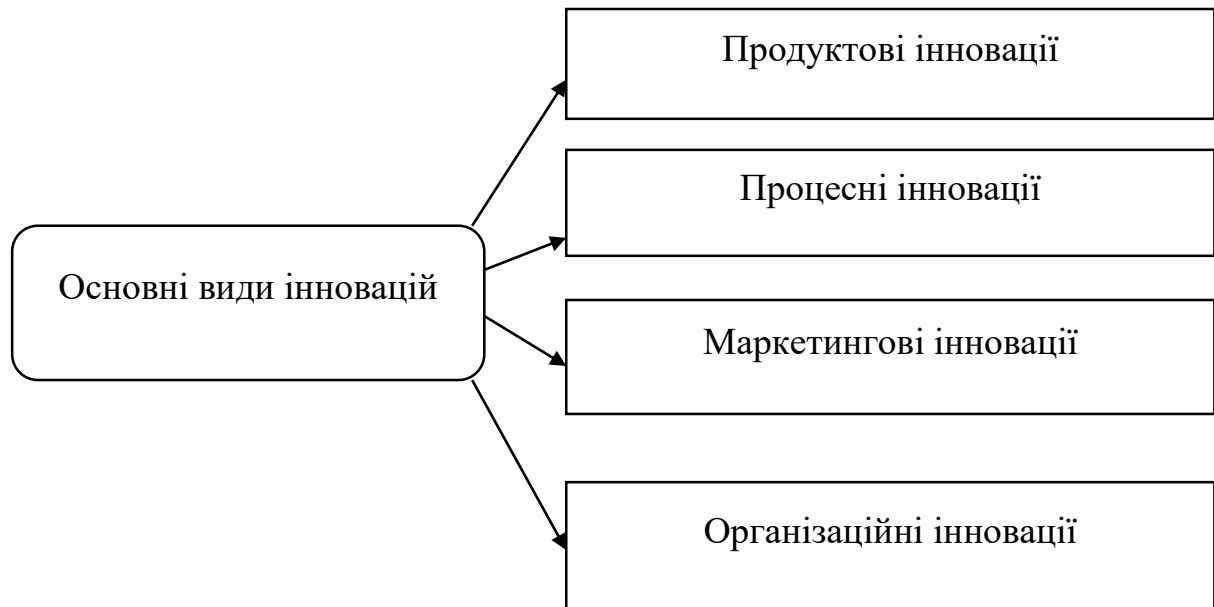


Рисунок 1.2 - Основні види інновацій

Джерело: складено за [10, 13, 18]

Водночас такі передумови як: недоступність прогресивних технологічних рішень, економія ресурсів, удосконалення технологічного процесу та екологічні вимоги можуть бути конкретними передумовами інновацій [23]. Метою технологічних нововведень майже у всіх компаніях є підвищення конкурентоспроможності за допомогою зменшення собівартості та підвищення якості продукції, розширення товарного розмаїття та номенклатури виробів, що випускаються.

Мета маркетингових інновацій – збільшення обсягів продажів за допомогою впровадження нового методу маркетингу, завоювання нових позицій для виробів компанії на ринку або відкриття нових точок збуту, включаючи істотні зміни в продукції (упаковка або дизайн, його розміщення, встановлення ціни та просування продукції на ринку), створені задля задоволення потреб покупця

[26]. Порівняно з іншими перетвореннями в маркетинговому інструментарії характерною особливістю маркетингової інновації є:

– введення методу маркетингу, який включатиме частку нової стратегії або концепції маркетингу, яка, у свою чергу, значно відрізнятиметься від тих, які вже були і раніше не застосовувалися у компанії;

- суттєві перетворення в дизайні продукту (зміни в упаковці виробу), що представляють зміни у зовнішньому вигляді та формі в новій системі маркетингу, що не змінюють споживчих або функціональних характеристик продукції;

- освоєння нових ринків збуту;

- впровадження франчайзингової системи, ліцензування виробів або ексклюзивної роздрібною торгівлі, або прямого продажу [30].

Освоєння нової продукції нерідко супроводжується інноваціями організаційно-управлінського характеру, що характеризуються найчастіше організацією нових служб, підрозділів та відділів на всіх рівнях [17]. Інноваційну діяльність у соціально-трудоному напрямі також можна розглядати як управлінські нововведення, наприклад, застосування нових систем оплати праці та нових форм контрактів та найму [11]. Нове знання, реалізоване у нових адміністративних процесах, нових управлінських технологіях, організаційних структурах теж відносяться до управлінської інновації. Соціальні інновації – це новий вид соціальної підтримки, новий метод вирішення соціальних конфліктів, ведення системи соціального партнерства та метод адаптації працівників [42].

Соціальні інновації, включаючи управлінські, найчастіше недооцінюють, такі ж інновації як процесні і продуктові - загально визнані, їх описи зустрічаються у міжнародних стандартах. Набагато дешевше та вигідніше здійснювати управлінські інновації, ніж процесні та продуктові. Водночас їх реалізація значно складніша, бо пов'язана зі зміною ділової культури, поведінки, уявлень та звичок. Їх здійснення ризикованіше, тому що вони торкаються інтересів людей, можуть призвести безпосередньо до протилежного від

заявленого результату (інверсії), менш передбачувані та викликають конфлікти. Отже, соціальні нововведення слід ретельно аналізувати та вивчати.

Додатковими критеріями за якими класифікують інновації у науковій літературі є: рівень радикальності; вид практичної діяльності до якого застосовується інновація; технологічні параметри інновації.

Інновація, яка базується на великому винаході або науковому відкритті та орієнтована на освоєння технологій нових поколінь, принципово нових послуг та продуктів називається базисною інновацією (її ще називають радикальною) [8]. Створення базисних інновацій пов'язане з невизначеністю, великим рівнем ризиків та об'ємними витратами ресурсів. У той же час вони є основою подальшої модернізації, поліпшень, дистрибуцією в інших секторах економіки, формуванням нових точок збуту та сучасних потреб. Цей вид інновацій не є чисельним чи популярним, але водночас окупність від даного типу інновацій надзвичайно висока. Значне підвищення ринкових позицій та забезпечення довготривалих переваг над конкурентами є потенційним результатом такого нововведення.

Інновація, спрямована на удосконалення параметрів застосовуваних технологій та продуктів, що виготовляються, удосконалення технологічних процесів і продукції називається покращуюча інновація [8]. В результаті аналізу та спостереження, як у процесі виробництва, так і у сфері споживання товару створюються покращуючі інновації. Ці поліпшення обіцяють скорочення витрат, безризикове зростання споживчої цінності виробів.

В умовах багатосерійного та масового виробництва подібні інновації мають особливе значення, внаслідок чого формуються збалансовані за всіма характеристиками види товарів, що дозволяє компанії утримувати ринкові позиції [36]. Істотний вплив на динаміку покращувальних та базисних інновацій надає і фаза життєвого циклу галузі. На етапі зростання превалюють базисні чи радикальні інновації, на етапах розквіту та старіння переважають поліпшуючі інновації.

Часткове поліпшення характеристик існуючих, інколи навіть другорядних або застарілих поколінь технологій і техніки, видів продукції називають псевдоінновацією. Даний вид інновацій зберігає непродуктивні технологічні процеси, дає можливість залишити на ринках морально застарілі вироби.

Продуктові інновації – це інновації, які можна застосовувати з метою задоволення тих чи інших особистих потреб. Споживачами цієї інновації є, як правило, сім'ї чи приватні особи. Зростання психологічного, економічного, соціального ефекту від використання є призначенням споживчої інновації [19]. Іншим видом інновацій є інвестиційні інновації. Науково-дослідна організація, індивідуальний підприємець, виробниче підприємство будуть споживачами такої інновації.

На підприємстві кожному рівню управління відповідають певні типи інновацій:

- стратегічний рівень – інновації у стратегіях, місії, у переговорних процесах, інновації у зовнішньоекономічній діяльності;
- внутрішньофірмовий рівень – інновації у системі контролю, структурі організації, виробничій діяльності;
- персональний рівень – передбачає нововведення у системах організації індивідуальної праці та навчання, а також підходи щодо формування творчого потенціалу працівника та його трудової кар'єри.

Існують й інші класифікації, які належать до категорії багатокомпонентних, тобто вони виділяють види інновацій, спираючись на 8-16 критеріїв.

1.2. Сутність та структура інноваційного потенціалу підприємства

Управління економічним розвитком підприємства ґрунтується на вивченні сутності об'єктів та процесів управління, тобто мети, джерел, рушійних сил та контрольованих факторів. Потенціал підприємства можна використовувати як основу його розвитку.

Термін «потенціал» запозичений з французької мови, в яку він потрапив, у свою чергу, з латинської, де «potentialis» означає «може бути». Н. Бокен визначає термін «потенціал» як «джерело, можливість, засіб, резерв, який може бути використаний для вирішення будь-якої проблеми, досягнення мети; чи можливості особи, суспільства, держави у певній сфері» [35].

Потенціал може розглядатися з кількох різних точок зору. В цілому визначення потенціалу передбачає набір можливостей, засобів і ресурсів, які застосовуються для досягнення мети. Натомість, потенціал підприємства є сукупністю можливостей, які є у розпорядженні організації задля досягнення економічного успіху підприємства. Так, Н.Б. Кащена наголошує, що успіх будь-якої підприємницької діяльності багато в чому визначається правильною обраною стратегією управління потенціалом підприємства, що є складовим елементом менеджменту у бізнесі [18]. Євтушевська О.В. вважає, що потенціал підприємства є можливістю економічного суб'єкта у будь-якій сфері [13]. Будь-який потенціал має певні характеристики, серед яких можна підкреслити наступні:

- потенціал має часову характеристику та змінюється в залежності від періоду;
- потенціал є сукупним набором ресурсів, які використовуються у конкретних випадках;
- результати реалізації потенціалу підприємства можуть бути відображені фінансовими та соціально-економічними результатами при досягненні встановлених цілей;
- інноваційний потенціал підприємства слід реалізувати та збільшити для забезпечення конкурентоспроможності та сталості розвитку підприємства.

Незважаючи на те, що термін «потенціал» розуміється різними вченими-економістами по-різному, залежно від конкретного напрямку їх досліджень, вони мають подібні погляди на характеристики потенціалу. Відповідно до П. Котлера [40], з погляду часового підходу, потенціал доцільно розглядати крізь призму єдності часових і просторових характеристик. У його роботі охарактеризовано

три часові форми потенціалу: базовий потенціал (накопичений), поточний потенціал (доступний нині), майбутній потенціал (стратегічний). Слід зазначити, що поточний економічний потенціал може характеризуватись тенденцією до збільшення чи зменшення, тоді як стратегічний потенціал передбачає лише розумне зростання. Будь-який тип потенціалу є узагальненою, колективною характеристикою ресурсів у зв'язку з місцем і часом.

