

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

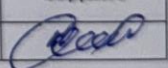
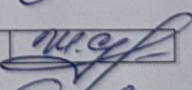
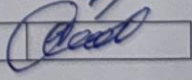
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Батури Раїси Валеріївни

академічної групи 073-21-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері інноваційного менеджменту підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Папіж Ю.С.	82	добре	
Рецензент	Мацаєв С.М.	82	добре	
Нормоконтролер	Папіж Ю.С.	82	добре	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

Швець В.Я.

(підпис)

« 05 » травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Батурі Р.В. академічної групи 073-21-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері інноваційного менеджменту підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи забезпечення ефективного інноваційного менеджменту підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «ЄВРОТОРМА»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності інноваційного менеджменту ТОВ «ЄВРОТОРМА»	28.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано

Папіж Ю.С.

(підпис керівника)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2025 року

Прийнято до виконання

Батура Р.В.

(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-21-2
НТУ «Дніпровська політехніка»
Батури Раїси Валеріївни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері інноваційного менеджменту підприємства

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

Структура роботи: 59 сторінок комп'ютерного тексту; 8 рисунків; 6 таблиць; 29 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління інноваційним розвитком ТОВ «ЄВРОВТОРМА» .

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

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто теоретичні основи забезпечення ефективного інноваційного менеджменту підприємства; досліджено сутність інновацій та їх класифікацію, використання портфельного підходу до управління інноваційним розвитком підприємства; наведено загальну характеристику ТОВ «ЄВРОВТОРМА»; досліджено можливість впровадження технологічних інновацій в діяльності підприємства; надано рекомендації щодо підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємства; розраховано економічну ефективність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності інноваційного управління ТОВ «ЄВРОВТОРМА».

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 – запропоновано впровадження у виробництво ТОВ «ЄВРОВТОРМА» нової технологічної лінії, що дозволить знизити матеріалоемність і енергоемність виробництва, такими чином отримати додатковий прибуток при збільшенні господарської діяльності.

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

ABSTRACT

Qualification thesis for bachelor degree
students of the group 073-21-2
NTU Dnipro Polytechnic
Batura Raisa

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: 59 pages of computer text; 8 drawings; 6 tables; 29 reference source.

The object of development is the process of managing the innovative development of EUROVTORMA LLC.

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; the essence of innovations and their classification, the use of a portfolio approach to managing the innovative development of an enterprise are investigated; a general description of EVROTORMA LLC is provided; the possibility of introducing technological innovations into the enterprise's activities is investigated; recommendations are given on improving the effectiveness of the enterprise's innovative development; the economic efficiency of the proposed measures to improve the effectiveness of innovative management at EVROTORMA LLC 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 - the introduction of a new technological line into the production of EUROVTORMA LLC is proposed, which will reduce the material and energy consumption of production, thus obtaining additional profit from the sale of new products.

Significance of work - the proposed management solutions can be used in other companies.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Теоретичні основи забезпечення ефективного інноваційного менеджменту підприємства.....	6
1.1 Поняття інновацій та основні напрями їх класифікації	6
1.2 Реалізація портфельного підходу в управлінні процесами інноваційного розвитку підприємства	11
2 Аналіз діяльності ТОВ «ЄВРОВТОРМА».....	24
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	24
2.2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЄВРОВТОРМА».....	28
2.3 Аналіз можливості впровадження технологічних інновацій в діяльності ТОВ «ЄВРОВТОРМА».....	36
3 Обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності інноваційного менеджменту ТОВ «ЄВРОВТОРМА».....	42
3.1 Розробка управлінських рішень щодо підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємства.....	42
3.2 Обґрунтування запропонованих рекомендацій щодо підвищення ефективності інноваційного управління ТОВ «ЄВРОВТОРМА».....	46
Висновки.....	53
Перелік джерел посилання.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні успішна інноваційна діяльність суб'єкта підприємництва має супроводжуватись постійним пошуком нових управлінських рішень у науковому, науково-технічному, технологічному, виробничому, кадровому, соціальному тощо напрямках діяльності. Ці рішення стають його реакцією на внутрішні та зовнішні виклики або ж «працюють на випередження» та у своїй більшості вимагають ухвалення у форматі «тут і зараз». Відтак, управлінське рішення як складова процесу управління розвитком суб'єкта підприємництва стає тим чинником, що задає напрям, цілі, завдання і мету такого розвитку у конкретному часовому та/або просторовому вимірах, внаслідок чого створюються нові продукти, технології, соціальні рішення, послуги зокрема, та підвищується рівень та якість життя людини та суспільства загалом. З огляду на це, побудова ефективного процесу управління виробничою та інноваційною діяльністю суб'єкта підприємництва продовжує залишатися актуальною проблемою для дослідження, що й зумовило вибір теми.

