

Міністерство освіти і науки України  
 Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
 кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Ішук Ангеліни Сергіївни

академічної групи 073-213-1

спеціальності 073 Менеджмент


на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління інноваціями підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Бардась А.В.	84	добре	
Рецензент	Тимошенко ЛВ	84	добре	
Нормоконтролер	Бардась А.В.	82	добре	

Дніпро  
 2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту


 Швец В.Я.  
 (підпис)

« 28 » квітня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра

студентці Іщук А.С., академічної групи 073-213-1спеціальності 073 Менеджментна тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління інноваціями підприємствазатверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 348-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади ефективного управління інноваціями підприємства	28.04.2025 р. – 08.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності КП «Коменергосервіс»	09.05.2025 р. – 25.05.2025 р.
Рекомендаційний	Впровадження рішень щодо підвищення ефективності управління інноваціями КП «Коменергосервіс»	26.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано



 (підпис керівника)

Бардась А.В.

Дата видачі « 28 » квітня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання


 (підпис студента)

Іщук А.С.

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студента групи 073-213-1

НТУ «Дніпровська політехніка»

Іщук Ангеліни Сергіївни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління інноваціями підприємства

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Структура роботи: 60 сторінок комп'ютерного тексту; 8 рисунків; 6 таблиць; 22 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління інноваційним розвитком КП «Коменергосервіс».

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності інноваційного менеджменту підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто теоретичні основи забезпечення ефективного інноваційного менеджменту підприємства; наведено загальну характеристику КП «Коменергосервіс»; досліджено можливість впровадження технологічних інновацій в діяльності підприємства; надано рекомендації щодо підвищення інноваційності підприємства; розраховано економічну ефективність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності інноваційного управління КП «Коменергосервіс».

Методи дослідження – метод теоретичного узагальнення і порівняння, структурно - системний підхід, методи статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на вітчизняних промислових підприємствах.

Сфера застосування – ля забезпечення сталого інноваційного розвитку КП «Коменергосервіс» пропонується впровадження комплексних заходів за шістьма ключовими напрямками.

Економічна чи соціально-економічна ефективність – впровадження запропонованих заходів має системний характер і забезпечує не лише короткостроковий економічний ефект, а й створює передумови для довгострокового сталого розвитку КП «Коменергосервіс», підвищення його конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та суспільної значущості.

Значимість роботи – запропоновані управлінські рішення можуть бути використаними на інших підприємствах.

**ABSTRACT**

Qualification thesis for bachelor degree  
students of the group 073-213-1  
NTU Dnipro Polytechnic  
Ischuk Angelin

on the topic: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of enterprise innovation management

KEY WORDS: INNOVATIVE MANAGEMENT SALES LOGISTICS, ENTERPRISE, MANAGEMENT DECISION, EFFICIENCY.

Structure of the work: 60 pages of computer text; 8 drawings; 6 tables; 22 reference source.

The object of development is the process of managing the innovative development of "Komenergoserwis" Utility Company.

The purpose of the work - theoretical justification and development of solutions to improve the efficiency of innovation management of the enterprise.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the theoretical foundations of ensuring effective innovation management of an enterprise are considered; a general description of the Komenergoserwis municipal enterprise is provided; the possibility of introducing technological innovations into the enterprise's activities is investigated; recommendations are given on how to increase the enterprise's innovativeness; the economic efficiency of the proposed measures to improve the effectiveness of innovation management at Komenergoserwis is calculated.

Research methods - the method of theoretical generalization and comparison, structural - system approach, methods of statistical analysis, economic analysis, graphical interpretation, comparison, generalization.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use at domestic industrial enterprises.

Scope of application – to ensure sustainable innovative development KP “Komenergoserwis” proposes the implementation of comprehensive measures in six key areas.

Economic or socio-economic efficiency – the implementation of the proposed measures is systematic in nature and not only provides short-term economic benefits, but also creates the conditions for the long-term sustainable development of KP “Komenergoserwis,” increasing its competitiveness, investment attractiveness, and social significance. Significance of work - the proposed management solutions can be used in other companies.

## ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	4
1 Теоретичні основи ефективного управління інноваціями підприємства.....	6
1.1 Змістовна характеристика інновацій та їх типологія.....	6
1.2 Механізми та процеси управління інноваціями на підприємстві.....	13
1.3 Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства..	17
2 Аналіз діяльності КП «Коменергосервіс».....	20
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	20
2.2 Аналіз техніко-економічних показників та фінансового стану КП «Коменергосервіс».....	21
2.3 Аналіз інноваційного розвитку підприємства.....	42
3 Розробка рішень щодо підвищення ефективності управління інноваціями КП «Коменергосервіс».....	45
3.1 Обґрунтування необхідності посилення інноваційного розвитку підприємства.....	45
3.2 Розрахунок ефективності рішень у сфері управління інноваціями підприємства .....	50
Висновки.....	56
Перелік джерел посилання.....	58

## ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми. Сучасний стан проблеми та актуальність теми визначається тим, що в умовах ринкової економіки конкурентоспроможність та успіх будь-якого підприємства залежить від обґрунтування здійснюваної ним інноваційної стратегії, масштабів та ефективності розробки й освоєння нововведень.

Особливого значення активізація інноваційної діяльності набуває в умовах реструктуризації промисловості, яка здійснюється урядом України і передбачає вивід промисловості з кризового стану. Досягнення цієї мети можливо лише за умов найбільш повного використання інноваційного потенціалу промислових підприємств.

Підвищення ефективності інноваційного менеджменту — це не просто інвестиції, а побудова цілісної системи управління змінами, заснованої на аналітиці, залученні персоналу, гнучкості та партнерствах, що й зумовило вибір теми.

Мета та завдання дослідження.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності управління інноваціями підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- дослідити теоретичні основи ефективного управління інноваціями підприємства;
- проаналізувати основні техніко-економічні показники та показники фінансового стану КП «Коменергосервіс»;
- дослідити інноваційну діяльність підприємства;
- запропонувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності КП «Коменергосервіс» та обґрунтувати їх ефективність.

Об'єкт дослідження – процес управління інноваційною діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності управління інноваціями підприємства.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі були використані наступні методи дослідження: методи теоретичного узагальнення та критичного аналізу, методи економіко-статистичного й економічного аналізу, графічний метод та інші.

Практична значущість. Запропоновані в роботі управлінські рішення можуть бути доведені до рівня конкретних рекомендацій та практичних розробок і використані у діяльності КП «Коменергосервіс» та підприємств інших галузей.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Змістовна характеристика інновацій та їх типологія

Інновації є фундаментальним чинником розвитку сучасних підприємств та економіки в цілому. В науковій літературі існує кілька визначень інновацій, які відображають різні аспекти цього поняття:

Інновації розглядаються як процес впровадження нових ідей, технологій, продуктів або організаційних рішень, що забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства та створення доданої вартості.

Інновації трактується як засіб підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє підприємствам адаптуватися до динамічних змін ринку.

З позиції економічної теорії інновації – це процес комерціалізації знань, що включає трансформацію науково-технічних розробок у конкурентоспроможні продукти або послуги.

У сучасних умовах розвитку економіки, заснованої на знаннях, інновації розглядаються не лише як фактор технологічного прогресу, а й як інструмент стратегічного управління, що дозволяє формувати унікальні конкурентні переваги [4].

Інновації класифікуються за різними ознаками, що дозволяє систематизувати управлінські підходи до їх впровадження та оцінки ефективності (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1 – Класифікація інновацій за основними ознаками

Ознака класифікації	Тип інновації	Характеристика
Об'єкт інновацій	Продуктова	Створення нового або вдосконалення існуючого продукту
	Процесна	Нові технології, методи виробництва та управління
Ступінь новизни	Радикальна	Принципово новий продукт, технологія або метод управління
	Інкрементальна	Покращення існуючих рішень без кардинальних змін
Орієнтація	Технічна	Технологічні нововведення
	Соціальна	Зміни в організаційній структурі, мотивації та корпоративній культурі

Таблиця 1.1 демонструє класифікацію інновацій за основними ознаками та дозволяє систематизувати різноманітні види інноваційної діяльності підприємств. Інновації розглядаються з позицій об'єкта впровадження, ступеня новизни та орієнтації на технічні або соціальні аспекти, що дає змогу комплексно оцінювати їхній вплив на розвиток організації та економіку в цілому.

За об'єктом інноваційної діяльності виділяють дві основні категорії: продуктові та процесні інновації. Продуктові інновації передбачають створення принципово нового продукту або вдосконалення існуючого. Наприклад, розробка нової моделі електроінструменту з покращеними характеристиками або впровадження програмного забезпечення з додатковим функціоналом. Процесні інновації стосуються оптимізації виробничих і управлінських процесів шляхом впровадження нових

технологій, методів організації виробництва або систем управління. Прикладом можуть слугувати автоматизовані системи контролю якості продукції або нові методи логістики, що зменшують витрати часу і ресурсів [9].

За ступенем новизни інновації поділяються на радикальні та інкрементальні. Радикальні інновації характеризуються принциповою новизною та здатністю істотно змінювати ринок або виробничий процес. Наприклад, створення нового типу акумуляторної батареї для електромобілів або розробка унікальної технології 3D-друку складних деталей. Інкрементальні інновації мають менший рівень новизни і спрямовані на вдосконалення існуючих рішень. Це можуть бути поліпшені версії програмного забезпечення, модернізовані моделі машин або оптимізація робочих процесів без радикальних змін [8].

За орієнтацією інновації поділяються на технічні та соціальні. Технічні інновації охоплюють технологічні нововведення в області обладнання, виробничих процесів або продуктів. Наприклад, впровадження роботизованої лінії для складання продукції або розробка нових матеріалів із покращеними властивостями. Соціальні інновації спрямовані на вдосконалення організаційної структури, систем мотивації, корпоративної культури та управлінських практик. Прикладами можуть бути запровадження гнучких графіків роботи, програм професійного розвитку персоналу або систем внутрішньої комунікації, що підвищують ефективність роботи колективу та рівень задоволеності працівників [14].

Таким чином, наведена класифікація інновацій дозволяє комплексно аналізувати інноваційну діяльність підприємств та визначати пріоритетні напрями впровадження нововведень. Використання цієї системи допомагає оцінювати потенційну ефективність інноваційних рішень, підвищувати конкурентоспроможність продукції та забезпечувати сталий розвиток організації в умовах динамічного ринку.

Класифікація інновацій дозволяє менеджерам визначати пріоритети для інвестицій та ефективно розподіляти ресурси між різними типами інноваційної діяльності.