Коли потенціал розглядається як сукупність ресурсів, його оцінка полягає у встановленні якісних та кількісних характеристик значень окремих видів ресурсів, причому їх взаємний вплив не враховується та не вимірюється. Коли йдеться про систему ресурсів, то характеристики її окремих складових мають доповнюватись показниками, що описують систему загалом. Відповідно до ресурсного підходу, результативного підходу та цільового підходу, оцінка потенціалу може бути зведена до визначення здатності підприємства продовжувати свою діяльність і досягати своїх цілей за допомогою існуючих систем ресурсів.

У сучасній економіці дослідження потенціалу розпочинається з економічного потенціалу. Вертикальний аналіз економічного потенціалу показує, що з погляду ринкової економіки ресурсний потенціал є основою ринкового потенціалу, і лише постійне забезпечення ринку різноманітними ресурсами дозволяє ринковій економіці розвиватися стійко та ефективно, а підприємству залишатися конкурентоспроможним та рентабельним.

Багато авторів доходять до консенсусу, що економічний потенціал будь-якого підприємства – це сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, нематеріальних, фінансових, енергетичних та інших) наявних у підприємства та здібності його співробітників до використання ресурсів з метою створення товарів, послуг та отримання максимального прибутку. Для економічного потенціалу підприємства характерні чотири основні риси:

- економічний потенціал підприємства визначається його реальними можливостями у тій чи іншій сфері економічної діяльності;

- можливості будь-якого підприємства багато в чому залежать від наявних у нього ресурсів та резервів (економічних, соціальних), не задіяних у виробництві;
- володіння ресурсами є необхідною, але недостатньою умовою для успіху у будь-якому бізнесі;
- вміння розпорядитися наявними ресурсами, що є завданням номер один у будь-якому бізнесі.

Таким чином, економічний потенціал підприємства – це сукупність ресурсного, інвестиційного та інноваційного потенціалів, використання яких генерує фінансові ресурси. Виділення інноваційного потенціалу як складової частини економічного потенціалу дозволяє надати йому характеристику - найважливішого показника у визначенні темпів економічного зростання країни, галузі чи підприємства. Зростання інноваційного потенціалу свідчить про те, що політика, яка проводиться є правильною, оскільки більш ефективна інноваційна діяльність компанії дозволяє генерувати більші грошові потоки та підвищувати рівень її конкурентоспроможності.

Основні підходи до визначення інноваційного потенціалу подано у таблиці 1.1.

Відповідно до вищезазначених підходів можна розділити інноваційний потенціал на дві частини:

- об'єктивний інноваційний потенціал;
- суб'єктивний інноваційний потенціал.

Об'єктивний інноваційний потенціал є ресурсом, задіяним у виробничому процесі або інших формах реалізації основної діяльності. Тобто реалізація інноваційних проєктів забезпечують ефективне використання наявних у підприємства ресурсів. Суб'єктивний інноваційний потенціал характеризується тим, що менеджери використовують ресурси інноваційної діяльності для досягнення максимальної ефективності.

Таблиця 1.1 - Трактуювання сутності поняття «інноваційний потенціал»

Підхід	Тлумачення
Як складової інтелектуального потенціалу	Інноваційний потенціал разом з інформаційним є складовими частинами інтелектуального потенціалу підприємства. Вони допомагають піднести рівень і ефективність технологій
Як інтегральної сукупності інших потенціалів і як складової економічного потенціалу	Під інноваційним потенціалом розуміється єдність і взаємодія наукового, освітнього, управлінського і модернізованої частки освітнього потенціалу. Інноваційний потенціал – це частина економічного потенціалу, що забезпечує розвиток науки і техніки і впровадження їх досягнень в економіку, забезпечуючи тим самим зростання
Як здатності системи до зміни, досягнення нового стану	Здатність системи до трансформації фактичного порядку речей в новий стан з метою задоволення існуючих або нових виникаючих потреб... Характеристика здатності системи до зміни, вдосконалення, прогресу
Як сукупності ресурсів, що забезпечують інноваційну діяльність	Інноваційний потенціал – це сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, науково-технічні та інші ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності
Як сукупності можливостей використання продуктивної сили ресурсу та забезпечення інноваційного процесу	Система, що забезпечує створення і впровадження у виробничу і соціальну практику науково-технічної інформації, необхідної для підвищення економічної та соціальної ефективності усіх сфер людської діяльності у конкретних соціально-економічних і організаційних умовах
Як міру здатності та готовності економічного суб'єкта здійснювати інноваційну діяльність	Здатність розробляти і впроваджувати нововведення у відповідності з необхідними якісними стандартами з метою адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Здатність господарства чи суб'єкта господарювання виробити нову, наукомістку продукцію, що відповідає вимогам ринку. Інноваційний потенціал підприємства передбачає реальну або ймовірну спроможність підприємства виконувати цілеспрямовану роботу у сфері розробки, виробництва і впровадження інноваційного продукту або процесу

Джерело: складено автором на основі [16]

Розглядаючи підходи до поняття інноваційного потенціалу, виділимо ще кілька груп напрямів досліджень:

1. концентрація на людському капіталі. Дослідники, визначаючи інноваційний потенціал людського капіталу, виділяють такі показники як кількість співробітників, рівень їх знань та навичок, мобільність, структуру зайнятості чи компетенції;

2. концентрація на конкурентному потенціалі, визначає його як набір матеріальних та нематеріальних ресурсів, що дозволяють компанії досягти

конкурентної переваги або як контрольований набір активів компанії, а також набір навичок та компетенцій у галузі створення та використання інформації та знань;

3. концентрація на формуванні бізнес-моделі, яка комплексним чином описує не тільки ресурси компанії, але також бере до уваги інші важливі елементи, такі як цінність для клієнта, маркетингові дії, взаємодія з партнерами або розподіл фінансових ресурсів. Компанія повинна розвивати, змінювати та обмінюватися технічними знаннями, пов'язаними з динамічними змінами та своєчасною адаптацією під них, з метою формування нової, покращеної бізнес-моделі. Бізнес-модель у цьому разі слід розглядати як платформу, де її елементи піддаються процесам синхронізації і координації дій, передусім, з метою формування ціннісної пропозиції.

4. концентрується на зміні купівельної спроможності регіону та кон'юнктури ринку. Це дозволяє дослідникам провести оцінку інноваційного потенціалу, визначивши ключові елементи ціннісної пропозиції, та проаналізувати необхідні зміни інноваційного потенціалу. Визначення інноваційного потенціалу компанії може бути більш загальним та вказувати на ресурси, які підприємства повинні мати у своєму розпорядженні для успішного створення та комерціалізації інновацій, або визначати конкретні ресурси, використовуючи потенціал яких, компанія цілеспрямовано досягає обраного вектору розвитку або певного ефекту, наприклад, підвищення конкурентоспроможності.

Деякі дослідники інноваційного потенціалу компанії вказують на компоненти інноваційного потенціалу, приділяючи особливу увагу організаційним аспектам, таким як, науково-дослідні структури, виробничі чи маркетингові підрозділи [21, 43]. Інноваційний потенціал визначає ефективність та результативність інноваційної діяльності підприємств, створює можливості, які можуть бути спрямовані на задоволення поточних чи майбутніх потреб, пов'язаних із створенням та розробкою інновацій [14]. З іншого боку, щодо інноваційного потенціалу необхідно як враховувати ресурси, якими володіє

компанія, так і аналізувати механізми їх використання. Такий напрямок представлений концепціями, що орієнтовані на цінності [38].

Виклики, що зумовлюють необхідність урахування компанією змін попиту, кон'юнктури ринку, технологій виробництва та споживання продукції, бізнес-моделі компанії змінюються у часі. Це зумовлює необхідність забезпечення динамічності інноваційного потенціалу як найважливішого чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Незважаючи на існування нормативно-правової бази [1, 2, 4], наявність у сучасній економічній літературі безлічі робіт, присвячених дослідженню інноваційного потенціалу підприємств, досі немає чіткого пояснення цього поняття та єдиного підходу до з'ясування сутності інноваційного потенціалу. І Кравчук [21] визначає та оцінює сутність інноваційного потенціалу через складові елементи, представлені на рисунку 1.3.

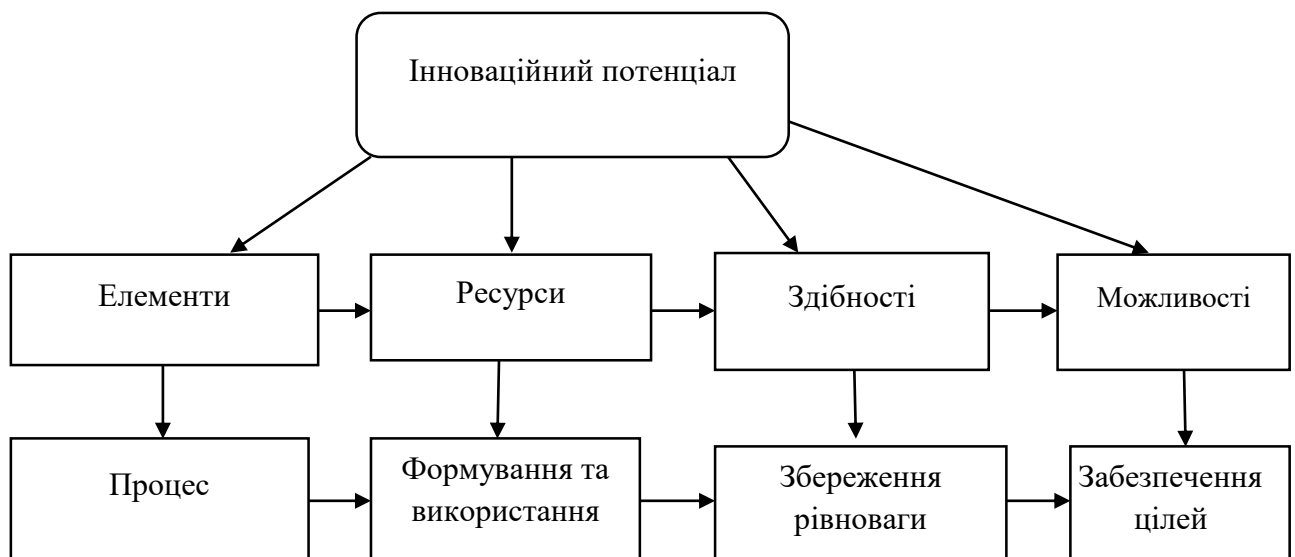


Рисунок 1.3 - Складові елементи інноваційного потенціалу підприємства

Джерело: складено за [21]

Як показує аналіз рисунка 1.3, запропонована система елементів інноваційного потенціалу закладає основу системи управління бізнесом, спрямовану на оптимізацію ресурсних потоків, підтримку фінансової рівноваги

на всіх етапах життєвого циклу та досягнення мети розвитку підприємства – максимізацію ринкової вартості підприємства у поточному та майбутньому періодах.

