

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА»

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Управління інноваційною діяльністю»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.*

Олександр КРАМАРЕНКО
(підпис) *Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача*

Виконав: здобувач вищої
освіти
групи УІДМ-61 Олександр КРАМАРЕНКО
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник: д.е.н, доцент Тетяна ХАЛІМОН
науковий ступінь, вчене звання (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Рецензент: к.е.н., доцент Ірина МАКОВЕЦЬКА
науковий ступінь, вчене звання (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Управління інноваційною діяльністю»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

«_____» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Крамаренку Олександр Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління інноваційним розвитком підприємства»

керівник кваліфікаційної роботи Тетяна ХАЛІМОН, д.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «30» жовтня 2025 р. №467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 21 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність ТОВ «Обрій», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань управління інноваційним розвитком підприємства, Інтернет-ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємства
Розділ 2. Аналіз інноваційного розвитку ТОВ «Обрій»
Розділ 3. Шляхи інноваційного розвитку ТОВ «Обрій»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025 - 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025 - 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025 - 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Олександр КРАМАРЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Тетяна ХАЛІМОН

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної магістерської роботи: 92 стор., 35 рис., 13 табл., 84 джерела.

Мета роботи полягає в дослідженні та аналізі системи управління інноваційним розвитком на ТОВ «Обрій» та обґрунтування напрямів щодо його удосконалення.

Об'єкт дослідження – процес управління інноваційним розвитком ТОВ «Обрій».

Предмет дослідження – теоретико-методологічний інструментарій та механізми управління інноваційним розвитком підприємства.

Короткий зміст роботи: Активні зміни, що відбуваються в світі та здійснюють безпосередній вплив на світову економіку, а також на різні сфери діяльності її суб'єктів зумовлюють необхідність фортифікації економіки, яка може бути досягнута шляхом розробки і впровадження інновацій в діяльність підприємств, розвитку інноваційної діяльності, в результаті чого відбудеться підвищення інноваційної активності підприємств. Вдосконалити систему управління інноваційним розвитком підприємств необхідно одночасно із здійсненням різних заходів, що сприяють підвищенню ефективності інноваційної діяльності. Для України забезпечення системи управління інноваційним розвитком підприємств є єдиною передумовою для їх виживання на світовому ринку. Важливими є управлінські, маркетингові та організаційні інноваційні процеси. Ці аспекти стануть передумовою для стійкого розвитку підприємств та каталізаторами для нарощування інноваційного потенціалу. Досвід країн, які обрали шлях інноваційного розвитку, наочно демонструє, що впровадження інноваційних технологій в різних сферах життєдіяльності призводить до загального зміцнення економіки держави, зростання обсягу продукції підприємств.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ІННОВАЦІЇ, ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПРОЦЕС, ПІДПРИЄМСТВО

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 92 pages, 35 pictures, 13 table, 84 sources.

The purpose of the work is to study and analyze the innovative development management system at Obriy LLC and to substantiate the directions for its improvement.

The object of the study is the process of innovative development management at Obriy LLC.

The subject of the study is the theoretical and methodological tools and mechanisms for managing the innovative development of the enterprise.

Active changes taking place in the world and having a direct impact on the world economy, as well as on various spheres of activity of its subjects, necessitate the fortification of the economy, which can be achieved by developing and implementing innovations in the activities of enterprises, developing innovative activity, as a result of which the innovative activity of enterprises will increase. It is necessary to improve the system of management of innovative development of enterprises simultaneously with the implementation of various measures that contribute to increasing the efficiency of innovative activity. For Ukraine, ensuring the system of management of innovative development of enterprises is the only prerequisite for their survival in the world market. Management, marketing and organizational innovation processes are important. These aspects will become a prerequisite for the sustainable development of enterprises and catalysts for increasing the innovative potential. The experience of countries that have chosen the path of innovative development clearly demonstrates that the introduction of innovative technologies in various spheres of life leads to the general strengthening of the state economy, an increase in the volume of production of enterprises.

KEYWORDS: MANAGEMENT, INNOVATIVE DEVELOPMENT, INNOVATIONS, INNOVATIVE ACTIVITY, PROCESS, ENTERPRISE

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Поняття та значення інноваційного розвитку підприємства.....	9
1.2. Методи управління інноваційним розвитком підприємства	19
1.3. Ефективність інноваційного розвитку підприємства.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ОБРІЙ».....	34
2.1. Організаційна та фінансова характеристика ТОВ «Обрій».....	34
2.2. Система управління інноваційним розвитком ТОВ «Обрій».....	44
2.3. Інноваційно-інвестиційна політика ТОВ «Обрій» як основа інноваційного розвитку».....	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ОБРІЙ».....	58
3.1. Перспективні заходи інноваційного розвитку ТОВ «Обрій».....	58
3.2. Розробка пропозицій сприйняття інноваційного розвитку ТОВ «Обрій».....	65
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів інноваційного розвитку ТОВ «Обрій».....	71
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах функціонування ринку, впливу зовнішнього та внутрішнього середовища основним чинником у формуванні конкурентних переваг підприємства є цілеспрямоване та ефективне управління інноваційним розвитком. Доцільність даного процесу визначається на основі системи спостереження рівня інноваційної активності підприємства та його інноваційного потенціалу. У такому випадку, підприємствам необхідно розробляти дієві стратегії та механізми управління інноваційним розвитком з метою утримання позицій на ринку та розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

Проте, не зважаючи на велику кількість наукових розробок та досліджень ключових аспектів інновацій, принципів інноваційної діяльності та питань інноваційного розвитку, слід зауважити, що за сучасних умов господарювання відзначається потреба у розширенні наукових досліджень щодо управління інноваційним розвитком та пошуку нових удосконалених механізмів управління.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження та аналіз системи управління інноваційним розвитком на ТОВ «Обрій» та обґрунтування напрямів щодо його удосконалення.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- визначити сутність інноваційного розвитку підприємства;
- проаналізувати основні методи та технології управління інноваційним розвитком підприємства;
- розкрити фактори зовнішнього середовища, що впливають на інноваційний розвиток підприємства;
- дослідити ефективність інноваційного розвитку підприємства;
- проаналізувати загальну техніко-економічну ТОВ «Обрій»;
- визначити принципи управління інноваційним розвитком підприємства та провести оцінку інноваційного потенціалу ТОВ «Обрій»;

- провести аналіз системи управління інноваційним розвитком ТОВ «Обрій»;
- охарактеризувати інноваційно-інвестиційну політику ТОВ «Обрій» як основа інноваційного розвитку;
- запропонувати заходи щодо інноваційного розвитку ТОВ «Обрій»;
- розробити пропозиції сприйняття інноваційного розвитку ТОВ «Обрій»;
- обґрунтувати доцільність ефективності запропонованих заходів щодо інноваційного розвитку ТОВ «Обрій».

Об’єктом кваліфікаційної магістерської роботи є процес управління інноваційним розвитком ТОВ «Обрій».

Предметом роботи є теоретико-методологічний інструментарій та механізми управління інноваційним розвитком підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою даного дослідження є узагальнення результатів фундаментальних і прикладних досліджень з питань розвитку інноваційного підприємництва. У дослідженні використовуються теоретичні та емпіричні методи дослідження, засновані на аналізі офіційних даних реальних матеріалів і статистичних показників. Використовувалися загальнонаукові методи: методи аналізу та синтезу, методи статистичної обробки даних (порівняння, структури, динаміки), табличні та графічні методи.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, акти з питань управління інноваційним розвитком на підприємстві, праці зарубіжних і вітчизняних науковців, наукові публікації в періодичних виданнях, дані фінансової та статистичної звітності ТОВ «Обрій», дані Інтернет-ресурсів, а також результати власних спостережень та розрахунків.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 92 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та значення інноваційного розвитку підприємства

У сучасній економіці основними видами діяльності дедалі більше стають наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність. Загальним результатом яких є нерозривна тріада «нові знання – техніко-технологічні рішення – інновації», що набуває характеру станового постулату і несучої конструкції як для інноватики як нової галузі економічних наук, але й самого інноваційного процесу розвитку підприємства.

На кожному рівні інноваційної діяльності можна сформулювати багатоварову ієрархію управління економічним розвитком:

- макро: країна, міжнародний рівень;
- мікро: регіон, галузь у країні;
- мезо: підприємство, установа.

Ця тріада формує сутність розуміння те, що інновації є результатом отриманих знань людиною та її нестандартного мислення щодо формування нововведень, які спрощують життєдіяльність, підвищують ефективність певних процесів.

Тріада «нові знання – техніко-техно-логічні рішення – інновації» є основним інноваційним процесом у світі.

Інноваційна діяльність у сучасних умовах функціонування підприємств сприяє їх розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності [53].

Інновації та інноваційна діяльність зазвичай розглядаються як рушійна сила науково-технічного прогресу (особливо його високотехнологічної частини) і як процес втілення результатів наукових досліджень і розробок у практичну діяльність.

Проте, поняття «інновація» має значно ширше значення та охоплення. Сфера інновацій є всеосяжною і не обмежується лише практичним застосуванням науково-технічних рішень та винаходів. Вона також включає зміни у продукті, процесах виробництва/надання послуг, маркетингових підходах та організації діяльності.

Таким чином, інновація є очевидним чинником змін, результатом діяльності, що матеріалізується в новому або значно вдосконаленому продукті, технологічних процесах, нових послугах та нових способах задоволення суспільних потреб.

Далі наведемо основні поняття інноваційної діяльності підприємства в узагальненому (широкому) сенсі та у більш вузькій спрямованості.

Інноваційна діяльність у загальному сенсі економіки є діяльність підприємства, яка спрямована на підвищення ефективності використання ресурсів, підвищення рівня та розширення структури задоволення суспільства.

У вузькому значенні інноваційна діяльність полягає у проведенні наукових досліджень та практичних розробок на рівні підприємства.

Наведемо на рисунку 1.1. основні напрямки дослідження інноваційної діяльності.

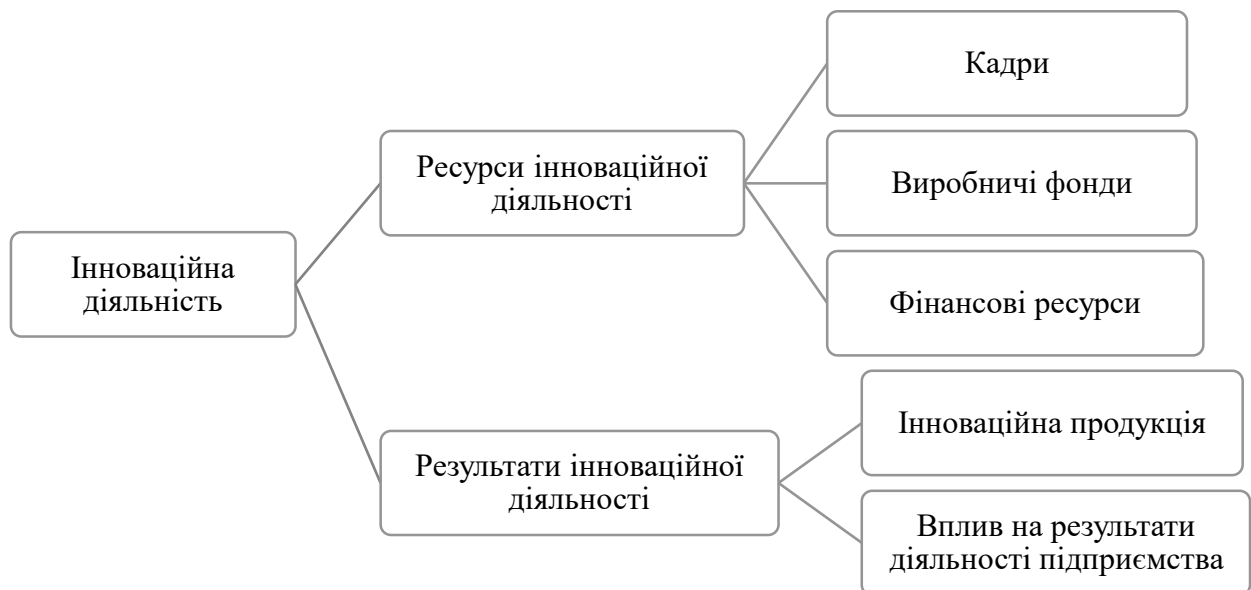


Рис. 1.1. Основні напрямки дослідження інноваційної діяльності

Джерело: складено автором на основі [2, 25, 33, 41, 81].

Таким чином, на підставі представленого рисунка 1.1. можна дійти невтішного висновку, що джерелами інноваційної діяльності є саме підприємство, зокрема необхідність підвищення ефективності його функціонування з допомогою запровадження інновацій.

Основне завдання інноватора полягає в тому, щоб шляхом освоєння нових технологічних можливостей виробництва створити продукт, який відрізнятиметься від інших [8].

Створення інновацій є наслідком насичення ринку. Тобто виникнення кризової ситуації, зниження споживчого попиту тощо. Ця ситуація виникає часто, але не завжди. Виникають такі умови створення інновації: занепад підприємства, зниження попиту та інші чинники втрати ефективності діяльності підприємства.

Сьогодні етап інноваційного розвитку безпосередньо пов'язані з визначенням «технічний уклад». Це обґрунтовується тим, що інновації на сьогоднішній день ґрунтуються на технічних розробках у сфері робототехніки, комп'ютеризації тощо.

Інновації нерозривно пов'язані з інвестиціями, оскільки інноваційну роботу необхідно фінансувати. Фінансування інновацій здійснюється у вигляді інвестування- вкладення коштів у створення та використання інновацій [10].

Об'єктами інвестицій є [11]:

1. Об'єкти, що будуються та реконструюються;
2. Комплекси об'єктів, що будуються і реконструюються, орієнтовані на рішення конкретної програми;
3. Надання нових послуг;
4. Науково-технічні розробки: майнові права; ліцензії; ноу-хау.

Під інноваціями розуміють реалізовані зміни, кінцева мета яких — запровадження нових видів продукції, процесів виробництва, ринків збуту або організаційних форм. Поняття «інновація» тісно переплітається з поняттям «розвиток», адже в сучасних економічних умовах ефективний і стабільний

прогрес підприємства можливий лише завдяки його інноваційному вдосконаленню.

Хоча концепція інноваційного розвитку активно використовується на макро- і мікрорівнях, аналіз наукових джерел виявляє відсутність уніфікованого підходу. Різні дослідники надають цьому поняттю власні характеристики, що підкреслює актуальність його подальшого теоретичного осмислення та деталізації.

В таблиці 1.1. наведено приклади авторів щодо поняття «інноваційний розвиток підприємства».

Таблиця 1.1.

Базові трактування поняття «інноваційний розвиток підприємства»

Автор	Визначення
Адаменко О.	Діяльність підприємства, яка пов'язана з постійним пошуком нових методів та технологій задоволення потреб споживачів та покращення фінансового стану підприємства.
Гумба Х.	Основний інноваційний процес та розвиток факторів, які перш за все, необхідні для його здійснення та використання інноваційного потенціалу.
Заглуміна Н.	Відносини, які впливають під час процесу підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства внаслідок використання інновацій.
Флляшенко С.	Процес господарювання, який побудований на безперервному пошуку новітніх методів використання потенціалу підприємства за сучасних умов зовнішнього і внутрішнього середовища.
Чечуріна М.	Поширення інноваційного процесу внаслідок впровадження нововведень

Продовження табл.1.1.

Мороз О.	Етап пошуку та формування нових продуктів внаслідок використання усіх наявних ресурсів підприємства, що в подальшому призводить до збільшення конкурентних позицій підприємства, формуванню нових ринків збуту та забезпечення стабільного функціонування.
Федулова І., Погорелов Ю.	Розвиток підприємства, який зумовлено використання інновацій.

Джерело: складено автором на основі [12, 26, 42, 59, 71].

Незважаючи на велику кількість визначень, представлених у таблиці 1.1, не всі вони коректно відображають сутність «інноваційного розвитку підприємства». Загалом, під інноваційним розвитком розуміють процес, що складається з комплексу технологічних, науково-технічних та організаційних змін, яких зазнає підприємство в процесі реалізації інновацій.

Якщо почати з самого поняття «розвиток», то вчені-економісти акцентують увагу на різних його характеристиках. Найчастіше вчені відзначають наявність змін різної економічної природи, руху від простого до більш складного, перехід від одного стану до іншого, кількісне зростання і якісне поліпшення.

Раніше інноваційний розвиток було позначено як один із найважливіших пріоритетів підприємства [40]. Пріоритетом була масштабна модернізація виробничої та галузевої структури економіки, використання у практику нових наукових розробок, які стосуються вищим технологічним укладам.

Зміст понять «модернізація» та «інноваційний розвиток» не має єдиного трактування. Одні вчені це пояснюють наявністю трьох підходів (премодернізм, модернізм та постмодернізм), кожен з яких займає своє місце в хронологічному порядку та є «способом бачення чи розуміння речей» [24].

Так, нелінійна точка зору премодерністів на розвиток дозволяла їм розуміти інновації та прогрес принципово інакше, ніж його розуміли модерністи [44]. Якщо в давнину вважали, що розвиток є накопичення та фіксування (збільшення кількості умінь, стилів, мистецтв, наук), то з першими проявами модернізму до початку XVI століття співіснування багатьох стилів перестало вважатися умовою, обов'язковою у розвиток, редукувавшись одного найкращого способу.

Інноваційний розвиток підприємства — це послідовні зміни, що залежать від його інноваційного потенціалу. Головним джерелом змін є інновації, що відкривають нові можливості через впровадження нових ідей та технологій.

Інноваційний розвиток підприємства вимагає відданості колективній інноваційній стратегії та впровадження продуманого плану дій для прямого вдосконалення підприємства. Для ефективного інноваційного розвитку в ринковій економіці потрібна розробка стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Процес перетворення нововведення в інновацію відбувається коли:

- після закінчення процесу ринкової дифузії нововведення стало відомо споживачеві, він усвідомлює потребу та потребу в ньому;
- здійснюється вибір інноваційної стратегії щодо використання нововведення;
- з боку споживача проявляється прагнення до пошуку та придбання нововведення;
- відбулася адаптація до нововведення (при необхідності споживач трансформує нововведення, перебудовує під нього свою систему та готується до використання);
- здійснено процес переведення нововведення як нового у звичайне та звичне. Відбулася так звана «рутинізація» нововведення, коли споживач включив його у свою технологію побутових чи ділових процесів, вбудував у свою організаційну культуру;

– споживач використовував нововведення у своєму діловому процесі, в результаті якого підвищив свою компетентність, отримав від нововведення вигоду у вигляді імпульсу новизни, нових знань, вищого технологічного рівня та нових властивостей продукції, що випускається.

Управління інноваційним розвитком підприємства – це цілеспрямований процес, який досягає чітко поставленої мети шляхом послідовного виконання запланованих завдань. Його головні переваги – це організація та оптимізація робочих процесів, зниження вартості проєкту та, як наслідок, збільшення економічного ефекту.

Перед управлінням інноваційного розвитку підприємства необхідно звернути увагу на моменти, деталізовані на рисунку 1.2.

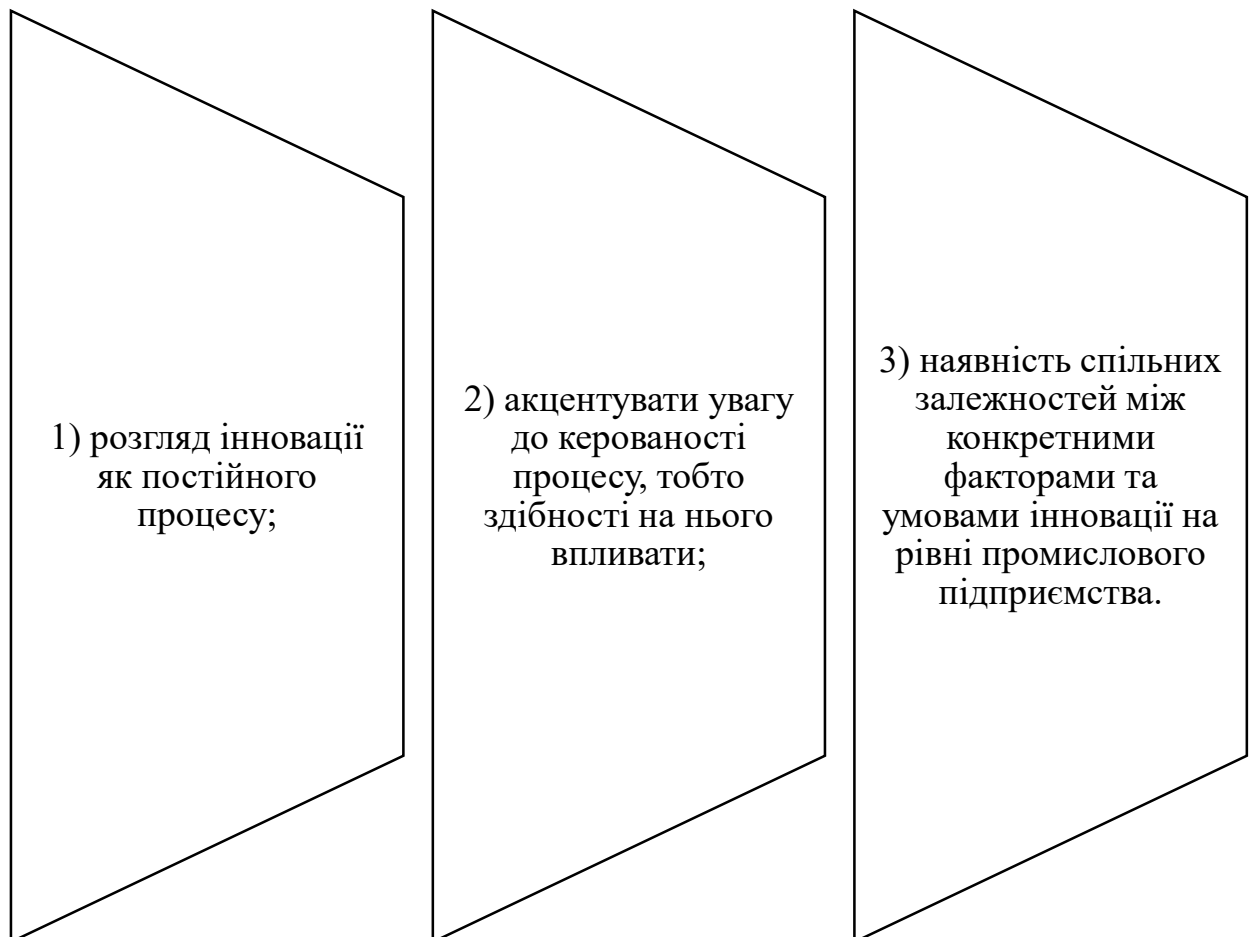


Рис. 1.2. Моменти, які пов’язані з управлінням інноваційного розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [16, 33, 38, 49, 67, 79].