Мета та завдання дослідження.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності усфері інноваційного менеджменту підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи забезпечення ефективного інноваційного менеджменту підприємства;
- виконати аналіз діяльності підприємства ТОВ «ЄВРОВТОРМА»;
- обґрунтувати рішення щодо підвищення ефективності у сфері інноваційного менеджменту ТОВ «ЄВРОВТОРМА».

Об'єкт розроблення – процес управління інноваційним розвитком ТОВ «ЄВРОВТОРМА».

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності у сфері інноваційного менеджменту ТОВ «ЄВРОВТОРМА».

У кваліфікаційній роботі були використані наступні методи дослідження: метод теоретичного узагальнення і порівняння, структурно - системний підхід, методи статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в тому, що комплексне впровадження управлінських рішень дозволяє забезпечити стійкий економічний та стратегічний ефект, підвищити конкурентоспроможність ТОВ «ЄВРОВТОРМА» на ринку переробки вторинної сировини та створити передумови для довгострокового розвитку підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1. Поняття інновацій та основні напрями їх класифікації

В умовах трансформації економічних систем, посилення конкурентної боротьби та зростання ролі інтелектуального капіталу інноваційна діяльність перетворюється на один із ключових чинників ефективного функціонування та сталого розвитку підприємств. Для суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність у ринковому середовищі, інновації набувають системного характеру та інтегруються у всі рівні управління — від стратегічного до операційного.

Інноваційна діяльність більше не розглядається як допоміжний або епізодичний напрям роботи підприємства. Навпаки, вона формується як постійно діюча управлінська функція, спрямована на забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищення ефективності використання ресурсів і створення довгострокових конкурентних переваг. У зв'язку з цим актуалізується необхідність глибокого дослідження сутності інновацій та їх класифікації як теоретичної основи управління інноваційними процесами [5].

У науковій літературі інновації трактуються як результат реалізації нових ідей, наукових знань та управлінських рішень, що втілюються у вигляді нових або істотно вдосконалених продуктів, технологій, процесів чи методів організації діяльності. Важливою ознакою інновації є її практична реалізація та здатність забезпечувати позитивний економічний, соціальний або управлінський ефект.

Принципова відмінність інновації від новації полягає в тому, що новація існує лише на рівні ідеї або розробки, тоді як інновація обов'язково проходить стадію впровадження та комерціалізації. Саме ця особливість зумовлює її

значення для підприємства як інструменту підвищення результативності діяльності та формування доданої вартості [7].

В умовах сучасної економіки загальновизнаними є інноваційна теорія прибутку та інноваційна концепція економічного розвитку, відповідно до яких стабільне зростання доходів і прибутковості підприємства забезпечується не екстенсивним нарощуванням ресурсів, а шляхом упровадження інновацій. Інновації розглядаються як першопричина економічних змін, структурних перетворень і підвищення продуктивності праці.

Інноваційна діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Завдяки інноваціям підприємство отримує можливість:

- знижувати витрати виробництва та обслуговування;
- підвищувати якість продукції або послуг;
- швидко реагувати на зміни споживчих потреб;
- формувати унікальні конкурентні переваги [8].

Особливої актуальності інновації набувають у періоди економічної нестабільності, коли традиційні методи управління виявляються недостатньо ефективними. У таких умовах саме інноваційні рішення дозволяють підприємствам зберігати фінансову стійкість, оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати гнучкість організаційної структури.

Крім економічного ефекту, інновації мають і соціальне значення, оскільки сприяють розвитку персоналу, підвищенню рівня професійних компетенцій працівників, формуванню інноваційної культури та мотивації до результативної праці.

Для системного управління інноваційною діяльністю важливим є поділ інновацій на окремі групи за їх змістом і сферою впливу (рисунок 1.1.) [16].



Рисунок 1.1 – Класифікація інновацій за іднкціональною ознакою

Технологічні інновації пов'язані з упровадженням нових або вдосконалених технологічних процесів, обладнання та матеріалів. Вони безпосередньо впливають на рівень продуктивності праці, енергоефективність та собівартість продукції.

Продуктові інновації передбачають створення нових або модернізацію існуючих товарів і послуг, що характеризуються покращеними технічними, якісними або споживчими властивостями. Їх основна мета полягає у підвищенні задоволеності споживачів і розширенні ринкової частки підприємства.

Процесні інновації охоплюють зміни у способах організації виробничих, управлінських і сервісних процесів. Їх упровадження спрямоване на скорочення непродуктивних витрат, підвищення швидкості виконання операцій і покращення якості управлінських рішень.