Компонентний підхід до дослідження інноваційного потенціалу є досить розповсюдженим. На основі узагальнення розробок, що представлені у науковій літературі з приводу складових інноваційного потенціалу, нами було визначено інноваційний потенціал як сукупність наступних елементів (Додаток А):

- кадровий (наявність компетентних співробітників, які здатні оперативно реалізувати необхідні інновації в ціннісній пропозиції),
- патентно-правовий (сукупність охоронних документів, що дозволяють у різних формах захищати та ліцензувати авторське право на інтелектуальну власність компанії в рамках створюваних інновацій),
- інвестиційний (розміщення капіталу компанії в необхідні інноваційні напрями розвитку нововведень),
- організаційний (гнучка структура компанії, що дозволяє при необхідності перерозподіляти функції, які дають можливість оперативно видозмінювати ціну відповідно до змін на ринку),
- матеріально-технічний (наявність основних та допоміжних матеріалів, які компанія має для освоєння та виробництва нової продукції або додавання до неї нових характеристик),
- інформаційно-аналітичний (збір інформації про стан ринку та зміну споживчих запитів, нові тенденції).

Компоненти інноваційного потенціалу є системним рішенням, яке використовує бізнес-стимули (наприклад, підвищення залученості співробітників, якості виробничого обладнання, продукції та надання послуг; поліпшення суспільного іміджу компанії та ін.), щоб забезпечити цінність для багатьох зацікавлених сторін.

Компоненти інноваційного потенціалу представлені у додатку А, включаючи їх цілі, основні варіанти практичного застосування та можливі результати. Інформаційно-аналітичний компонент інноваційного потенціалу є основним

постачальником для компанії інформації про те, яка комбінація з перерахованих вище компонентів необхідна для формування ціннісної пропозиції. В цілому, інноваційний потенціал у динамічній бізнес-моделі є новим потоком досліджень, який намагається зміцнити здатність компаній домагатися розвитку шляхом створення необхідних інновацій, таким чином, щоб врахувати одночасно зміни ринкових умов та споживчих переваг [20]. Зосередження уваги на аналізі та формуванні ціннісної пропозиції, в умовах зростання динамічності, відкриває можливості для більш ретельних, довгострокових та радикальних рішень, оскільки зміна ціннісної пропозиції може мати наслідки для всіх видів діяльності, процесів та ресурсів, за допомогою яких компанія створює, постачає, отримує та обмінює цінності. Отже, збалансовано сформована ціннісна пропозиція може задіяти більшу кількість компонентів інноваційного потенціалу: кадровий, патентно-правовий, інвестиційний, організаційний, матеріально-технічний та інформаційно-аналітичний.

Компоненти інноваційного потенціалу, орієнтовані на споживчі запити, можуть принести користь інноваціям двома способами:

По-перше, розробка та формування ціннісної пропозиції - це тривалий та складний процес, який може вимагати кількох ітерацій продукту та послуг, заснованих на розробці прототипів, моделюванні та аналізі взаємодії з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, щоб поступово знайти найбільш затребувані характеристики продукції та послуг [36]. Компоненти інноваційного потенціалу, орієнтовані на клієнта, також наголошують на важливості творчості та створення прототипів при впровадженні інновацій для отримання значних рішень для кінцевих споживачів [11]. Практика використання інформаційно-аналітичних методів займає центральне місце у інноваціях, орієнтованих на клієнта; зокрема, практика обробки даних пошукових запитів та розбір відгуків клієнтів на ранньому етапі аналізу ціннісної пропозиції для поступової та завчасної перевірки життєздатності бізнесу, що дозволяє значно заощадити час та ресурси у подальшому процесі розробки інноваційних модифікацій продукції, розвиваючи її якості відповідно до тенденцій, які диктує попит на ринку.

По-друге, інтегруючи орієнтацію на споживача у систему пріоритетів розвитку інноваційного потенціалу компанія має можливість впливати на формування ціннісної пропозиції з урахуванням динамічних змін ринкових умов і споживчих переваг. Таким чином, компанія зможе своєчасно відстежувати зміни моделей споживання, виявляти нові тенденції та інтегрувати в інновації, що створюються.

На підставі з вищевикладеного можемо зробити висновок, що компоненти інноваційного потенціалу є упорядкованими ресурсами компанії та допомагають відповісти на дослідницьке питання: як формується та розвивається взаємозв'язок рівня задоволеності клієнта та інноваційного потенціалу під впливом змін ринкових умов та споживчих переваг.

1.3. Фактори впливу на розвиток інноваційного потенціалу

Інноваційний потенціал має велике значення для забезпечення сталого стратегічного розвитку підприємств, забезпечення його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. З розвитком ринкової економіки доступні політичні, економічні та соціальні ресурси, інформаційні технології, система оподаткування, внутрішня структура капіталу підприємства, рівень заборгованості, вартість капіталу, державна фінансова підтримка, наявність кваліфікованої робочої сили, затребуваність інноваційної продукції, прибутковість, ризик та інші фактори – все впливає на розвиток інноваційного потенціалу підприємства. При аналізі ролі інноваційного потенціалу у загальному економічному потенціалі підприємства зазначається, що він відповідає за розвиток підприємства. Тому метою управління інноваційним потенціалом є створення належних умов для подальшого розвитку підприємства з метою досягнення максимізації його вартості на всіх стадіях його життєвого циклу. Досягаючи своїх цілей, підприємство постійно співпрацює з агентами як ззовні так і в середині.

Чинники, що впливають на формування інноваційного потенціалу підприємства, діляться на внутрішні і зовнішні. Конкретні фактори, що впливають на інноваційний потенціал, мають такий вигляд:

- Зовнішні фактори (економічні, політичні, соціальні та культурні): якість інформаційного забезпечення; наявність доступних та дешевих ресурсів; рівень освіти працівників; природні умови; інфляція; податкова політика; інвестиційний клімат регіону;

- Внутрішні фактори: наявність та структура капіталу підприємства; якість управління існуючими активами; система оподаткування та податкові пільги; рівень дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства; рівень фінансової стійкості підприємства; державна фінансова підтримка; рівень виробничих резервів підприємства; рівень раннього попередження ризиків; якість прийняття управлінських рішень; здатність до розробки та реалізації нових напрямів інноваційного розвитку підприємства.

Якість інформаційного забезпечення є технічним чинником, який впливає на реалізацію інноваційного потенціалу підприємства. В результаті чого ключовими технологіями для забезпечення умов реалізації інноваційного потенціалу неспеціалізованих підприємств є: аналіз даних і Big Data, штучний інтелект, мобільні технології, хмарні технології, роботизація, розподільні реєстри, біометрія та ін. В умовах швидкого темпу технологічних змін ринок та споживачі мають більшу гнучкість, а розвиток цифрової економіки забезпечує технологію формування цифрових систем оцінки ситуації на ринку.

Податкова політика держави безпосередньо впливає на податковий потенціал підприємства, а податковий потенціал формує одне з джерел наповнення інноваційного потенціалу. Підвищення податкових ставок обов'язково призведе до зниження економічних доходів та збільшення фінансового навантаження підприємств, тим самим обмежуючи реалізацію їхнього інноваційного потенціалу. Інноваційна впевненість інвесторів залежить від інвестиційного середовища. Державні установи мають продовжувати оптимізувати інвестиційне

середовище з метою покращення інвестиційної привабливості підприємств, що сприятиме зростанню інноваційного потенціалу.

Інноваційний потенціал – це здатність компанії чи організації до створення та впровадження нових ідей, продуктів та процесів. Вимірювання інноваційного потенціалу дозволяє оцінити готовність організації до інновацій, ідентифікувати сильні та слабкі сторони та розробити стратегію підвищення потенціалу. У роботі «The influence of inbound open innovation on ambidexterity performance: does it pay to source knowledge from supply chain stakeholders?» автор представляє модель вимірювання інноваційного потенціалу компанії та пропонує низку стратегій для покращення цього потенціалу. Автор аналізує різні фактори, що впливають на інноваційний потенціал, такі як організаційна культура, лідерство, ініціативи з управління знаннями та ін. [34]. У роботі «Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review» автор проводить огляд літератури з виміру інноваційного потенціалу організацій та пропонують низку рекомендацій для майбутніх досліджень. Автор розглядає різні підходи до вимірювання інноваційного потенціалу, такі як збирання даних через опитування, аналіз документів та спостереження за процесом інновацій [37]. Автор підкреслює, що інновації не випадковий чи одиничний процес, вони вимагають усвідомленого та системного підходу до підвищення інноваційної активності у країні.

Щодо формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємства, то необхідно враховувати, що фактори його формування можуть знаходитись як у зоні прямого впливу підприємства, так і поза нею. Останні формують зовнішнє середовище і вплив, переважно, формується однобічний, спрямований у бік підприємства.

Проте підприємство, оцінюючи зовнішнє середовище, заходи органів влади, очікування споживачів, рівень активності ринків може побудувати внутрішню систему факторів, так, що б нівелювати негативний вплив та посилити позитивний.