Управління інноваційним розвитком підприємства має на меті регулярно координувати інноваційну діяльність для посилення її подальшого розвитку [77]. Це досягається через оптимальне та гармонійне залучення інноваційного і технологічного потенціалу.

Інноваційний розвиток підприємства - це основа підвищення ефективності його діяльності.

Управління інноваційною діяльністю є ключем до інноваційного розвитку. Воно здійснюється через виконання конкретних завдань, що ґрунтуються на функціях, принципах і методах управління. Процес управління інноваційним розвитком підприємства графічно представлено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Ключові складові управління інноваційним розвитком підприємства

Джерело: складено автором на основі [10, 18, 31, 49, 73].

Ключовими функціями управління інноваційного розвитку на рівні підприємства є такими:

1. Оцінка та передбачення зовнішніх факторів: Дослідження зовнішнього середовища та прогнозування тенденцій його зміни.
2. Діагностика внутрішнього стану: Аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства.
3. Визначення стратегічних інноваційних можливостей: Зіставлення зовнішніх загроз і можливостей із внутрішніми сильними та слабкими сторонами підприємства для виявлення найбільш перспективних напрямків інноваційного зростання.
4. Формування ринкової стратегії: Вибір цільових ринкових сегментів для впровадження інноваційних проєктів та розробка стратегії охоплення цих ринків.
5. Управління ризиками: Оцінка та кількісний аналіз ризиків на різних стадіях і в цілому процесу інноваційного розвитку, а також внесення коректив у роботу на основі результатів цього аналізу.
6. Встановлення пріоритетів: Визначення найбільш важливих і перспективних напрямків діяльності.
7. Створення системи управління: Формування відповідної організаційної структури для ефективного управління інноваційним розвитком.
8. Планування операційної діяльності: Розробка планів виробництва, збуту та фінансування згідно з обраними пріоритетними напрямками.
9. Моніторинг реалізації потенціалу: Контроль за виконанням усіх заходів, спрямованих на реалізацію інноваційного потенціалу.
10. Адаптація та пошук нових рішень: Підготовка та прийняття рішень щодо своєчасної зміни пріоритетів та пошуку нових векторів інноваційної діяльності.

Інновації є деякими нововведеннями, що дозволяють підприємству підвищити ефективність діяльності над ринком [3].

Напрями інноваційного розвитку підприємства показані на рисунку 1.4.

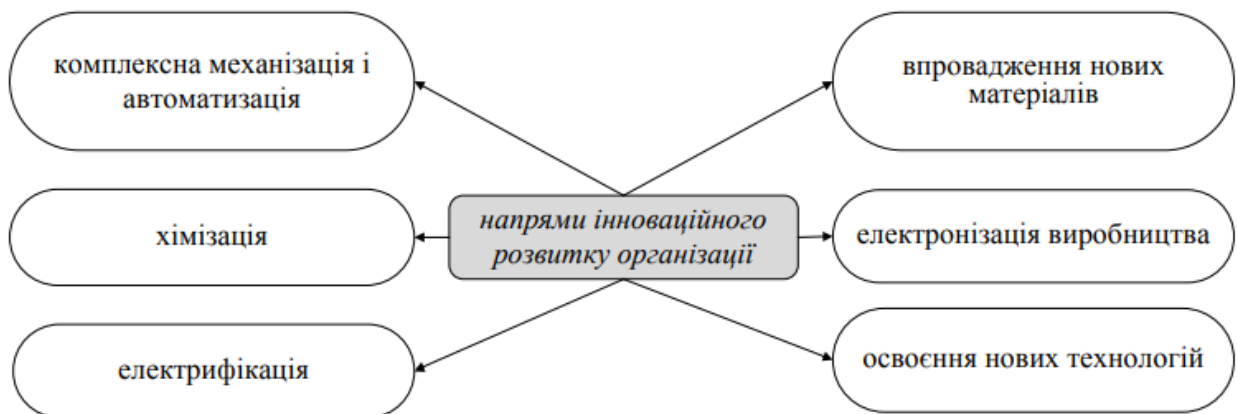


Рис. 1.4. Напрями інноваційного розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [6, 38, 52, 66].

Потреба в інноваціях найчастіше виникає у періоди криз, що виникають у зв'язку з зниженням споживчого попиту, зниження ефективності функціонування підприємства, занепаду діяльності підприємства.

Розвиток інновацій можливий за умови фінансових вкладень-інвестицій. Джерелами інвестицій можуть виступати різні об'єкти: кредити та позики, власні кошти, кошти приватних та державних інвесторів.

Управління інноваційним розвитком підприємства фокусується на визначенні конкретних корпоративних цілей і підборі інструментів для роботи з інноваціями, необхідних для їх досягнення. Також воно включає встановлення ресурсів, потрібних для реалізації цих цілей, і створення або підтримку моделей інноваційної діяльності [8].

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що сутність інноваційного розвитку підприємства полягає у використанні таких передумов, як загострення нецінової конкуренції, трансферт технологій та максимізація інноваційного потенціалу [34]. Ефективне управління інноваційним розвитком, як функція керуючої системи, забезпечує формування інноваційного середовища та реалізацію потенціалу, що надає компанії високу конкурентоспроможність та економічну стійкість у довгостроковій перспективі.

1.2. Методи управління інноваційним розвитком підприємства

Для успішного впровадження заходів інноваційного розвитку критично важливим потрібно розвивати соціально-трудові відносини, пріоритетність яких є загальновизнаною [80]. Проте, аналіз наукових джерел свідчить про недостатню теоретичну та практичну розробленість цієї проблематики. Зокрема, відсутність дієвих методик для аналізу та оцінки впливу програм покращення інноваційного розвитку підприємства обумовлює нагальну потребу вдосконалення теоретичних засад та методичних підходів до управління інноваціями через підвищення якості трудового життя.

На рисунку 1.5. показана група методів управління інноваційним розвитком підприємства.



Рис. 1.5. Методи управління інноваційним розвитком підприємства

Джерело: складено автором на основі [1, 14, 55, 60, 82].

Комплексний характер інновацій, їх багатогранність та різноманітність сфер і способів використання вимагають їх класифікації, використання якої дасть змогу об'єктивніше оцінювати інноваційну діяльність, комплексно

визначати результативність та спрямованість інноваційного процесу. За сферами застосування розрізняються такі види інновацій: техніко-технологічна, організаційна, управлінська, економічна, соціальна та юридична [31, с.133].

Правові методи пов'язані з управлінням інноваційного розвитку є фундаментом для забезпечення законності та порядку в управлінській діяльності на підприємстві. Їхня сутність полягає у такому:

1. Нормотворчість (правове регламентування): Створення та впровадження законів, підзаконних актів, інструкцій та положень, які чітко визначають права, обов'язки та відповідальність суб'єктів управління.

2. Контроль і нагляд (дотримання стандартів): Забезпечення виконання всіх обов'язкових вимог, встановлених державою, включаючи технічні регламенти, стандарти якості, екологічні норми та правила безпеки. Це реалізується через перевірки, ліцензування та сертифікацію.

3. Примус і відповідальність (адміністративні санкції): Застосування юридичних заходів впливу (стягнень) до тих, хто не виконує встановлені норми. Це можуть бути фінансові штрафи, призупинення діяльності, анулювання дозволів або інші заходи, що стимулюють суб'єктів дотримуватися закону.

Таким чином, правові методи управління інноваційним розвитком підприємства забезпечують обов'язковість виконання управлінських рішень та стандартів через державну владу і правову систему.

Організаційно-розпорядчі методи управління інноваційним розвитком підприємства спрямовані на те, щоб об'єднати всі стадії НТП (від ідеї та досліджень до впровадження і комерціалізації) в цілісну, керовану систему в межах діяльності підприємства.

Основні елементи організаційно-розпорядчих методів включають:

1. Регламентування: створення нормативних документів (стандартів, інструкцій, положень), які чітко визначають порядок виконання інноваційних робіт, структуру підрозділів та взаємодію між ними.

2. Дисциплінування: встановлення та підтримання виконавчої дисципліни через накази, розпорядження та систему відповідальності.

3. Організаційне проектування: формування оптимальної організаційної структури (відділів, робочих груп, центрів) для управління інноваційними проектами.

4. Контроль: систематична перевірка дотримання планів та нормативів на всіх етапах інноваційного процесу.

На відміну від економічних методів (стимулювання, фінансування), організаційно-розпорядчі методи управління інноваційним розвитком підприємства використовують владу та авторитет керівництва для досягнення поставлених інноваційних цілей.

Головне призначення організаційно-адміністративних методів управління інноваційним розвитком підприємства — забезпечити організаційну чіткість, високу дисципліну праці та підтримати загальну ефективність функціонування інноваційної системи управління за рахунок кращої організації роботи.

Економічні методи управління інноваційним розвитком підприємства є ключовим інструментом для впорядкування взаємовідносин як між усіма учасниками інноваційного процесу (наприклад, дослідниками, виробниками, постачальниками), так і між самим підприємством та державою.

Використання цих методів дозволяє підприємству створити оптимальні умови для формування, розробки та впровадження інноваційного продукту. Основна мета полягає у досягненні мінімальних термінів та витрат (капіталовкладень) при реалізації інновацій.

Соціально-психологічні методи управління інноваційним розвитком підприємства допомагають подолати психологічний опір змінам (страх невідомого, втрати звичного) з боку працівників. Сприятливий клімат заохочує ініціативу, креативність та готовність до співпраці, що є критично важливим для успіху інноваційних проєктів.

Додаткові механізми, які реалізуються через ці методи, включають:

1. Мотивація та залучення: використання нематеріальних стимулів (визнання, просування, участь у прийнятті рішень) для підвищення зацікавленості працівників в інноваційній діяльності.
2. Формування команд: створення ефективних міжфункціональних робочих груп для розробки та впровадження інновацій.
3. Розвиток комунікацій: покращення горизонтальної та вертикальної взаємодії для забезпечення швидкого обміну знаннями та ідеями.
4. Управління конфліктами: своєчасне врегулювання суперечностей, які можуть виникати в процесі інноваційних змін.

Таким чином, соціально-психологічні методи управління інноваційним розвитком підприємства є фундаментом, який забезпечує не лише згоду персоналу на зміни, а й їхню активну участь та емоційну відданість інноваційному розвитку підприємства.

При розробці інноваційного інструментарію розвитку підприємства необхідно використовувати підходи комплексності та системності.

Інструменти інноваційного розвитку підприємства:

1. Створення на регіональному рівні інформаційно-консультаційних служб або копідрозділів по регулюванню інноваційної діяльності. Для сучасних підприємств характерний більший потік різноманітної інформації, в тому числі по питанням впровадження інновацій, формування інноваційних процесів, можливостей інвестування в інновації, формування в цілому інвестиційної активності, а також результативності впровадження тієї чи іншої інновації в конкретних умовах виробництва [83]. Відповідно керівникам та спеціалістам підприємств складно самотійно відстежувати дану інформацію, надати істотну допомогутність можуть консалтингові компанії.

2. Технологічний аудит. Перша стадія при розробці програми модернізації виробництва, технічного переозброєння – це проведення технологічного аудиту, який включає експертизу та розробку рекомендацій щодо комплексу організаційно-технологічних заходів для підвищення конкурентоспроможності діючого інноваційного виробництва та окремих

технологічних рішень. Слід зазначити, що якісно проведений технологічний аудит дозволяє вирішити основні проблеми виробництва: -виявлення резервів збільшення фондівіддачі, підвищення продуктивності праці; поліпшення якості продукції; зниження витрат на виробництво продукції.

3. Комплексна модернізація виробництва. Модернізацію підприємств слід розглядати у контексті політики інноваційної модернізації як один з головних її пріоритетів [84]. Модернізація виробництва може торкатися двох сфери – модернізацію основних та оборотних коштів та модернізацію системи управління.

4. Забезпечити технічну безпеку. Треба вказувати інноваційні стратегії, які безпосередньо будуть пов'язані із забезпеченням технологічної безпеки підприємства за рахунок інноваційного розвитку підприємства.

5. Формування інвестиційного клімату. Недостаток власних фінансових ресурсів для забезпечення інноваційного розвитку одна з першорядних проблем підприємства, відповідно подання обґрунтованого доступу до фінансових ресурсів виступають важелем інноваційної активності підприємств.

6. Система перепідготовки кадрів. Підняти рівень технологічних та технічних знань працівників шляхом створення системи інноваційного розвитку, модернізації процесу підготовки кадрів як основи формування інноваційної діяльності.

Показником ефективності інновації пропонується вважати збільшення вартості підприємства на ринку, тобто вартість підприємства. Таким образом, такі показники як вартість підприємства та індекс прибутковості його акцій на ринку для підприємства в даний час мають більше значення, ніж інші показники економічної ефективності.

Ефективність інноваційного розвитку (та прийнятих рішень) визначається шляхом співставлення отриманого результату (ефекту) з понесеними на його досягнення витратами.

Ключовий критерій ефективності інновацій полягає у досягненні подвійної мети: мінімізація витрат при одночасній максимізації прибутку (або іншого позитивного економічного ефекту).

При впровадженні інновацій слід застосовувати такі методи, які показані на рисунку 1.6. Таким чином, головну роль в економічному зростанні грають інновації. Отже, інноваційний розвиток підприємства може забезпечити досягнення заданого темпу економічного зростання.

Примусовий	пов'язаний з подоланням опору персоналу, що використовується в умовах різкий дефіцит часу.
Метод адаптивних відхилень	стратегічні зміни відбуваються на основі незначних поступових змін протягом тривалого часу. Конфлікти вирішуються шляхом компромісів та переміщень у посібнику. Цей метод корисно використовувати, коли небезпека чи сприятливі стани довкілля можна передбачити.
Управління кризовою ситуацією	використовується, коли адміністрація перебуває у кризовій ситуації (наприклад, зміни у зовнішньому середовищі містять загрози її вдосконаленню).
Управління опором	цей метод є проміжним (проти примусовим і адаптивним). Він диктується розвитком подій у зовнішньому середовищі. З наростанням терміновості цей спосіб наближається до примусового.

Рис. 1.6. Методи, які застосовуються при впровадженні інновацій на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [11, 20, 31, 47, 73].

Для адекватного відображення реальних економічних процесів та їхньої точної оцінки, необхідним стає застосування економіко-математичних методів. Ці методи дають змогу підприємству моделювати ситуації через побудову математичних моделей. Основний перелік методик, які використовуються для моделювання процесів інноваційного розвитку підприємства на різних стадіях його життєвого циклу, представлений на рисунку 1.7.



Рис. 1.7. Методика управління інноваційним розвитком підприємства

Джерело: складено автором на основі [4, 12, 35, 40, 65].

Вибір інноваційних напрямків — це цикл від визначення мети (в рамках місії) та аналізу (внутрішніх/зовнішніх умов і ресурсів) до генерації альтернатив, їх оцінки та фінального затвердження пріоритетів.

Для визначення оптимальних напрямків інноваційного розвитку підприємства використовує низку методів, а саме:

1. SWOT-аналіз: Метод, що ґрунтується на зіставленні внутрішніх факторів (сильні та слабкі сторони компанії) з зовнішніми факторами (ринкові можливості та загрози). Найбільш перспективним для реалізації є той напрямок, де сильні сторони підприємства збігаються з ринковими можливостями.

2. STP-аналіз (Сегментація, Таргетинг, Позиціонування): Допомогає ідентифікувати цільові сегменти ринку, на яких компанія може повною мірою використати свої порівняльні переваги та ефективно мінімізувати недоліки відносно конкурентів.

3. GAP-аналіз (Аналіз розривів): Дозволяє, досліджуючи фактичні та потенційні потоки прибутку від різних продуктів, виявити ринкові прогалини (розриви). Ці прогалини можуть бути заповнені шляхом виведення на ринок інноваційної продукції.

4. Стратегічна модель Портера: Дає можливість компанії визначити свої конкурентні переваги на основі аналізу її частки ринку та рівня рентабельності окремих продуктів. На підставі цього здійснюється обґрунтований вибір інноваційного вектора розвитку.

5. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ): Оцінює ефективність кожного виду продукції шляхом порівняння поточної або прогнозованої частки ринку та темпів зростання ринку. Це допомагає визначити оптимальні варіанти подальшого інноваційного розвитку для кожного продукту.

6. Матриця «МакКінсі – Дженерал Електрик» (GE/McKinsey): На основі порівняння привабливості (фактичних чи потенційних) ринків і конкурентоспроможності конкретних видів діяльності, цей інструмент виділяє

ті сфери, де інноваційний напрямок розвитку може бути реалізований найбільш успішно та повно.

Управління інноваційним розвитком підприємства вимагає комплексного підходу, оскільки інноваційні процеси є складними, а їхнє регулювання охоплює велику кількість факторів і критеріїв.

Комплекс методичних положень для забезпечення інноваційного розвитку підприємства включає повний спектр чинників — від економічної теорії та ключових ознак до практичної реалізації (суб'єкти, об'єкти, структури, процеси) і оцінки ефективності (фактори, умови, результати). Це по суті, дорожня карта для управління інноваціями.

Отже, інноваційний розвиток — це багатогранний і тривалий процес, який вимагає не лише змін у цілях, діях і структурі, а й обов'язкової наявності сприятливого середовища, інвестиційного попиту, розвиненої інфраструктури та кваліфікованих кадрів.

1.3. Ефективність інноваційного розвитку підприємства

Інноваційний розвиток підприємства завжди супроводжується певним рівнем ризику. З одного боку, освоєння нових ринків, інтеграція передових технологій або створення унікальних продуктів може забезпечити компанії значні конкурентні переваги. З іншого боку, ці ж самі дії несуть суттєві загрози через притаманну інноваціям високу невизначеність і непередбачуваність результатів.

Саме тому підприємствам необхідно підходити до стратегії інноваційного розвитку вкрай обережно. Це вимагає ретельного врахування всіх можливих ризиків та детального аналізу як зовнішнього (ринкові умови, конкуренти), так і внутрішнього (ресурси, компетенції) середовища.

Інноваційний розвиток будь-якого підприємства завжди супроводжується значними ризиками, оскільки його успішність залежить від великого комплексу взаємодіючих факторів як зовнішнього, так і

внутрішнього середовища. Особливо ускладненим цей процес є для вітчизняних компаній, які змушені функціонувати в умовах: воєнного стану; нестабільної політико-економічної ситуації; високої невизначеності та складності точного прогнозування майбутніх змін [67].

Загалом, усі чинники зовнішнього середовища, що впливають на інноваційний розвиток підприємства, прийнято класифікувати на такі групи: економічні, політико-правові, демографічні, соціальні, науково-технічні, фактори інфраструктури, фактори мікросередовища (ближнього оточення).

Детальна характеристика факторів зовнішнього середовища, що впливає на інноваційний розвиток підприємства представлена на рисунку 1.8.



Рис. 1.8. Фактори зовнішнього середовища, що впливають на інноваційний розвиток підприємства

Джерело: складено автором на основі [8, 22, 47].

Для успішного інноваційного розвитку підприємствам критично важливо детально аналізувати та прогнозувати вплив зовнішніх факторів і їхні майбутні зміни.

Насамперед, аналіз зовнішнього середовища дає змогу виявити нові ринкові можливості. Регулярно відстежуючи:

- Зміни в потребах споживачів;
- Технологічні прориви;
- Коригування законодавства та інші зовнішні чинники,

Підприємство отримує можливість вчасно адаптуватися та розробляти нові продукти чи послуги, які повною мірою відповідають актуальним вимогам ринку. Таким чином, ретельний аналіз зовнішнього середовища значно підвищує адаптивність підприємства до мінливих умов.

Інноваційний розвиток будь-якого підприємства має схожі риси:

- інтегровані технології;
- висока вартість робочої сили;
- державна політика та законодавство;
- застосування переважно розумової праці

Основними чинниками, які перешкоджають впровадженню управлінських новацій на підприємствах є:

- відсутність в достатньому обсязі фінансових можливостей для формування управлінського потенціалу;
- недостатня кваліфікація управлінського персоналу;
- відсутність інформації про ефективні нововведення у сфері управління та можливості одержати кваліфіковану допомогу і консультації.

Результативність та вектор інноваційного розвитку підприємства значною мірою залежать від стану його внутрішнього середовища. Впровадження інноваційних стратегій в управлінні персоналом є вагомим чинником підвищення ефективності підприємства. Одним із основних факторів, що стримують розвиток інноваційного менеджменту є фінансова обмеженість, особливо відчутна для малого і середнього бізнесу [41].

Саме тому, перш ніж розпочати інноваційну діяльність, критично важливо провести ретельний аналіз внутрішніх умов. Цей аналіз дозволяє оцінити спроможність підприємства до впровадження інновацій та його інноваційний потенціал.

У таблиці 1.2 представлено детальний перелік внутрішніх факторів, що безпосередньо впливають на інноваційний розвиток підприємства.

Таблиця 1.2.