Економічна ефективність підприємства у великій мірі залежить від здатності впроваджувати інновації. Основні переваги інноваційного розвитку включають:

- збільшення продуктивності через оптимізацію виробничих процесів;

- підвищення якості продукції та відповідність сучасним стандартам;

- розширення ринків збуту та формування унікальної пропозиції для споживачів;

- сприяння сталому розвитку та підвищенню інвестиційної привабливості підприємства [18].

Впровадження інновацій дозволяє підприємствам зменшити витрати, підвищити гнучкість та адаптивність до змін економічного середовища, що є ключовими показниками конкурентоспроможності.

Інновації можуть походити з різних джерел, які поділяються на внутрішні та зовнішні:

Внутрішні джерела:

- 1) науково-дослідні підрозділи,
- 2) власні розробки співробітників,
- 3) корпоративні інноваційні програми.

Зовнішні джерела:

- 1) ліцензії,
- 2) партнерські проекти,
- 3) академічні та наукові організації, стартапи,
- 4) споживацькі та ринкові потреби [12].

Системне використання обох джерел дозволяє підприємству створювати стійку інноваційну екосистему та ефективно впроваджувати нові рішення.

Інновації є комплексним економічним явищем, яке поєднує в собі технологічні, організаційні та соціальні аспекти. Вони спрямовані на задоволення потреб ринку, підвищення продуктивності, оптимізацію витрат та розвиток людського потенціалу. На відміну від просто модернізації, інноваційний процес передбачає принципову новизну або суттєве покращення існуючих рішень, що може проявлятися у вигляді нових товарів, технологій, організаційних методів або соціальних практик [14].

Розглянемо основні ознаки інновації (рисунок 1.1):



Рисунок 1.1 - Основні ознаки інновацій

Схема ілюструє основні ознаки інновацій у вигляді структурованої схеми з центральним елементом та чотирма ключовими напрямками. Центральний блок схеми має назву «Основні ознаки інновацій» і відображає загальну концепцію інноваційної діяльності. Від центрального блоку виходять чотири гілки, кожна з яких відповідає одній із ключових ознак:

новизна – ця гілка підкреслює, що інновації відрізняються від існуючих рішень за рівнем новизни. Вона може бути радикальною, коли створюється принципово новий продукт, технологія або метод управління, або інкрементальною, коли відбувається поступове покращення існуючих рішень;

економічна ефективність – підкреслює, що будь-які інновації повинні приносити конкретну економічну користь: зростання прибутку, зниження витрат, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства;

соціальний ефект – акцентує увагу на впливі інновацій на розвиток персоналу, покращення умов праці, формування корпоративної культури та підвищення мотивації працівників. Цей аспект підкреслює соціальну цінність нововведень для організації;

технологічна складова – відображає використання сучасних технологій та наукових досягнень у процесі створення та впровадження інновацій, що дозволяє підприємству залишатися на передових позиціях у своїй галузі [15].

Схема наочно демонструє, що всі чотири ознаки є взаємопов'язаними та разом формують комплексну характеристику інновацій. Вона дозволяє зрозуміти, що інновації — це не лише технічне нововведення, а комплексний процес, що включає економічні, соціальні та технологічні аспекти.

Класифікація інновацій дозволяє систематизувати різні види нововведень та визначати пріоритетні напрями їхнього впровадження. Основні критерії класифікації наведені нижче (рисунки 1.2):

За об'єктом інноваційної діяльності:

Продуктові інновації – створення нового або вдосконалення існуючого продукту. Наприклад, розробка нової моделі електроінструменту, впровадження екологічно чистих матеріалів або вдосконалене програмне забезпечення.



Рисунок 1.2 – Класифікація інновацій

Процесні інновації – впровадження нових технологій, методів виробництва та управління. Це можуть бути автоматизовані виробничі лінії, оптимізація логістичних процесів або нові методи контролю якості продукції.

За ступенем новизни:

Радикальні інновації – створення принципово нових продуктів, технологій або методів управління, що здатні змінити ринок або виробничий процес. Наприклад, поява електромобілів або технологій 3D-друку у промисловості.

Інкrementальні інновації – покращення існуючих рішень без кардинальних змін. Наприклад, модернізація програмного забезпечення,

впровадження нових функцій у вже існуючий продукт або оптимізація виробничих процесів.

За орієнтацією:

Технічні інновації – технологічні нововведення, що охоплюють виробниче обладнання, матеріали, продукти або технологічні процеси.

Соціальні інновації – зміни в організаційній структурі, системах мотивації, корпоративній культурі та управлінських практиках. Наприклад, запровадження гнучких робочих графіків або програм розвитку персоналу [13].

Визначення типів та ознак інновацій дозволяє підприємству:

- ✓ формувати пріоритети інноваційної діяльності;
- ✓ оцінювати потенційну ефективність нововведень;
- ✓ визначати напрямки стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності;
- ✓ забезпечувати комплексний підхід до впровадження технологічних, організаційних і соціальних нововв

## 1.2 Механізми та процеси управління інноваціями на підприємстві

Ефективне управління інноваційною діяльністю підприємства є складним комплексом організаційних, економічних та технологічних заходів, що спрямовані на створення, впровадження та комерціалізацію нововведень. Управління інноваціями включає не лише розробку нових продуктів або технологій, а й формування цілісної системи підтримки інноваційного потенціалу організації, здатної забезпечити сталий розвиток та конкурентні переваги на ринку.

Основні механізми управління інноваціями [17]:

1. Стратегічне планування інноваційної діяльності. Воно передбачає визначення пріоритетних напрямів інновацій, встановлення цільових показників та ресурсного забезпечення. Стратегічне планування

дозволяє узгодити інноваційні проекти з довгостроковими цілями підприємства, врахувати тенденції розвитку ринку та науково-технічний прогрес.

2. Організаційна структура управління інноваціями. Для ефективної реалізації інновацій необхідне створення спеціалізованих підрозділів або команд, що відповідають за дослідження, розробку та впровадження нових продуктів і технологій. Організаційна структура повинна забезпечувати швидкий обмін інформацією, координацію між функціональними підрозділами та гнучкість у прийнятті рішень.

3. Інформаційно-аналітичне забезпечення інновацій. До цього належать системи збору та аналізу даних про ринок, споживачів, конкурентів і технологічні тенденції. Своєчасна аналітика дозволяє приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати ефективність інноваційних проектів і оцінювати ризики.

4. Мотиваційне та кадрове забезпечення. Одним із ключових чинників успіху є залучення компетентних фахівців та створення системи стимулів для генерації нових ідей і їх реалізації. Мотиваційні програми можуть включати премії за інноваційні досягнення, участь у прибутку від комерціалізації проектів, професійний розвиток та навчання персоналу.

5. Фінансове забезпечення інноваційних проектів. Для впровадження інновацій необхідне планування витрат на дослідження, розробку та тестування нових продуктів або технологій. Ефективне управління фінансами включає оптимізацію інвестицій, оцінку економічної ефективності та контроль за окупністю інноваційних проектів.

Розглянемо процес управління інноваціями (рисунок 1.3).

Схема демонструє послідовний процес управління інноваціями на підприємстві у вигляді п'яти основних етапів, які логічно пов'язані між собою та формують цикл інноваційної діяльності. Центральним елементом схеми є блок «Управління інноваціями», від якого відходять стрілки до

п'яти послідовних етапів, що ілюструють логіку реалізації інноваційного процесу.



Рисунок 1.3 – процес управління інноваціями

1. Ідентифікація інноваційних можливостей – перший етап, що передбачає виявлення нових ідей, технологій та продуктів, які можуть підвищити ефективність діяльності підприємства. На цьому етапі здійснюється збір інформації про ринок, науково-технічні тенденції та потреби споживачів, а також аналіз існуючих проблем у виробничих і управлінських процесах.

2. Оцінка та відбір інноваційних проектів – другий етап, під час якого здійснюється аналіз економічної доцільності та ризиків реалізації потенційних інноваційних проектів. Враховуються стратегічні цілі підприємства, ресурсні можливості та очікувана економічна ефективність.

Відбір проектів дозволяє сконцентрувати зусилля на найбільш перспективних нововведеннях.

3. Розробка та тестування інноваційних рішень – третій етап, що включає створення прототипів, випробування нових продуктів або технологій, а також проведення експериментів для оцінки їхньої функціональності та практичної ефективності. На цьому етапі формуються конкретні рішення, готові до впровадження.

4. Комерціалізація та впровадження – четвертий етап передбачає інтеграцію інновацій у виробничі, управлінські та сервісні процеси підприємства. Це включає організаційні заходи, налаштування виробничих ліній, навчання персоналу та запуск нових продуктів на ринок.

5. Моніторинг та контроль ефективності – заключний етап, на якому здійснюється оцінка результатів впровадження інновацій, контроль за досягненням запланованих показників та коригування стратегії у разі необхідності. Моніторинг дозволяє забезпечити безперервний цикл удосконалення та адаптації інноваційної діяльності до змін зовнішнього середовища.

Схема підкреслює, що управління інноваціями є циклічним і комплексним процесом, який включає стратегічне планування, організаційні, фінансові та кадрові аспекти, а також постійний контроль результатів. Вона демонструє логіку руху від ідеї до практичного впровадження та оцінки ефективності, що забезпечує підприємству гнучкість, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до сучасних ринкових умов [11].

Таким чином, ефективне управління інноваціями забезпечує підприємству здатність не лише створювати нові продукти та технології, а й системно інтегрувати їх у виробничі процеси, підвищувати продуктивність, зменшувати витрати та формувати стійкі конкурентні переваги. Впровадження комплексної системи управління інноваціями дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринкового середовища,

стимулювати розвиток персоналу та підтримувати високий рівень технологічної та економічної ефективності.

### 1.3 Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства

Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства є невід'ємною складовою системи управління інноваціями та дозволяє визначити ступінь досягнення стратегічних цілей, економічну доцільність проектів і рівень реалізації потенціалу інновацій. Вона забезпечує обґрунтованість прийняття управлінських рішень, контроль результатів та формування механізмів стимулювання інноваційної активності.

Для комплексної оцінки ефективності інноваційних проектів застосовуються три групи критеріїв [13]:

1. Економічні критерії – відображають фінансовий ефект від впровадження інновацій і включають такі показники, як:

- ✓ приріст прибутку;
- ✓ зменшення витрат на виробництво та управління;
- ✓ рентабельність інноваційних проектів;
- ✓ окупність та внутрішня норма доходності (IRR) інноваційних інвестицій.

Використання економічних критеріїв дозволяє визначити фінансову доцільність кожного проекту та пріоритетність їх реалізації.