Безпосередньо внутрішній інноваційний потенціал включає наступні елементи:

- Кадровий - наявність людських ресурсів відповідної якості та кваліфікації, які здатні розробляти та впроваджувати інноваційні ідеї;

- Матеріально-технічний - наявність технологій, основних і оборотних активів, що відповідають найвищим стандартам та можуть бути використані для інноваційного виробництва;

- Фінансово-економічний - сукупність фінансових та економічних ресурсів у розпорядженні підприємства та можливість їх залучення з різних джерел та ефективного управління ними у рамках виконання інноваційних завдань тактичного та стратегічного характеру;

- Науковий - наявність раціоналізаторської ініціативи та документів, що підтверджують право інтелектуальної власності на результати науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт (патенти, свідоцтва, ноу-хау та інше);

- Маркетинговий - рівень інноваційності підходів до комунікацій, дослідження ринку та просування продукції, рівень впізнаваності торгівельної марки та лояльність до бренду;

- Інфраструктурний - наявність усіх необхідних ліній комунікацій, споруд та під'їзних шляхів для забезпечення можливості інноваційної діяльності та продовження досліджень;

- Організаційно-управлінський - рівень креативності управлінського персоналу, розвиток організаційної культури, рівень підтримки ідей та опору змінам, ефективність системи корпоративного управління та побудованих внутрішніх комунікацій;

- Ринковий - хоча і визначається зовнішніми чинниками, наприклад, фазою економічного циклу або галузевими особливостями, проте підприємство має можливість безпосередньо на нього впливати, своєчасно реалізуючи новинки, впроваджуючи відповідне ціноутворення, впроваджуючи «модні тренди та івенти»;

Таблиця 1.2 - Структура показників інноваційного потенціалу, що впливають на його соціально-економічний розвиток

№ п/п	Показники інноваційного потенціалу підприємства по групам
1. Кадровий потенціал	
1.1	Кількість інноваційних менеджерів
1.2	Рівень зайнятості інноваційною діяльністю персоналу
1.3	Ступінь кваліфікованості виробничого персоналу
1.4	Рівень перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу
1.5	Рівень посадового досвіду
2. Матеріально-технічний потенціал	
2.1	Ступінь оновлення продукції
2.2	Ступінь оновлення технологій
2.3	Співвідношення власних і придбаних розробок
2.4	Рівень забезпеченості устаткуванням
2.5	Обсяги інвестування в технічне переоснащення виробництва
2.6	Ступінь придатності основних фондів
3. Фінансово-економічний потенціал	
3.1	Затрати на дослідження та розробки
3.2	Інвестування інноваційної діяльності
3.3	Затрати на технологічну інноваційну діяльність
3.4	Придбання нематеріальних активів
3.5	Ступінь матеріального заохочення
3.6	Інвестування в навчання і перепідготовку персоналу
4. Науковий потенціал	
4.1	Рівень патентно-ліцензійної діяльності
4.2	Забезпеченість науковими кадрами
4.3	Рівень раціоналізаторської активності
5. Маркетинговий потенціал	
5.1	Ступінь інноваційності маркетингового персоналу
5.2	Затрати на маркетингову діяльність
5.3	Ефективність маркетингових комунікацій
6. Інфраструктурний потенціал	
6.1	Забезпеченість робочою площею
6.2	Забезпеченість власними інноваційними підрозділами, лабораторіями і тп.
7. Організаційно-управлінський потенціал	
7.1	Раціональність управлінської структури
7.2	Рівень сприйнятливості організацією інновацій
7.3	Ефективність управлінської діяльності
8. Ринковий потенціал	
8.1	Ступінь реалізації новацій
8.2	Ступінь реалізації інноваційної продукції
8.3	Рівень рентабельності інноваційних витрат
8.4	Ступінь ринкової концентрації інновацій
9. Інформаційний потенціал	
9.1	Задоволеність науково-технічною інформацією
9.2	Поширеність користувачів Інтернету
9.3	Накопиченість інформаційних фондів

Джерело: складено автором

- Інформаційний - залежить від рівня цифровізації бізнес-процесів на підприємстві та оволодіння цими технологіями персоналом.

Ці елементи та показники, що їх вимірюють представлені у таблиці 1.2.

Інвестиційна привабливість та інноваційність персоналу є основними критеріями за якими можна зробити висновок про наявність або відсутність інноваційного потенціалу, який, у свою чергу, виступає каталізатором зростання та розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА ЗАХОДИ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2.1. Аналіз фінансового стану та ефективності діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»

Об'єктом дослідження у цій кваліфікаційній роботі було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА», засноване у 2001 році у м. Київ. На момент створення передбачалося, що спеціалізуватиметься підприємство на діяльності у сфері доставки, а саме - допоміжна діяльність у сфері транспорту. Але згодом підприємство перетворилося у групу компаній та освоїло й інші види діяльності і на поточний момент включає:

- найбільшу у нашій країні мережу поштових відділень та поштоMATів (9200 та 14000 відповідно)

- структурний підрозділ Nova Global, що вирішує логістичні питання з доставки товарів фізичним та юридичним особам з будь-якої країни;

- сервіс NP Shopping, що спеціалізується на співпраці з найбільшими світовими макет-плейсами та виробниками з метою організації доставки куплених українцями товарів до нашої країни;

- великий транспортний парк, який з 2021 року (коли була заснована компанія Supernova Airlines) включає і літаки. Це дозволяє у мінімальні строки забезпечити доставку та гарантувати закінчення операції у встановлені строки;

- сервіс NovaPay дозволяє не лише сплачувати за послуги ТОВ «НОВА ПОШТА», а й здійснювати перекази та пересилку грошей. Планується, що у найближчий час цей сервіс зможе замінити і деякі інші банківські операції.

Перший рік війни був дуже складним і заздалегідь сформовані резерви були витрачені протягом лютого-березня. ТОВ «НОВА ПОШТА» зазнавали величезні збитки як через скорочення обсягу послуг так і через руйнування терміналів, втрату машин та їхнього вантажу. Але підприємство не припинило надавати послуги по всій території України, окрім тимчасово окупованої території і паралельно з цим шукало кошти на розширення діяльності та реалізацію нових

амбітних проєктів. Це досить швидко надало результат . Як бізнес так і населення почали адаптуватися до умов воєнного стану і обсяг обороту став поступово зростати: обсяг посилок, що відправляються від юридичних осіб зріс на 27%, більше ніж на 30% зросли обсяги оплати через NovaPay.

На кінець 2023 року група компаній «НОВА ПОШТА» представлена та здійснює діяльність більше ніж 10 тисячах населених пунктах нашої країни. Враховуючи різноманіття діяльності компанії, складну структуру та виклики поточного моменту компанія змінила свою назву на NOVA, яка у більшому ступені відповідає місії та візії групи.

Читаючи баланс та звіт про фінансові результати ТОВ “НОВА ПОШТА” бачимо суттєве зростання валюти балансу (на кінець 2021 року - 13 498 127 тис.грн, на кінець 2023 року - 23101706 тис.грн). Це свідчить про те, що підприємство активно розвивається та розширює обсяги своєї діяльності. Необоротні активи зростають випереджаючими темпами, а ось оборотні активи протягом 2023 року зазнали незначного зниження.

Основні чинники що викликали зниження за другим розділом активу балансу: поточні фінансові інвестиції та запаси. Зниження за цими статтями є обґрунтованим. Оскільки в умовах великих ризиків краще не формувати великі запаси, а поточні фінансові інвестиції вже не приносять очікуваного доходу та їхня рентабельність нижча за рентабельність основної виробничої діяльності, що буде у подальшому доведено. Компенсуючий вплив був за такими статтями: рахунки в банках, гроші та їх еквіваленти, дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги. Перші два фактори пояснюються перевагами ліквідності, особливо під час проблем з електрикою, інтернет підключенням, з інтернет-банкінгом. Зростання дебіторської заборгованості може пояснюватися стратегією щодо збільшення обороту і стимулюванням контрагентів шляхом збільшення обсягів послуг, що надаються на умовах відстрочки платежу.

Збільшення першого розділу активу балансу - наочно демонструє стратегію відновлення та розширення.

Незначне сумарне зменшення нематеріальних активів свідчить про правильну політику амортизації нематеріальних активів, а збільшення їх первісної вартості говорить, що незважаючи на війну ТОВ “НОВА ПОШТА” продовжує розвивати власний бренд та ефективно використовує можливості надання франшизи. Зростання незавершених капітальних інвестицій підтверджує прагнення власників компанії мати представництво у всіх населених пунктах України та інвестування у відкриття нових відділень та у проекти. Протягом усього періоду що аналізується спостерігаємо зростання основних засобів за загальної сумою та їх щорічне оновлення. Цікавим з позиції аналізу стратегії є зростання довгострокових фінансових інвестицій, що не пов'язані з участю у капіталі. Це є свідченням накопичення коштів для нового інвестиційного ривка.

Що стосується пасиву балансу, то зростання першого розділу (власний капітал) відбувається за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку, зростання якого попри війну є позитивною характеристикою ефективності управління ТОВ “НОВА ПОШТА”. Позитивним також можна вважати збільшення довгострокових запозичень, що є свідченням наявності довгострокових джерел фінансування та довіри з боку кредиторів до ТОВ “НОВА ПОШТА”.

Серед поточних зобов'язань найбільше зростання відмічаємо за статтями Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги та Поточна кредиторська заборгованість з учасниками розрахунків. Зростання такої заборгованості теж не викликає, на перший погляд, занепокоєння, оскільки є результатом зростання основної діяльності підприємства.

Звіт про фінансові результати протягом аналізованого періоду свідчить про те, що підприємство залишається прибутковим незважаючи на війну та додаткові витрати, пов'язані з мінімізацією її наслідків. Підприємство збільшує фінансові доходи, чисті доходи від реалізації продукції.

Збільшення обсягів реалізації вимагає від підприємства зростання адміністративних витрат та витрат на збут, паралельно з цим зростають

фінансові та інші витрати підприємства. Але їх зростання відбувається у меншому ступені ніж зростає виручка та валовий прибуток, що забезпечує зростання чистого прибутку підприємства.

Для поглиблення розуміння фінансового стану та результатів діяльності проведемо коефіцієнтний аналіз

Таблиця 2.1 - Основні показники діяльності ТОВ “НОВА ПОШТА” за період

Показник	31.12. 2021 р.	31.12. 2022 р.	31.12. 2023 р.
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,32	0,35	0,27
Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів	0,47	0,56	0,63
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,43	0,48	0,47
Коефіцієнт виробничої віддачі операційних необоротних активів	за 2022 р.-2,97		за 2023 р. - 3,10
Коеф.реал.вартості оборотних коштів	0,44	0,37	0,38
Тривалість обороту	68 днів	85 днів	69 днів
Коефіцієнт обороту	5,38	4,27	5,29
Коефіцієнт завантаження	0,19	0,23	0,19
Власні оборотні активи	-1608707	-2396789	-3814267
Показник забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань	2,65	2,12	2,35
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,79	0,9	0,97
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,33	0,26	0,18
Коефіцієнт ліквідності запасів	0,034	0,054	0,046
Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках	1,01	1,7	1,1
Коефіцієнт мобільності активів	0,4	0,34	0,46
Коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості	0,69	1,44	0,94

Джерело: складено на основі оприлюдненої звітності

Коефіцієнт зносу основних засобів - протягом 2022 року відбулося незначне збільшення рівня зносу основних засобів з 32% до 35%, проте за період 2023 року було введено нові засоби в експлуатацію, що до кінця 2023 року знизило показник до 27%, що є дуже позитивним для підприємства результатом.