Внутрішні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства

№	Група факторів	Стимулюючий вплив	Стримуючий вплив
1	2	3	4
1	Техніко-економічні	Наявність власних фінансових ресурсів	Дефіцит джерел фінансування інноваційної діяльності
		Розвинена матеріально-технічна база, яка дозволяє виробляти інноваційну продукцію	Відсутність сучасних технологій виробництва
		Можливість залучення додаткового фінансування	Низький рівень науково-технічного співробітництва
2	Організаційно-управлінські	Висока гнучкість організаційної структури	Високий опір змінам і супротив усьому новому з боку персоналу
		Стимулювання креативності та продукування інноваційних ідей	Відсутність досвіду в плануванні та реалізації інноваційних проєктів
		Наявність у штаті власних науково-дослідних центрів	Надмірна консервативність стилю управління
		Спрямованість на впровадження інновацій	Відсутність стратегії у питанні інноваційного розвитку
3	Інформаційні	Створена власна інформаційна база для проведення НДДКР	Відсутність технологічної інформації
		Налагоджені канали обміну інформацією	Труднощі у взаємодії між різними структурними підрозділами
		Вивчення досвіду інших корпорацій	Низький рівень науково-технічного співробітництва
		Ведення статистики впровадження інновацій	Установча закритість корпорації
4	Кадрові	Наявність кваліфікованого персоналу	Низький рівень роботи з персоналом
		Внутрішні програми навчання та розвитку персоналу	Відсутність практики мотивації учасників інноваційного процесу
		Програми обміну з іншими корпораціями працівниками для підвищення їх кваліфікації	Придушення ініціативи персоналу та не залучення їх до управління

Джерело: складено автором на основі [10, 27, 33, 69].

Внутрішнє середовище має вирішальне значення для інноваційного розвитку підприємства.

Створення сприятливого інноваційного клімату на підприємстві – це фундамент для успіху. Ключові внутрішні елементи, що сприяють новаторству, включають:

- Культура інновацій: Заохочення та підтримка нових ідей.
- Лідерство та підтримка керівництва: Чітка стратегічна спрямованість на інновації з боку вищого менеджменту.
- Організаційна гнучкість: Адаптивні структури управління, які спрощують впровадження змін.
- Ресурсне забезпечення: Наявність необхідних фінансових, людських та технологічних ресурсів.
- Ефективні процеси: Оптимізовані процедури для генерування, оцінки та реалізації інноваційних проєктів.

У сукупності ці фактори дають змогу підприємству не просто адаптуватися до мінливих умов, але й активно розвиватися, виводячи на ринок новаторські рішення та продукти, і, як наслідок, займати лідерські позиції.

Постійний моніторинг інноваційного розвитку підприємства є критично важливим для своєчасного виявлення та усунення ризиків і проблем, а також для внесення необхідних коректив. З огляду на це, нижче будуть розглянуті ключові методи та підходи до оцінювання інноваційної діяльності підприємства.

Загалом, ефективність інноваційного розвитку підприємства залежить від комплексного впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів середовища.

Оцінка ефективності реалізованої на підприємстві системи управління інноваційним розвитком здійснюється через комплекс інструментів (метрик, показників), які вимірюють, наскільки результативним і дієвим є цей управлінський процес (рисунки 1.9.).

Система управління інноваційним розвитком — це впорядкований набір взаємопов'язаних методів, механізмів та інструментів. Коли ця система

вводиться в дію, вона формує собою господарський механізм управління підприємством, забезпечуючи його функціонування.

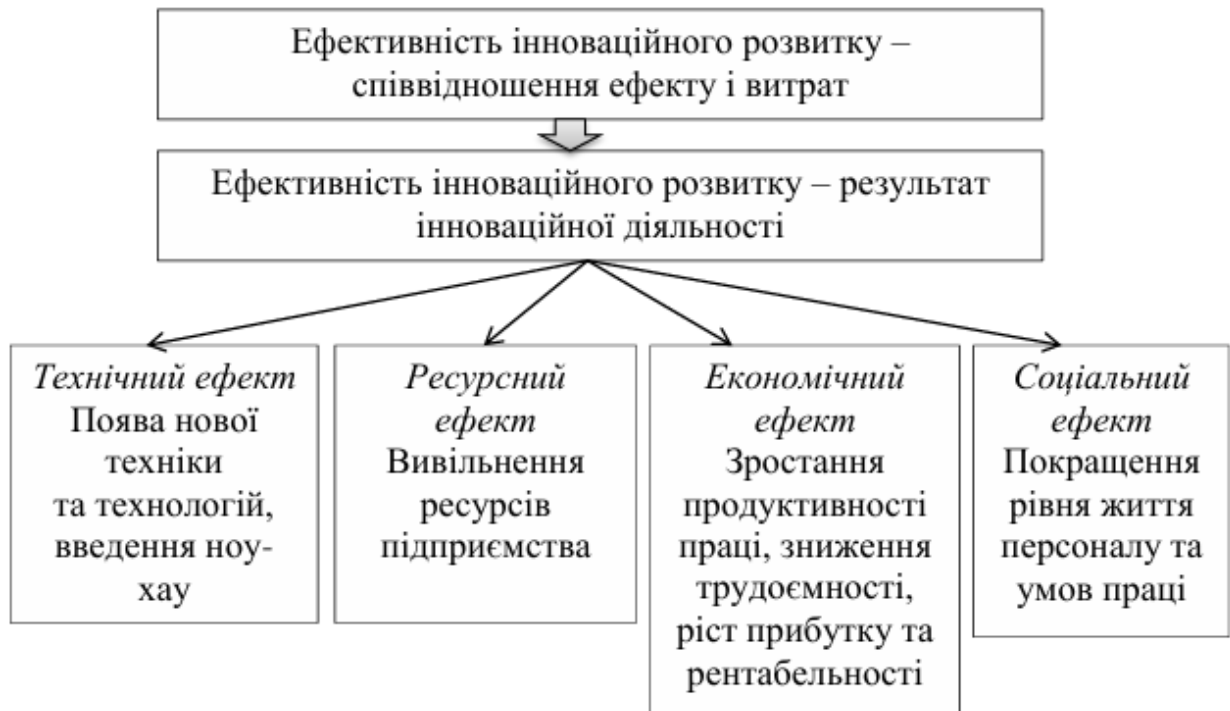


Рис. 1.9. Ефективність інноваційного розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [16, 24, 37, 48, 80].

На основі аналізу рисунка 1.9. встановлено, що показники даного механізму структуровані за принципом дворівневої ієрархії:

1) Перший рівень (первинні показники): Оцінка інноваційної спроможності та потенціалу підприємства, а також визначення його слабких та сильних сторін, можливостей і загроз.

2) Другий рівень (вторинні показники): Дослідження результативності та ефективності поточного господарського механізму і його елементів.

Ефективність інноваційного розвитку підприємства розглядається через процес з врахуванням трьох моделей, а саме:

Перша модель - інноваційний розвиток на основі зовнішньої організації за допомогою контрактів, коли замовлення створення чи впровадження інновації розміщується між сторонніми підприємствами.

Друга модель - інноваційний розвиток на основі внутрішньої організації, коли інновація створюється та освоюється всередині підприємства відповідно до інноваційного проекту.

Третя модель - інноваційний розвиток на основі зовнішньої організації з допомогою венчурів. У цьому випадку підприємство для реалізації інноваційного проекту засновує дочірні венчурні фірми, які залучають додатковий сторонній капітал.

У процесі розвитку інноваційного середовища значну роль має відігравати так званий відділ інноваційного розвитку. До структури цього відділу повинні входити підрозділи, які мають спеціальний статус, відповідну організаційну структуру, спеціально підготовлений персонал та чітко визначені функції [42].

На ефективність інноваційного розвитку підприємства впливають технологічні інновації, які передбачають оновлення виробничого потенціалу підприємства. Це стосується впровадження нових виробничих процесів, обладнання чи методів. Продуктові інновації, мають теж значний вплив, адже зосереджені на оновленні збутового потенціалу підприємства. Їх основна мета — розробка та впровадження нових або значно вдосконалених продуктів чи послуг. І останній вплив мають соціальні інновації, які спрямовані на покращення соціальної сфери всередині та навколо підприємства. Вони стосуються методів управління персоналом, організаційної структури, корпоративної культури та соціальної відповідальності.

Інноваційний розвиток підприємства вимагає складного, динамічного управління, яке реалізується через низку управлінських функцій та операцій, що здійснюються за допомогою методів, які безперервно вдосконалюються.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ОБРІЙ»

2.1. Організаційна та фінансова характеристика ТОВ «Обрій»

На сьогоднішній день ТОВ «Обрій» є одним із провідних постачальників на ринку побутових електротоварів, а також електронної апаратури для запису, відтворення та приймання звуку й зображення.

Основний вид діяльності: 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення. Крім основного виду діяльності, у ТОВ «Обрій» зареєстровано:

- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.
- 95.29 Ремонт інших побутових виробів і предметів особистого вжитку.
- 47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами.
- 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах.

Діяльність ТОВ «Обрій» спрямована на створення концептуальних ідей, які покращують життя людей, роблячи його зручнішим, безпечнішим та цікавішим.

Місія ТОВ «Обрій» - вести до прогресу підприємство через технології, цінності та працівників.

1. Створювати цінність: забезпечувати зростання та додану вартість для клієнтів, партнерів, інвесторів і співробітників завдяки інноваціям.
2. Цифровізувати світ: просувати глобальні цифрові технології для покращення соціального та бізнес-середовища.

3. Підвищувати добробут: невпинно працювати над підвищенням якості життя всіх стейкхолдерів і суспільства.

4. Інвестувати у людей: цінувати, розвивати та підтримувати талановитих співробітників у досягненні їхніх амбіційних цілей.

На рисунку 2.1. показані цінності ТОВ «Обрій», які тісно пов'язані з її місією.

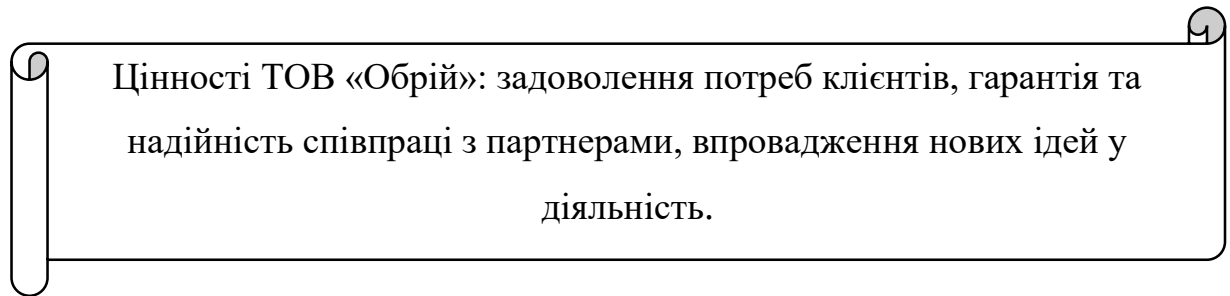


Рис. 2.1. Цінності ТОВ «Обрій»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Стратегія ТОВ «Обрій» - зайняти провідну позицію в Україні як постачальник і роздрібний продавець комунікаційних технологій, портативного аудіо/відео та супутніх послуг. Розширення буде відбуватися через мережу магазинів (власних та партнерських), оптові канали та Інтернет.

Відповідно до своєї стратегії, ТОВ «Обрій» послідовно розширює та поглиблює співпрацю з клієнтами й партнерами у всіх напрямках. Водночас вона прагне зберігати лідерство, першою пропонуючи ринку інноваційні продукти та передові технології.

ТОВ «Обрій» функціонує на основі розгалуженої структури. У цій моделі управління філіями чи відділами є невіддільною частиною загальної управлінської практики компанії. Така структура формується шляхом створення практично самостійних підрозділів (департаментів), яким надається операційна та фінансова незалежність. Водночас, централізоване управління зберігається за ключовими напрямками: бізнес-стратегіями, науковими дослідженнями, інвестиціями та прибутком.

На рисунку 2.2. показана організаційна структура ТОВ «Обрій».

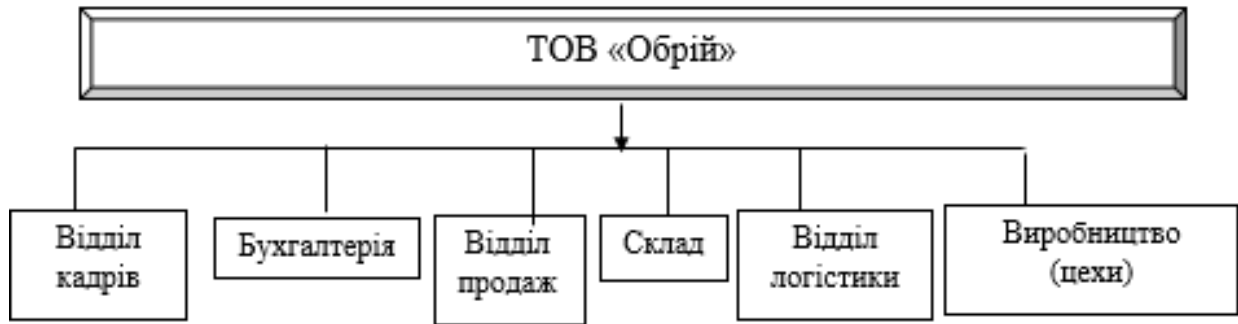


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Обрій»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

З рисунку 2.2. можна дійти зробити висновок, що лінійно - функціональна структура підприємства ТОВ «Обрій» дозволяє чітко розподілити обов'язки та зобов'язання між відділами підприємства з метою ефективної роботи.

Організаційна структура ТОВ «Обрій» заснована на стратегічних підрозділах, застосовують для підприємства що має різні бізнес-профілі.

Для ефективної координації процесів між відділами та вищим керівництвом створюється проміжна управлінська організація — стратегічна бізнес-одиниця. Стратегічна бізнес-одиниця є ключовим організаційним елементом, який очолює представник вищого керівництва. Вона відповідає за розвиток стратегічної позиції компанії в певних сферах діяльності, зокрема за вибір цих сфер, розробку конкурентоспроможних продуктів та стратегії продажів. При цьому, підрозділ ТОВ «Обрій» несуть відповідальність за виконання програми та номенклатури продукції.

З фінансової звітності ТОВ «Обрій» проведемо аналіз фінансового становища за останні 3 рок.

З представленого балансу підприємства ТОВ «Обрій» було зроблено висновок, що результат баланс збільшується. На рисунку 2.3 наведено динаміку підсумку балансу ТОВ «Обрій» за 2022-2024 роки.

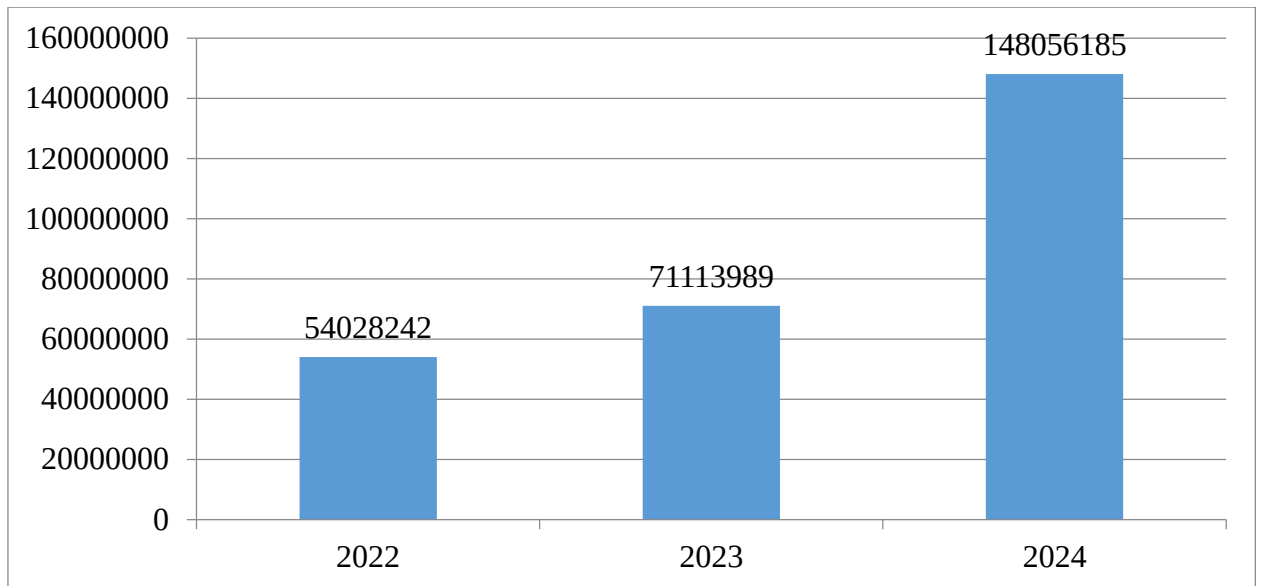


Рис. 2.3. Динаміка валюти балансу ТОВ «Обрій» за 2022-2024 роки, тис.грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

З даного рисунку можна зробити висновок, що найбільше зростання валюти балансу спостерігається 2024 року – майже удвічі. Дана динаміка показує, що ТОВ «Обрій» збільшило своє майнове становище та обсяг фінансування із різних джерел.

Аналіз динаміки активів ТОВ «Обрій» наведено рисунку 2.4.

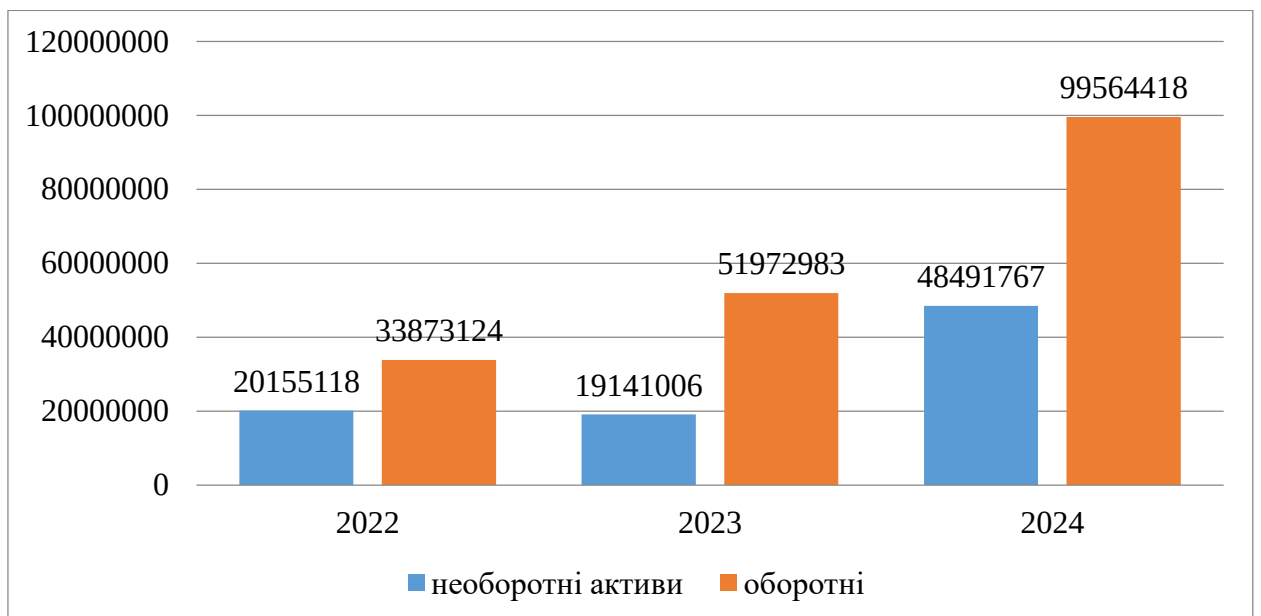


Рис. 2.4. Динаміка активів ТОВ «Обрій» за 2022-2024 роки, тис.грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

При аналізі рисунку 2.4 можна зробити такий висновок, що велике зростання оборотних активів спостерігається в 2024 році на 76942196000 грн. або на 2,08 %, а в 2023 зростання становив 18099859000 грн. або 1,53 %.

Зростання оборотних активів відбувається через зростання запасів ТОВ «Обрій», короткострокових фінансових вкладень та дебіторську заборгованість.

Необоротні активи 2024 року становили 29350761000 грн чи 2,53 %. А в 2023 році спостерігається негативна динаміка, обсяг необоротних активів зменшився на 101 411 2000 грн. або на 0,95 %.

Зменшення обсягу майнового стану ТОВ «Обрій» у 2023 році спостерігається за рахунок зниження основних засобів, причиною чого є вибуття об'єктів основних засобів, які списуються за поломкою та зносом.

Зростання необоротних активів ТОВ «Обрій» відбувається за рахунок підвищення основних засобів у 2024 році.

Довгострокові фінансові вкладення ТОВ «Обрій» ґрунтуються на реалізації інвестиційних програм підприємства щодо розвитку соціальної політики. Придбання об'єктів основних засобів замість списаних коштів у 2023 році.

На рисунках 2.5 - 2.10 наведено структуру активів ТОВ «Обрій» за 2022-2024 рр.