2. Технологічні критерії – оцінюють вплив інновацій на підвищення продуктивності, вдосконалення технологічних процесів та створення конкурентних переваг. До технологічних показників відносять:

- ✓ рівень новизни продуктів або технологій;
- ✓ скорочення виробничих циклів;
- ✓ підвищення якості продукції;
- ✓ оптимізацію використання матеріальних та енергетичних ресурсів.

3. Соціальні критерії – відображають вплив інновацій на персонал і організаційну культуру. До них відносяться:

- ✓ розвиток професійних компетенцій персоналу;
- ✓ підвищення мотивації та залученості працівників;
- ✓ зміни корпоративної культури та структури управління;
- ✓ створення умов для генерування нових ідей та інноваційних пропозицій.

Для практичної оцінки ефективності інноваційних проектів застосовуються кількісні та якісні показники, які дозволяють вимірювати економічні, технологічні та соціальні результати [14]:

- кількість впроваджених інноваційних проектів – визначає активність підприємства у сфері інновацій;
- частка інновацій у загальному обсязі продукції чи послуг – відображає рівень технологічного оновлення виробництва;
- економічний ефект від інновацій – приріст доходу, економія витрат, рентабельність інновацій;
- індекс інноваційної активності персоналу – показує ступінь залучення співробітників до генерації та реалізації інноваційних ідей;
- токупності інноваційних проектів (Payback Period) – дозволяє визначити швидкість повернення інвестицій.

Оцінка ефективності інновацій може здійснюватися різними методами:

1. експертна оцінка та рейтингові системи – залучення групи фахівців для визначення пріоритетності інноваційних проектів за сукупністю показників;
2. фінансово-економічні методи – розрахунок ROI (Return on Investment), NPV (Net Present Value), IRR (Internal Rate of Return);
3. бенчмаркінг – порівняння результатів інноваційної діяльності з аналогічними підприємствами галузі;

4. комплексні індексні методики – поєднують кількісні та якісні показники, дозволяючи оцінювати економічний, технологічний та соціальний ефект одночасно [21].

Оцінка ефективності інноваційної діяльності є ключовим інструментом стратегічного управління і дозволяє:

- визначати пріоритетні напрями інноваційних проєктів;
- контролювати досягнення стратегічних цілей підприємства;
- оптимізувати розподіл ресурсів та інвестицій;
- стимулювати розвиток персоналу через прозору систему оцінки результатів;
- адаптувати інноваційні процеси до змін зовнішнього середовища та ринкових умов.

Таким чином, оцінка ефективності інноваційної діяльності є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах сучасного конкурентного ринку. Вона поєднує економічні, технологічні та соціальні аспекти інновацій і дозволяє формувати стратегічно обґрунтовану інноваційну політику.

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КП «КОМЕНЕРГОСЕРВІС»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

КП «Коменергосервіс» засновано 7 серпня 2009 року.

Основний КВЕД: 35.30 – постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря.

Інші напрямки: будівництво трубопроводів і будівель, оренда нерухомості/вантажного транспорту, технічні випробування, обслуговування об'єктів.

Адреса підприємства: м. Дніпро, вул. Артільна, 6б (1 поверх, каб. 105).

Комунальне підприємство «Коменергосервіс» Дніпровської міської ради є комунальним унітарним комерційним підприємством, створеним відповідно до рішення Дніпропетровської міської ради від 15.07.2009 № 39/48 на базі відокремленої частини комунальної власності територіальної громади м. Дніпро. Визначено виконавцем послуг з централізованого опалення та гарячого водопостачання споживачів лівобережної частини міста Дніпро, з функцією транспортування та постачання теплової енергії.

Історична довідка. Рішенням сесії V скликання Дніпропетровської міської ради від 15.07.2009 року за №39/48 було створено Комунальне підприємство «Коменергосервіс» Дніпропетровської міської ради. Основною метою діяльності КП «Коменергосервіс» є якісне та безперервне транспортування та постачання теплової енергії споживачам лівобережної частини м.Дніпро.

КП «Коменергосервіс» не є виробником теплової енергії. Джерелом теплової енергії (виробником) є відокремлений підрозділ Придніпровської ТЕС, що входить в енергетичну компанію ПАО «ДТЕК Дніпроенерго».

КП «Коменергосервіс» має на своєму балансі та технічно обслуговує:

18 центральних теплорозподільчих пунктів, 5 редуційних станцій;

експлуатує 316км (в однострубному вимірі) теплових мереж, в т.ч.38,8км магістральних теплових мереж  $d \div 1020\text{мм}$ ,

276,6 км магістральних та розподільчих теплових мереж  $d \div 800\text{мм}$ .

КП «Коменергосервіс» забезпечує послугою централізованого теплопосачання 11,75% міських об'єктів, серед яких наявне: населення, бюджетні установи та інші споживачі. Підприємство забезпечує опаленням 1 8165 тис.кв.м житла, 762.4тис.куб.м. бюджетних установ, надаючи послуги опалення 82551 споживачам.

Середня кількість працівників на підприємстві складає 92 особи. Плинності кадрів практично не має, як і вільних вакансій. На підприємстві створені хороші умови, стабільно виплачується заробітна плата.

## 2.2 Аналіз техніко-економічних показників та фінансового стану ТОВ «АЛЕКСПРОМ»









Аналіз фінансово-економічних показників підприємства (за даними Clarity Project: [https://clarity-project.info/edr/32679601/yearly-finances?\\_\\_cf\\_chl\\_tk=J6m6y19QliS19jmPTC\\_\\_BQJbRPdTuxlSF7b1wP2QYDc-1749640031-1.0.1.1-kFar0fSrRubS3\\_Si3Pxz4IBZu22ppgh7rQQqwl9IGhY](https://clarity-project.info/edr/32679601/yearly-finances?__cf_chl_tk=J6m6y19QliS19jmPTC__BQJbRPdTuxlSF7b1wP2QYDc-1749640031-1.0.1.1-kFar0fSrRubS3_Si3Pxz4IBZu22ppgh7rQQqwl9IGhY))

проведемо в наступній послідовності:

- аналіз техніко-економічних показників підприємства;
- аналіз фінансового стану.

Перш за все проведемо аналіз техніко-економічних показників КП «Коменергосервіс» за 2020-2024 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Техніко-економічні показники КП «Коменергосервіс» за 2020-2024 роки

		2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу		-	92	101	92	88
Дохід (тис грн)		89 328	117 470	130 430	113 614	123 789
Чистий прибуток (тис грн)		-	-17 485	-54 399	-55 834	-67 298
Активи (тис грн)		206 125	378 790	427 483	495 995	855 777
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)		1 868	18 329	15 201	10 408	30 922
Довгострокові зобов'язання (тис грн)		6 537	5 805	-	18 360	168 537
Поточні зобов'язання (тис грн)		154 541	132 951	149 115	145 684	160 993
Власний капітал (тис грн)		45 047	240 034	278 368	331 951	526 247

У 2021 році чисельність персоналу становила 92 особи, у 2022 році спостерігалось зростання до 101 особи, що може свідчити про розширення обсягів діяльності або посилення операційного потенціалу підприємства. Проте у 2023–2024 рр. відбулося поступове скорочення персоналу до 92 та 88 осіб відповідно. Така тенденція може бути зумовлена оптимізацією витрат, автоматизацією бізнес-процесів або адаптацією до нестабільних умов зовнішнього середовища. Загалом динаміка показника є хвилеподібною з переважанням тенденції до скорочення у кінці досліджуваного періоду.

Дохід підприємства у 2020 році становив 89 328 тис. грн. У 2021–2022 рр. спостерігалось суттєве зростання доходу до 117 470 тис. грн та 130 430 тис. грн відповідно, що свідчить про активізацію господарської діяльності та зростання обсягів реалізації. У 2023 році дохід знизився до 113 614 тис. грн, однак уже у 2024 році знову продемонстрував позитивну динаміку, досягнувши 123 789 тис. грн. Загалом дохід характеризується нестабільною, але висхідною довгостроковою тенденцією.

Фінансові результати підприємства протягом усього періоду є від'ємними. У 2021 році збиток становив 17 485 тис. грн, у 2022 році — 54 399 тис. грн, у 2023 році — 55 834 тис. грн, а у 2024 році — 67 298 тис. грн. Динаміка чистого прибутку є негативною, оскільки збитки щороку зростають. Це свідчить про високий рівень витрат, можливу неефективність операційної діяльності або значні фінансові навантаження, пов'язані з борговими зобов'язаннями та інвестиційною активністю.

Активи підприємства зросли з 206 125 тис. грн у 2020 році до 855 777 тис. грн у 2024 році. Найбільш стрімке зростання спостерігається у 2024 році, що може бути пов'язано з масштабними інвестиціями, залученням додаткового капіталу або переоцінкою майна. Загальна тенденція є чітко висхідною, що свідчить про розширення майнового потенціалу підприємства.

Грошові кошти та їх еквіваленти У 2020 році обсяг грошових коштів був мінімальним (1 868 тис. грн). У 2021 році відбулося різке зростання до 18 329 тис. грн, після чого у 2022–2023 рр. спостерігалось зниження до 15 201 та

10 408 тис. грн відповідно. У 2024 році показник суттєво зріс і досяг 30 922 тис. грн, що свідчить про покращення ліквідності та платоспроможності підприємства наприкінці періоду.

Довгострокові зобов'язання Довгострокові зобов'язання у 2020–2021 рр. були відносно незначними (6 537 та 5 805 тис. грн), у 2022 році вони були відсутні. Проте у 2023 році показник зріс до 18 360 тис. грн, а у 2024 році — до 168 537 тис. грн. Такий різкий приріст свідчить про активне залучення довгострокових позикових ресурсів, що може бути спрямовано на фінансування інвестиційних проєктів, але водночас підвищує фінансові ризики.

Поточні зобов'язання Поточні зобов'язання у 2020 році становили 154 541 тис. грн, у 2021 році зменшилися до 132 951 тис. грн. Надалі показник знову зростав і у 2024 році досяг 160 993 тис. грн. Загалом поточні зобов'язання залишаються значними, що вимагає ефективного управління оборотним капіталом.

Власний капітал Власний капітал підприємства демонструє стійку тенденцію до зростання: з 45 047 тис. грн у 2020 році до 526 247 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про посилення фінансової незалежності підприємства, зростання інвестиційної привабливості та накопичення внутрішніх джерел фінансування, незважаючи на наявність збитків.

Проведений аналіз свідчить, що у 2020–2024 рр. підприємство перебувало у фазі активного зростання майнового та капітального потенціалу, що підтверджується суттєвими збільшеннями активів і власного капіталу. Водночас фінансові результати діяльності залишаються негативними, оскільки підприємство систематично отримує збитки, які з року в рік зростають.