Коефіцієнти амортизації нематеріальних активів вказують на те, що значна частина вартості цих активів вже була списана протягом звітної періоду.

Коефіцієнт реальної вартості майна - в цілому показник має стабільне значення. Невеликі коливання для зовнішнього фінансового аналізу викликають певні труднощі через нестабільну динаміку, але вони підтверджують проведення заходів щодо оптимізації складу та структури майна підприємства. Важливо детально проаналізувати причини змін у вартості майна та прийняти заходи для оптимізації управління ним.

Коефіцієнт виробничої віддачі операційних необоротних активів розраховується за середньорічним значенням необоротних активів які безпосередньо задіяні у виробничому процесі, тому у ході аналізу було отримано дані за два періоди. Коефіцієнт виробничої віддачі операційних необоротних активів є показником ефективності використання цих активів у виробничому процесі. За 2023 рік цей показник збільшився і ми констатуємо підвищення ефективності використання операційних необоротних активів, тому що чистий дохід зростає швидше ніж необоротні активи.

Коефіцієнт реальної вартості оборотних коштів вказує на ефективність використання оборотних коштів у процесі виробництва та обігу. Зниження з 0,44 до 0,37 може вказувати на те, що компанія стала менш ефективною у використанні оборотних коштів протягом 2022 року. Можливі причини включають збільшення запасів, відстрочення платежів або інші фактори, які призводять до менш ефективного обороту коштів. Хоча коефіцієнт зріс до 0,38 у кінці 2023 року, він залишається нижчим, ніж у 2021 році. Тобто ТОВ "НОВА ПОШТА" треба звертати увагу на цей показник та розробити заходи з підвищення ефективності управління оборотними коштами.

Тривалість обороту коштів - це важливий фінансовий показник, який вказує на те, як ефективно компанія управляє своїми оборотними коштами, тобто грошовими ресурсами, які вона має для забезпечення щоденної діяльності. Тривалість обороту коштів значно зросла з 68 до 85 у 2022 році. Це може свідчити про те, що компанія стикалася з викликами або змінами, які впливають на її ефективність в управлінні оборотними коштами. Однак у 2023 році швидкість обороту коштів знову зменшилася до рівня 69. Це може свідчити про те, що компанія стала більш ефективною у використанні своїх оборотних коштів протягом цього року.

Коефіцієнт обороту є ще одним важливим показником, який є зворотнім до показника тривалості обороту та вказує на ефективність використання оборотних коштів компанією. Коефіцієнт обороту впав з 5,38 у 2021 році до 4,27 у 2022 році. Таке значне зниження може свідчити про те, що компанія стала менш ефективною у використанні своїх оборотних коштів протягом 2022 року. У 2023 році коефіцієнт обороту відновився та досяг рівня 5,29. Це може свідчити про те, що компанія вжила заходи для покращення ефективності використання своїх оборотних коштів.

Коефіцієнт завантаження вказує на те, наскільки компанія використовує свої виробничі потужності. Коефіцієнт завантаження зріс з 0,19 у 2021 році до 0,23 в кінці 2023 року. Це може вказувати на те, що компанія через брак виробничих потужностей була змушена використовувати їх більш інтенсивно. У 2023 році коефіцієнт завантаження повернувся до рівня 0,19, що може означати повернення до попереднього рівня використання виробничих потужностей.

Власні оборотні активи мають від'ємне значення, це може вказувати на те, що компанія може мати проблеми з короткостроковою ліквідністю та може мати заборгованість, яка перевищує її оборотні активи. Також прослідковується тенденція до щорічного збільшення цього показника, що означає недостатність власних коштів та зменшення їх ваги у порівнянні зі всім сумарним капіталом. Позитивною стороною цього показника є наявність потреби у додатковому

фінансування, що поряд з попередніми показниками свідчить про тенденцію нарощування виробничих потужностей підприємства.

Показник забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань вказує на те, наскільки поточні активи компанії забезпечені її поточними зобов'язаннями. Це важливий показник фінансової стійкості та ліквідності компанії. Протягом 2022 року показник забезпеченості значно зменшився з 2,65 до 2,12. Це може вказувати на те, що компанія стала менш ліквідною або зменшила забезпеченість поточних зобов'язань своїми поточними активами. У 2023 році спостерігається поступове повернення показника до довоєнного рівня, що підтверджує прагнення компанії до виходу на довоєнний рівень за основними показниками діяльності.

Коефіцієнт поточної ліквідності не відповідає встановленим нормативам (2), проте має позитивну тенденцію зростання. Підприємство намагається покращити свою ліквідність і з цією метою збільшує найбільш ліквідні активи.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить про практичне виконання нормативу (0,2), тобто на поточний момент ТОВ “НОВА ПОШТА” може виконати мінімально необхідний обсяг найбільш термінових зобов'язань, але менеджменту необхідно звернути увагу на погіршення цього показника.

Коефіцієнт ліквідності запасів вказує на те, як ефективно підприємство управляє своїми запасами. Зазвичай, вищий коефіцієнт вказує на ефективніше управління запасами. Коефіцієнт ліквідності запасів зріс від 0,034 у 2021 році до 0,054 до кінця 2022 року. Це може свідчити про більш ефективне управління запасами на тлі їхньої нестачі та необхідності працювати “на залишках”. Тому зменшився цього коефіцієнту у 2023 році може вказувати на оптимізацію розмірів запасів, сформованість механізмів управління ними в умовах воєнного стану.

Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках вказує на те, як ефективно підприємство обертає свої оборотні активи протягом певного періоду. Високий коефіцієнт може свідчити про ефективне управління запасами, або про їхню нестачу. Коефіцієнт ліквідності коштів зріс від 1,01 у 2021 році до 1,7 до кінця

2022 року як раз і свідчить про певний дефіцит оборотних коштів у підприємства. Повернення цього показника до рівня довоєнного періоду може свідчить про стабілізацію коштів та наявність їх у необхідному обсязі для продовження діяльності.

Коефіцієнт мобільності активів вказує на ефективність використання активів підприємства для генерації виручки. Вищий коефіцієнт свідчить про більш ефективне використання активів. Коефіцієнт мобільності активів зменшився з 0,4 у 2021 році до 0,34 до кінця 2022 року. Це може вказувати на те, що підприємство стало менш ефективним у використанні своїх активів для формування виручки. Коефіцієнт зріс до 0,46 до кінця 2023 року, що відображає тенденцію до повернення підприємства до показників довоєнного періоду. Погіршення використання активів у 2022 році може бути пов'язане з рядом факторів, таких як низька виробнича активність, зниження попиту на послуги підприємства, зміни в ринкових умовах тощо.

Коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості вказує на те, як ефективно підприємство управляє взаєминами з кредиторами та дебіторами. Найкраща ситуація - наближення його до рівня 1, тобто ситуація 2023 року - найкраща за весь період аналізу

2.2. Оцінка ефективності діяльності та наявності інноваційного потенціалу ТОВ «НОВА ПОШТА»

Фінансові ресурси є важливою частиною забезпечення поточної виробничої діяльності і виступають джерелом для формування та розвитку інноваційного потенціалу. Як свідчать дані балансу ТОВ «НОВА ПОШТА» менеджмент підприємства надає перевагу довгостроковим джерелам, тому сконцентруємося на показниках, що забезпечують зростання довгострокових пасивів та оцінимо їхню ризиковість (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Показники ефективності діяльності та захисту капіталу ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показник	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт ризику власного капіталу	45,57	79
Коефіцієнт захисту статутного (пайового) капіталу	5,9	5,9
Коефіцієнт розвитку шляхом самофінансування	2,54	3,43
Коефіцієнт незалежності	0,33	0,3
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,52	0,57
Коефіцієнт фінансування	2,0	2,34
Загальна рентабельність діяльності підприємства (%)	14,8	16,4
Рентабельність операційної діяльності (%)	32,6	50,2
Чиста рентабельність діяльності підприємства(%)	9,5	12,6
Рентабельність власного капіталу(%)	32,6	50,2
Рентабельність виробничих ресурсів (фондів) (%)	30,2	56,2
Рентабельність продукції (%)	36,6	38,2
Рентабельність витрат діяльності (%)	16,6	16,5
Коефіцієнт закріплення оборотного капіталу	0,15	0,19
Тривалість одного обороту оборотного капіталу (дні)	54,0	69,3
Відносне вивільнення (додаткове залучення) оборотного капіталу	-157923,9	1844017,9

Джерело: розраховано автором за даними звітності

Коефіцієнт ризику власного капіталу вказує на ступінь ризику, який несуть власному капіталу підприємства наявні зобов'язання. Зростання цього коефіцієнта може свідчити про збільшення впливу навантаження на власний капітал через збільшення заборгованості. Протягом аналізованого періоду

коефіцієнт ризику значно зріс з 45,57 до 79. Це може вказувати на збільшення ступеня ризику, пов'язаного із станом власного капіталу компанії. За даними балансу бачимо, що підсумок першого розділу пасиву зростає, а резервний капітал не збільшується, що і є поясненням такої ситуації. На тлі зростання зобов'язань ТОВ «НОВА ПОШТА» це можна розглядати як тенденцію, що потребує подальшого вивчення та оптимізації структури власного капіталу.

Коефіцієнт захисту статутного (пайового) капіталу вказує на здатність компанії покривати свої зобов'язання перед акціонерами (власниками) за рахунок власних активів у вигляді сформованих резервів. Протягом усього періоду коефіцієнт залишився на рівні 5,9. Така стабільність може вказувати на те, що компанія зберегла співвідношення у структурі власного капіталу, але рівень захисту залишається на низькому рівні.

Коефіцієнт розвитку підприємства шляхом самофінансування вказує на те, наскільки ефективно підприємство використовує свої власні ресурси для забезпечення свого розвитку. Зростання цього коефіцієнту може свідчити про підвищення ефективності самофінансування або позитивні зміни в стратегії розвитку підприємства. Також це вказує на більшу здатність підприємства генерувати власні ресурси для фінансування свого розвитку.

Коефіцієнт незалежності вказує на те, яка частина активів підприємства фінансується за рахунок власних ресурсів (незалежних від зовнішніх джерел фінансування). Незначна зміна цього показника не може характеризуватися негативно. Оскільки ТОВ «НОВА ПОШТА» залучила довгострокові кошти та збільшила нерозподілений прибуток, відповідно критичних змін у джерелах фінансування не відбулося.