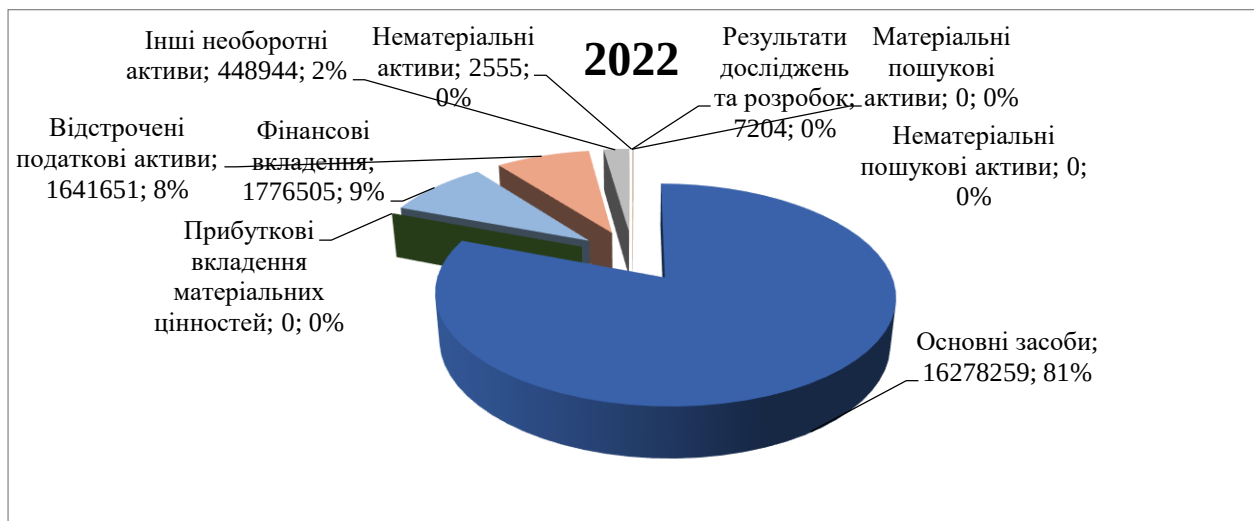


Рис. 2.5. Структура необоротних активів ТОВ «Обрій» за 2022 р., %

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

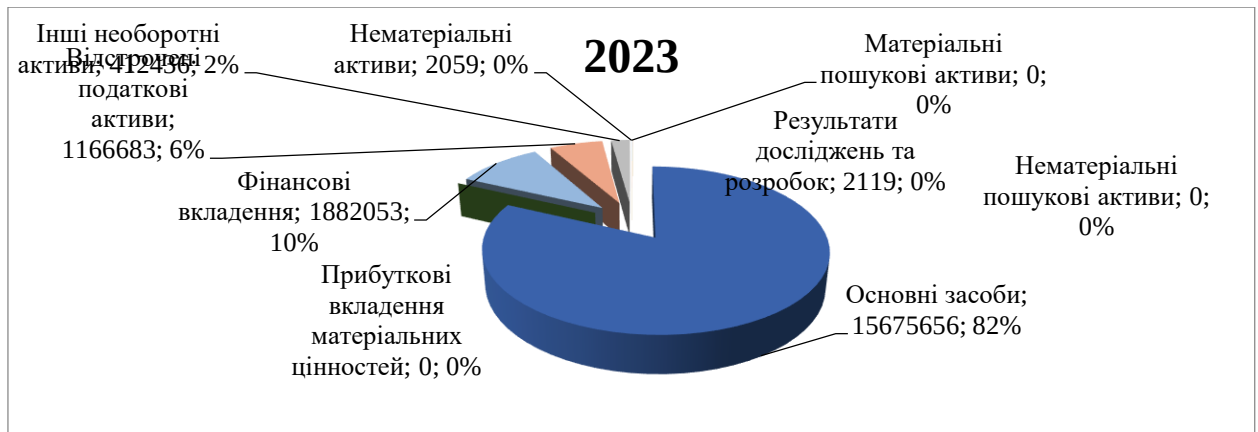


Рис. 2.6. Структура необоротних активів ТОВ «Обрій» за 2023 р., %

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

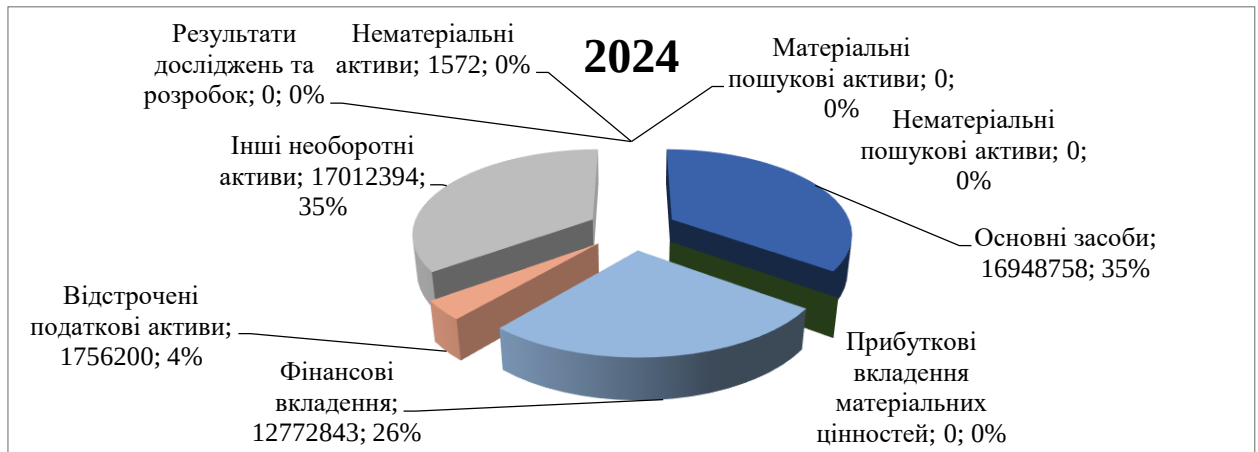


Рис. 2.7. Структура необоротних активів ТОВ «Обрій» за 2024 р., %

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

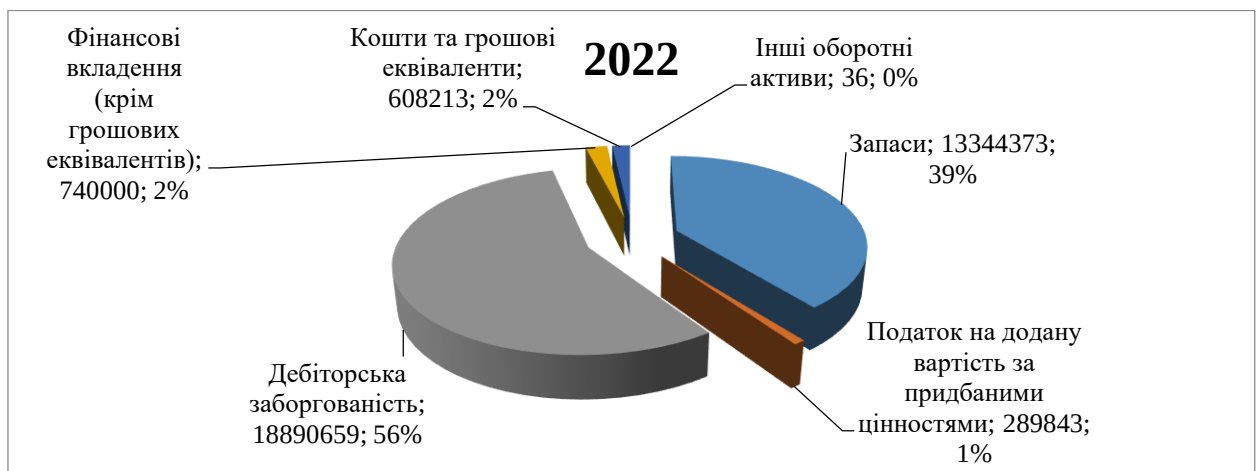


Рис. 2.8. Структура оборотних активів ТОВ «Обрій» за 2022 р., %

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

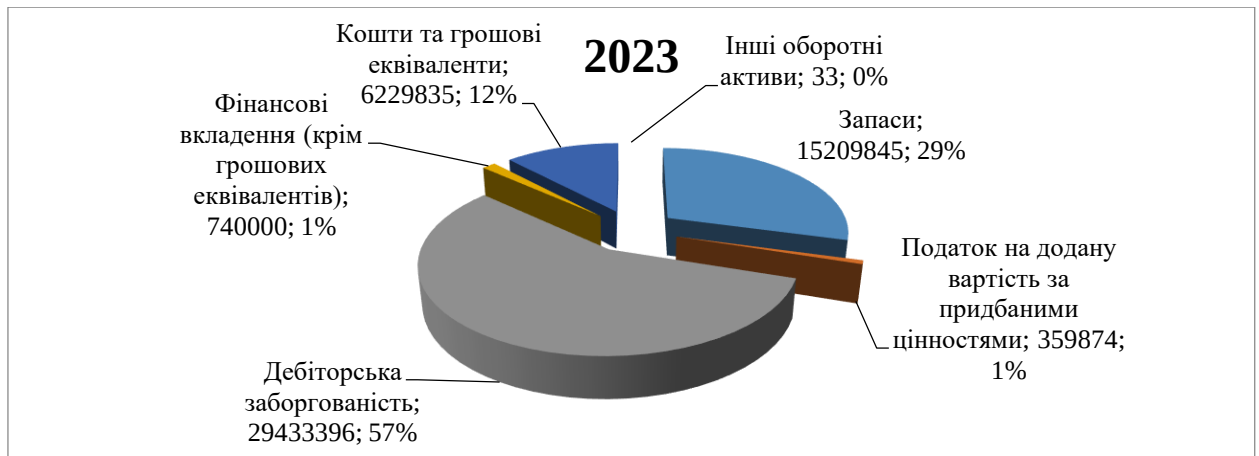


Рис. 2.9. Структура оборотних активів ТОВ «Обрій» за 2023 р., %

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

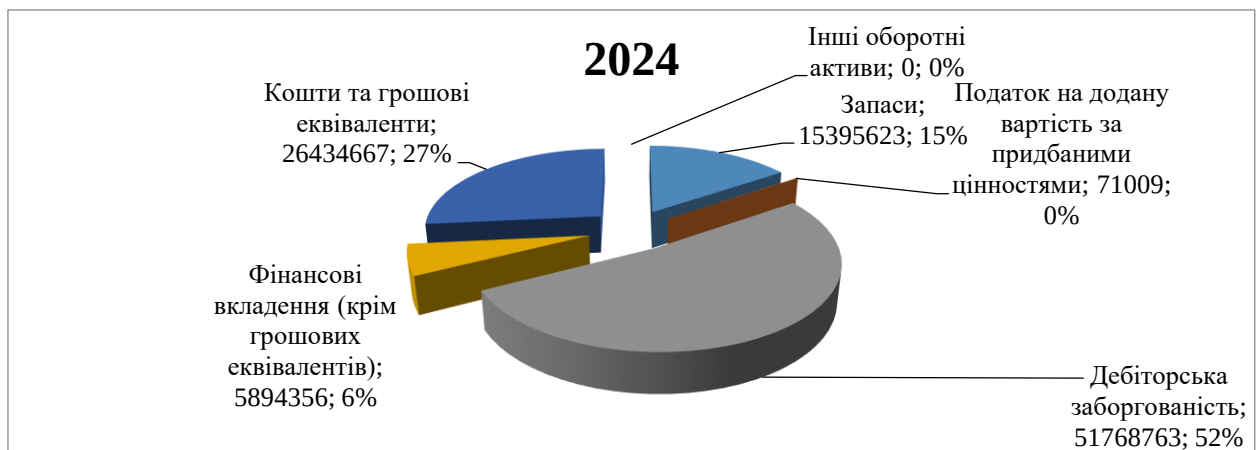


Рис. 2.10. Структура оборотних активів ТОВ «Обрій» за 2024 р., %

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

З наведеної структура необоротних активів ТОВ «Обрій» зробити висновок, що найбільший обсяг посідають основні засоби. За оборотними активами ТОВ «Обрій» основний обсяг займають у 2022-2023 роках запаси та дебіторська заборгованість. У 2024 році кошти та дебіторська заборгованість.

За проведеною регресійною статисткою за активами ТОВ «Обрій» простежується залежність валюти балансу та зміни активів. Тобто зміна (збільшення чи зменшення) активів досліджуваного підприємства впливає на валюту балансу у той чи інший бік (мінус чи плюс).

У таблиці 2.1 наведено угруповання балансу ТОВ «Обрій» з ліквідності.

Таблиця 2.1.

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Обрій» за 2022-2024 рр., тис.грн.

	2022	2023	2024		2022	2023	2024
A1	1348213	6969835	32329023	П1	28148378	41653005	83973827
A2	18890659	29433396	51768763	П2	10111177	12004508	9407213
A3	13634252	15569752	15466632	П3	20869543	22868486	47796365
A4	20155118	19141006	48491767	П4	5010321	6592498	16285993

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

За показниками ліквідності балансу ТОВ «Обрій», значення входить одна нерівність по 3 групі ліквідності.

Перша, друга та четверта група значення ліквідності не підходить під нормативне значення. У зв'язку з чим, якщо взяти кожен групу ліквідності за 25%, то баланс організації буде ліквідовано лише на 25% (за наявності 4 груп по 25%, то виконання 4 умов дорівнюватиме 100%). Даний аналіз ліквідності показує можливості ТОВ «Обрій» розрахунку за всіма зобов'язаннями підприємства власними коштами.

Даний аналіз ліквідності з використанням розрахункових коефіцієнтів показує:

1. Показник коефіцієнт поточної ліквідності за 3 досліджувані роки не входить у межі нормативного значення.
2. Показник коефіцієнт абсолютної ліквідності за досліджувані 3 роки не входить у межі нормативного значення.
3. Показник коефіцієнта поточної ліквідності протягом останніх 3 року, значення входить межі нормативного значення з усіх досліджуваних років.
4. Показник коефіцієнта забезпеченості становить негативне значення по відношенню до нормативного значення, що показує забезпеченість підприємства власними коштами.
5. Показник коефіцієнта маневреності так само як і показник коефіцієнта забезпеченості є негативним за останні 3 роки.

На рисунку 2.11 представлено графічне відображення розрахованих коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Обрій».

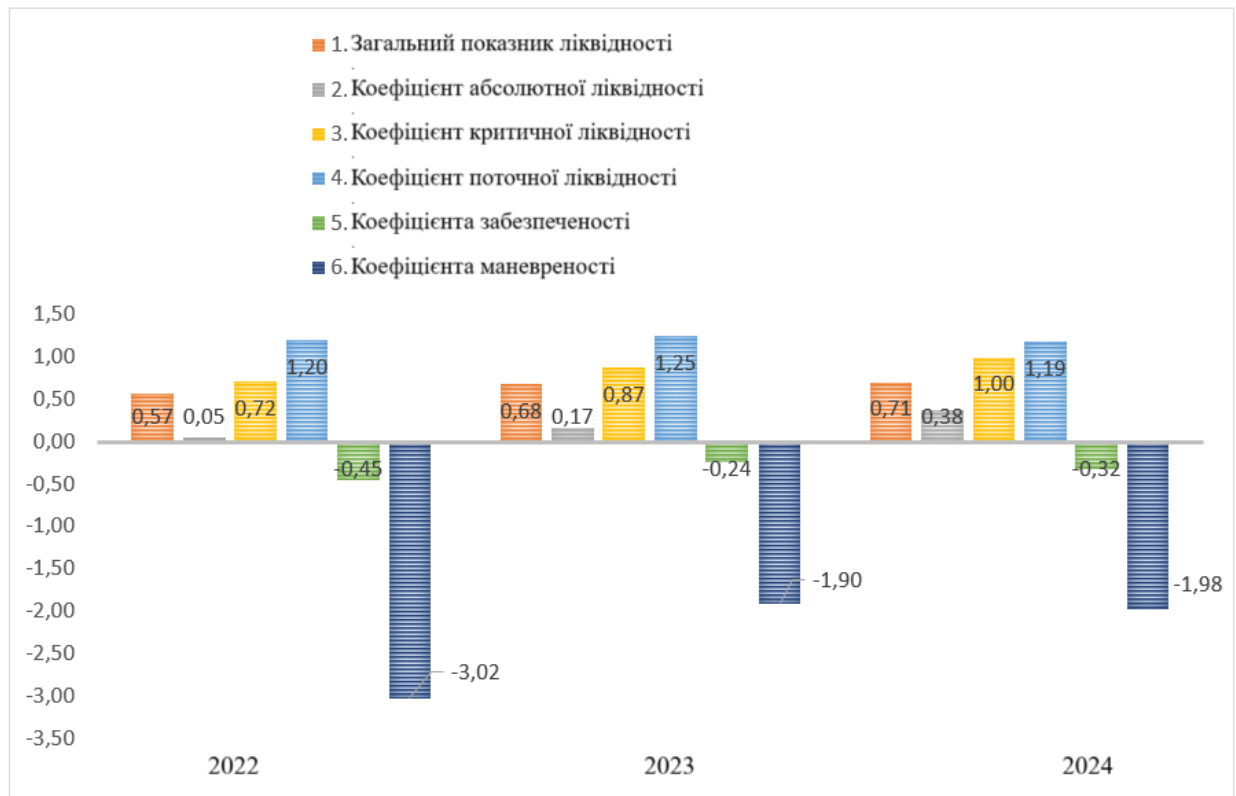


Рис. 2.11. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Обрій» за 2022-2024 рр., %
Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

При аналізі графічного вигляду коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Обрій» дані наказують доцільність сформульованих висновків.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Обрій» показує, що чистий прибуток підприємства у 2023 році чистий прибуток знизився на 717 490 тис. грн. чи 0,84%, але у 2024 року зріс на 5957586 тис. грн. чи 2,59%.

При аналізі основних показників виторг ТОВ «Обрій» в 2023 році зріс на 17314542000 грн (на 1,24%), а в 2024 році знизився на 19598067000 грн. (0,78%).

Собівартість продажів ТОВ «Обрій» зменшилася у 2024 року на 14021530000 грн. (0,8%), а 2023 року зросла на 9963359000 грн (1,16%).

Показник валового прибутку в 2024 році зменшився на 557 653 7000 грн. (0,69%), оскільки собівартість і виручка зменшилися, зменшився і даний показник. У 2023 році показник зріс на 73 511 830 000 грн. (1,68%).

Аналогічна динаміка валового прибутку спостерігається і в прибутку від продажу. Зростання у 2023 році та зниження у 2024 році.

Прибуток до оподаткування ідентичний значенням чистого прибутку, тобто 2023 року знизився, а 2024 року зріс. Зниження було помічено на 679 382 тис. грн. чи 0,88%, а зростання 7285177 тис. грн. чи 2,47%. Основною причиною зміни динаміки прибутку до оподаткування та чистого прибутку від динаміки виручки та інших показників стали інші доходи та витрати ТОВ «Обрій».

Аналіз рентабельності ТОВ «Обрій» за 2022-2024 рр. наведено на рисунку 2.12.

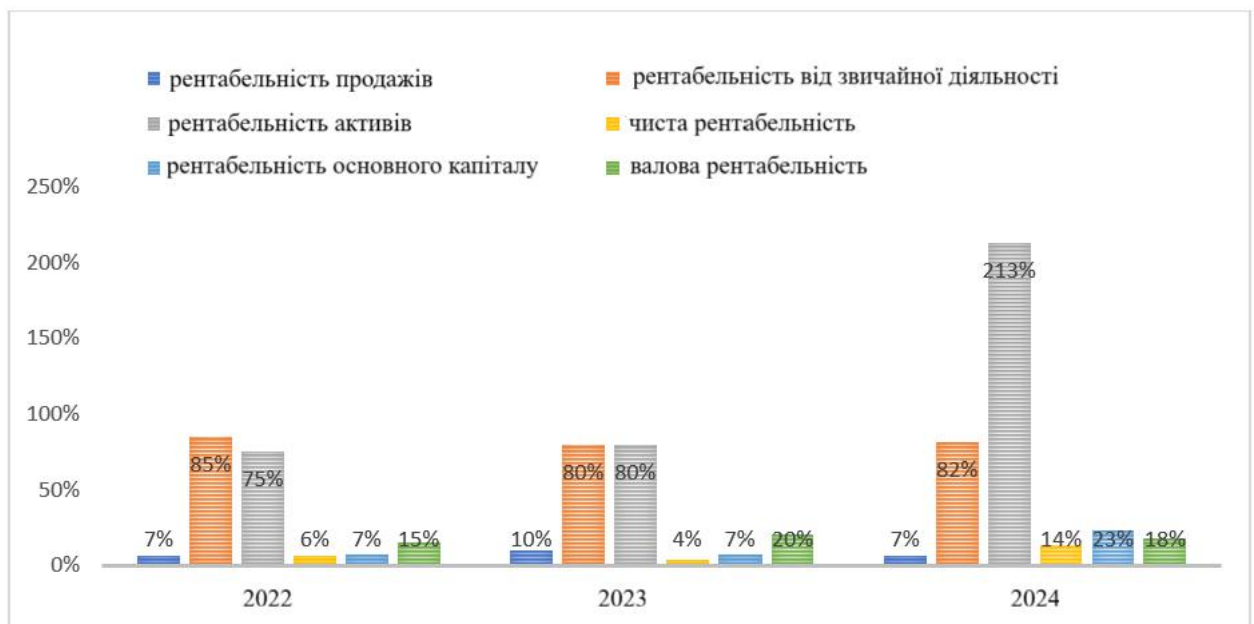


Рис. 2.12. Аналіз рентабельності ТОВ «Обрій» за 2022-2024 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Цей аналіз показав, що ТОВ «Обрій» є рентабельним. Усі показники перебувають у нормативних межах.

Найбільша рентабельність спостерігається у 2024 році за рентабельністю активів. Це пов'язано з тим, що активи 2024 року значно

зросли. За рентабельністю від звичайної діяльності спостерігається зниження значення за три звітні роки на 3% з 85% у 2022 році до 82% у 2024 році.

З проведеного дослідження, можна дійти висновку, що ОВ «Обрій» є рентабельним, але не ліквідним.

2.2. Система управління інноваційним розвитком ТОВ «Обрій»

Політика ТОВ «Обрій» щодо діяльності підприємства полягає в нормативному регулюванні галузі та формуванні заходів щодо її підтримки .

Формування політики ТОВ «Обрій» щодо інноваційної діяльності закладено в кілька етапів свого історичного проходження. Дані етапи інноваційного розвитку ТОВ «Обрій» наведено рисунку 2.13.