Залучення значних обсягів довгострокових зобов'язань у 2024 році створює додаткові фінансові ризики, однак може бути обґрунтованим за умови їх інвестиційної спрямованості. Позитивною тенденцією є покращення

ліквідності наприкінці періоду, що відображається у зростанні грошових коштів.

Таким чином, підприємство має значний потенціал розвитку, однак потребує вдосконалення системи управління витратами, підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізації фінансової структури з метою досягнення прибутковості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Далі проведемо коефіцієнтний аналіз ліквідності КП «Коменергосервіс» за 2020-2024 роки (табл. 2.2).

Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє стійке зростання протягом періоду, що свідчить про поліпшення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Початкове значення 1,02 у 2020 р. свідчило про мінімальний запас ліквідності, тоді як до 2024 р. показник перевищує оптимальний рівень (2,0), що може свідчити про надлишок готівки або неефективне використання оборотних коштів. Фінансова стійкість покращується, ліквідність достатня, але є простір для оптимізації оборотних коштів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє частку найліквідніших активів (готівка + кошти на рахунках) у короткострокових зобов'язаннях. Значення у 2020 р. (0,01) фактично означало, що підприємство майже не мало швидкодоступних коштів. Найвищий показник у 2024 р. (0,19) все ще є досить низьким, адже оптимально – 0,2–0,3. Попри зростання абсолютної ліквідності, підприємство все ще має ризики у покритті короткострокових зобов'язань без реалізації запасів або дебіторської заборгованості.

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності ⑦	1.02	1.57	1.56	1.76	2.23
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ⑦	0.01	0.14	0.10	0.07	0.19
Коефіцієнт швидкої ліквідності ⑦	1.00	1.55	1.55	1.74	2.22
Коефіцієнт автономії ⑦	0.22	0.63	0.65	0.67	0.61
Рентабельність активів (ROA) ⑦	-	-0.05	-0.13	-0.11	-0.08
Рентабельність власного капіталу (ROE) ⑦	-	-0.12	-0.21	-0.18	-0.16
Чиста маржа ⑦	-	-0.15	-0.42	-0.49	-0.54
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом ⑦	0.92	1.41	1.43	1.38	1.06
Коефіцієнт заборгованості ⑦	0.75	0.35	0.35	0.29	0.19

Коефіцієнт швидкої ліквідності враховує найбільш ліквідні активи за винятком запасів. Його зростання відображає поліпшення фінансової стійкості підприємства та зниження ризику неплатоспроможності. Динаміка практично повторює тенденцію поточної ліквідності, що підтверджує здатність підприємства швидко покривати короткострокові зобов'язання. Підприємство значно покращило свою короткострокову фінансову стійкість і ризик неплатоспроможності зменшився.

Коефіцієнт автономії (фінансова незалежність). Високий рівень автономії свідчить про зменшення залежності від позикових коштів. У 2020 р. показник 0,22 свідчив про високу фінансову залежність, а зростання у 2021–2023 рр. відображає істотне покращення структури капіталу. У 2024 р. невелике зниження до 0,61 все ще залишається на безпечному рівні. Підприємство стало більш фінансово незалежним, зменшилася частка позикових коштів у структурі капіталу.

Рентабельність активів. Всі значення негативні, що свідчить про нездатність підприємства генерувати прибуток від використання активів. Хоча спостерігається деяке поліпшення у 2024 р. (-0,08), ефективність використання активів залишається низькою. Підприємство поки що неефективне в управлінні активами для отримання прибутку, але динаміка дещо покращується.

Рентабельність власного капіталу (ROE) демонструє негативну прибутковість власного капіталу, тобто підприємство генерує збитки для власників. Незважаючи на зменшення збитковості у 2024 р., ситуація залишається проблемною. Рентабельність власного капіталу залишає бажати кращого, але поступова тенденція до зменшення збитків є позитивною.

Негативна чиста маржа свідчить про збитковість основної діяльності підприємства. Її падіння до -0,54 у 2024 р. сигналізує про зростання витрат або зниження доходів, що потребує стратегічного управлінського втручання.

Основна діяльність підприємства збиткова, необхідно переглянути структуру витрат і підходи до формування доходів.

Зменшення коефіцієнта заборгованості свідчить про зниження частки позикових коштів у структурі фінансування, що позитивно впливає на фінансову стабільність та зменшує ризик неплатоспроможності. Підприємство істотно зменшило фінансову залежність від кредиторів, що покращує стійкість.

Отже, до позитивних тенденцій роботи підприємства можна віднести значне покращення ліквідності (поточна та швидка), ростання фінансової автономії та зменшення заборгованості, поступове зменшення збитковості (ROA та ROE). До негативних - основна діяльність залишається збитковою (негативна чиста маржа), абсолютна ліквідність досі низька, що створює ризики покриття короткострокових зобов'язань готівкою.

Динаміка фінансових показників КП «Коменергосервіс» за 2020-2024 рр. (рисунок 2.1) наочно відображає позитивні зрушення у ліквідності та фінансовій автономії, водночас підкреслює проблемну рентабельність діяльності.

Таким чином, за результатами фінансовго аналізу можна рекомендувати підприємству оптимізувати структуру витрат та доходів для підвищення рентабельності, раціонально використовувати ліквідні кошти, можливо інвестуючи у дохідні проєкти, продовжувати зменшення фінансових зобов'язань та підвищувати автономію.

Для проведення стратегічного аналізу підприємства КП «Коменергосервіс» використаємо інструментарій SWOT-аналізу.

Основне призначення SWOT-аналізу полягає у визначенні сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища):

- сильні сторони (Strengths) - переваги підприємства;
- слабкі сторони (Weaknesses) - недоліки підприємства;
- можливості (Opportunities) - чинники зовнішнього

середовища використання яких створить переваги підприємства на ринку;

- загрози (Threats) - чинники, які можуть потенційно погіршити положення підприємства на ринку.

Розглянемо загальний перелік сильних та слабких сторін в діяльності підприємства КП «Коменергосервіс», виявлених на підставі аналізу внутрішнього середовища, які наведено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – SWOT-аналіз підприємства

Це свідчить про збільшення частки власного капіталу і зменшення ризику неплатоспроможності.

Наявність досвіду та стабільної інфраструктури

Як комунальне підприємство, КП має налагоджену технічну та організаційну базу для надання послуг енергопостачання та комунальних послуг, що забезпечує певну сталість діяльності навіть у кризові періоди.

Слабкі сторони (Weaknesses).

Негативна рентабельність. ROA, ROE та чиста маржа залишаються негативними протягом усього періоду (-0,05 → -0,08, -0,12 → -0,16 та -0,15 → -0,54).

Це свідчить про нездатність ефективно використовувати активи та капітал для отримання прибутку, що підвищує фінансові ризики.

#### Низька абсолютна ліквідність

Хоч показник абсолютної ліквідності зріс до 0,19 у 2024 р., він все ще нижче оптимального рівня (0,2–0,3), що означає недостатню готовність підприємства покрити короткострокові зобов'язання готівкою.

#### Залежність від тарифів та бюджетного фінансування

Як комунальне підприємство, діяльність КП значною мірою залежить від регуляторних тарифів і бюджетних надходжень. Обмежена можливість самостійно коригувати ціни зменшує фінансову гнучкість.

#### Можливості (Opportunities).

Оптимізація витрат та модернізація інфраструктури. Інвестиції в енергоефективне обладнання та автоматизацію обліку ресурсів можуть знизити собівартість послуг і підвищити рентабельність.

#### Розширення спектру послуг та сервісів

Підприємство може запроваджувати додаткові послуги для населення та бізнесу (енергоменеджмент, сервісні програми, цифрові платформи для розрахунків), що дозволить диверсифікувати доходи та збільшити фінансову стабільність.

#### Державні програми та гранти

Можливість отримання підтримки через державні або місцеві програми енергоефективності та екологізації, що дозволяє модернізувати обладнання без значних витрат власних коштів.

#### Покращення фінансового планування

Використання сучасних систем обліку, KPI та бізнес-аналітики дозволить більш ефективно управляти витратами та ліквідністю.

#### Загрози (Threats).

Збитковість та фінансовий тиск. Постійна негативна рентабельність і зростаюча чиста маржа у збиток (-0,42 → -0,54) може призвести до погіршення фінансового стану та потреби додаткового фінансування.

Зміни регуляторної політики та тарифів

Зміни у законодавстві, зростання тарифів на енергоресурси або обмеження зростання тарифів для населення можуть зменшити прибутковість підприємства.

Зростання витрат на матеріали та енергоносії

Підвищення цін на паливо, електроенергію та інші ресурси негативно впливає на собівартість послуг та прибутковість.

Конкуренція та приватні постачальники

Поява приватних компаній на ринку енергопостачання та комунальних послуг може скоротити частку підприємства та створити додатковий тиск на ефективність.

Отже, за результатами SWOT-аналізу КП «Коменергосервіс», можна констатувати, що підприємство має стабільні фінансові основи завдяки покращенню ліквідності та зменшенню заборгованості, що зміцнює фінансову стійкість. Водночас негативна рентабельність і недостатня абсолютна ліквідність залишаються ключовими проблемами, які потребують стратегічних заходів.

Для покращення фінансового стану підприємству варто зосередитись на модернізації обладнання та енергоефективності, оптимізації витрат, диверсифікації доходів через нові послуги, покращенні фінансового планування та контролю.

Збалансування сильних сторін і використання можливостей дозволить зменшити загрози та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Проведений SWOT – аналіз дає змогу визначити, що для КП «Коменергосервіс» слабкими сторонами, здебільшого, є незмога оновити до вищих категорій все своє устаткування та недоліки у формуванні та

впровадженні політики збуту, проте є й сприятливі ринкові можливості, такі як: наявність великого досвіду, як в керівного складу, так і в працівників, також гарна репутація підприємства на внутрішньому ринку, підприємство має досить широкий асортимент продукції, наявність власних сил до розширення лінії продукції, до виходу на нові ринки тощо. Тобто, діяльність підприємства є стійкою, проте через відкриття додаткових можливостей, пов'язаних із полегшенням виходу на зовнішні ринки через геополітичні чинники, що присутні у розвитку української економіки, а також із державною підтримкою агропромислового комплексу, можна стверджувати, що ресурси підприємства КП «Коменергосервіс» використовуються не у повному обсязі.

У такому контексті виявлення ключових конкурентних переваг, а також дослідження конкурентної позиції та вивчення перешкод набуває важливого значення для розробки та впровадження відповідних управлінських заходів.