Організаційні інновації стосуються вдосконалення структури управління, системи мотивації персоналу, методів планування та контролю. Вони створюють передумови для підвищення гнучкості підприємства та ефективності управління людськими ресурсами.

Маркетингові інновації полягають у застосуванні нових методів ціноутворення, просування продукції, комунікації зі споживачами та управління брендом.

Залежно від глибини змін та рівня новизни інновації поділяють на радикальні, поліпшуючі та імітаційні. Радикальні інновації зумовлюють принципові зміни в діяльності підприємства та можуть формувати нові ринки. Поліпшуючі інновації спрямовані на поступове вдосконалення наявних процесів і продуктів. Імітаційні інновації полягають в адаптації вже відомих рішень до умов конкретного підприємства [13].

За масштабом впливу інновації поділяють на локальні, системні та стратегічні. Локальні інновації мають обмежений вплив на окремі процеси, тоді як стратегічні інновації визначають довгострокову траєкторію розвитку підприємства (рисунки 1.1 та 1.2) [18].

Отже, інновації є складною багатовимірною економічною категорією, що охоплює різноманітні аспекти діяльності підприємства. Їх класифікація дозволяє систематизувати інноваційні процеси, визначити пріоритетні напрями розвитку та сформулювати ефективну інноваційну стратегію. Теоретичні положення, викладені в даному підрозділі, створюють методологічну основу для подальшого дослідження механізмів управління інноваційною діяльністю підприємства.

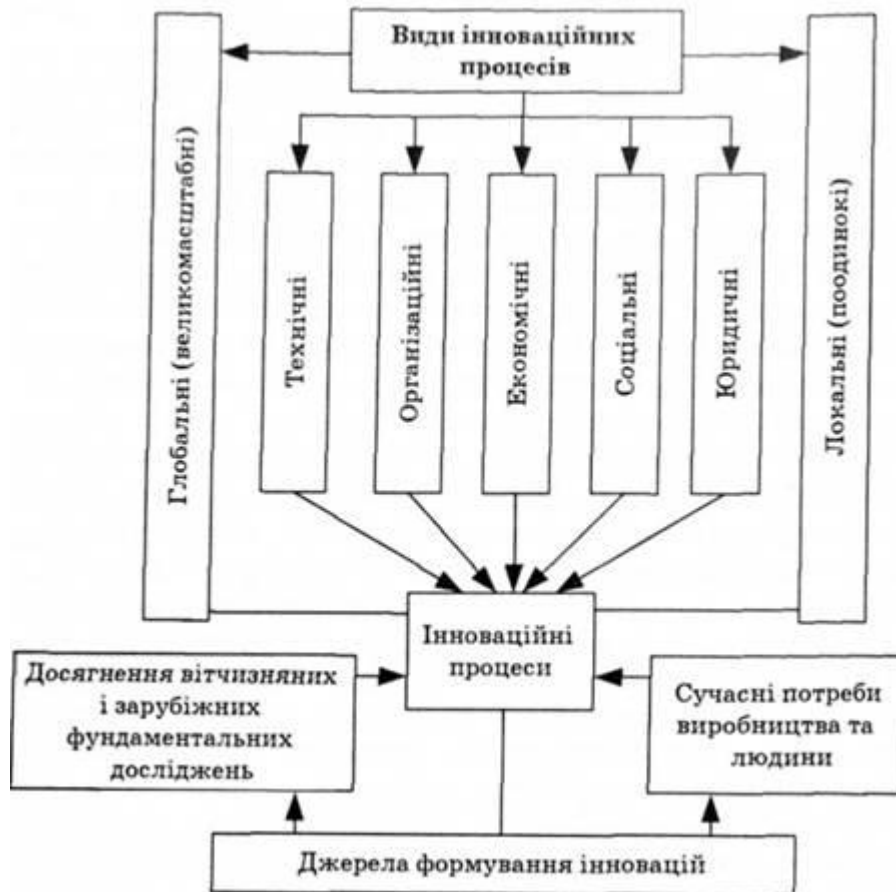


Рисунок 1.2 – Інноваційні процеси

1.1 Сутність інновацій та їх класифікація

Для підприємств у ринковій економіці інноваційна діяльність перетворюється у важливу, постійно реалізовану функцію управління. Відокремлення і виділення цієї функції управління викликає необхідність дослідження сутності інновацій і інноваційної діяльності з метою удосконалення існуючого механізму управління інноваційними процесами.