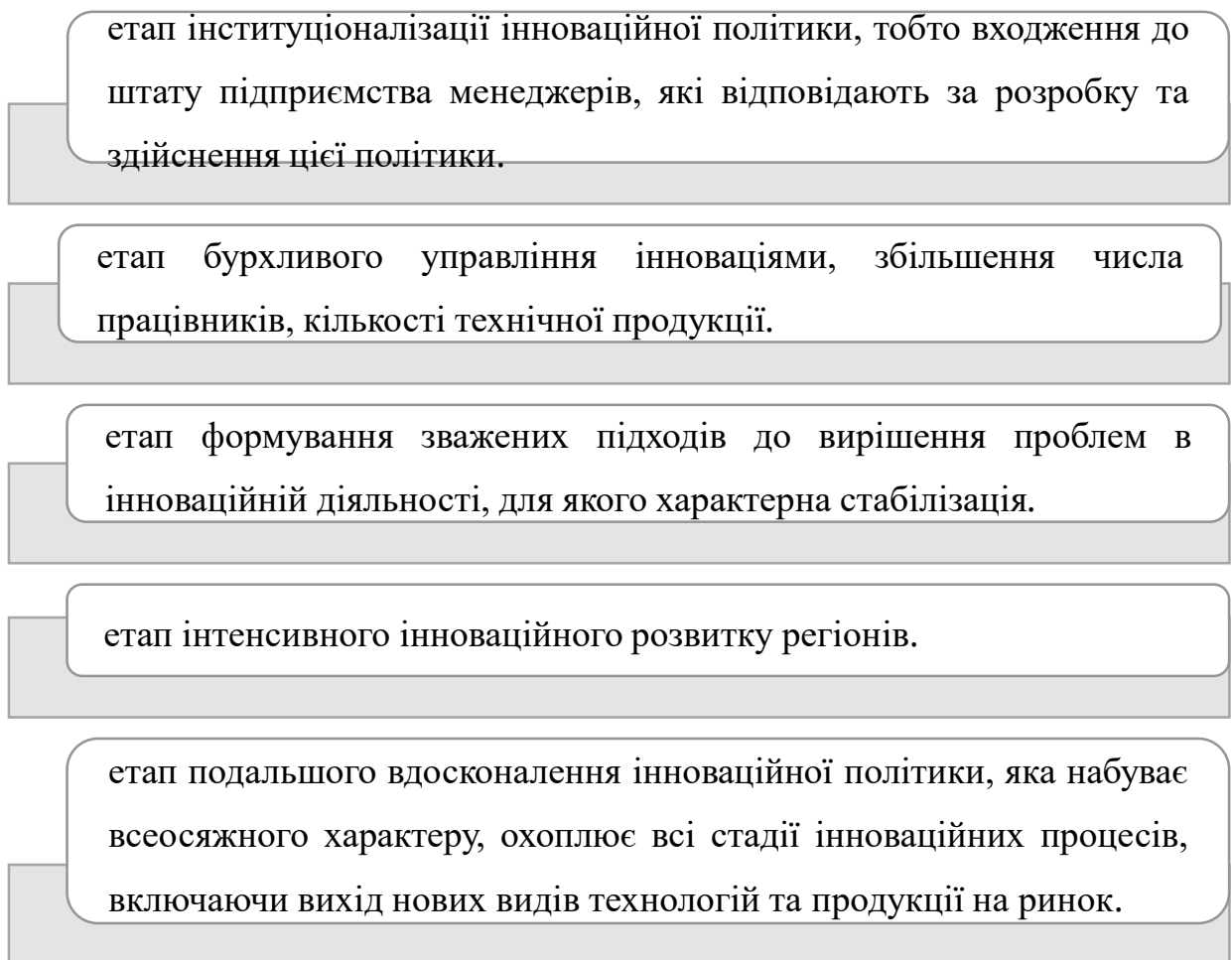


Рис. 2.13. Етапи формування інноваційного розвитку ТОВ «Обрій»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

В рамках реалізації інноваційної політики на ТОВ «Обрій» розроблено стратегію інноваційного розвитку до 2030 року.

Мета стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Обрій» – переведення до 2030 року економіки підприємства на інноваційний шлях розвитку, що характеризується основними показниками збільшення частки задіяних працівників підприємства у сфері інновацій та інші. Ключові завдання та принципи реалізації стратегії наведено на рисунку 2.14.



Рис. 2.14. Завдання та принципи стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Обрій»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Керівництво ТОВ «Обрій» завжди починає формувати стратегію та визначає її конкретні завдання із глибинного аналізу внутрішніх ресурсів, представлених інноваційним потенціалом.

Таким чином, основна мета стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Обрій» полягає у забезпеченні розвитку даної галузі на рівні як підприємства так і країни з метою підвищення своєї інноваційної частки на міжнародній арені.

Завданнями стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Обрій» виступають:

- формування людського капіталу;
- надання фінансування на здійснення наукової та інноваційної діяльності, надання пільг;
- створення ефективного функціонуючого підприємства;
- формування кластерів для інноваційного підприємства.

Інноваційна діяльність ТОВ «Обрій» регламентується законодавством стосовно інноваційного розвитку та інші нормативними актами.

Впровадження стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Обрій» дає змогу:

- підвищити продуктивність виробництва і якість товарів;
- збільшити закупівельні ціни на товари;
- збільшити обсяги продажу високоякісних товарів;
- збільшити робочі місця і зростання доходів;
- підвищити рентабельність підприємств.

В умовах ринкової економіки та споживчої орієнтації, система інноваційним розвитком ТОВ «Обрій» сприятиме посиленню конкурентоспроможності на зростаючих ринках. Це вимагає системного вирішення наступних ключових завдань: зниження трудомісткості побутових електротоварів, а також електронної апаратури, а також цілеспрямованого підвищення продуктивності та розвитку асортименту інноваційних товарів.

Система управління інноваційним розвитком ТОВ «Обрій» діє як динамічний механізм реагування на ринкові зміни. Вона передбачає інновації різної глибини: від часткового оновлення до повної заміни асортименту

товарів та коригування технологічної спеціалізації з огляду на пріоритети ринкового попиту.

Система управління інноваційним розвитком ТОВ «Обрій» починається з ініціювання змін, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Завершується процес оцінкою ефективності цього розвитку, який проводиться шляхом аналізу результатів впроваджених змін за допомогою системи спеціальних показників.

Організаційно-управлінські інновації на ТОВ «Обрій» є першоджерелом інших інноваційних змін, оскільки саме на управлінському рівні приймаються ключові рішення щодо інноваційної діяльності.

Для ефективної розробки стратегічних заходів управління інноваційним розвитком ТОВ «Обрій» проводиться комплексний аналіз усіх ланок діяльності. Цей аналіз обов'язково враховує як потреби споживачів та зовнішнє середовище, так і індивідуальні можливості самого підприємства. Оцінка внутрішніх можливостей є критично важливою, оскільки вона безпосередньо впливає на формування інноваційної розвитку та конкурентоспроможність ТОВ «Обрій».

Інноваційна діяльність на ТОВ «Обрій» регулюється за допомогою основного нормативного документа: положення про інноваційну діяльність. У цьому положенні закріплені такі аспекти:

- опис можливості та сфер функціонування підприємства, в якому може бути використана інноваційна діяльність;
- порядок подання інноваційної ідеї керівнику та критерії оцінки інноваційної ідеї;
- заохочення інноваційної діяльності працівників.

У другому розділі положення позначено основні ознаки інноваційної пропозиції:

- корисність (інноваційна ідея, що подається працівником має бути новою, актуальною для діяльності підприємства з погляду ресурсного забезпечення та ступеня ризиків);

- умови для реалізації запропонованої інноваційної ідеї (ідея буде розглянута з погляду забезпеченості трудовими ресурсами та ризиків).

На рисунку 2.15 наведено порядок подання керівництву ТОВ «Обрій» інноваційної ідеї від працівника, яка впливає на інноваційний розвиток підприємства.



Рис. 2.15. Процес подання та розгляд інноваційної ідеї щодо інноваційного розвитку ТОВ «Обрій»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

При аналізі рисунка 2.15 можна зробити такий висновок, що процес подання та розгляд інноваційних ідей щодо інноваційного розвитку ТОВ «Обрій» займає 5 етапів. У положенні наведено деякі розділи:

1. Форма заохочення працівників за інноваційну діяльність підприємства.
2. Конфіденційність інформації та права авторства у сфері

інноваційної діяльності.

3. Умова зберігання ідей та порядок виконання.

У Положенні про організацію інноваційної діяльності також описано і інші розділи. Наприклад, самостійним розділом є опис процесу оформлення «Заява на інноваційну пропозицію-ідею». У Положенні про організацію інноваційної діяльності надається додатково інші форми заохочення: участь в експертній раді, навчання, просування по службі, відпочинок.

Управління інноваційним розвитком ТОВ «Обрій» являє собою відкриту систему, в основі якої лежить організаційно-економічний механізм. Ця система вирізняється своєю спрямованістю: вона охоплює не тільки внутрішньовиробничі відносини, але й майбутні можливості підприємства, що є критично важливим над конкурентами.

На рисунку 2.16 наведено основні складові управлінської діяльності ТОВ «Обрій» у сфері інновацій на регіональному рівні.

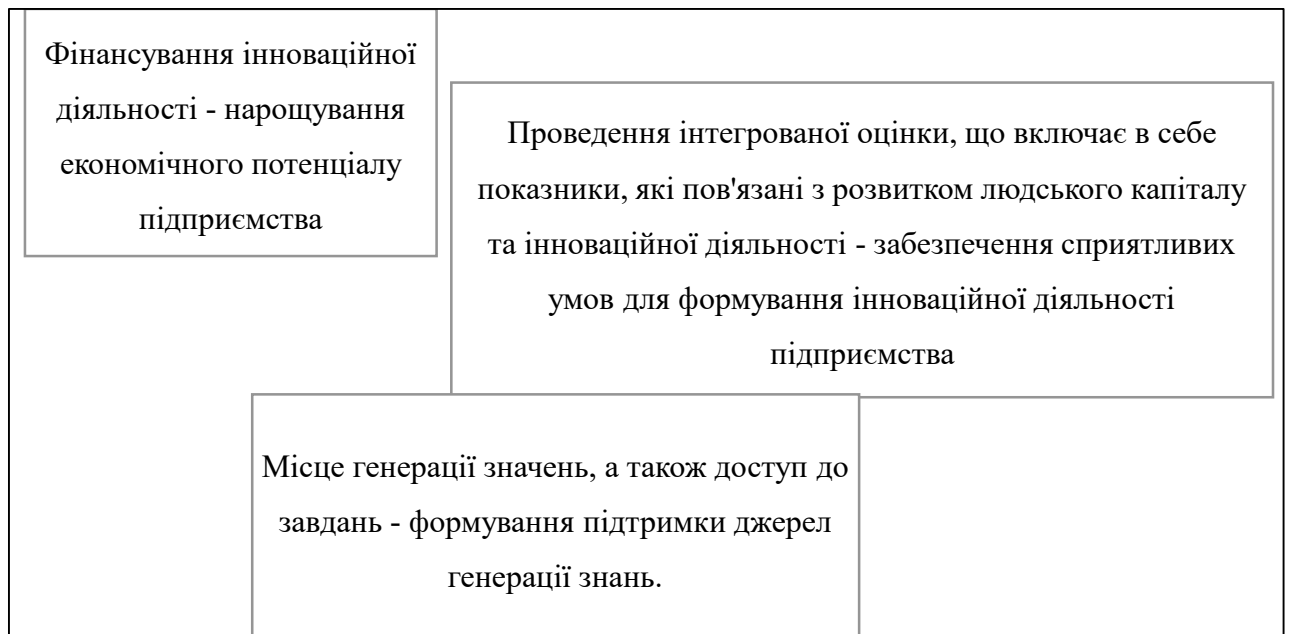


Рис. 2.16. Основні складові управлінської діяльності ТОВ «Обрій» у сфері інновацій на регіональному рівні

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Утворення умов сприятливих для інноваційного розвитку ТОВ «Обрій» є найважливішим завданням підприємства. На основі цих даних можна

зробити наступний висновок: у процесі формування інноваційного розвитку ТОВ «Обрій» приділяється увага в першу чергу не лише підтримці наукомістких галузей, а й формуються сприятливі умови для успішного розвитку інноваційної діяльності підприємства, переважно формування людського капіталу.

2.3. Інноваційно-інвестиційна політика ТОВ «Обрій» як основа інноваційного розвитку

Визначимо рівень інноваційної діяльності ТОВ «Обрій». У процесі оцінки виникли певні труднощі, що впливають на об'єктивність оцінки:

- складність отримання експертних оцінок (не у всіх співробітників підприємства є час заповнити повний опитувальник);
- нестача інформації по окремих напрямках діяльності компанії (наприклад, керуючому виробництвом складно оцінити можливість залучення позикових коштів, а фінансовому директору - забезпеченість підприємства спеціалізованими підрозділами).

Відповідно, оцінимо рівень інноваційної діяльності ТОВ «Обрій» за узагальнюючими показниками.

Для проведення отримання експертних оцінок з інноваційної діяльності ТОВ «Обрій» було опитано 5 експертів галузі:

- 1) Шерстюкова В.В., заст. директора з розвитку ТОВ «Обрій» (Е1) ;
- 2) Орел А.С., керівник відділу технічної експлуатації ТОВ «Обрій» (Е2) ;
- 3) Ванілов Є.Г., керівник відділу планування та бюджетування ТОВ «Обрій» (Е3);
- 4) Кваша Н.В., провідний менеджер ТОВ «Обрій»;
- 5) Зюлін М.М, директор з управління персоналом ТОВ «Обрій» (Е5).

У таблиці 2.2. наведено експертну оцінку інноваційної діяльності ТОВ «Обрій».

Таблиця 2.2.

Оцінка рівня інноваційної діяльності ТОВ «Обрій»

Елементи, що становлять оцінку інноваційної діяльності	Експерти (ступінь впливу)					Сер. оцінка	Вага показника
	Е 1	Е 2	Е 3	Е 4	Е 5		
Рівень науково-дослідного потенціалу	3	3	4	4	5	3,8	25%
Рівень техніко-технологічного розвитку	5	3	4	4	5	4,2	25%
Кадровий потенціал	3	3	2	3	5	3,2	20%
Фінансовий потенціал	3	3	5	4	4	3,8	20%
Рівень організаційно-структурного розвитку	4	3	4	5	4	4	10%
Разом						19	100%

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Можна зробити висновок, що рівень інноваційної діяльності ТОВ «Обрій» можна оцінити за такою формулою:

$$IR = 3,8 * 0,25 + 4,2 * 0,25 + 3,2 * 0,2 + 3,8 * 0,2 + 4 * 0,1 = 3,8 \text{ балів.}$$

Результат цього аналізу показує рівень інноваційної діяльності ТОВ «Обрій». Рівень інноваційної діяльності для ТОВ «Обрій» середній (у зв'язку з необхідністю внесення пропозицій щодо посилення новаторського початку та формування інноваційної стратегії підприємства).

Оцінка інноваційного потенціалу в інноваційній привабливості ТОВ «Обрій» головним із методів описаних у першому розділі цієї роботи – було обрано експертний метод оцінки. Використовуваний метод має суб'єктивний характер, оскільки аналізується на основі виставлення бальної оцінки та підставі особистої думки автора.

Аналіз оцінки проведено за допомогою деяких факторів (внутрішніх,

зовнішніх та фінансових).

Основні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Обрій» та їх бальна оцінка, дані представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Оцінка якісних факторів ТОВ «Обрій» в балах

№	Параметри роботи підприємства	Значення факторів	Бал	Питом а вага
1	Термін позиціонування підприємства на ринку	- понад 50 років - від 20 до 50 років - від 10 до 20 років - від 5 до 10 років - менше 5 років	5 4 3 2 1	0,08
2	Рівень конкуренції на освоєних ринках збуту	- оцінюване підприємство монополізувало ринок, частка загальних обсягів реалізації становила 80-100%; - частка від загальних обсягів реалізації становила від 50 до 80%; - частка від загальних обсягів реалізації становила від 20 до 50% - частка від загальних обсягів реалізації становила від 5 до 20% - частка від загальних обсягів реалізації становила менше 5%	5 4 3 2 1	0,06
3	Можливість виходу на незасвоєні ринки збуту	- капітал для виходу практично не потрібний; - термін окупності витрат, пов'язаних із виходом на ринок, до 6 місяців; - термін окупності витрат, пов'язаних із виходом на ринок, від 6 місяців до 1 року; - термін окупності витрат, пов'язаних із виходом на ринок, понад 1 рік; - немає можливості виходу на нові ринки.	5 4 3 2 2	0,12

Продовження табл. 2.3.

4	Відгуки споживачів про якість продукції	- понад 85% позитивних відгуків - від 50 до 85% позитивних відгуків - від 30 до 50% позитивних відгуків - менше 30% позитивних відгуків - немає позитивних відгуків	5 4 3 2 1	0,06	4
5	Наявність соціальних фінансових заборгованостей (заробітної плати) працівникам підприємства	- повна відсутність за звітний період - заборгованість менше 15 календарних днів, одноразово - заборгованість понад 15 календарних днів, одноразово - заборгованість менше 15 календарних днів, більше трьох випадків - заборгованість понад 15 днів, більше трьох випадків	5 4 3 2 1	0,08	4
6	Тривалість господарських зв'язків із контрагентами	- більшість зв'язків підтримується більше 10 років - більшість зв'язків підтримується менше 10 років - більшість зв'язків підтримується менше 1 року	5 4-2 1	0,12	5
7	Характеристика менеджменту підприємства	- прозорість призначення на посади, наявність спеціальної освіти, великий стаж роботи на керівних посадах - вищезазначені умови не виконуються	5 4-1	0,1	5
8	Приналежність підприємства до певної галузі	- стратегічно важлива у масштабах держави, унікальна галузь - галузь не належить до стратегічних чи унікальних	5 4-1	0,1	1

Продовження табл. 2.3.

9	Регіональний інвестиційний клімат	- регіон є привабливим за всіма параметрами - Середній рівень привабливості регіону - задовільний рівень привабливості регіону - низький рівень привабливості регіону - регіон не є привабливим	5 4 3 2 1	0,14	3
10	Інвестиційний клімат країни	- країна є привабливою за всіма параметрами - Середній рівень привабливості країни - задовільний рівень привабливості країни - низький рівень привабливості країни - країна не є привабливою	5 4 3 2 1	0,14	3
Разом					32

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Розрахуємо оцінку інноваційної привабливості якісних ознак ТОВ «Обрій»: $IP_{\text{як.оз}} = 32$

Розглянемо кількісні ознаки ТОВ «Обрій» та розрахуємо оцінку за ними у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Аналіз кількісних факторів ТОВ «Обрій» за 2022-2024 рр., %

Показник	2022	2023	2024	Оцінка
Поточна ліквідність	1,2	1,25	1,19	0
Абсолютна ліквідність	0,57	0,68	0,71	0
Забезпеченість власними оборотними коштами	1	0,24	0,25	1
Оборотність дебіторської заборгованості	3,8	3,03	1,34	1
Оборотність запасів	5,38	5,86	4,52	0
Фінансова незалежність (автономія)	0,095	0,103	0,141	0
Фінансова стійкість	0,479	0,414	0,433	0
Рентабельність продажів	7%	10%	7%	1
Оборотність капіталу (активів)	1,33	1,25	0,47	1
Всього				4

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Розрахуємо підсумкову оцінку інноваційної привабливості за кількісними ознаками: $П_{\text{кіль.оз.}} = 4$

Розрахуємо сумарну оцінку інноваційної привабливості за якісними та кількісними факторами ТОВ «Обрій»: $П = 32 + 4 = 36$

Максимальне та мінімальне значення оцінки інноваційної привабливості складається:

$$П_{\text{max}} = 10 \times 5 + 10 \times 1 = 60;$$

$$П_{\text{min}} = 10 \times 1 + 0 = 10.$$

При аналізі цієї оцінки інноваційної привабливості ТОВ «Обрій» з використанням методу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства можна зробити такі висновки, що ці значення знаходяться в межах середніх значень. Проаналізуємо показник інноваційної привабливості із застосуванням семифакторного методу. У таблиці 2.5 подано вихідні дані для розрахунку інвестиційної привабливості ТОВ «Обрій».

Таблиця 2.5.

Вихідні дані для розрахунку показника інноваційної привабливості
ТОВ «Обрій»

Найменування показника	2022	2023	2024
чиста рентабельність продажів	0,07	0,1	0,07
оборотність активів	1,33	1,25	0,47
коефіцієнт поточної ліквідності	1,20	1,25	1,19
співвідношення короткострокових зобов'язань та дебіторської заборгованості	1,49	1,42	1,62
ставлення дебіторської заборгованості до кредиторської заборгованості	1,08	1,02	0,70
відношення кредиторської заборгованості організації до суми позикових коштів	0,59	0,85	1,31
ставлення позикового капіталу до сукупних активів підприємства	0,54	0,48	0,38

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Розрахуємо показник інноваційної привабливості для ТОВ «Обрій»:

$$P_{a2022} = 0,07 * 1,33 * 1,2 * 1,49 * 1,08 * 0,59 * 0,54 = 0,058$$

$$P_{a2023} = 0,1 * 1,25 * 1,25 * 1,42 * 1,02 * 0,85 * 0,48 = 0,092$$

$$P_{a2024} = 0,07 * 0,47 * 1,19 * 1,62 * 0,7 * 131 * 0,38 = 0,022$$

На підстав отриманих розрахунків побудуємо графік для більш наочного подання інноваційної привабливості ТОВ «Обрій» (рисунок 2.17.).