Аналіз робіт з питань конкурентоспроможності підприємства дозволив встановити, що попри пильну увагу до даної проблеми з боку вітчизняних та закордонних вчених, на сьогоднішній день не існує єдиної універсальної методики, яка надавала б конкретний прикладний інструментарій для об'єктивної діагностики ринкового становища підприємства та розробки шляхів його підсилення. Узагальнення результатів досліджень різних авторів дозволило виокремити в якості пріоритетних наступні напрямки роботи:

- враховуючи складність та синтетичність категорії «конкурентоспроможність», а також беручи до уваги необхідність використання системного підходу в процесі вивчення підприємства, кількість факторів, що в той чи іншій мірі впливають на конкурентоспроможність, прагне до нескінченності. Відповідно до даного зауваження зазначений показник має бути, з одного боку, комплексним (таким, що враховує різні ключові аспекти в діяльності підприємства), а з

іншого боку – в процесі його побудови необхідно стояти на принципах розумного абстрагування, додатково включаючи до його складу лише ті чинники, які здатні дійсно підвищити об’єктивність та адекватність оцінки, що виконується;

- в процесі оцінки необхідно брати до уваги той факт, що різні сторони діяльності підприємства спричиняють неоднаковий вплив на конкурентоспроможність підприємства, тому доцільним є використання зважених показників;

- оскільки цінність наукового дослідження визначається в тому числі можливістю практичного використання його результатів, можливістю імплементації досягнень науки у виробничий процес з метою підвищення його ефективності та отримання підприємством додаткових конкурентних переваг, тому дане зауваження також має враховуватися в процесі роботи над вказаним показником. З цієї точки зору пропонований показник має будуватися на доступній вхідній інформації, мати обмежений діапазон вар’ювання, а також практичну інтерпретацію отриманого результату;

- з урахуванням різної природи чинників, які необхідно включати в процесі оцінки, доцільно скористатися індексним методом, який приводить різні за своєю природою показники до єдиного виду та дозволяє подолати вказані труднощі. В основу розрахунку індексів, що є вхідними даними для визначення показника конкурентоспроможності підприємства, покладені формули, розроблені у [20]:

$$J_i \bullet \frac{N_i}{N_i^B} \quad (2.6)$$

$$J \bullet \frac{N_i}{N_i^B} \quad (2.7)$$

де  $N_i$  –  $i$ -тий показник діяльності підприємства, для якого визначається індекс конкурентоспроможності;

НіБ – показник діяльності підприємства, що обраний у якості базового.

В якості базового обирається показник діяльності того підприємства, що за даною характеристикою посідає перше місце. Формула (2.6) використовується для обчислення показників, щонайбільше значення яких відповідає підвищенню конкурентоспроможності, формула (2.7) – для таких, зменшення яких позитивно впливає на конкурентну позицію підприємства. Такий показник, в тому вигляді, як він запропонований, можна використовувати для підприємств, які займаються виробництвом продукції рослинництва, оскільки він максимально враховує специфіку їх продукції. При цьому в цілому методичні рекомендації універсальні та можуть бути використані будь-якими підприємствами, незалежно від сфери їх діяльності.

З урахуванням висловлених зауважень приймаємо, що внутрішня конкурентоспроможність підприємства залежить від чотирьох груп факторів:

- конкурентоспроможності товару (К1);
- ефективності організації збуту та просування товару на ринку (К2);
- фінансового становища підприємства (К3);
- ефективності менеджменту підприємства (К4).

В свою чергу кожна група включає в себе ряд факторів, що описують конкретну сферу діяльності підприємства. Так в процесі оцінки конкурентоспроможності товару враховуємо наступні показники:

- ціну;
- частка смітної домішки – мінеральна, органічна, шкідлива домішка, зіпсоване зерно;
- частка зернової домішки – неповноцінні зерна та зерна інших культур, віднесені до зернової домішки за стандартами, бите зерно, утворене внаслідок механічної дії, щупле, поїдене, недозріле зерно, пошкоджене, морозобійне, проросле;

- врожайність – кількість рослинницької продукції, одержаної з одиниці площі.

Фінансове становище підприємства описуємо наступними показниками:

- коефіцієнт фінансової автономії;
- коефіцієнт фінансового ризику;
- коефіцієнт маневреності власного капіталу;
- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами.

Ефективність організації збуту та просування товару на ринку оцінюємо через такі показники:

- здатність удосконалювати технології збуту;
- асортимент продукції;
- динаміка попиту;
- рентабельність продажів.

Ефективність менеджменту підприємства оцінюємо на основі таких показників:

- рентабельність основних фондів;
- рентабельність витрат;
- рентабельність витрат на персонал;
- загальний коефіцієнт рентабельності.

Проведемо аналіз за Моделлю 5 сил Портера КП «Коменергосервіс» (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Аналіз КП «Коменергосервіс» за моделлю 5 сил Портера

Конкуренція серед існуючих гравців (Rivalry Among Existing Competitors)  
 Низька пряма конкуренція на рівні міста: КП «Коменергосервіс» зазвичай є монопольним постачальником тепла та гарячої води для певного регіону чи населеного пункту.

Обмежена конкуренція з приватними компаніями: У деяких містах приватні постачальники енергосервісів можуть надавати окремі послуги (наприклад, постачання електроенергії, енергоменеджмент або обслуговування індивідуальних котелень), але для масового населення вплив слабкий.

Фінансовий тиск: Незважаючи на низьку конкуренцію, негативна рентабельність та збитковість (-0,54 чиста маржа у 2024 р.) створюють внутрішній «конкурентний» тиск у вигляді потреби оптимізувати витрати та підвищити ефективність.

Висновок: Конкуренція серед існуючих постачальників є низькою, але внутрішня фінансова конкуренція за ефективність висока.

2. Загроза нових учасників ринку (Threat of New Entrants) Бар'єри входу високі:

Необхідність значних капіталовкладень у інфраструктуру (котельні, мережі, лічильники).

Регуляторні обмеження та ліцензії для постачання тепла і гарячої води.

Невелика привабливість для приватних компаній: Низька рентабельність і державне регулювання тарифів знижують економічну привабливість ринку.

Державна підтримка: Монопольні права та субсидії можуть бути додатковим бар'єром для нових учасників.

Висновок: Загроза входження нових гравців на ринок низька, що забезпечує підприємству стабільну позицію.

3. Загроза заміників (Threat of Substitutes) Потенційні замітники:

Приватні індивідуальні котли та теплові насоси для окремих будинків.

Альтернативні джерела енергії (сонячні панелі, індивідуальні електрокотли, твердопаливні котли).

Вплив на підприємство:

Масове впровадження альтернативної енергетики може поступово зменшувати кількість споживачів централізованого теплопостачання.

Проте поки що в місті частка заміників невелика через високі початкові витрати та потребу в обслуговуванні.

Висновок: Загроза заміників помірна і зростатиме зі збільшенням доступності альтернативних джерел енергії.

4. Сила постачальників (Bargaining Power of Suppliers) Постачальники ресурсів: електроенергія, газ, паливо, обладнання для мереж та котелень.

Характеристика сили:

Для КП, яке закуповує паливо та енергоносії у обмеженої кількості постачальників, сила постачальників є високою.

Зростання цін на газ і електроенергію без можливості повного перенесення витрат на споживачів збільшує фінансові ризики.

Регулювання тарифів: Державне встановлення тарифів знижує гнучкість підприємства у передачі зростання витрат споживачам.

Висновок: Постачальники мають значну переговорну силу через обмежений вибір ресурсів та високі ціни, що впливає на фінансову стабільність підприємства.

5. Сила покупців (Bargaining Power of Customers) Споживачі послуг: населення та комерційні споживачі в регіоні.

Характеристика сили:

Для населення сила низька через монопольне положення КП; альтернатив немає або вони дорогі.

Для великих комерційних споживачів або бюджетних установ можливий тиск на тарифи та вимоги до якості послуг.

Вплив на підприємство:

Обмежена можливість збільшувати тарифи для населення з державних причин зменшує доходи.

Потреба підвищувати якість та ефективність послуг для великих клієнтів.

Висновок: Сила покупців для масового населення низька, але для великих споживачів помірна, що вимагає уваги до якості послуг.

Загальний висновок за моделлю 5 сил Портера Низький рівень конкуренції та загроза нових учасників – стабільне середовище для підприємства.

Помірна загроза замінників та високий тиск з боку постачальників створюють фінансові ризики.

Сила покупців низька для населення, але варто працювати над якістю та обслуговуванням комерційних споживачів.

Ключові виклики: збитковість діяльності, високі витрати на ресурси та регуляторні обмеження тарифів.

Рекомендації:

Оптимізувати витрати та впроваджувати енергоефективні технології.

Розвивати додаткові послуги для комерційних клієнтів.

Диверсифікувати

1. Конкуренція серед існуючих гравців (Rivalry Among Existing Competitors) Низька пряма конкуренція на рівні міста: КП «Коменергосервіс» зазвичай є монопольним постачальником тепла та гарячої води для певного регіону чи населеного пункту.

Обмежена конкуренція з приватними компаніями: У деяких містах приватні постачальники енергосервісів можуть надавати окремі послуги (наприклад, постачання електроенергії, енергоменеджмент або обслуговування індивідуальних котелень), але для масового населення вплив слабкий.

Фінансовий тиск: Незважаючи на низьку конкуренцію, негативна рентабельність та збитковість (-0,54 чиста маржа у 2024 р.) створюють внутрішній «конкурентний» тиск у вигляді потреби оптимізувати витрати та підвищити ефективність.

Висновок: Конкуренція серед існуючих постачальників є низькою, але внутрішня фінансова конкуренція за ефективність висока.

2. Загроза нових учасників ринку (Threat of New Entrants) Бар'єри входу високі:

Необхідність значних капіталовкладень у інфраструктуру (котельні, мережі, лічильники).

Регуляторні обмеження та ліцензії для постачання тепла і гарячої води.

Невелика привабливість для приватних компаній: Низька рентабельність і державне регулювання тарифів знижують економічну привабливість ринку.

Державна підтримка: Монопольні права та субсидії можуть бути додатковим бар'єром для нових учасників.

Висновок: Загроза входження нових гравців на ринок низька, що забезпечує підприємству стабільну позицію.

3. Загроза заміників (Threat of Substitutes) Потенційні заміники: Приватні індивідуальні котли та теплові насоси для окремих будинків.

Альтернативні джерела енергії (сонячні панелі, індивідуальні електрокотли, твердопаливні котли).

Вплив на підприємство:

Масове впровадження альтернативної енергетики може поступово зменшувати кількість споживачів централізованого теплопостачання.

Проте поки що в місті частка заміників невелика через високі початкові витрати та потребу в обслуговуванні.

Висновок: Загроза заміників помірна і зростатиме зі збільшенням доступності альтернативних джерел енергії.