Коефіцієнт фінансової стійкості вказує на здатність підприємства витримувати фінансові труднощі та зберігати стійкість в умовах зміни ринкових умов. Зростання цього коефіцієнта вказує на покращення фінансової стійкості підприємства, що є позитивним сигналом і може свідчити про те, що підприємство стало більш стійким і здатним витримувати економічні труднощі.

Коефіцієнт фінансування вказує на те, якою мірою активи підприємства фінансуються за рахунок зобов'язань. Зростання цього коефіцієнта може свідчити про незначне збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Така зміна свідчить про збереження стабільної стійкості у фінансуванні підприємства. Значення цього показника значно нижче ніж граничний рівень (1,0) - можемо зробити висновок, що маючи такі показники ТОВ «НОВА ПОШТА» користується довірою серед кредиторів і може, за потреби, отримати кредит за прийнятними відсотковими ставками.

Загальна рентабельність діяльності вказує на ефективність використання активів підприємства для генерації прибутку. Збільшення цього показника свідчить про покращення фінансової продуктивності ТОВ «НОВА ПОШТА». Збільшення загальної рентабельності може бути результатом покращення управління витратами, оптимізації виробничих процесів, підвищення ефективності використання активів та інших стратегічних ініціатив.

Показник рентабельності операційної діяльності визначає, яка частина прибутку підприємства формується за рахунок його операційної діяльності. Загалом, рентабельність операційної діяльності за розглянутий період зростає, що свідчить про певну стабільність в результатах діяльності підприємства.

Чиста рентабельність діяльності вказує на те, яка питома вага прибутку підприємства після відрахування всіх витрат, включаючи податки та фінансові витрати у задіяних на його формування активах. Чиста рентабельність показує приріст на 3,1 %. Це є вражаючим покращенням в умовах воєнного стану і свідчить про ефективне управління доходами та витратами підприємства. Збільшення чистої рентабельності може бути результатом оптимізації витрат, збільшення ефективності операцій, управління податками та інших стратегічних ініціатив.

Показник рентабельності власного капіталу вказує на те, яка частина чистого прибутку припадає на одиницю власного капіталу. Рентабельність власного капіталу відзначилася значним зростанням з 32,6%, до 50,2% . Таке зростання свідчить про можливе відновлення фінансової стійкості та

вдосконалення стратегій управління капіталом. Зміни в рентабельності власного капіталу можуть бути пов'язані з ефективністю використання капіталу, стратегічним плануванням, управлінням ризиками та іншими факторами.

Зростання показника рентабельності виробничих ресурсів свідчить про покращення ефективності використання ресурсів у виробничому процесі. Зростання рентабельності виробничих ресурсів з 30,2% у 2022 році до 56,2% у 2023 році свідчить про ефективнішу організацію виробничого процесу та оптимізацію використання ресурсів. Такий ріст рентабельності може бути результатом впровадження нових технологій, підвищення продуктивності праці, оптимізації ланцюга постачання чи інших удосконалень у виробничому процесі. Зміна рентабельності настільки значна, що може вказувати на стратегічні зміни в управлінні виробництвом та ресурсами.

Рентабельність продукції є ключовим показником ефективності виробництва та успішності бізнесу і її зростання з 36,6% до 38,2% свідчить про потенціал зростання та позитивні зміни в управлінні основними операційними процесами.

Рентабельність витрат діяльності вказує на те, яка частина виручки залишається після покриття всіх витрат. Цей показник майже не зазнав змін протягом періоду.

Коефіцієнт закріплення оборотного капіталу вказує на те, яка частина оборотного капіталу закріплена в немобільних активах. Коефіцієнт закріплення оборотного капіталу зріс з 0,15 до 0,19. Це свідчить про те, що більше оборотного капіталу закріплено в немобільних активах. В інших умовах зростання цього показника оцінювалося б негативно, але у цьому випадку збільшення коефіцієнту викликано перетакому коштів з короткострокових фінансових інвестицій до інвестицій у обладнання, нерухомість чи інші капіталовкладення.

Тривалість одного обороту оборотного капіталу вказує на кількість днів, які потрібні для завершення циклу обороту оборотного капіталу. Тривалість одного обороту оборотного капіталу збільшилася з 54 днів до 69,3 днів у 2023 році.

Збільшення тривалості може бути пов'язано зі збільшенням часу, необхідного для реалізації запасів або отримання платежів від клієнтів.

Показник відносного вивільнення (додаткового залучення) оборотного капіталу вказує на зміну обсягу оборотного капіталу протягом аналізованого періоду. Показник у 2022 році вказує на вивільнення (-) оборотного капіталу у розмірі -157923,9 тис.грн. У 2023 році показник суттєво збільшився до 1,844017,9 тис.грн., що може вказувати на активне додаткове залучення оборотного капіталу, можливо, для розширення діяльності чи фінансування нових проєктів. Зміни у вивільненні або додатковому залученні оборотного капіталу можуть бути пов'язані зі змінами у стратегії управління запасами, політиці кредитування або умовах ринку.

Проведений аналіз ефективності діяльності та наявності ресурсів говорить про готовність фінансової складової інноваційного потенціалу підприємства до нового «інноваційно-інвестиційного ривку». Нажаль, як зовнішні користувачі інформації ми не маємо доступу до інформації про інші складові інноваційного потенціалу, але виходячи з наявної інформації у пресі, робимо висновок, що інші складові теж мають наявний запас для здійснення інноваційної діяльності.

2.3. Заходи з підвищення ефективності реалізації інноваційного потенціалу

ТОВ «НОВА ПОШТА» є визнаним лідером логістичного сервісу в Україні та одним з кращих підприємств відповідної галузі в Європі. Це пов'язано як з високою якістю послуг, так із швидкістю та дружністю для клієнтів сервісів компанії, великими інвестиціями у маркетинг та формування лояльності споживачів до бренду, а також з постійною роботою у сфері інновацій та впровадження результатів R&D досліджень.

З метою стимулювання інноваційного розвитку у структурі ТОВ «НОВА ПОШТА» було створено спеціальний підрозділ, який займається R&D дослідженнями. Його штат – 12 осіб, які на постійній основі займаються розробками та їхнім впровадженням у різних напрямках: системи контролю та

автоматизації, системи ІТ-продуктів та цифрових сервісів, системи роботизації та оптимізації процесу доставки, системи пакування та забезпечення безпеки у процесі транспортування та зберігання вантажу, системи комп'ютерного бачення та штучного інтелекту в обслуговуванні. Безпосередній обсяг фінансування цього відділу 1 млн.грн на рік, але оскільки інноваційна та інвестиційна діяльність тісно пов'язані, то бюджет R&D відділу може бути збільшено за необхідності.

R&D відділ активно співпрацює із зовнішніми підрядниками та відкрит для пропозицій з боку клієнтів. Для підвищення ефективності співпраці було створено платформу Nova Tech, студію з коворкінгом, низку майстерен та приміщення для тестування проєктів. Зв'язок з клієнтами у ТОВ «НОВА ПОШТА» розглядають як основа для покращень.

Отримавши запит на розробку та впровадження інноваційних форматів сервісності, R&D відділ активізує ті чи інші аспекти свого інноваційного потенціалу та отримує можливість створення затребуваних інновацій.

Схематично розглянемо процес формування ціннісної пропозиції (нової /вдосконаленої послуги, товару, продукту) ТОВ «НОВА ПОШТА». Все починається через зворотній зв'язок і визначення потреб клієнтів, це можуть бути нові запити так і ті, що стосуються вже наявних послуг. Візьмемо для аналізу послугу «поштомат». Є від клієнтів запити, щодо оснащення поштоматів вагами, також методом опитування було встановлено, що клієнти часто забувають забрати свої посилки, навіть проходячи повз поштоматів. І це знижує ефективність роботи поштоматів через зниження оборотності. Тому виникає потреба модернізувати поштомати системою «нагадування». R&D відділ починає розробку відповідного сервісу (на даний момент на основі iBeacon-технології). Сервіс полягає у тому, що коли телефон клієнта буде біля поштомату йому буде надіслано нагадування. Зараз проводяться проєктні роботи по інтеграції сервісу, потім буде здійснено його тестування і на останньому етапі – масштабування.

І на цьому етапі ми бачимо можливість запропонувати алгоритм роботи з відгуками та організації на цій основі проектної діяльності для підвищення ефективності інноваційної діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА». Такий алгоритм являє собою структуровану систему аналітичних процесів. Алгоритм може включати п'ять ключових етапів аналізу формату сервісності на основі ціннісної пропозиції компаній для створення оптимальної моделі взаємодії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Алгоритм аналізу ціннісної пропозиції на основі визначення формату сервісності

№	Етап	Реалізація
I	Процес ініціалізації	
1	Аналіз ринку	Стратегічний аналіз, систематизація інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, виявлення значущих факторів на ринку надання сервісу в логістичному бізнесі
2	Виявлення зон потенційного зростання	Класифікація проблемних сфер галузі
II	Процес планування	
3	Визначення ключових факторів, що впливають на вибір формату сервісності та типологізація гравців на ринку	Типологізація форматів закладів громадського харчування серед конкурентів на основі результатів кластерного аналізу
4	Створення структури значущих чинників	Аналіз значущих чинників, які впливають на вибір формату сервісності та виявлення їх взаємозв'язку під час проведення багатовимірною дисперсійного аналізу
III	Процес реалізації	
5	Виявлення взаємозв'язку основних критеріїв формату сервісності, що впливають на формування ціннісної пропозиції	Перевірка споживчих переваг на основі кореляційного аналізу та порівняння результатів значущих факторів пошукових запитів та онлайн відгуків клієнтів.

Джерело: складено автором

Також формування цього алгоритму має три проектні процеси: ініціалізації, планування та реалізації, в ході яких відбувається розробка та аналіз ціннісної пропозиції відповідно до факторів, що впливають на вибір формату сервісності.

Перший етап зазначеного алгоритму включає проведення стратегічного аналізу, який би систематизував актуальну інформацію про внутрішнє та

зовнішнє середовище компанії і визначав би найбільш значущі характеристики ціннісної пропозиції на ринку надання сервісних послуг логістичного бізнесу.

Другий етап є розробкою класифікації проблемних областей, що впливають на ефективність управління доставками та іншими послугами. Він дає змогу дати оцінку поточному стану справ на ринку та виявити зони потенційного зростання.