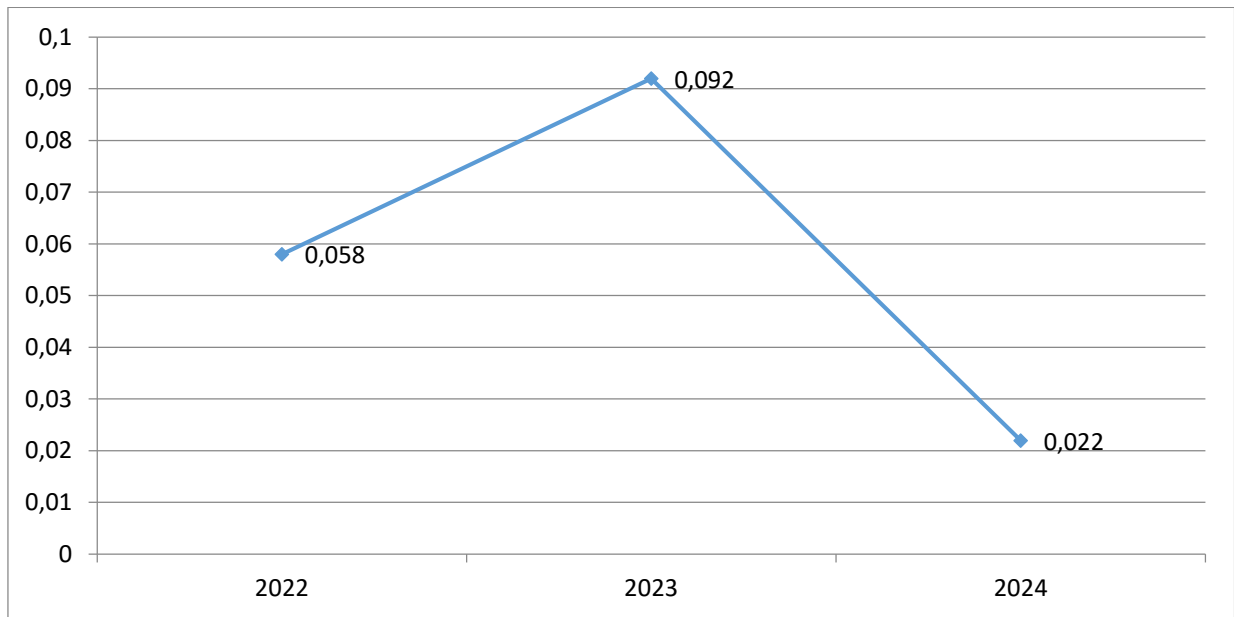


Рис. 2.17. Динаміка показника інноваційної привабливості ТОВ «Обрій»
отриманого за допомогою семифакторного методу

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

За цим графіком можна дійти висновку, що інноваційна привабливість ТОВ «Обрій» схильна до негативного впливу всіх виявлених раніше чинників.

Діяльність ТОВ «Обрій» спрямована на створення концептуальних ідей, які покращують життя людей, роблячи його зручнішим, безпечнішим та цікавішим. Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Обрій» показав, що зростання валюти балансу відбулося у 2024 році практично вдвічі. Цей показник показує, що ТОВ «Обрій» збільшило своє майнове становище та обсяг фінансування із різних джерел.

Проаналізувавши фінансову стійкість можна стверджувати, що підприємство ТОВ «Обрій» не є стійким у показниках фінансів — його

платоспроможність порушується, але є можливість відновлення.

Аналіз звіту про фінансові результати показав, що чистий прибуток ТОВ «Обрій» у 2024 році збільшився на 595,7586 млн. грн. (2,59%), а в 2023 році показник знизився на 717,49 млн. грн. (0,84%).

Проаналізувавши дані показники, можна зробити висновок, що ТОВ «Обрій» є рентабельним у межах нормативного значення.

Найвище свідчення рентабельності спостерігається у 2024 році за рентабельністю активів. Це пов'язано з тим, що активи 2024 року значно зросли.

За рентабельністю від звичайної діяльності спостерігається зниження значення за три звітні роки на 3% з 85% у 2022 році до 82% у 2024 році.

На підставі проведеної оцінки інноваційної привабливості за допомогою методу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Обрій» можна надати висновок, що підприємство перебуває у середньому значенні.

Інноваційна привабливість ТОВ «Обрій» схильна до негативного впливу всіх виявлених раніше факторів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ОБРІЙ»

3.1. Перспективні заходи інноваційного розвитку ТОВ «Обрій»

З проведеного дослідження можна дійти висновку, що обсяг продажів ТОВ «Обрій» знизився, оскільки підприємство давно функціонує на ринку і сталося перенасичення. З цією метою планується розробка стратегії побудови продажів у сегменті B2B для ТОВ «Обрій».

Пропонуємо для ТОВ «Обрій» скористатися стратегією продажів у сегменті B2B, де суть стратегії буде проявлятися в реорганізації існуючої системи продажів підприємства на ринку України та залучення регіональних дилерських організацій більшого покриття ринку.

Місія ТОВ «Обрій» задоволення потреб ринку побутової техніки, надання якісних перед- та післяпродажних послуг.

Головна цінність ТОВ «Обрій» та основа її успіху – довгострокові партнерські відносини із клієнтами. ТОВ «Обрій» орієнтована на розвиток та зростання з метою досягнення та утримання лідерства на стратегічно пріоритетному ринку.

Стратегічні цілі щодо системи продажів у сегменті B2B для ТОВ «Обрій» на період з 2026 по 2028 рік:

- зміцнити позиції на ринку - підвищення частки ринку за рахунок підвищення продажів;
- збільшити продуктивності підприємства при збереженні штату співробітників.

Для досягнення першої мети необхідно вирішити такі завдання: покращити якість обслуговування, залучити нових клієнтів, а також збільшити асортимент послуг згідно з вимогами ринку.

Друга мета досягається за допомогою завдань: запровадити

інформаційну систему – технологію блокчейн для підприємства.

Таким чином, модель з описом місії, цілей та завдань ТОВ «Обрій» буде виглядати так як показана рисунку 3.1.

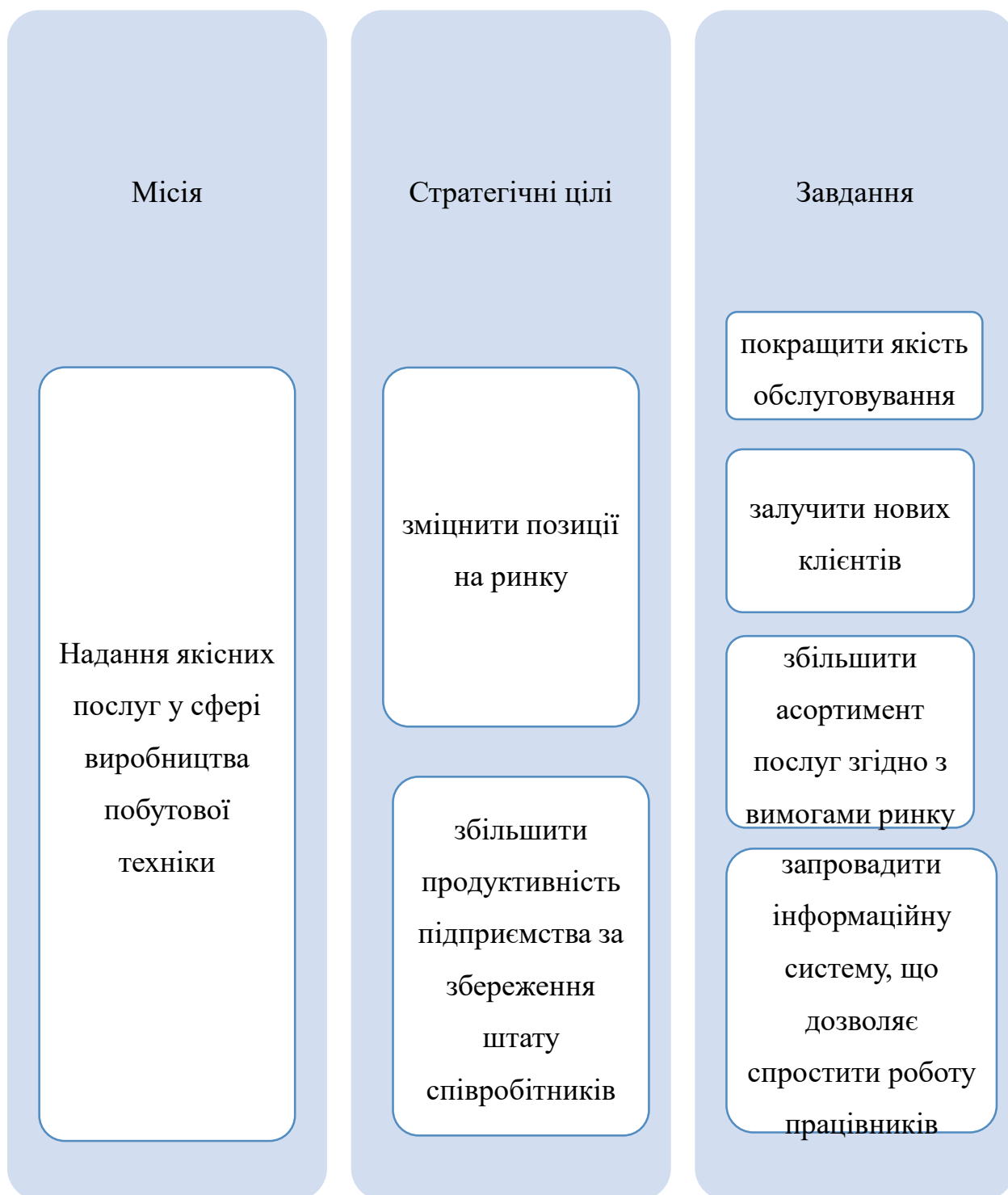


Рис. 3.1. Місія, цілі та завдання стратегії побудови продажів у сегменті B2B для інноваційного розвитку ТОВ «Обрій»

Джерело: складено автором.

Для поліпшення оптимізації інноваційної роботи ТОВ «Обрій» необхідно впровадити нову інформаційну систему, яка допоможе спрощенню взаємодії між співробітниками та зменшить час на обробку заявок та підготовку договорів та іншої документації на надання послуг. Отже, можна до висновку, що ТОВ «Обрій» зменшить витрати й одержати додатковий прибуток з допомогою економії.

Основними факторами будуть:

1. Аналіз різних сфер діяльності виявлення актуальності застосування нового продукту.
2. Бажання керівників щодо фінансування нового проекту.
3. Найвищий рівень професіоналізму (здатність співробітників адаптуватися до змін)
4. Збільшення асортименту товарів послуг;
5. Оптимізація бізнес-процесів компанії (доопрацювання ПЗ, налагодження процесу взаємодії співробітників між відділами).

Фактори успіху оптимізації інноваційної роботи ТОВ «Обрій» при впровадженні нової інформаційної системи показано на рисунку 3.2.

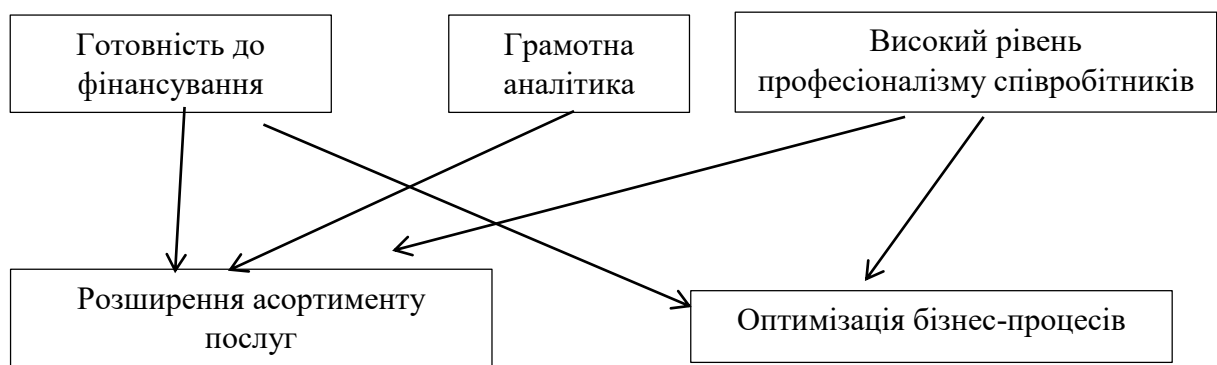


Рис. 3.2. Фактори успіху оптимізації інноваційної роботи ТОВ «Обрій» при впровадженні нової інформаційної системи

Джерело: складено автором.

Бізнес-процеси ТОВ «Обрій» поділяються на кілька рівнів: управління діяльністю підприємства, основна робота підприємства, а також робота із забезпечення діяльності підприємства.

Впровадження інформаційної системи KeyCRM для ТОВ «Обрій» можна запропонувати у вигляді двох варіантів:

- Хмарне зберігання баз даних;
- На серверах підприємств.

На підставі цього наведемо розроблену інфраструктуру робочого електронного місця (далі – РЕМ), яка буде реалізована на базі ТОВ «Обрій». Проведемо інфраструктуру РЕМ на рисунку 3.3.

Зберігання даних :

- сервери – 4 шт.
- системи зберігання даних по 10 Тб - 2 шт .

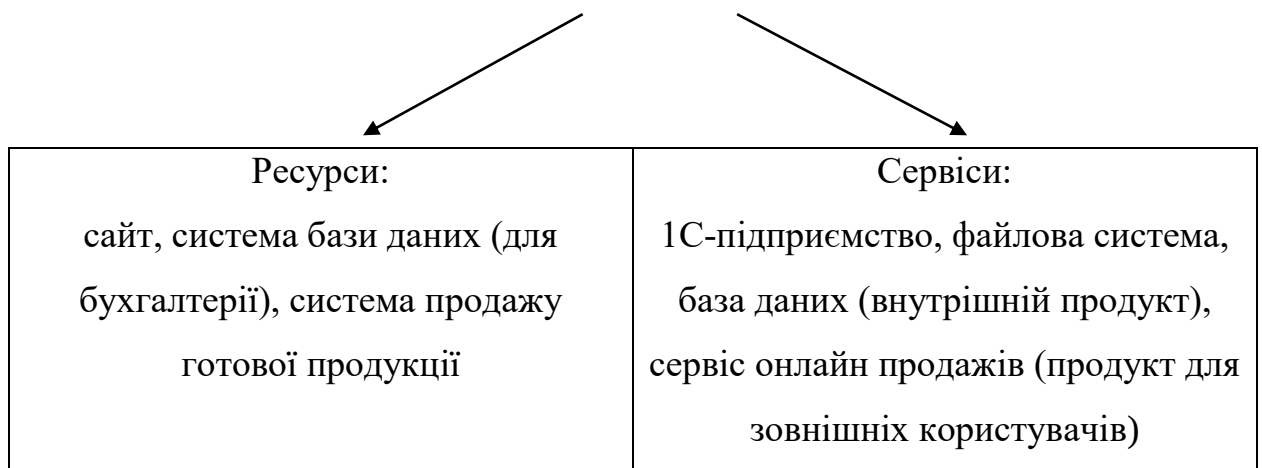


Рис. 3.3. Запропонована інфраструктура РЕМ для ТОВ «Обрій»

Джерело: складено автором.

Особливості запропонованої інфраструктури РЕМ для ТОВ «Обрій» що вплине на інноваційний розвиток підприємства:

- серверне обладнання зношене на 100% - потрібна заміна;
- поточний канал зв'язку в 10 Мбіт не покриває потреби - необхідно розширення до 100 Мбіт ;
- необхідність авторизувати всіх користувачів для підключення до мережі;
- програмне забезпечення з обліку готової продукції дає збої, виникає можливість втрати даних.

Система KeyCRM важлива, перш за все, як загальна база даних по

клієнтам, за поточними та завершеними проектами, але KeyCRM лише частина у всій системі продажів, інструмент для менеджерів.

Планується у KeyCRM для ТОВ «Обрій» сформувати розділи:

- прямі продажі;
- продажі через дилерів.

KeyCRM для ТОВ «Обрій» відображатиме основний доступ – для прямих продажів, для менеджерів компанії та клієнтський доступ – для дистриб'юторів, щоб їм простіше було отримувати інформацію з обладнання, відстежувати терміни виготовлення, оплати, відвантаження. Менеджери ТОВ «Обрій» тим самим будуть розвантажені, вони вивільняться час для прямих продажів.

Інформаційна KeyCRM для ТОВ «Обрій» впроваджується в роботу підприємства згідно з проектом «Оптимізація бізнес-процесів ТОВ «Обрій» шляхом впровадження системи KeyCRM» за наступними етапами:

1 Етап «Формування вимог». Планування проекту та докладний аналіз показали, що для системи ТОВ «Обрій» має бути такі можливості:

- інтегрувати існуючі інформаційні системи з KeyCRM;
- додати модуль CRM та блоки корпоративного порталу.
- рішення має бути коробковим;
- автоматичного повідомлення клієнта-дилера про оплату, інтегрувавши при цьому систему М.Е.Дос, CRM та програму «Корпоративний портал»;
- відправлення логіна та пароля за натисканням кнопки у картці клієнта за допомогою CRM, програми «Корпоративний портал» та сайту підприємства;
- автоматичні сповіщення клієнтів-дилерів;
- автоматичне відправлення шаблону заявки для клієнта-дилера та перевірки заповнення, а також занесення даних до програми KeyCRM.

Все це спрощує ключовий процес надання послуги та звільняє фахівців

від виконання завдань: об'єднувати у собі CRM-систему та корпоративний портал; можливість організації коробкового рішення; інтегрувати ключові існуючі програмні системи; отримання можливості розширення функціоналу системи з допомогою розробки додаткових модулів під потреби ТОВ «Обрій».

2 Етап «Аналіз специфікацій та проектування». Цей етап виконується командою розробників за погодженням з начальником відділу контролю та адміністрування, який є керівником проекту ТОВ «Обрій». Розробники аналізують існуючі системи та складають технічне завдання відповідно до вимог підприємства. Підписання документів відбувається у генерального директора з візою начальника комерційного відділу, начальника технічного відділу та керівника проекту.

3 Етап «Реалізація». Команда розробників інформаційної системи за узгодженим технічним завданням розпочинає роботу зі складання системи KeyCRM.

4 Етап «Збір інформації». Команда розробників від імені спеціаліста з відділу кадрів, менеджера складають інформаційну базу. Збирають інформацію, необхідну для заповнення модулів. Актуальні документи підприємства, список співробітників з контактними даними, документи для формування шаблонів та клієнтську базу. Вся необхідна інформація збирається з відкритих баз компанії для співробітників, за допомогою фахівців різних відділів, що має цю інформацію. Здійснюється вивантаження з М.Е.Дос: даних по співробітникам ТОВ «Обрій». Юридичний відділ надає актуальні документи. Етап виконуються паралельно до розробки системи.

5 Етап «Заповнення системи інформацією». Команда проекту переходить до етапу після завершення «Розробки». Завершення етапу необхідно до етапу «Тестування», у зв'язку з чим цей етап може виконуватися одночасно з етапом «Навчання». Система заповнюється командою проекту за допомогою наданих розробниками інструкцій. У систему додаються співробітники з контактними даними, призначаються ролі, додаються клієнтські бази, структура підприємства, документи, формуються шаблони

тощо. У зв'язку з чим при тестуванні система буде готова до початкової стадії роботи.

6 Етап «Навчання співробітників». Тут створюються курси на навчання співробітників новій системі. Виконується методистом, який є членом команди проекту. Співробітники повинні навчитися працювати з корпоративним порталом. CRM системі навчаються менеджери, маркетинг та керівник відділу продажів. Навчання проводить менеджер, член команди проекту. Навчання виконується у відділах. Комерційний відділ проходить навчання групами, оскільки необхідно, щоб у кабінеті був співробітник, готовий відповісти на дзвінок. Ведеться облік працівників, які пройшли навчання з підписами працівників.

7 Етап «Тестування». Етап спрямовано на виявлення недоліків системи та шаблонів. Він необхідний як розробників, так керівника проекту. Набирається група кожного відділу, зацікавленого у впровадженні системи: начальник технічного відділу, начальник комерційного відділу, менеджер, бухгалтер, технік. Впровадження нової системи найбільше торкнеться саме цих співробітників. Співробітники отримують свої реквізити (логіни та паролі) для доступу до системи. Зауваження щодо системи надсилаються команді проекту, обробляються та передаються керівнику проекту. На цьому етапі співробітники виявили складність у переміщенні пошти до KeyCRM. Система не мала можливості зберігати листи, надіслані раніше 6 місяців. Також мінусом була відсутність фотографій співробітників та відсутність планування зайнятості переговорних.

8 Етап «Доробка системи». На етапі розробники внесли зміни до структури програми, вивантажили ранню пошту та додали її до системи. Команда розробників від імені спеціаліста відділу кадрів зробила запит фотографії всіх співробітників і додала їх у систему. На цьому етапі підписали акт приймання виконаних робіт із розробки системи KeyCRM.

9 Етап «Відключення діючих систем». Відключення відбувалося поступово. У понеділок відключили усі старі системи та запустили нові. Далі

залишили робітниками обидві системи на тиждень, а відключили системи остаточно. Усіх співробітників компанії було переведено на KeyCRM.

10 Етап «Запуск та використання системи». Відділ продажів, він же учасник команди проекту повідомив усіх співробітників про те, що цього дня відключають усі системи та переходять на KeyCRM.

11 Етап «Проведення тестування». Співробітники підприємства, які задіяні в новій інноваційній системі продажів, деякий час користуються новою системою KeyCRM на хмарному сервісі.

12 Етап «Підбиття підсумків». І за підсумком виводять свої результати роботи.

На підставі вищесказаного відбудеться формування нової системи продажів для ТОВ «Обрій» з інноваційним розвитком для самого підприємства: прямі продажі та непрямі за участю посередника – дилера. Тим самим нова інноваційна система буде охоплювати велику частку ринку, але в той же час, завдяки впровадженню системи KeyCRM відбудеться приваблення більшої частки співробітників ТОВ «Обрій» - менеджерів, які наділені функціями кураторів дилерських компаній у довірених регіонах.

3.2. Розробка пропозицій сприйняття інноваційного розвитку ТОВ «Обрій»

Нині ринок вимагає приділяти багато уваги такому елементу діяльності підприємства, як сервіс. Це пов'язано з тим, що у наш час підприємства отримують дохід за допомогою продажу товару, і навіть з допомогою його післяпродажного обслуговування. Відповідно, прибуток від сервісу може бути порівнянний і навіть перевищувати прибуток від продажу продукції споживачам.

У зв'язку з цим постає питання, як розподілити обмежені інвестиційні ресурси підприємства між різними напрямками інноваційного розвитку. В рамках роботи ми локалізуємо проблему та постараємося дослідити питання

пріоритету між продуктом, сервісом та технологією виробництва.

Важливість продукту ТОВ «Обрій» залежить від кінцевої вигоди клієнта по якій можна реалізувати даний продукт на ринку. Ця технологія сприяє визначенню рівня витрат за виробництво продукту і швидкість виробництва, що дозволяє організувати безперебійну роботу продукту під час експлуатації.

У зв'язку з цим в даний час найголовнішою ланкою в ланцюзі виробництва та споживання ТОВ «Обрій» є сервіс і саме від нього слід відштовхуватися щодо параметрів продукту і технологи його виробництва.