4. Сила постачальників (Bargaining Power of Suppliers) Постачальники ресурсів: електроенергія, газ, паливо, обладнання для мереж та котелень.

Характеристика сили:

Для КП, яке закуповує паливо та енергоносії у обмеженої кількості постачальників, сила постачальників є високою.

Зростання цін на газ і електроенергію без можливості повного перенесення витрат на споживачів збільшує фінансові ризики.

Регулювання тарифів: Державне встановлення тарифів знижує гнучкість підприємства у передачі зростання витрат споживачам.

Висновок: Постачальники мають значну переговорну силу через обмежений вибір ресурсів та високі ціни, що впливає на фінансову стабільність підприємства.

5. Сила покупців (Bargaining Power of Customers) Споживачі послуг: населення та комерційні споживачі в регіоні.

Характеристика сили:

Для населення сила низька через монопольне положення КП; альтернатив немає або вони дорогі.

Для великих комерційних споживачів або бюджетних установ можливий тиск на тарифи та вимоги до якості послуг.

Вплив на підприємство:

Обмежена можливість збільшувати тарифи для населення з державних причин зменшує доходи.

Потреба підвищувати якість та ефективність послуг для великих клієнтів.

Висновок: Сила покупців для масового населення низька, але для великих споживачів помірна, що вимагає уваги до якості послуг.

Загальний висновок за моделлю 5 сил Портера Низький рівень конкуренції та загроза нових учасників – стабільне середовище для підприємства.

Помірна загроза замінників та високий тиск з боку постачальників створюють фінансові ризики.

Сила покупців низька для населення, але варто працювати над якістю та обслуговуванням комерційних споживачів.

Ключові виклики: збитковість діяльності, високі витрати на ресурси та регуляторні обмеження тарифів.

Рекомендації:

Оптимізувати витрати та впроваджувати енергоефективні технології.

Розвивати додаткові послуги для комерційних клієнтів.

Диверсифікувати джерела постачання енергоносіїв для зменшення залежності від постачання

### 2.3 Аналіз інноваційного розвитку підприємства

Інноваційний розвиток комунальних підприємств, таких як КП «Коменергосервіс», є ключовим чинником підвищення ефективності надання послуг, оптимізації ресурсів та впровадження сучасних технологій у сфері енергетики та комунального обслуговування. Інновації у таких організаціях спрямовані на модернізацію технічної бази, автоматизацію процесів обліку та контролю, підвищення якості послуг і зменшення витрат.

Інноваційна діяльність КП «Коменергосервіс» охоплює декілька напрямів:

1. Технічні інновації – впровадження сучасного обладнання, автоматизованих систем обліку споживання енергоресурсів, використання енергозберігаючих технологій.

2. Процесні інновації – оптимізація внутрішніх управлінських процесів, впровадження цифрових платформ для планування та контролю роботи персоналу, автоматизація процесів обліку та звітності.

3. Соціальні інновації – модернізація системи мотивації персоналу, запровадження програм навчання та підвищення кваліфікації, зміни в організаційній структурі для прискорення прийняття рішень [7].

#### 2. Оцінка інноваційного потенціалу

Для аналізу інноваційного потенціалу підприємства доцільно використовувати наступні критерії:

1. Технологічний рівень підприємства – наявність сучасного обладнання, систем дистанційного контролю, автоматизованих платформ для обліку та управління енергетичними потоками.

2. Рівень новизни впроваджуваних рішень – підприємство застосовує як радикальні інновації (наприклад, впровадження систем енергомоніторингу та автоматизованих лічильників), так і інкрементальні

(оновлення програмного забезпечення, модернізація існуючих приладів обліку).

3. Фінансова спроможність – оцінка здатності підприємства інвестувати у дослідження та впровадження інновацій, залучати зовнішні фінансові ресурси (гранти, кредити, держпідтримку).

4. Кадровий потенціал – наявність висококваліфікованих спеціалістів, підготовлених до роботи з новими технологіями, а також системи навчання та мотивації персоналу.

На основі аналізу діяльності підприємства можна виділити кілька стратегічних напрямів інноваційного розвитку:

1. Впровадження енергозберігаючих технологій – модернізація обладнання для зменшення споживання енергоресурсів, оптимізація мереж та використання відновлюваних джерел енергії.

2. Цифровізація та автоматизація процесів – впровадження систем дистанційного обліку, цифрових платформ для контролю та управління процесами, інтеграція систем аналітики та прогнозування споживання енергії.

3. Модернізація внутрішніх процесів управління – оптимізація логістики, планування робіт та контролю якості надання послуг, впровадження сучасних методик управління проектами.

4. Розвиток персоналу та організаційних структур – підвищення кваліфікації працівників, формування мотиваційних програм, впровадження гнучких структур управління для швидкого прийняття рішень.

Для КП «Коменергосервіс» ефективність інноваційного розвитку оцінюється за економічними, технологічними та соціальними показниками:

- Економічні показники – скорочення витрат на енергоресурси, зниження витрат на ремонт та обслуговування обладнання, підвищення рентабельності послуг.

- Технологічні показники – впровадження сучасних систем обліку, підвищення точності контролю, скорочення часу на обробку даних.
- Соціальні показники – підвищення кваліфікації персоналу, зростання мотивації та залученості працівників, покращення якості надання послуг для споживачів.

Аналіз інноваційного розвитку КП «Коменергосервіс» свідчить про активну модернізацію підприємства та впровадження комплексних інноваційних рішень у технічній, організаційній та соціальній сферах. Основні переваги підприємства полягають у впровадженні сучасних технологій, цифровізації процесів та формуванні мотиваційної системи для персоналу. Одночасно існують резерви для підвищення ефективності інноваційної діяльності через залучення додаткових фінансових ресурсів, вдосконалення системи оцінки результатів і подальшу оптимізацію внутрішніх процесів.

### **3 РОЗРОБКА РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ КП «КОМЕНЕРГОСЕРВІС**

3.1 Обґрунтування необхідності посилення інноваційного розвитку підприємства

Розробка та впровадження інноваційних технологій управління має включати сім типових етапів:

- 1) аналіз кадрової ситуації;
- 2) внесення зміни до чинних положень;
- 3) підготовка та узгодження технологічного проекту;
- 4) затвердження розробленої технології;
- 5) розподіл механізму реалізації заходів;
- 6) навчання персоналу новим технологіям;
- 7) призначення осіб, відповідальних за впровадження технології.

Всі кадрові технології можна розділити на такі групи: - кадрові технології позикової роботи; - технології для розвитку кадрів; - технології підбору та працевлаштування персоналу; - технології підвищення ефективності роботи персоналу; - технології управління роботою персоналу; - інформаційні технології.

Сьогодні в управлінні персоналом поширені зовнішні технології, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової роботи. Ми поділяємо аут-технології на дві групи: передача окремих функцій по відношенню до спеціалізованих компаній - аутсорсинг і переведення співробітників компанії в спеціалізовану компанію - аутстафінг, оренда персоналу. Саме ці технології дозволяють реалізувати такі принципи управління персоналом, як оптимальність і гнучкість. Комп'ютеризація

суспільства та розвиток інформаційних технологій значною мірою відображаються на системі управління персоналом.

Комп'ютеризація роботи персоналу дала змогу підвищити ефективність управління персоналом за рахунок забезпечення повноти, оперативності, комплексності, систематичності та достовірності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень та розширення можливостей її збору, зберігання та обробки.

Кадрова інформаційна технологія – це автоматизована інформаційна система управління персоналом та організації автоматизованого робочого місця працівника, завданням якої є забезпечення необхідного технічного та інформаційного забезпечення.

Інтернет як бізнес-середовище практично необмежений, але зараз можливість працювати в Інтернеті є конкурентною перевагою, необхідні структурні зміни та нові підходи. Під час кризи вплив Інтернету на економіку значно посилюється. Показники залученості, поведінки та культури працівників відображають ступінь, до якого організація може встановлювати стандарти та моделі поведінки для працівників, залучати та утримувати працівників, а також змушувати їх відчувати, що вони роблять внесок у щось значуще. Оскільки пошук висококваліфікованих, досвідчених, часом злагоджених фахівців став проблемою для значної кількості компаній, особливого значення набули кадрові технології в підборі та розстановці кадрів: рекрутинг, скрининг, хедхантинг, прямий пошук, «плетіння мереж», застосування яких дозволяє компаніям знаходити і працевлаштовувати компетентних і досвідчених фахівців нового типу, з великим професійним досвідом, високою кваліфікацією і хорошою репутацією.

Хочеться звернути увагу на ще один прогресивний підхід до управління персоналом - Investors in People (в перекладі стандарт «Інвестування в людей») - інноваційна система управління якістю, інтеграція стратегії управління персоналом зі стратегією управління

організацією, міжнародний еталон управління якістю людських ресурсів. Формула співпраці керівників і персоналу організації з метою більш ефективного досягнення цілей і завдань компанії.

У зарубіжній науковій літературі з'являється все більше досліджень, присвячених процесам залучення персоналу та розробці підходу до управління людськими ресурсами, що базується на сильній прихильності (strong participation in HRM або NHRM approach). Системи NHRM спрямовані на те, щоб «завоювати серця та уми» співробітників, а не просто мотивувати їх дотримуватися правил роботи, встановлених керівниками. Вони прагнуть контролювати продуктивну поведінку працівників через їхню відданість, ідентифікацію з організацією та неформальне або групове управління.

За такого підходу HRM може одночасно підвищити навички співробітників, мотивацію та можливість зробити внесок у спільний результат. Сучасні технології «mystery shopping» також можна використовувати для перевірки утримання співробітників.

Методологія передбачає участь певної кількості агентів, завданням яких є імітація зовнішніх контактів і оцінка дій персоналу при проведенні операції. Використовуючи цю технологію, ви можете дізнатися, наскільки працівники лояльні до роботодавця, наскільки чесні та надійні працівники, чи не займаються вони незаконною та аморальною діяльністю, яка може зашкодити благополуччю бізнесу. Сьогодні йде серйозна боротьба за кваліфікованих працівників. Керівництво кожної компанії усвідомлює, що успіх багато в чому залежить від кваліфікації її співробітників. Внутрішнє навчання не завжди вирішує проблему, особливо коли спеціалісти потрібні «тут і зараз».