Третій етап алгоритму аналізу ціннісної пропозиції стосується типування форматів запитів на послуги незалежно від компанії, що їх надають. Він проводиться на основі результатів кластерного аналізу, а також за ключовими словами пошукових запитів споживачів.

На четвертому етапі пошукові запити споживачів аналізуються щодо наявності значимих чинників під час вибору підприємства що може надати аналогічну послугу.

П'ятий етап містить перевірку відгуків споживачів. Проводиться кореляційний аналіз та порівнюються результати визначення найбільш значущих факторів, що впливають на вибір формату сервісності, встановлених на основі пошукових запитів та в онлайн відгуках. Це дозволяє виявити взаємозв'язок основних критеріїв формату сервісності, що впливають на формування ціннісної пропозиції, що надається клієнту та інноваційного потенціалу компанії.

Формування алгоритму аналізу ціннісної пропозиції для практичного застосування на ринку логістичних послуг є аналітичним інструментом, орієнтованим на структурування та систематизацію формату сервісності для побудови моделі інноваційної діяльності компанії. Оскільки при формуванні ціннісної пропозиції компанія активізує ті чи інші аспекти інноваційного потенціалу та отримує можливість створення затребуваних інновацій. Їхній взаємозв'язок відіграє важливу роль. При виявленні взаємозв'язку інноваційного потенціалу та ціннісної пропозиції компанії важливо враховувати, що в основі формування ціннісної пропозиції лежить вивчення ринку та виявлення проблемних сфер. Виявлення запиту інновації проводиться з допомогою методу опитування. Після отриманих результатів компанія виявляє основні тенденції на

ринку та аналізує основні компоненти своєї ціннісної пропозиції, а саме: основні продукти (традиційні та інноваційні) та сервіси різних форматів (також традиційні та інноваційні). Внаслідок динамічності, компоненти ціннісної пропозиції включають традиційну та інноваційну частини. Проведений аналіз дає можливість сформулювати запит на інновації внаслідок проведення опитувань та аналізу ціннісної пропозиції.

Далі аналізуються уподобання споживачів виявлення найбільш актуальних запитів клієнтів. Активізуються компоненти інноваційного потенціалу з метою оцінки того, які інновації компанія здатна оперативно впровадити згідно з поточним попитом на ринку та проводиться відбір потенційних інновацій для їх впровадження. Як результат виступає формування переліку інновацій, які можуть бути включені до ціннісної пропозиції. Інноваційний потенціал, у свою чергу, дозволяє сформувати в ціннісній пропозиції ті інновації, які можуть бути реалізовані компанією, та відсіяти ті, які не можуть бути вчасно впроваджені.

Для наближення цієї теоретичної моделі до практичного впровадження пропонуємо пов'язати етапи алгоритму з конкретними способами їх реалізації та цілями, що можуть бути досягнуті на відповідному етапі, що представлено у таблиці 2.4.

Таким чином, логіка запропонованого алгоритму полягає в наступному - при активізації тих чи інших аспектів інноваційного потенціалу в умовах формування ціннісної пропозиції компанія отримує як результат можливості створення затребуваних інновацій.

Таблиця 2.4 - Основні цілі та методи дослідження інновації на етапах алгоритму аналізу ціннісної пропозиції

Елемент	Мета	Механізм	Значення
Формування запиту на інновації	Підтвердження значимих факторів для проведення дослідження на створення інновацій	Проведення експертних опитувань	Виявлення тенденцій розвитку ринку
Виявлення проблемних сфер діяльності	Виявлення та класифікація проблемних сфер, що впливають на управління логістичним бізнесом	Збір даних експертних оцінок та аналіз	Виявлення певних характеристик, що дозволяють описати кожен із зазначених тенденцій розвитку ринку
Аналіз формату сервісності	Проведення кластерного аналізу формату сервісності	Типологізація форматів компаній на основі кластерного аналізу	Аналіз формату сервісності компанії
Аналіз споживчих уподобань	Аналіз споживчих уподобань для виявлення найбільш актуальних запитів клієнтів	Виявлення основних критеріїв формату сервісності, що впливають на формування ціннісної пропозиції	Розробка та використання різних елементів форматів сервісності, які дозволяють досягти найбільш повної відповідності споживчим перевагам на основі активізації інноваційного потенціалу компанії
Активізація інноваційного потенціалу	Активізація компонентів інноваційного потенціалу	Оцінка інновації, які компанія здатна оперативно впровадити відповідно до поточного попиту на ринку	Запит на впровадження інновацій компанії, які можуть бути задоволені на основі оцінки її інноваційного потенціалу та активізації його окремих компонентів
Отримання результату	Формування списку інновацій, які можуть бути включені в ціннісну пропозицію відповідно до наявного інноваційного потенціалу	Формування у ціннісній пропозиції тих інновацій, які можуть бути реалізовані компанією, та відсіяти ті, які не можуть бути вчасно впроваджені.	Створення затребуваних інновацій, які можуть бути включені у ціннісну пропозицію компанії відповідно до її інноваційного потенціалу

Джерело: складено автором

Схожим чином, але інтуїтивно ТОВ «НОВА ПОШТА» розробляє і впроваджує свої інновації, а введення цього алгоритму здатне оптимізувати процеси, вивільнити час та підвищити ефективність діяльності.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Одним з ключових завдань, яке необхідно вирішити для ефективного відновлення економіки нашої країни та кожного господарюючого суб'єкта є управління інноваційним потенціалом, що включає раціональне використання ресурсів, оптимізацію структури капіталу, аналіз і прогнозування діяльності з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Нестабільність мікро- і макросередовища підприємств призводить до того, що деякі підприємства просто мають на меті збільшення обсягу продажу та ринкової частки, ігноруючи роль інноваційного менеджменту в управлінні ринком та розподілі ресурсів. Головною метою ціннісно-орієнтованого управління є максимізація вартості підприємства, оскільки остання відображає основні вимоги інвесторів та фундаментальні закони внутрішнього розвитку підприємства та може адаптуватися до вимог сучасної системи управління підприємством. На сьогоднішній день інноваційний потенціал вважається одним із найважливіших факторів, що визначають успішність роботи підприємства, адже від нього залежить рівень конкурентоспроможності та інвестиційна привабливість підприємства.

Інноваційний потенціал (innovation capacity) являє собою сукупність матеріальних, інтелектуальних, фінансових та людських ресурсів, що використовуються компанією для отримання додаткових благ при створенні та виведенні нового або значно покращеного продукту (товару чи послуги). Показники для вимірювання інноваційного потенціалу можуть включати аналіз його структурних складових: кадровий, патентно-правовий, інвестиційний, організаційний, матеріально-технічний, інформаційно-аналітичний.

Фактори, що впливають на формування інноваційного потенціалу підприємства, діляться на внутрішні і зовнішні. До зовнішніх факторів відносять економічні, політичні, соціальні, культурні, а саме: якість інформаційного забезпечення; наявність доступних та дешевих ресурсів; рівень освіти

працівників; природні умови; інфляція; податкова політика; інвестиційний клімат регіону. Внутрішні фактори передбачають: наявність та структуру капіталу підприємства; якість управління існуючими активами; систему оподаткування та податкові пільги; рівень дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства; рівень фінансової стійкості підприємства; державну фінансову підтримку; рівень виробничих резервів підприємства; рівень раннього попередження ризиків; якість прийняття управлінських рішень; здатність до розробки та реалізації нових напрямів інноваційного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження у цій кваліфікаційній роботі було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА». Як показав проведений аналіз підприємству у 2023 році вдалося суттєво покращити свої результати та досягти довоєнних значень майже за всіма показниками. Повернення показників до рівня довоєнного періоду може свідчити про стабілізацію діяльності, наявність коштів у необхідному обсязі для продовження діяльності, а зростання обсягів довгострокового кредитування говорить про підготовку підприємства до нового «інноваційно-інвестиційного ривку».

ТОВ «НОВА ПОШТА» є визнаним лідером логістичного сервісу в Україні та одним з кращих підприємств відповідної галузі в Європі. Це пов'язано як з високою якістю послуг, так із швидкістю та дружністю для клієнтів сервісів компанії, великими інвестиціями у маркетинг та формування лояльності споживачів до бренду, а також з постійною роботою у сфері інновацій та впровадження результатів R&D досліджень.

З метою підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу у роботі запропоновано алгоритм роботи з пропозиціями та відгуками й організації на цій основі проєктної діяльності для підвищення ефективності діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА».

Цей алгоритм складається з 5 етапів. На першому етапі проводиться стратегічний аналіз, щодо систематизації актуальної інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище компанії, який визначає найбільш значущі характеристики

ціннісної пропозиції на ринку надання сервісних послуг логістичного бізнесу. Другий етап є розробкою класифікації проблемних областей, що впливають на ефективність управління доставками та іншими послугами. Він дає змогу дати оцінку поточному стану справ на ринку та виявити зони потенційного зростання. Третій етап алгоритму стосується типування форматів запитів на послуги незалежно від компанії, що їх надають. Він проводиться на основі результатів кластерного аналізу, а також за ключовими словами пошукових запитів споживачів. На четвертому етапі пошукові запити споживачів аналізуються щодо наявності значимих чинників під час вибору підприємства що може надати аналогічну послугу. П'ятий етап містить перевірку відгуків споживачів. Проводиться кореляційний аналіз та порівнюються результати визначення найбільш значущих факторів, що впливають на вибір формату сервісності, встановлених на основі пошукових запитів та в онлайн відгуках. Це дозволяє виявити взаємозв'язок основних критеріїв формату сервісності, що впливають на формування ціннісної пропозиції, що надається клієнту та інноваційного потенціалу компанії.

Логіка запропонованого алгоритму полягає в наступному: при активізації тих чи інших аспектів інноваційного потенціалу при формуванні ціннісної пропозиції компанія отримує як результат можливість створення затребуваних інновацій, що, в свою чергу, підвищує ефективність її функціонування.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 5 грудня 2012 року № 3715-VI. // ВВРУ. 2012. № 19-20. С. 166.
2. Закон України «Про інноваційну діяльність» №40-ІУ // ВВРУ. 2002. № 36. С. 266. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
3. Положення про порядок створення та функціонування технопарків і інноваційних структур інших типів. Верховна Рада України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
4. Про наукову і науково-технічну діяльність. Закон України: Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
5. Абрамова А.С., Марич М.Г., Попова Л.В. Кредитне забезпечення інноваційного розвитку економіки банківськими установами в Україні. *Проблеми і перспективи економіки і управління*. 2019. № 2 (18). С. 181-189.
6. Безус А.М., Шафранова К.В., Безус П.І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід* 2018. №8, С.22-25
7. Гарафонова О. І., Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 110–116.
8. Готра В.В., Синявська Я.М., Організаційно-економічні аспекти формування інтегрованого інноваційного підприємництва в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*, 2019. № 5 (139). С. 59-66.
9. Дмитрієва О.І. Державне регулювання інноваційного розвитку транспортної інфраструктури: теорія, методологія, практика: Монографія. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. – 368.
10. Дорошенко Г. О. R&d-проекти як спосіб провадження інноваційної діяльності на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6382>
11. Дорошенко Г.О., Давидов В. О., Фрідман О. А. Формування команд для реалізації інноваційних проєктів *Інвестиції: практика та досвід*, 2023. №6 Режим

доступу : <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1224/1233>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.52Н.