Практичним способом реалізації цього підходу виступає сервісно-технологічна інноваційна модель. У той же час слід зазначити, що сервіс часто визначає жорсткі вимоги до дизайну продукту і може спростити його.

ТОВ «Обрій» використовує принцип понад технологічність товару, спрощення дизайну та трансляції у створенні думки споживача. Практика показала, що цей метод не працює на споживача. Споживач має зручний і широкий доступ до інформації.

Наша пропозиція це одним із принципів сучасного продукту підприємства ТОВ «Обрій» – принцип технічної естетики. Девіз інноваційної моделі: «Будь-яка примха за прийнятну ціну». Ця модель ТОВ «Обрій» має відповісти на низку таких питань: визначення факторів сервісу, вибір параметрів сервісу, визначення цілей сервісу.

Вибір параметрів сервісу залежить від наступних факторів:

- сегмент ринку, на якому працює фірма;
- складність продукту;
- витрати на забезпечення необхідного рівня сервісу;
- можливий дохід від сервісу.

Цілі сервісу ТОВ «Обрій»:

- необхідна норма прибутку від сервісу;
- забезпечити лояльність клієнта;
- підвищити дохід компанії;
- забезпечити зворотний зв'язок для розробників продукту;

- розвідка можливих нових зон застосування продукту;
- розвідка та пошук інформації про продукцію конкурентів.

Цілі сервісу ТОВ «Обрій» визначають надалі параметри продукту підприємства. Через це застосування технології ідеального кінцевого результату визначення цільових параметрів сервісу.

Основні засоби забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «Обрій» показано на рисунку 3.4.

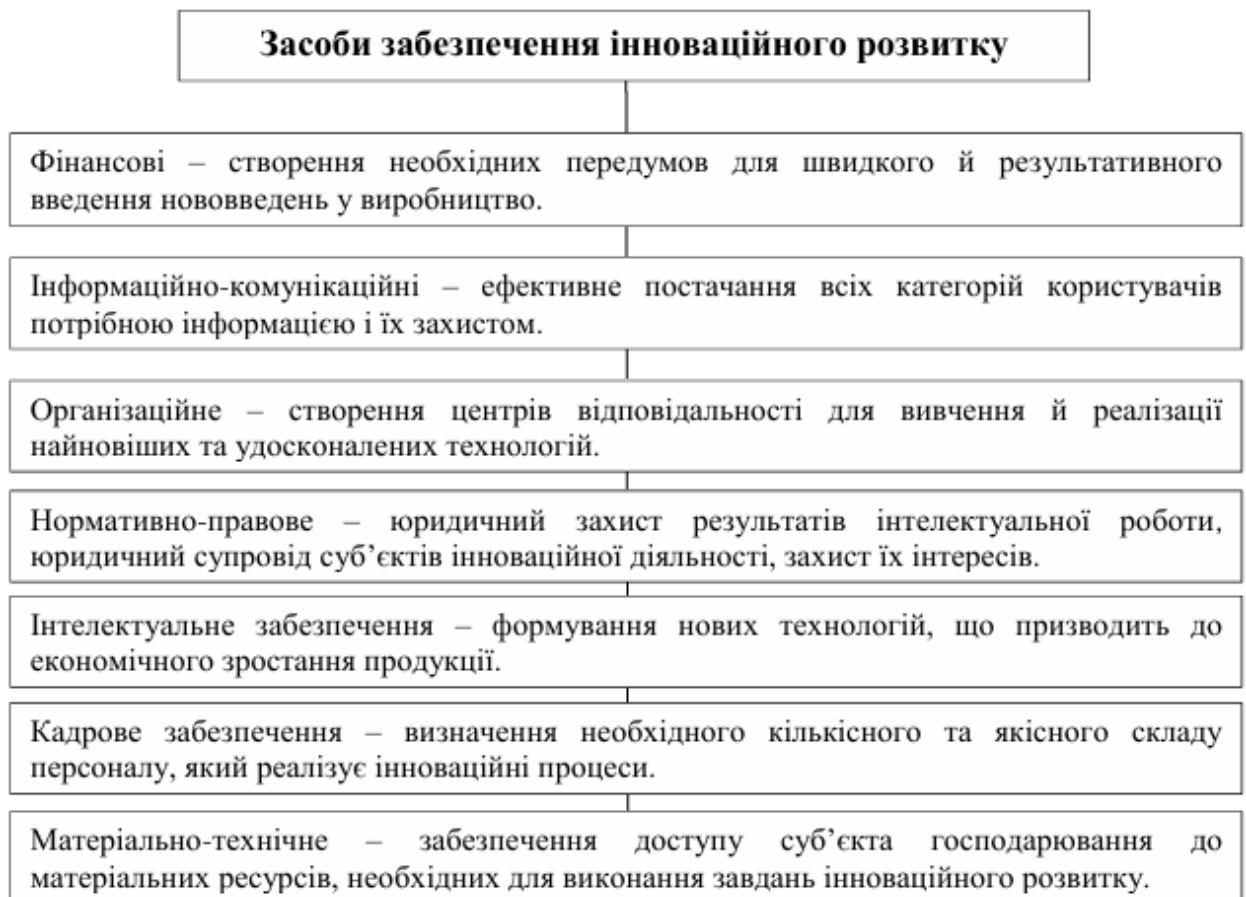


Рис. 3.4. Засоби забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «Обрій»

Джерело: складено автором.

Таким чином, для ТОВ «Обрій» засобами забезпечення інноваційного розвитку — це є шляхи до економічної стійкості, технологічного лідерства та довгострокової конкурентоспроможності.

Конкретно для ТОВ «Обрій», на нашу думку, слід застосовувати такі методи управління інноваційного розвитку:

1. Впровадження системи контролінгу ризиків ліквідності, який:
 - надаватиме методичні компетенції: розробка методик, регламентів, процедур аналізу та управління фінансово-господарською діяльністю підприємства;
 - забезпечить осіб, які ухвалюють рішення, інформацією, що відображає стан ризиків, у тому числі забезпечує логіку взаємозв'язків подій та їх наслідків;
 - створить систему звітності з ризиків. Насамперед система звітності щодо ризиків служить для інформування керівництва підприємства та структурних підрозділів структурованими та систематизованими даними з ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків. Звітність також служить для контролю та моніторингу ризиків та є найважливішою складовою документації підприємства.

Необхідність інноваційного розвитку ТОВ «Обрій» має бути обумовлена гострою потребою в системних і комплексних заходах зниження витрат на виробництво продукції, ресурсозбереження, зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції. На рисунку 3.5. показано, які необхідно ставити задачі, щоб вірно цільова аудиторія сприймала інноваційний розвиток ТОВ «Обрій».

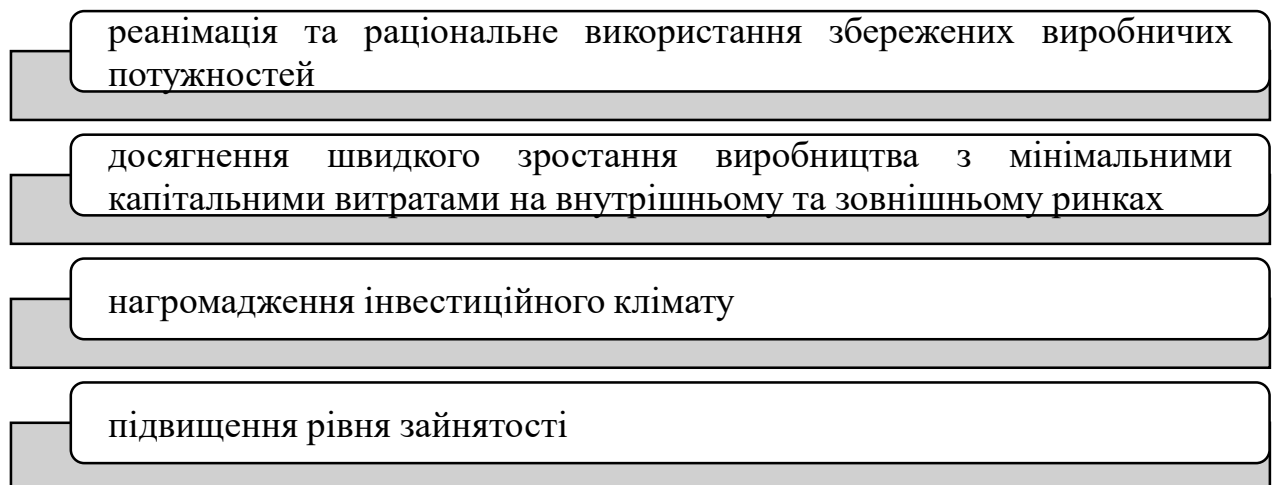


Рис. 3.5. Задачі з донесення до цільової аудиторії ідеї сприйняття інноваційного розвитку ТОВ «Обрій»

Джерело: складено автором.

Слід визнати, що не всі проблеми можуть бути вирішені на регіональному рівні. Завдання, які є спільними для багатьох регіонів країни, вимагають втручання та вирішення на державному рівні.

Сьогодні ТОВ «Обрій» зіштовхується з низкою труднощів: застаріле обладнання, наявність кваліфікованого, але недостатньо мотивованого персоналу, а також самостійне вирішення проблем.

Для успішного інноваційного розвитку ТОВ «Обрій» критично важливо забезпечити сприйняття певних змін як для керівництвом, так і для персоналу. Це досягається через формування інноваційної культури.

Нами було надано пропозиції для покращення сприйняття інноваційного розвитку ТОВ «Обрій» (таблиця 3.1.).

Таблиця 3.1.

Пропозиції для покращення сприйняття інноваційного розвитку ТОВ
«Обрій»

Пропозиція	Суть та вплив
Комунікація та залучення	
Чітке окреслення стратегії інновацій	Сенс: керівництво має публічно пояснити, чому потрібні інновації і яких результатів очікувати.
Створення «Банку ідей» та системи пропозицій	Сенс: забезпечити простий механізм для всіх працівників та подавати власні інноваційні пропозиції щодо оптимізації процесів.
Крос-функціональні інноваційні команди	Сенс: сформувати невеликі групи з представників різних відділів для пілотного впровадження нових технологій.
Демонстрація успішних «пілотів»	Сенс: наочно показувати фінансовий та операційний результат від впроваджених інновацій, особливо тих, що були ініційовані самими працівниками.

Продовження табл.3.1.

Навчання та розвиток	
Систематичне навчання	Сенс: регулярні тренінги та семінари з цифрових рішень.
Програми стажування/обміну досвідом	Сенс: відправляти ключових фахівців на навчання до успішних інноваційних підприємств або профільних виставок для прямого контакту з новими технологіями.
Менторство та внутрішні експерти	Сенс: призначити внутрішніх «чемпіонів» інновацій (співробітників, які успішно освоїли нову технологію), щоб вони навчали колег і зменшували опір змінам.
Мотивація та стимулювання	
Фінансова винагорода за інновації	Сенс: впровадження системи бонусів, премій або відсотків від економії/додаткового прибутку, отриманого завдяки впровадженій пропозиції працівника.
Нефінансова мотивація	Сенс: публічне визнання та нагородження «Інноватора року» або «Кращого раціоналізатора» на загальних зборах чи корпоративних заходах.
Забезпечення ресурсами	Сенс: створення спеціального фонду для фінансування інноваційних проєктів, що надходять від персоналу.
Організаційні зміни	
Оцінка персоналу за інноваційним критерієм	Сенс: Додати в систему оцінювання KPI (ключові показники ефективності) для керівників і агрономів критерій, пов'язаний з ініціюванням або успішним впровадженням інновацій.
Толерантність до «розумних» невдач	Сенс: створити атмосферу, де співробітники не бояться експериментувати.

Застосування цих пропозицій допоможе ТОВ «Обрій» не просто купувати інновації, а й інтегрувати їх у свою внутрішню культуру, забезпечуючи їхнє ефективне використання на практиці, а також ефективно сприяти інноваційному розвитку досліджуваного підприємства.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів інноваційного розвитку ТОВ «Обрій»

Пропонується створити відділ інноваційного розвитку, до якого б входили менеджери та провідні фахівці з обслуговування інформаційної KeyCRM для ТОВ «Обрій» (фахівці на підприємстві вже працюють, але числяться як штатні одиниці і не мають ніякої приналежності до відділу).

Відділ інноваційного розвитку забезпечуватиме контроль реалізації стратегії ТОВ «Обрій». Його завданням буде координація зусиль усіх служб, задіяних у програмі, а також надання пропозицій для більш ефективної реалізації обраної стратегії побудови продажів у сегменті B2B для інноваційного розвитку ТОВ «Обрій».

Планується до відділу інноваційного розвитку ТОВ «Обрій» віднести 3 особи, а саме:

- 1 начальника відділу, який виконує обов'язки менеджера з інноваційного розвитку;
- 2 спеціалістів з інноваційного розвитку з чітко визначеними функціями.

Начальник відділу розглядає комплекс матеріалів, необхідних для прийняття рішення щодо раціоналізаторських пропозицій, а саме:

1. Оригінальні пропозиції авторів новацій.
2. Оцінка значущості пропозицій, сформована на основі суджень колективу та висновків фахівців/робітників.
3. Експертні оцінки (висновки) щодо поданих раціоналізаторських рішень.

4. Рекомендації від фахівців стосовно їх практичного впровадження.

На рисунку 3.6. представлено обов'язки начальника відділу з інноваційного розвитку ТОВ «Обрій».

Начальник відділу з інноваційного розвитку ТОВ «Обрій»

- розробка управлінських рішень щодо вироблення політики, стратегії та тактики здійснення інноваційної діяльності підприємства;
- організація планування ВД у всіх напрямках;
- удосконалення форм та методів роботи відділу;
- організація взаємодії відділу з вищим та середнім менеджментом заводу з питань ВД;
- здійснення контактів із зовнішнім середовищем;
- розгляд пропозицій, пов'язаних з інноваційною діяльністю

Рис. 3.6. Обов'язки начальника відділу інноваційного розвитку ТОВ «Обрій»

Джерело: складено автором.

Придатність раціоналізаторської пропозиції для ТОВ «Обрій» оцінюється шляхом швидкого аналізу її привабливості за п'ятьма основними критеріями:

1. Технічна сумісність з можливостями та досвідом ТОВ «Обрій».
2. Аргументованість та чітке формулювання суті пропозиції.
3. Ринкові перспективи її застосування.
4. Очікувана вигода від впровадження для підприємства.
5. Можливості комерційної та правової охорони пропозиції.

Призначення на посаду начальника відділу інноваційного розвитку ТОВ «Обрій» здійснюється з числа кандидатів, які є професійними менеджерами з інновацій (підтверджено вищою освітою) та мають досвід практичної роботи в інноваційній сфері.

На рисунку 3.7. показано основні обов'язки спеціаліста з інноваційного розвитку ТОВ «Обрій».

1. Формування портфеля нововведень.
2. Участь у підготовці тематичних оглядів, виставок, симпозіумів, нарад про стан та тенденції інноваційного розвитку підприємства, передовий вітчизняний та зарубіжний досвід.
3. Формування портфеля інновацій.
4. Вести облік ефективності використання інформаційно-інноваційних матеріалів на підприємстві при освоєнні нових технологій, застосування передового досвіду у сфері інновацій.
5. Підготовка звітності про роботу відділу інноваційного розвитку.

*Рис. 3.7. Основні обов'язки спеціаліста відділу інноваційного розвитку
ТОВ «Обрій»*

Джерело: складено автором.

Для спеціаліста відділу інноваційного розвитку ТОВ «Обрій» обов'язковою є вища освіта другого (магістерського) рівня з відповідною кваліфікацією «менеджер з інновацій».

Ключові функціональні обов'язки спеціаліста відділу з інноваційного розвитку ТОВ «Обрій»:

1. Забезпечення приймання та всебічної обробки раціоналізаторських пропозицій, що надходять від працівників та спеціалістів підприємства.

2. Ведення обліку та реєстрація інноваційного продукту у відповідній базі даних відділу інноваційного розвитку.

Для забезпечення ефективної роботи ТОВ «Обрій» необхідна чітко налагоджена організаційна структура. Таким чином, зміни в організаційній структурі розробляються як комплексний захід, що має на меті покращити інноваційну діяльність і водночас впровадити нову систему мотивації для співробітників, залучених до інновацій.

Щоб довести ефективність запропонованих заходів, потрібно фінансово обґрунтувати їх, розрахувавши витрати на створення та подальше функціонування відділу інноваційного розвитку ТОВ «Обрій». В таблиці 3.2.

проведений розрахунок витрат на заробітної плати відділу інноваційного розвитку ТОВ «Обрій».

Таблиця 3.2.

Розрахунок заробітної плати працівників ТОВ «Обрій», грн.

Посада	Кількість, од.	Заробітня плата за місяць	Заробітня плата за рік
Начальник відділу (менеджер з інноваційного розвитку)	1	42500	510000
Інженер-економіст	1	36000	432000
Інженер з науково-технічної інформації	1	30000	360000
Всього			1302000

Джерело: складено автором.

Пропонується здійснити закупівлю нового комп'ютерного обладнання для відділу з інноваційного розвитку ТОВ «Обрій» з метою оптимізації роботи персоналу та зростання продуктивності. Детальні характеристики обладнання представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Опис товарів (комп'ютерного обладнання) ТОВ «Обрій», грн.

Назва	Ціна за од.
Процесор AMD Athlon II X2 215 AM3 (2.7/1800/1mb) OEM	28400
Материнська плата Gigabyte GA-M52L-3SP Soc-AM2 NF 520 AC'97 8ch	29500
Память DDRII 2048 800MZh Patriot RTL	25000
Жорсткий диск WD SATA-II 320 Gb (7200rpm) 8mb	26300
Відеокарта MSI PCI-E ATI R4650-MD1G D2 R4650 1024 mb DDR2	12800
Привод DVD+/-RW LG GH22NP20	9800
Вентилятор Titan DC-K8M925B/CU35	2800
Windows Vista Professional 2010	17400
Разом	152000

Створення відділу інноваційного розвитку ТОВ «Обрій» доводить свою ефективність, забезпечивши збільшення прибутковості підприємства (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4.

Прогнозний звіт прибутковості відділу інноваційного розвитку ТОВ «Обрій», грн.

Показники	До створення інноваційного відділу	Після створення інноваційного відділу	Зміна	
			Абсол.	Темп росту, %
Виручка від реалізації послуг, тис.грн	19968	23362	+3394	116,9
Собівартість послуг, тис.грн.	20567	20567	-	-
Валовий прибуток, тис.грн.	-599	2795	+3394	466
Інші доходи	2791	2791	-	-
Інші витрати	536	536	-	-
Вартість майна, тис.грн.	19765	19825	+60	100,3
Середньомісячна заробітня плата, грн.	10903,85	11727,3	+823,45	107,6
Чистий прибуток, тис.грн.	1905	2229	+324	117,01

Джерело: складено автором.

Дані, представлені в таблиці 3.4, чітко свідчать про позитивний економічний ефект від відкриття відділу інноваційного розвитку ТОВ «Обрій». Для ТОВ «Обрій» буде наступна картина: збільшення виручки на 3394 тис. грн., зростання чистого прибутку на 324 тис. грн., приріст вартості майна на 60 тис. грн.

Таким чином, запропонований захід є ефективним і доцільним.

Проведемо оцінку економічної ефективності на основі обсягу продажів у сегменті B2B після оптимізації системи продажів та з впровадженням

інформаційної системи KeyCRM для ТОВ «Обрій».

Для цього нам необхідно визначити плановий прибуток від реалізації проекту та ставку дисконтування для розрахунку показників ефективності інноваційного проекту ТОВ «Обрій».

Плановий прибуток від реалізації проекту: підвищення рівня фінансового результату на 20%.

У 2024 році дохід від реалізації інноваційної діяльності та ТОВ «Обрій» склав 1783824 грн. Тобто щомісячно до реалізації проекту ТОВ «Обрій» отримувала: $1783824/12 = 148652$ грн.

20% від суми фінансового результату на рік складе 891912 грн. на місяць = 222978 грн.

Таким чином, після реалізації проекту по першому путі ТОВ «Обрій» отримуватиме дохід на місяць у розмірі $= 148652 + 222978 = 371630$ грн. на рік = 4459560 грн.

Далі проведемо розрахунок пропонованого інвестиційного проекту для ТОВ «Обрій».

Зміною в інвестиційному проекті виступатиме структура витрат на реалізацію проекту для ТОВ «Обрій». Також буде внесено зміну до планових доходів за ТОВ «Обрій» буде покривати самостійно, за рахунок власних коштів.

Інвестиції:

Роботи з перенесення послуг у хмару – 115 годин по 5500 грн./годину = 632 500 грн.

Використання системи онлайн продажів вироблених товарів - 750000 грн.

Модернізація устаткування хмарного сервісу – 300 000 грн.

Канал зв'язку 100 Мбіт – 25000 грн./міс.

Wi - fi авторизація - 0 грн.

Вартість хмарного сервісу на місяць - 97 000 грн на місяць.

Дотацій у цьому варіанті проекті від держави не планується.

Грошові потоки показали, запропонований проект з впровадженням інформаційної системи KeyCRM для ТОВ «Обрій» є ефективними і виходять на позитивний грошовий потік.

Далі проведемо оцінку ефективності проекту з впровадженням інформаційної системи KeyCRM для ТОВ «Обрій». Внутрішня доходність = 24%. Термін окупності становитиме 4 місяці. На рисунку 3.8. наведено графік точки беззбитковості - терміну окупності проекту з впровадженням інформаційної системи KeyCRM для ТОВ «Обрій».