У практиці зовнішнього відбору кандидатів в основному використовуються технології: рекрутинг, скринінг і хедхантинг. Справжнім вирішенням ситуації, що склалася, є використання таких технологій рекрутингу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований

пошук і залучення найбільш цінних і перспективних співробітників. Хедхантинг – це найскладніша і дорога технологія, яка передбачає переведення конкретного фахівця з однієї організації в іншу [6]. Хедхантинг – рідкісний і в той же час перспективний метод відбору особливо цінних «штучних» спеціалістів. Це найефективніша на сьогодні технологія, розроблена у відповідь на попит на ексклюзивних кандидатів на посади вищого керівництва та ключових спеціалістів. Таким чином, кадрові агентства шукають висококваліфікованих спеціалістів найвищого рівня з урахуванням специфіки діяльності клієнта та вимог кандидатів, використовуючи наявні бази даних кандидатів.

Скринінг - це «поверхневий відбір» за формальними критеріями: навчання, вік, стать, професійний досвід. Низькі посади зазвичай закриваються перевіркою. Дозволяє здійснювати пошук необхідного підлеглого допоміжного та обслуговуючого персоналу з урахуванням формальних ознак: стать, вік, освіта, досвід роботи та ін.

Кадрові агентства отримують CV від кандидатів і передають їх клієнту, який приймає рішення про вибір кандидата.

Рекрутинг – це «ретельний відбір», який враховує особистісні характеристики та професійну кваліфікацію кандидата. Його здійснюють кадрові агентства з метою відбору спеціалістів середньої ланки. Шляхом рекрутингу кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих спеціалістів середнього профілю з урахуванням вимог до особистісних і професійних характеристик кандидатів і використовують наявні бази даних кандидатів.

Технології Executive Search використовується для відбору людей на керівні посади та спеціалістів рідкісних професій. На відміну від рекрутингу, пошук керівників передбачає проактивний пошук кандидатів, навіть якщо вони зараз активно не шукають роботу. Ця технологія успішно використовується кадровими та консалтинговими агентствами.

Executive search шукає найкращих «неактивних» кандидатів, доступних на ринку праці, а регулярний рекрутинг шукає найкращих «активних» кандидатів, тобто тих, хто шукає роботу. У першому випадку потрібен керівник вищої ланки, від якого залежить успіх і розвиток компанії, або фахівець з рідкісними професійними навичками і досвідом роботи в чітко визначеному напрямку. Інноваційні технології управління персоналом можна розглядати з двох позицій: як нові методи управління персоналом, що підвищують ефективність організації (точніше, інноваційні технології управління персоналом) і як традиційні технології впровадження інновацій в роботу персоналу організації. (традиційні технології управління впровадженням інновацій). Прикладом першого є нові способи впливу на персонал. Традиційна технологія впровадження інновацій передбачає використання нового елемента управління в рамках старого процесу.

На нашу думку, сучасний напрям інновацій у кадровій сфері пов'язаний із такими завданнями:

- 1) підвищення продуктивності бізнесу;
- 2) розвиток персоналу та ефективне навчання;
- 3) покращити робочі відносини та створити творче середовище;
- 4) покращити якість професійного життя;
- 5) стимулювати творчі ідеї;
- 6) звільнити менеджерів від рутинних завдань, краще використовуючи навички та вміння людей;
- 7) підвищення відкритості та адаптивності персоналу до інновацій;
- 8) забезпечення балансу інтересів підприємства та співробітників.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасні процеси прискореної глобалізації та посилення ринкової конкуренції вимагають від компаній впровадження інноваційних технологій у практику управління персоналом. У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення технологій управління персоналом, удосконалюються системи

управління персоналом, а також використовувані методи та засоби. Оскільки система управління людськими ресурсами продовжує розвиватися, інноваційні технології людських ресурсів також розвиватимуться.

### 3.2 Розрахунок ефективності рішень у сфері управління інноваціями підприємства

Для забезпечення сталого інноваційного розвитку КП «Коменергосервіс» пропонується впровадження комплексних заходів за шістьма ключовими напрямками. Кожен напрям передбачає конкретні дії, які дозволяють оптимізувати процеси, підвищити продуктивність і економічну ефективність підприємства.

#### 1. Операційна ефективність та оптимізація витрат.

Даний напрям включає заходи з модернізації виробничих процесів, впровадження енергозберігаючих технологій та автоматизації обліку споживання ресурсів. Основні дії:

- впровадження сучасного обладнання та цифрових систем контролю енергоспоживання;
- оптимізація внутрішніх логістичних і виробничих процесів;
- автоматизація обліку витрат матеріалів та електроенергії.

Прогнозний економічний ефект тсновитиме:

- очікуване зниження витрат на енергоресурси до 12–15%;
- скорочення витрат на матеріали та обслуговування до 8–10%;
- загальна економія коштів підприємства у рік – близько 2,5–

3,0 млн грн.

#### 2. Якість обслуговування населення.

Цей напрям спрямований на підвищення рівня задоволеності споживачів та зменшення часу на обслуговування:

- впровадження онлайн-сервісів для сплати та отримання інформації про послуги;

- автоматизація обліку та контролю за заявками населення;
- оптимізація графіків обслуговування та реакції на звернення.

Прогнозний ефект становитиме:

- скорочення часу обробки заявок на 25–30%;
- зниження кількості скарг на 20%;
- підвищення лояльності споживачів та збільшення повторних контрактів (можливо, приріст доходу до 0,5–0,7 млн грн/рік).

### 3. Економічна ефективність та інвестиційна привабливість.

Заходи цього напрямку спрямовані на збільшення доходності підприємства та залучення інвестицій:

- розробка інвестиційних проектів у сфері енергозбереження;
- впровадження нових платних сервісів та модернізація тарифної політики;
- підвищення прозорості фінансової звітності та контроль ефективності інвестицій.

Прогнозний ефект становитиме:

- очікуване зростання доходу підприємства на 5–7%;
- залучення інвестицій до 3 млн грн на інноваційні проекти;
- рентабельність інноваційних проектів – до 15–18%.

### 4. Внутрішнє середовище та розвиток персоналу.

Цей напрям включає заходи щодо підвищення компетентності та мотивації працівників:

- проведення регулярного навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- впровадження системи мотивації та преміювання за досягнення у сфері інновацій;
- оптимізація структури управління та створення проектних команд для інновацій.

Прогнозний ефект становитиме:

- підвищення продуктивності персоналу на 10–15%;
- скорочення внутрішніх помилок та втрат на 5–7%;
- економія витрат на адаптацію нових працівників – до 0,3 млн грн/рік.

#### 5. Екологічні результати.

Заходи цього напрямку дозволяють підвищити екологічну безпеку та знизити негативний вплив на навколишнє середовище:

- впровадження енергозберігаючих технологій та відновлюваних джерел енергії;
- модернізація систем очищення та утилізації відходів;
- моніторинг і контроль за дотриманням екологічних стандартів.

Прогнозний ефект становитиме:

- скорочення викидів шкідливих речовин на 15–20%;
- зниження витрат на утилізацію відходів – до 0,5 млн грн/рік;
- підвищення екологічного іміджу підприємства та залучення «зелених» інвестицій.

#### 6. Інституційний розвиток.

Цей напрям передбачає зміцнення управлінських та організаційних структур підприємства:

- вдосконалення системи внутрішнього контролю та управління ризиками;
- оптимізація процедур прийняття рішень;
- розвиток партнерських зв'язків з іншими підприємствами та органами влади.

Прогнозний ефект становитиме:

- скорочення адміністративних витрат на 5–7%;
- підвищення ефективності управління проектами та ресурсами;
- покращення репутації та можливість залучення додаткових грантів та субсидій.

Систематизуємо вплив реалізації запропонованих управлінських рішень щодо розвитку інновацій КП «Коменергосервіс» (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Вплив реалізації розвитку інновацій КП «Коменергосервіс»

Напрямок	Результат досягнення
Операційна ефективність та оптимізація витрат	<p>Зменшення операційних витрат на 20–30% завдяки впровадженню енергоефективних технологій (наприклад, модернізація тепломереж, використання автоматизованих систем керування)</p> <p>Оптимізація робочих процесів через автоматизацію обліку, документообігу та ремонтних заявок, що дозволяє скоротити час виконання запитів на 40–50%.</p> <p>Зниження витрат енергії до 15–25% унаслідок встановлення сучасних систем обліку та моніторингу споживання.</p>
Якість обслуговування населення	<p>Скорочення термінів реагування на звернення громадян (до 1–2 днів замість 3–5 днів) завдяки впровадженню цифрових каналів зв'язку та CRM-систем</p> <p>Покращення комунікації зі споживачами через мобільний додаток, «особистий кабінет» користувача, розсилку автоматичних повідомлень.</p> <p>Зростання рівня задоволеності клієнтів на 30–40% у результаті прозорості, доступності інформації, стабільності постачання послуг.</p>
Економічна ефективність та інвестиційна привабливість	<p>Зростання інвестиційної привабливості підприємства завдяки підвищенню рівня прозорості, управлінської звітності та наявності чіткої інноваційної стратегії.</p> <p>Можливість залучення грантових коштів на інноваційні проекти, зокрема з програм ЄС (Horizon Europe, LIFE), USAID, GIZ, а також державно-приватного партнерства.</p> <p>Підвищення фінансової стійкості за рахунок збільшення доходів від нових послуг (наприклад, енергоаудит, технічне обслуговування будівель) та скорочення непродуктивних витрат.</p>
Внутрішнє середовище та розвиток персоналу	<p>Формування культури інновацій — працівники беруть участь у генерації ідей, відчувають свою значущість у трансформаціях.</p> <p>Підвищення кваліфікації персоналу через цифрове навчання, тренінги з цифрових інструментів.</p>

	<p>Покращення умов праці завдяки автоматизації рутинних задач, зменшенню ручної праці, впровадженню мобільного доступу до систем управління.</p>
Екологічні результати	<p>Скорочення викидів CO<sub>2</sub> унаслідок зменшення енерговитрат та переходу на більш екологічні технології (наприклад, заміна котлів, ізоляція трубопроводів).</p> <p>Впровадження принципів сталого розвитку в управлінську практику підприємства — оцінка впливу на довкілля при реалізації нових проєктів.</p> <p>Отримання екологічних сертифікатів, що підвищує імідж підприємства як соціально відповідального.</p>
Інституційний розвиток	<p>Формування інноваційної екосистеми на рівні міста — можливість виступати платформою для пілотних проєктів Smart City.</p> <p>Зміцнення співпраці з науковими установами (наприклад, з технічними університетами, лабораторіями, профільними інститутами).</p> <p>Активна участь у публічному управлінні інноваціями, розробці політик сталого розвитку та міської інфраструктури.</p>

Сумарне впровадження всіх запропонованих заходів у межах удосконалення інноваційного менеджменту КП «Коменергосервіс» дозволяє очікувати досягнення суттєвого комплексного ефекту, що проявлятиметься як у фінансово-економічній, так і в соціально-екологічній площині діяльності підприємства.