12. Дубиніна, С. Вплив інноваційного розвитку на економічні показники промислового підприємства. *Підприємництво та інновації*, (11-2), 23-28.

<https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.22>

13. Євтушевська О.В. Комерціалізація інноваційних розробок у контексті сприйняття споживачами товарів-новинок. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 2. С. 38-41.

14. Захарова Т. М. Інноваційна політика держави та принципи її регулювання. URL: <http://intkonf.org/zaharova-tv-innovatsiyna-politika-derzhavita-printsipi-yiyiregulyuvannya/>

15. Іжевський В. В. Вплив інноваційної діяльності на економічну ефективність підприємства. URL: <http://ADEN/Economics/67707.doc.htm>

16. Ілляшенко Н.С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія. Суми: Територія, 2019. 504 с.

17. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД Університетська книга, 2010. 334 с

18. Кащена Н.Б., Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі. *Підприємництво та інновації*, 2020, №11-2. С.37-43

19. Колісник Р. М. Сутність та основні принципи формування організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2021. Вип. 1 (14). С. 66–72.

20. Колодяжна І. В. Розвиток інноваційної діяльності підприємства в умовах конкуренції. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. №18. С.58-62.

21. Кравчук Ірина. Вплив інноваційної діяльності на фінансову ефективність підприємства. *Економічний форум*, 1(3), С.172-178.
<https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-22>

22. Лепейко Т. І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 1. С. 143–150.

23. Макаренко С. М. Теоретико-методологічні та прикладні засади формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2020. 234 с.

24. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Хорошко Д. Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 3 (26). С. 76-81.

25. Марченко В. М., Цвіркун А. С. Система управління інноваційним потенціалом на промислових підприємствах. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2017. № 14. С. 411-417

26. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Система оцінки показників інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=298>.

27. Менеджмент: простір варіантів: навчальний посібник. За заг. ред. проф. Г. О. Дорошенко. Харків. ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 520 с. Режим доступу: URI: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194>

28. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 433 с.

29. 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.

30. Піскун, Д. Н. Удосконалення системи управління конкурентоздатністю підприємства на засадах розвитку адаптивного маркетингу. *Вчені записки*

Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління, № 6 (2018). С. 74-77

31. Роль держави в становленні та розвитку підприємництва. О. Дорошенко
Управління розвитком підприємництва України: реалії та перспективи:
монографія. Харків: Вид-твоХарПІ НАДУ «Магістр», 2019. 252 с.

32. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 р.
Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku>

33. Шуст О. А. Обґрунтування стратегії інноваційно-орієнтованого
розвитку підприємств. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 23-27.

34. . Ardito, L. The influence of inbound open innovation on ambidexterity
performance: does it pay to source knowledge from supply chain stakeholders? *Journal
of Business Research*. 2020. Vol. 119. P. 321-329

35. Bocken, N. M. P. Barriers and drivers to sustainable business model
innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*.
2020. Vol. 53. No. 4. P. 79-95

36. Bouncken, R. B. Knowledge-and innovation-based business models for future
growth: Digitalized business models and portfolio considerations. *Review of
Managerial Science*. 2021. Vol. 15. No. 1. P. 1-14.

37. Di Vaio, A. Artificial intelligence and business models in the sustainable
development goals perspective: A systematic literature review. *Journal of Business
Research*. 2020. Vol. 121. P. 283-314

38. Doroshenko, H., Kondratenko, N., Ternova, I., Babych, S., & Dorosheko, O.
Organizational and methodical provision of the financial and economic security
management of the enterprise. *Financial And Credit Activity: Problems Of Theory And
Practice*, 1(32), 129-137. DOI: <http://dx.doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200301>

39. Freudenreich, B. A stakeholder theory perspective on business models: Value
creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*. 2020. Vol. 166. No. 1. P. 3-18

40. Kotler, P. Marketing for Hospitality and Tourism. Pearson Education India,
2017. 688 p

41. Krawczyk-Sokolowska, I. The innovation potential of the enterprise in the context of the economy and the business model. *Review of Managerial Science*. 2021. Vol. 15. No. 1. P. 103-124
42. Lanzolla, G. A business model view of strategy. *Journal of Management Studies*. 2021. Vol. 58. No. 2. P. 540-553.
43. Nenonen, S. Value propositions as market-shaping devices: A qualitative comparative analysis. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 87. P. 276-290.
44. Payne, A. Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 87. P. 244-255
45. Porter, M. E. Competitive advantage: With a new introduction. Free press, 1985. 557 p.
46. Raja, J. Z. Learning to discover value: Value-based pricing and selling capabilities for services and solutions. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 114. P. 142-159.
47. Rintamäki, T. An integrative framework for managing customer value propositions. *Journal of Business Research*. 2021. Vol.134. P. 754-764
48. Yost, E. Early warning indicators? The effect of consumer and investor sentiments on the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 2020. Vol. 89. P. 1-9.
49. Yost, E. Financial recovery strategies for restaurants during COVID-19: Evidence from the US restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2021. Vol. 47. P. 408-412.

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 Компоненти інноваційного потенціалу підприємства орієнтованого на максимальне задоволення споживача

Компоненти інноваційного потенціалу	Мета	Практична застосування	Результат застосування	Приклад
Кадровий	Забезпечення швидкої адаптації кадрового складу до нових умов роботи	Робота з співробітниками, грамотний підбір та оцінка фахівців, використання інновацій на рівні вибудовування мотиваційної стратегії зацікавленості співробітників у підвищенні свого кваліфікаційного рівня з метою адаптації до нових умов роботи	Збудована система загальної професійної підготовки кадрів, адаптація співробітників у компанії, забезпечення потреб підприємства у робочій силі в необхідних обсягах та необхідною кваліфікації	Формування кадрового складу: - аналіз діяльності та формування критеріїв відбору кандидатів, - визначення сегменту ринку робочої сили, з якої доцільно проводити набір. Розробка системи та принципів кадрової роботи: - формування кадрової політики та плану кадрових заходів, - формування кадрової служби (організаційної структури, набір складу), - розробка систем збору, зберігання та використання кадрової інформації.
Патентно-правовий	Захист компанії власника від бездоговірного використання інноваційних розробок іншими компаніями	Забезпечення правової охорони інноваційним винаходам та промисловим зразкам продукції, що випускається	Отримання: -Права монопольно застосовувати технічно новий хід в бізнесі, включаючи виготовлення товарів, їх продаж, експорт та імпорт. -Захист від тих самих дій, зроблених конкурентами (шляхом заборони на використання винаходу будь-ким, крім його володаря). -Отримання прибутку з торгівлі виключними правами на винахід. -Нарощування активів компанії (інтелектуальна власність є нематеріальним активом, який може помітно підвищити вартість компанії).	Зміцнення репутації компанії, створення іміджу передової та інноваційної компанії, авторські права на інновації, якій допомагають завойовувати лояльність споживачів, залучати нових інвесторів та контрагентів.
Інвестиційний	Досягнення ефекту від реалізації інвестиційної стратегії компанії та забезпечення	Формування всебічно обґрунтованої інвестиційної програми: обсягу інвестиційних ресурсів та	Технологічна модернізація виробництва, розробки інноваційної та конкурентоспроможної продукції	-Інвестиції в основний капітал, -Витрати на капітальний ремонт, -Вкладення у приріст оборотного капіталу,

	фінансової стабільності для подальшого розвитку бізнесу; отримання нових технологій та результатів НДДКР	оптимізації їх структури, забезпечення фінансової рівноваги підприємства у процесі його інноваційної діяльності.		-Нематеріальні інвестиції (ліцензії, реклама тощо); -Спільна участь у діяльності інших компаній.
Організаційний	Удосконалення організаційного дизайну (ключових компонент управління в їх взаємо-зв'язку та взаємозалежності) для підвищення якості та швидкості виконання бізнес-процесів підприємств	Вибудовування системи розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку та форм взаємодії між органами управління, що входять до складу компанії, та співробітниками, які в ній працюють	Побудова структури управління компанією - поділ її на певні частини та делегування цим частинам виконання управлінських завдань, шляхом розподілу повноважень і відповідальності.	Ініціювання: -Визначення завдань компанії, -Визначення способів їх вирішення, -проектування системи комунікацій. Координація: -Визначення необхідних видів діяльності, -Визначення складу виконавців, -Створення системи мотивації виконавців. Адміністрація: - делегування повноважень та обов'язків, -Визначення змісту розпоряджень, - Забезпечення виконання розпоряджень
Матеріально-технічний	Свочасне забезпечення підрозділів компанії всіма необхідними видами ресурсів необхідної якості та кількості.	Аналіз організаційно-технічного рівня виробництва та якості продукції, що випускається, і підготовка пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності компанії.	Поліпшення використання ресурсів: підвищення продуктивності праці, фондовіддачі, скорочення тривалості виробничих циклів виготовлення продукції та ін. показників.	-проведення маркетингових досліджень ринку постачальників з конкретних видів ресурсів; - розробка організаційно-технічних заходів щодо підвищення норм та нормативів витрати ресурсів; - облік та контроль використання ресурсів; - планування матеріально-технічного забезпечення виробництва продукції ресурсами
Інформаційно-аналітичний	Забезпечення керівників компанії інформаційними продуктами, що містять аналіз інформації, яка потрібна на прийняття управлінських рішень.	Виявлення проблемних напрямів, за якими мають працювати аналітики, — фахівці в даній галузі.	Вирішення управлінських завдань стратегічного та оперативного характеру, пов'язаних, як правило, з перспективами розвитку компанії.	– вивчення тенденцій розвитку; – пошук та виявлення проблемних областей, а також методів їх вирішення; – збирання інформації, що стосується поставленого управлінського завдання або галузі, в якій необхідно ухвалити управлінське рішення; – відстеження та аналіз якості інформації, що отримується, перевірка інформації на достовірність