1.2 Реалізація портфельного підходу в управлінні процесами інноваційного розвитку підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються нестабільністю зовнішнього середовища, високим рівнем конкуренції та прискоренням технологічних змін, ключовою передумовою їх виживання й сталого розвитку є узгодженість стратегічного та інноваційного управління. Саме рівень такої узгодженості значною мірою визначає здатність підприємства не лише адаптуватися до змін, але й ініціювати їх, формуючи довгострокові конкурентні переваги.

Особливої актуальності в цьому контексті набуває портфельний підхід до управління інноваційним розвитком, який передбачає цілісне управління сукупністю інноваційних проєктів як єдиною системою, орієнтованою на досягнення стратегічних цілей підприємства. На відміну від фрагментарного підходу, за якого інноваційні ініціативи реалізуються ізольовано, портфельний підхід забезпечує їх взаємну узгодженість, збалансованість за рівнем ризику, ресурсного забезпечення та очікуваної результативності [20].

Інноваційні проєкти є основною формою практичної реалізації інноваційної діяльності підприємства. Під інноваційними проєктами доцільно розуміти цілеспрямовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення, освоєння та впровадження нових або суттєво вдосконалених технологій, продуктів, управлінських рішень, організаційних форм або ноу-хау.

Характерною особливістю інноваційних проєктів є підвищений рівень невизначеності та ризику, що зумовлено новизною об'єкта впровадження, складністю прогнозування результатів і залежністю від багатьох зовнішніх та внутрішніх чинників. Водночас саме інноваційні проєкти створюють потенціал розвитку виробничих, управлінських і соціально-економічних систем підприємства, забезпечуючи їх оновлення та підвищення ефективності [16].

З огляду на це, управління інноваційними проєктами не може обмежуватися лише контролем термінів і витрат. Воно потребує стратегічного

бачення, комплексної оцінки впливу проєктів на розвиток підприємства та інтеграції інноваційної діяльності в загальну систему менеджменту.

Портфельний підхід до управління інноваційними проєктами ґрунтується на положеннях теорії стратегічного менеджменту та управління проєктами. Його сутність полягає в тому, що окремі інноваційні проєкти розглядаються не ізольовано, а як елементи єдиного портфеля, сформованого відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства.

У загальному вигляді портфель інноваційних проєктів являє собою сукупність взаємопов'язаних і незалежних інноваційних ініціатив, що реалізуються одночасно або послідовно та конкурують між собою за обмежені ресурси підприємства. Завдання портфельного управління полягає у формуванні такого складу портфеля, який забезпечує оптимальне співвідношення між рівнем ризику та очікуваними результатами.

У цьому контексті управління проєктами доцільно розглядати як управління змінами, оскільки кожен інноваційний проєкт спрямований на трансформацію певних елементів системи підприємства. Водночас управління портфелем інноваційних проєктів передбачає координацію множинних змін, що відбуваються паралельно, з урахуванням їх взаємного впливу (рисунк 1.3).

Безспірним є той факт, що саме інноваційний потенціал є вирішальним при збільшенні конкурентоспроможності підприємства. При цьому на сучасному етапі розвитку економічної науки забезпечення інноваційного розвитку підприємства є майже першочерговим стратегічним завданням для забезпечення ефективного задоволення потреб споживачів та запорукою стійкого економічного зростання будь-якої організації [22].

У загальному випадку вибір інноваційних технологій визначається прогнозом тривалості їх життєвого циклу, обсягами потенційного ринку, рівнем конкуренції, витратами на придбання і впровадження. В результаті у підприємства, яке займається реалізацією інноваційних проєктів та прагне забезпечити свою конкурентоспроможність, виникає необхідність впровадження нової, більш ефективної моделі бізнесу (рис. 1.4). В ролі такої

моделі можна застосувати портфельний підхід до управління інноваційними проєктами [17].



Рисунок 1.3 – Основні фактори, що впливають на формування механізму управління інноваційними проєктами

Перед безпосереднім розкриттям змісту портфельного підходу до управління інноваційними проєктами доцільно зосередити увагу на теоретико-методологічних засадах інноваційного менеджменту на рівні підприємства. Саме вони формують концептуальну основу для побудови ефективної системи управління інноваційним розвитком і визначають логіку прийняття стратегічних управлінських рішень.

У межах економічної теорії діяльність підприємства розглядається як багатовимірна система, що функціонує одночасно в кількох взаємопов'язаних просторах. До таких базових сфер належать позиціонування підприємства на

ринку, масштаби та ефективність виробництва, рівень забезпеченості матеріальними й нематеріальними ресурсами, ступінь фінансово-економічної стійкості, організаційно-управлінська структура, професійний потенціал персоналу, соціальна спрямованість діяльності, а також інноваційна активність. Кожна із зазначених сфер відображає окремий аспект функціонування підприємства та водночас перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими елементами системи.