По-перше, реалізація заходів, спрямованих на підвищення операційної ефективності, оптимізацію витрат та впровадження енергозберігаючих технологій, забезпечить економію витрат і приріст доходу в межах 6–7 млн грн на рік. Даний ефект формуватиметься за рахунок скорочення витрат на енергоресурси, матеріали, технічне обслуговування обладнання, а також завдяки підвищенню ефективності управління фінансовими та виробничими ресурсами. Крім того, очікується зростання доходної частини бюджету підприємства внаслідок розширення спектра послуг та підвищення платіжної дисципліни споживачів.

По-друге, заходи у сфері розвитку персоналу, удосконалення системи мотивації та оптимізації організаційної структури сприятимуть підвищенню продуктивності праці персоналу на 10–15%. Це відбуватиметься завдяки зростанню професійної компетентності працівників, зменшенню втрат робочого часу, покращенню координації між підрозділами та формуванню інноваційно орієнтованої корпоративної культури. Підвищення продуктивності праці, у свою чергу, дозволить підприємству виконувати більший обсяг робіт без пропорційного зростання чисельності персоналу та фонду оплати праці.

По-третє, впровадження сучасних технологічних рішень та енергоефективних заходів забезпечить скорочення витрат на енергоресурси та матеріали на 12–15%. Такий результат досягатиметься шляхом автоматизації процесів обліку споживання ресурсів, модернізації обладнання, зменшення втрат у процесі виробництва та експлуатації, а також раціоналізації використання матеріальних ресурсів. Зниження енерго- та матеріалоємності діяльності позитивно вплине на собівартість послуг і загальну фінансову стійкість підприємства.

По-четверте, комплекс заходів, спрямованих на цифровізацію сервісних процесів, підвищення прозорості діяльності та екологізацію виробництва, сприятиме покращенню якості обслуговування населення та екологічних показників підприємства. Очікується скорочення часу реагування на звернення споживачів, зменшення кількості скарг, підвищення рівня задоволеності населення якістю наданих послуг. Водночас зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, скорочення обсягів викидів та раціональне використання ресурсів сприятимуть формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню його соціальної відповідальності.

Отже, впровадження запропонованих заходів має системний характер і забезпечує не лише короткостроковий економічний ефект, а й створює передумови для довгострокового сталого розвитку КП

«Коменергосервіс», підвищення його конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та суспільної значущості.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері управління інноваціями КП «Коменергосервіс».

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки:

Досліджено теоретичні основи ефективного управління інноваціями підприємства. Інновації є фундаментальним чинником розвитку сучасних підприємств та економіки в цілому. Інновації розглядаються як процес впровадження нових ідей, технологій, продуктів або організаційних рішень, що забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства та створення доданої вартості. Інновації трактується як засіб підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє підприємствам адаптуватися до динамічних змін ринку.

Комунальне підприємство «Коменергосервіс» Дніпровської міської ради є комунальним унітарним комерційним підприємством, створеним відповідно до рішення Дніпропетровської міської ради від 15.07.2009 № 39/48 на базі відокремленої частини комунальної власності територіальної громади м. Дніпро. Визначено виконавцем послуг з централізованого опалення та гарячого водопостачання споживачів лівобережної частини міста Дніпро, з функцією транспортування та постачання теплової енергії. Основний КВЕД: 35.30 – постачання пари, гарячої води та кондиціонованого повітря.

В кваліфікаційній роботі проведено аналіз основних економічних показників діяльності підприємства та фінансово-економічного стану підприємства. Підприємство має значний потенціал розвитку, однак потребує вдосконалення системи управління витратами, підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізації фінансової структури з

метою досягнення прибутковості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

За результатами фінансового аналізу можна рекомендувати підприємству оптимізувати структуру витрат та доходів для підвищення рентабельності, раціонально використовувати ліквідні кошти, можливо інвестуючи у дохідні проекти, продовжувати зменшення фінансових зобов'язань та підвищувати автономію.

Аналіз інноваційного розвитку КП «Коменергосервіс» свідчить про активну модернізацію підприємства та впровадження комплексних інноваційних рішень у технічній, організаційній та соціальній сферах. Основні переваги підприємства полягають у впровадженні сучасних технологій, цифровізації процесів та формуванні мотиваційної системи для персоналу. Одночасно існують резерви для підвищення ефективності інноваційної діяльності через залучення додаткових фінансових ресурсів, вдосконалення системи оцінки результатів і подальшу оптимізацію внутрішніх процесів.

Для забезпечення сталого інноваційного розвитку КП «Коменергосервіс» пропонується впровадження комплексних заходів за шістьма ключовими напрямками. Кожен напрям передбачає конкретні дії, які дозволяють оптимізувати процеси, підвищити продуктивність і економічну ефективність підприємства.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С. Економічна безпека інноваційного підприємства: навч. посібник. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с.
2. Балджи М.Д., Допіра І.А., Однолько В.О. Економіка та організація торгівлі : навч. посіб. Київ : Кондор-видавництво, 2017. 368 с.
3. Василюга С.М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7611> (дата звернення: 08.05.2025 р.).
4. Вербицька Г.Л. Особливості маркетингової підтримки інновацій вітчизняних промислових підприємств в умовах міжнародних економічних відносин. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2016. № 846. С. 36–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2016\\_846\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2016_846_9).
5. Власова Н.О., Гросул В.А., Краснокутская Н.С. Економіка торгівлі : навч. посіб. Харків : Світ книг, 2016. 473 с.
6. Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико методологічні аспекти фінансового забезпечення: монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
7. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 2 / за ред. К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленнікова. Херсон: Грінь Д.С., 2017. 906 с.
8. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Л.І. Михайлова, О.І. Гуторов, С.Г. Турчіна, І.О. Шарко. Вид. 2-ге, доп. К.: Центр учбової

літератури, 2015. 234 с.

9. Кавецький В.В., Причепя І.В., Нікіфорова Л.О. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2016. 136 с.

10. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія / С.М. Лаптев, В.Г. Алькема, В.С. Сідак, М.І. Копитко; за ред. М.І. Копитко. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2017. 508 с.

11. Копитко М.І. Вплив новітніх технологій на рівень національної безпеки України. Трансформація міжнародної безпеки: сучасні виклики та загрози: матеріали міжнародної наукової конференції (м. Львів, 22–23 березня 2018 р.) / упор.: М. Мальський, Р. Вовк, О. Кучик, П. Байор. Львів: Факультет міжнародних відносин ЛНУ імені Івана Франка, 2018. С. 22–25.

12. Копитко М.І. Інноваційна діяльність підприємств як основа конкурентоспроможності та безпеки національної економіки. Управління системою економічної безпеки: від теорії до практики: зб. тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 19.04.2019) / упор. І. О. Ревак. Львів: ЛьвДУВС, 2019. С. 81–83.

13. Копитко М.І. Контролінг функціонування системи економічної безпеки як фактор сприяння інноваційному розвитку промислових підприємств. Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 14–16 травня 2015 р.). Львів: Видво Львівської політехніки, 2015. С. 493.

14. Копитко М.І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.

15. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я / пер. с англ. под ред. Т. Р. Тэор. СПб.: Нева, 2003. 224 с.

16. Левицька С.О., Полухович М.Д. Джерела фінансування

інноваційної діяльності в Україні. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Видво НУ»ОА», березень 2017. № 4 (32). С. 55–58.

17. Методи аналізу ризику при оцінюванні доцільності інноваційних проєктів. URL: <https://helpiks.org/8-8498.html>.

18. Орлова К.Є. Управління бізнесом : підручник. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.

19. Пітерська В.М. Проектний підхід до моделювання управління інноваційною організацією. Вісник Одеського національного морського університету. 2016. № 1 (47). С. 146–158.

20. Терешко Ю.В., Петрашевська А.Д. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навч. посібник. Одеса: ОНАЗ, 2016. 116 с.

21. Управління інноваціями: навч. посібник / О.І. Гуторов, Л.І. Михайлова, І.О. Шарко, С.Г. Турчіна, О.В. Киричок. Вид. 2-ге, доп. Харків: «Діса плюс», 2016. 266 с

22. Управління проєктами: навч. посібник / уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П. Малик. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

23. Шкода В.М., Мережко Н.В. Аналіз ринку лакофарбових матеріалів. Наукова думка сучасності і майбутнього : Всеукр. практ.-пізн. конф. Дніпро : Вид-во НМ, 2017. С. 72—77.

Відгук на кваліфікаційну роботу  
студентки групи 073-213-1

Іщук Ангеліни Сергіївни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління інноваціями підприємства

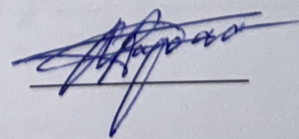
- 1) Актуальність роботи обумовлена тим, що управління інноваціями на підприємстві – це комплекс заходів, спрямованих на створення, впровадження та використання нових ідей, товарів, послуг та технологій для досягнення конкурентних переваг та покращення економічних показників. Це передбачає стратегічне планування, організацію інноваційного процесу, а також мотивування персоналу до творчості та новаторства.
- 2) Іщук Ангеліна Сергіївна показала середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: структурно - системний підхід, методи наукового пізнання, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.
- 3) Бакалавр проявила вміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.
- 4) Студентка виявила достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.
- 5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Іщук А.С. показала достатній рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб.

---

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».  
Добре володіння компетенціями менеджменту особистості.

---

Керівник кваліфікаційної роботи  
д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту



Бардась А.В.

Рецензія на кваліфікаційну роботу  
Студентки групи 073-213-1

Іщук Ангеліни Сергіївни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління інноваціями підприємства

Актуальність постановки і розроблення завдань. все це й приваблює споживачів.

Особливого значення активізація інноваційної діяльності набуває в умовах реструктуризації промисловості, яка здійснюється урядом України і передбачає вивід промисловості з кризового стану. Досягнення цієї мети можливо лише за умов найбільш повного використання інноваційного потенціалу промислових підприємств.

Підвищення ефективності інноваційного менеджменту — це не просто інвестиції, а побудова цілісної системи управління змінами, заснованої на аналітиці, залученні персоналу, гнучкості та партнерствах, що й зумовило вибір теми.

Обґрунтованість висновків і пропозицій. Висновки, що наведені в кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики. Іщук Ангеліна Сергіївна приймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів.

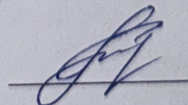
Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його. Іщук А.С. показала високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його у відповідності до діючих методичних рекомендацій.

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення. Недостатньо уваги приділено прогнозуванню показників ефективності діяльності підприємства.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК: рекомендовано.

Рецензент

доц. кафедри ПЕП/ПТУ  
к.е.н., доц.



Л.В. Тимошенко