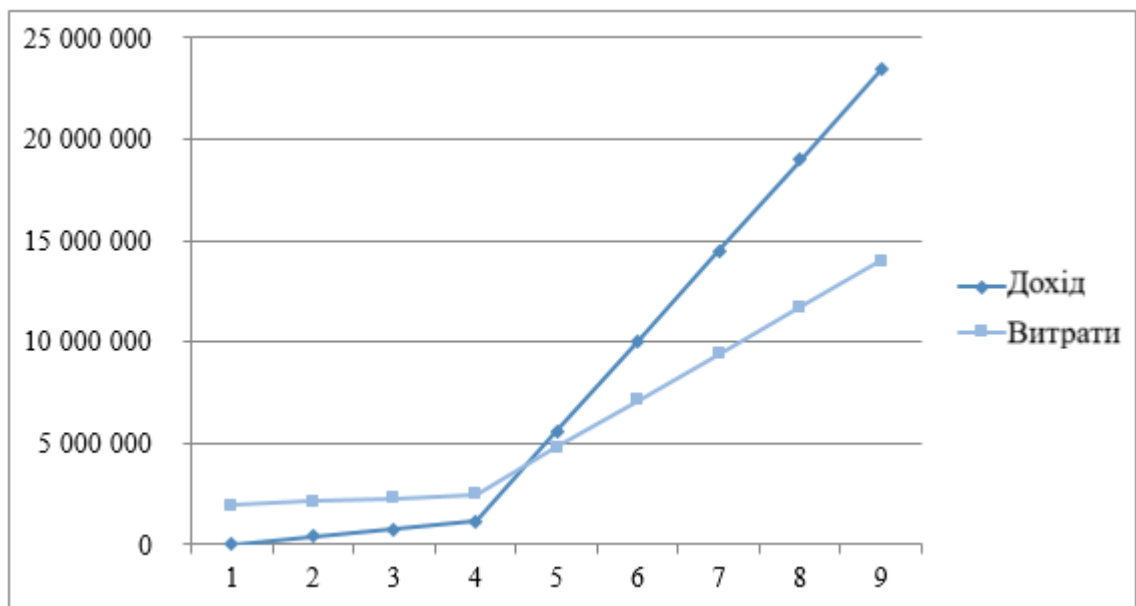


Рис. 3.8. Графік точки беззбитковості - терміну окупності проекту з впровадженням інформаційної системи KeyCRM для ТОВ «Обрій»

Джерело: складено автором.

Проведений розрахунок економічної ефективності проекту з впровадженням інформаційної системи KeyCRM для ТОВ «Обрій» показав найбільшу ефективність, а саме:

- термін окупності- 4 місяці;
- найменший обсяг інвестицій, які ТОВ «Обрій» має можливість сформувати у повному обсязі за рахунок власних ресурсів;
- NPV більше;
- внутрішня прибутковість більша збільшиться.

Узагальнену оцінку економічної ефективності проекту з впровадженням інформаційної системи KeyCRM для ТОВ «Обрій» наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Узагальнена оцінка оптимізації системи продажів у сегменті B2B та впровадженням інформаційної системи KeyCRM для ТОВ «Обрій»

Найменування показника	До , грн.	Після, грн.	Пояснення
Обсяг проданої побутової техніки в грошах	173 142 044,0	134 642 827,8	підвищення обсягу продажів на 20% - 23427555 грн.
Собівартість (у тому числі й витрати на впровадження системи KeyCRM)	98 022 100,9	114 449 294,7	Собівартість + витрати: 14 019 091 грн.
Чистий грошовий потік	75 119 943,1	84 528 407,1	обсяг виручки мінус собівартість

Джерело: складено автором.

Цю оцінку наведемо на рисунку 3.9.

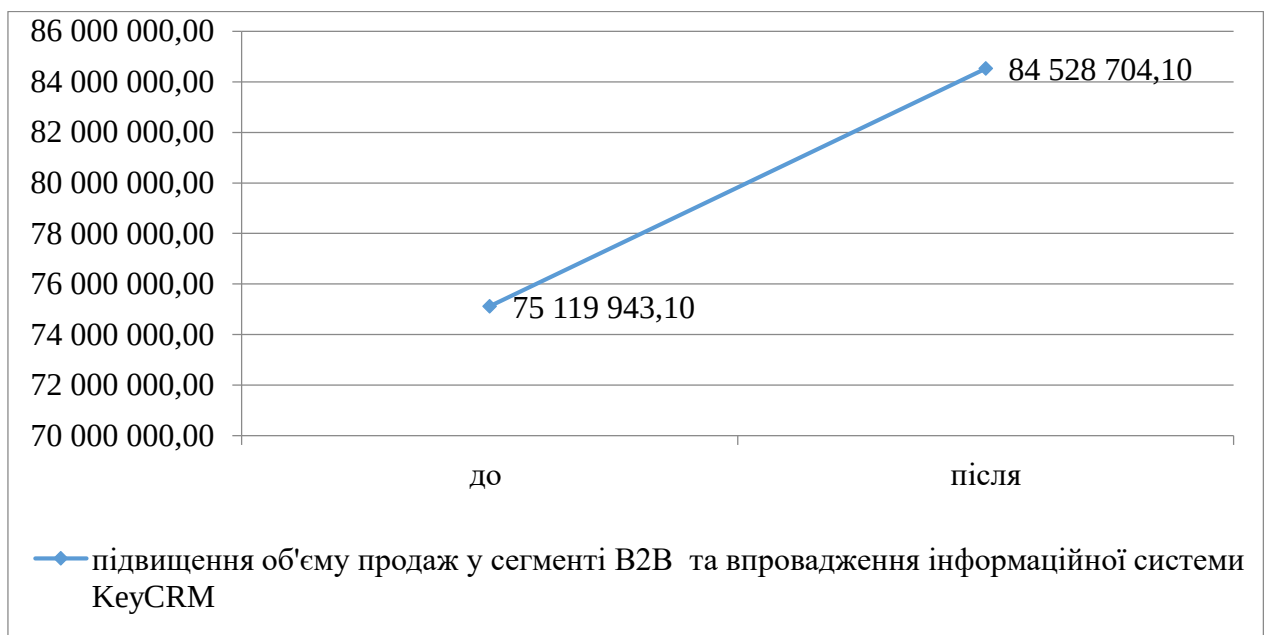


Рис. 3.9. Графік оцінки оптимізації системи продажів у сегменті B2B та впровадженням інформаційної системи KeyCRM для ТОВ «Обрій»

Джерело: складено автором.

На підставі дослідження, можна зробити висновок, що проекту оптимізації системи продажів у сегменті B2B для ТОВ «Обрій» (прямий продаж + дистриб'юторський продаж) є ефективними. Також впровадженням інформаційної системи KeyCRM дає бізнесу ТОВ «Обрій» низку значних переваг, спрямованих на автоматизацію, централізацію та підвищення ефективності. Хоча можуть бути і ризики в даному проекті. Наведемо основні ризики проекту. Здійснимо ідентифікацію ризиків проекту перенесення інфраструктури РЕМ у хмарне сховище ТОВ «Обрій», а також наведемо способи виключення цього ризику (таблиця 3.6.).

Таблиця 3.6.

Карта ризиків проекту впровадженням інформаційної системи
KeyCRM з перенесенням інфраструктури РЕМ у хмарне сховище ТОВ
«Обрій»

Найменування ризику	Небезпека ризику (від 1 до 100)	Можливість ризику (від 0 до 1)	Важливість ризику	Протиризові заходи
Ринковий ризик	60	0,4	24	Планується надавати кілька видів послуг, що дозволить збільшити частку ринку
Ризик завершення чи технічний ризик	55	0,1	5,5	Відсутність ризику мінімальна
Ризик капітальних вкладень	70	0,5	35	Моніторинг цін на матеріали у процесі реалізації проекту

Продовження табл. 3.6.

Нестійкість попиту	80	0,7	40	Постійна робота із споживачами, вивчення їх потреб та потреб, впровадження сервісу віддаленого доступу
Неплатоспроможність споживачів	75	0,8	60	
Нестача оборотних коштів	65	0,4	26	Вкладення у придбання власних оборотних коштів

Джерело: складено автором.

З цієї карти ризиків можна дійти висновку, що є ризик неплатоспроможності споживачів і зниження попиту.

Отже, запропонований захід є ефективнішим. Розрахунок ефективності було проведено залежно від виду робіт і від джерела фінансування. Найбільша ефективність реалізації заходу щодо вдосконалення інноваційної діяльності ТОВ «Обрій» показує наступне: менші витрати, більший чистий прибуток.

ВИСНОВКИ

На основі результатів завершеного даного дослідження на тему: «Управління інноваційним розвитком підприємства» можна зробити наступні висновки:

З'ясовано, що управління інноваційною діяльністю є ключем до інноваційного розвитку. Воно здійснюється через виконання конкретних завдань, що ґрунтуються на функціях, принципах і методах управління. З цього рисунку випливає, що інноваційний розвиток підприємства - це основа підвищення ефективності його діяльності.

Управління інноваційним розвитком підприємства фокусується на визначенні конкретних корпоративних цілей і підборі інструментів для роботи з інноваціями, необхідних для їх досягнення. Також воно включає встановлення ресурсів, потрібних для реалізації цих цілей, і створення або підтримку моделей інноваційної діяльності

Визначено групу методів управління інноваційним розвитком підприємства. Правові методи пов'язані з управлінням інноваційного розвитку, що є фундаментом для забезпечення законності та порядку в управлінській діяльності на підприємстві. Організаційно-розпорядчі спрямовані на те, щоб об'єднати всі стадії НТП (від ідеї та досліджень до впровадження і комерціалізації) в цілісну, керовану систему в межах діяльності підприємства. Економічні методи є ключовим інструментом для впорядкування взаємовідносин як між усіма учасниками інноваційного процесу так і між самим підприємством та державою. Соціально-психологічні допомагають подолати психологічний опір змінам (страх невідомого, втрати звичного) з боку працівників.

Досліджено, що оцінка ефективності реалізованої на підприємстві системи управління інноваційним розвитком здійснюється через комплекс інструментів (метрик, показників), які вимірюють, наскільки результативним і дієвим є цей управлінський процес. На основі даного аналізу встановлено, що показники даного механізму структуровані за принципом дворівневої ієрархії:

3) Перший рівень (первинні показники): Оцінка інноваційної спроможності та потенціалу підприємства, а також визначення його слабких та сильних сторін, можливостей і загроз.

4) Другий рівень (вторинні показники): Дослідження результативності та ефективності поточного господарського механізму і його елементів.

Здійснено характеристику ТОВ «Обрій» та показано цінності ТОВ «Обрій». Підприємство на сьогоднішній день є одним із провідних постачальників на ринку побутових електротоварів, а також електронної апаратури для запису, відтворення та приймання звуку й зображення.

Досліджено, що на ТОВ «Обрій» реалізована стратегію інноваційного розвитку до 2030 року. Мета стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Обрій» – переведення до 2030 року економіки підприємства на інноваційний шлях розвитку, що характеризується основними показниками збільшення частки задіяних працівників підприємства у сфері інновацій та інші. Система управління інноваційним розвитком ТОВ «Обрій» починається з ініціювання змін, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Обґрунтовано, що управління інноваційним розвитком ТОВ «Обрій» являє собою відкриту систему, в основі якої лежить організаційно-економічний механізм. Наведено основні складові управлінської діяльності ТОВ «Обрій» у сфері інновацій на регіональному рівні. Управління інноваційним розвитком ТОВ «Обрій» охоплює не тільки внутрішньовиробничі відносини, але й майбутні можливості підприємства, що є критично важливим над конкурентами.

Побудовано графік для більш наочного подання інноваційної привабливості ТОВ «Обрій». Підприємство перебуває у середньому значенні, адже діяльність ТОВ «Обрій» потрібно спрямовувати на створення концептуальних ідей, які покращують життя людей, роблячи його зручнішим, безпечнішим та цікавішим.

Запропоновано запровадити інформаційну систему KeyCRM для ТОВ

«Обрій» у вигляді двох варіантів: хмарне зберігання баз даних; на серверах підприємства. Це дасть змогу сформувати нову системи продажів для ТОВ «Обрій» з інноваційним розвитком для самого підприємства: прямі продажі та непрямі за участю посередника – дилера. Тим самим нова інноваційна система буде охоплювати велику частку ринку, але в той же час, завдяки впровадженню системи KeyCRM відбудеться приваблення більшої частки співробітників ТОВ «Обрій» - менеджерів, які наділені функціями кураторів дилерських компаній у довірених регіонах.

Надано пропозиції для покращення сприйняття інноваційного розвитку ТОВ «Обрій». Застосування цих пропозицій допоможе ТОВ «Обрій» не просто купувати інновації, а й інтегрувати їх у свою внутрішню культуру, забезпечуючи їхнє ефективне використання на практиці, а також ефективно сприяти інноваційному розвитку досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2010. № 35. С. 5–10.
2. Бандура З., Голубецький П. Інноваційна діяльність в постіндустріальній економіці та її стимулювання механізмом податкових важелів. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 2. С. 143-155.
3. Безус А.М., Шафранова К.В., Безус П.І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №8. С.22-25
4. Блауг М. Управління інноваціям: Україна та зарубіжний досвід: Монографія. К.: Вікторія, 2011. 312 с.
5. Бондарчук Н.В., Васильєва Л.М., Міньковська А.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 37-41.
6. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. К. : ЦУЛ, 2003. 439 с.
7. Вовк В. М., Антонів В. Б., Камінська Н. І. Моделювання інноваційного розвитку потенціалу економіко-виробничих систем : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 388 с.
8. Волощук Л.О. Інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та проблеми аналітичного забезпечення в умовах індикативного управління. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 75–79.
9. Гарафонов О. І., Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. *Бізнес Інформ*. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2019. №9. С. 110–116.

10. Горященко Ю.Г. Оцінка стану бізнес-середовища України у контексті інноваційної діяльності. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 1. С. 57-63.
11. Гринькевич О. С., Квак С. А. Аналіз інноваційної діяльності підприємств з використанням міжнародних і національних індикаторів. *Формування ринкової економіки в Україні*, 2020. Вип. 42. С.27–39
12. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 5-8. 16.
13. Диба О.М. Інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. №42. С. 111–118
14. Діденко Є.О., Моторна Ю.С. Процес інноваційного розвитку підприємства та його особливості. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.52>. (дата звернення: 17.10.2025).
15. Довгань Ю.В. Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. *Modern economics*. 2022. № 36. С. 38-44.
16. Дорошкевич, К., Колінко, Н., & Дзвоник, Р. (2024). ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА ВІЗУАЛІЗАЦІЯ СКЛАДОВИХ. *Економічний простір*, (190), 8-14.
17. Ємельянов О.Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. *Ефективна економіка*, 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.7> (дата звернення: 15.11.2025).
18. Жихор О. Б. Інноваційний розвиток регіону: монографія. К. : УБС НБУ, 2012. 251 с.
19. Зарічна О. В. Стимулювання розвитку інноваційного підприємництва на засадах транскордонного партнерства. *Вісник Київського*

національного університету технологій та дизайну. *Серія Економічні науки*. 2018. № 5 (127). С. 31-40.

20. Захарченко Н. В. Обґрунтування стратегічних інноваційно-інвестиційних рішень в управлінні високотехнологічним виробництвом: моногр. О.: Бахва, 2017. 488 с.

21. Іванишин О.В. Особливості та результати інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2020. Т. 25, Вип. 6. С. 132-137.

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

23. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань. Харків : ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.

24. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посібник для студ. вузів. Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. 278 с.

25. Інвестиційно-інноваційні чинники формування розвитку й управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: Монографія / Д. В. Солоха, В. В. Морева, С. О. Чирков, В. Я. Козлова, О. В. Белякова. Донецьк: СПД Дмитренко Л. Р., 2010. 400 с.

26. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку економіки України. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3(53). С. 141-146.

27. Карпенко А.В., Кононенко Ю.С. Стратегічне значення комерціалізації для інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка і організація управління*. 2017. № 1 (25). С. 190-201.

28. Кащена, Н., & Чміль, Є. (2022). ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-56> (дата звернення: 14.11.2025).

29. Кваша Т.К., Паладченко О.Ф., Молчанова І.В. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні та їх реалізація. *Наука, технології, інновації*. 2022. № 3. С. 3-12.
30. Кононова О.Є. Сучасні підходи до використання інноваційних стратегій розвитку підприємств: зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36. С. 91-95.
31. Короленко С. М. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 1. С. 53–60.
32. Косенко О.П. Комерціалізація інтелектуально-інноваційних технологій: монографія. Х. : НТУ «ХП», 2015. 599 с.
33. Кошлата М. М. Теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Серія Економічні науки*. Херсон: 2014. № 6. Ч. 2. С. 210–212.
34. Коюда П.М. Ефективність економічної діяльності підприємств: теорія та практика, 2013. 332 с.
35. Кравчук І. Вплив інноваційної діяльності на фінансову ефективність підприємства. *Економічний форум*. 2022. № 3. С. 172-178.
36. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Бездітко О.Є. Менеджмент інноваційного підприємництва: стратегічний розвиток бізнес-процесів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6. С. 134-140.
37. Кубатко О.В., Омеляненко Ю.О. Інноваційний розвиток підприємств в умовах економічної нестабільності. *Механізм регулювання економіки*. 2015. № 2. С. 54–60.
38. Лагодієнко Н. В., Шаповалова І. О., Рибалко С. В. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в системі підвищення конкурентоспроможності переробних підприємств АПК. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління*. 2021. № 1. С. 49-57.

39. Людвік І.І. Інноваційний розвиток України в умовах глобалізації економічного простору. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 2 (125). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-6>. (дата звернення: 03.11.2025).
40. Мазур І.І., Коротун М.В. Нові можливості управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в підприємстві. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_17 (дата звернення: 28.10.2025).
41. Маковецька І. М., Ніколаєва М., Баннікова Н. Роль інноваційних стратегій в процесі управління персоналом та їх вплив на підвищення ефективності підприємства. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2025. № 2. С.67-72.
42. Маковецька І.М., Мельничук Д.Р. Удосконалення інноваційного середовища підприємства при адаптації до ринкових умов господарювання. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. №1-2. С.45-49.
43. 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.
44. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
45. Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю. І. Інноваційний менеджмент : підручник. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
46. Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю. І. Інноваційний менеджмент : підручник. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
47. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.

48. Мороз О.С. Формування системи показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства. *Економіка Криму*. 2012. № 3(40). С. 263–266.
49. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Інноваційний розвиток вітчизняних підприємств: реалії та інструменти забезпечення. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19. № 2. С. 117–121.
50. Олійник Л.В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм. *Економіка і організація управління*. 2017. № 3 (27). С. 51–59.
51. Онишко С. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку: Монографі. Ірпінь : НАДПСУ, 2004. 434 с.
52. Пацарнюк О.В. Особливості інноваційної діяльності підприємств України на сучасному етапі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 11. С. 24-30.
53. Петрова І. Л. Інноваційна діяльність: стимули і перешкоди, 2010. 320 с. 210 с.
54. Підкамінний І.М., Ціпуринда В.С. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480> (дата звернення: 22.10.2025).
55. Пілявоз Т.М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки. *Інноваційна економіка*. 2012. № 4. С. 185–190.
56. Плікус І.Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація. *Фінанси України*. 2012. № 4. С. 91–105.
57. Подольчак Н.Ю., Блинда Ю.О. Інноваційний розвиток як елемент економічної безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2015. № 4 (20). С. 6–11.
58. Полясковська К.В. Інноваційний розвиток підприємств: сутність та особливості у сфері торгівлі. *Економіка розвитку*. 2014. № 3 (71). С. 93–99.

59. Попович В. Інноваційний розвиток економіки України в контексті глобалізації світового ринку технологій. URL: http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1075/1/Nvmgu_eim_2013_6_23-1.pdf (дата звернення: 02.11.2025).
60. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.
61. Рудь Н. Креативність в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 69-79.
62. Савченко В. М. Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2022. Вип. 8. С. 75-86.
63. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент, 2009. 408 с.
64. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. К. : Академвидав, 2006. 463 с.
65. Старченко Г. В. Модель проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком національної економіки. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 80–85.
66. Темченко О.О., Русаков В.В. Визначення основних умов та принципів формування інноваційної політики підприємств ГМК України, 2014. с. 354 - 357.
67. Федоренко В.Г. Основи інвестиційно-інноваційної діяльності. Навчальний посібник, 2008. 432 с.
68. Федоренко В.Г. Управління інноваційним розвитком підприємства: монографія./ за заг ред. Федоренко В.Г., Федулової Л.І. К.: ТОВ «ДКС центр», 2014. 346 с.
69. Федулова І.В. Стратегічні напрями розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Науковий вісник ВНУ імені Лесі Українки: економічні науки*. 2010. № 5. С. 65–70.

70. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 2. С. 122–135.
71. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів, 2003. 326 с.
72. Хмизова О. В., Сисан О. М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. № 273. С. 83-88.
73. Хоробчук В., Пілько А. Аналіз моделей інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-92> (дата звернення: 05.11.2025).
74. Христенко О.В. Управління інноваційною діяльністю сучасного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 4. С. 48-54.
75. Черноусова Ж.Т., Шкапенко О.С. Економіко-математичне моделювання інноваційної діяльності підприємства в сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 24. С. 129-137.
76. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 3 (2), С. 167–171.
77. Шевцова О. В. Особливості впровадження інноваційних технологій розвитку у діяльність АПК. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2019. № 6 (Том 2). С. 396–406.
78. Шматько Н.М., Пантелєєв М.С. Розвиток інноваційної політики України з використанням маркетингу інновацій. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 37 (1313). С. 50-56.
79. Юрчук Н. П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концентрації сталого розвитку економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 53-61.

80. Юрчук Н.П., Людвік І.І. Чинники інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.98> (дата звернення: 11.11.2025).
81. Яненко І. Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика: [монографія]. Миколаїв: Вид-ва ЧДУ імені Петра Могили, 2012. 59 с.
82. Янченко Н.В., Зінченко В.Є. Вдосконалення організації виробництва в умовах інноваційного розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58 (спец. вип.). С. 296-297.
83. Andreeva E.S., & Nechaev A.S. The mechanism of an innovative development of the industrial enterprise. *World Applied Sciences Journal*. 2013. Vol. 27(13). PP. 21-23.
84. Kurbonzoda M.R., Gibadullin A.A., Morkovkin D.E., & Nesterenko J.N. Assessment of factors hindering innovative development. *Journal of Physics: Conference Series*. 2020. Vol. 1679. № 3. (дата звернення: 19.11.2025).