У процесі формування та реалізації довгострокової стратегії менеджмент підприємства повинен орієнтуватися не на ізольовані цілі, а на їх цілісну сукупність, забезпечуючи узгодженість економічних, соціальних та інноваційних пріоритетів розвитку. Саме такий комплексний підхід створює передумови для збалансованого управління та підвищення результативності інноваційної діяльності в умовах динамічного ринкового середовища [26].

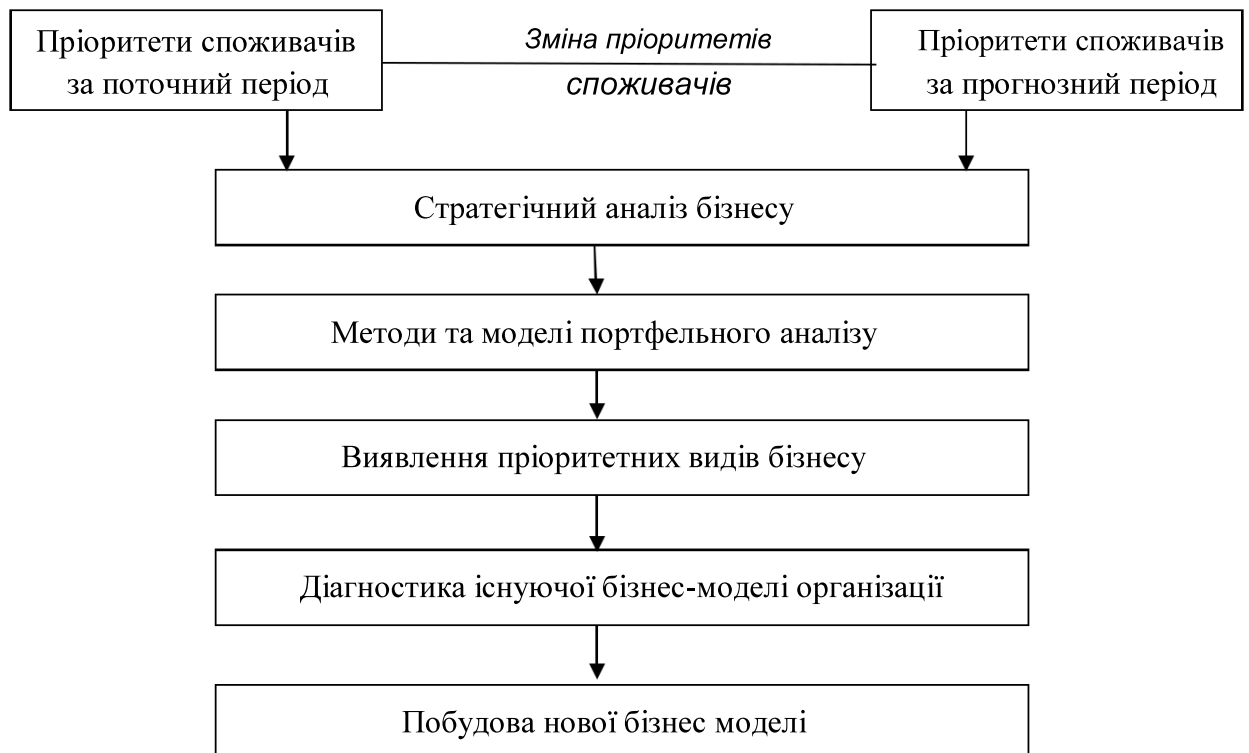


Рисунок 1.4 – Місце портфельного аналізу в побудові нової моделі бізнесу організації

Перед тим, як викласти суть портфельного підходу до управління інноваційними проєктами, розглянемо теоретичні аспекти інноваційного управління на підприємстві.

Економічна наука виділяє вісім ключових просторів або основних сфер діяльності, в рамках яких підприємство позначає власні цілі: положення підприємства на ринку, рівень виробництва, наявність виробничих ресурсів, ступінь стабільності, система управління, професіоналізм персоналу, соціальна відповідальність та інноваційна діяльність. Менеджмент підприємства, приймаючи довгострокові рішення, має орієнтуватись на сукупність стратегічних цілей [20].

Середовище підприємства складається з трьох традиційних сфер: загального, безпосереднього і внутрішнього оточення (рисунок 1.5). Серед основних стратегічних цілей підприємствами спостерігаємо інноваційну діяльність, наукові дослідження та розробки.

Сфера інноваційної діяльності є пріоритетною та одночасно проблематичною для перспективного розвитку підприємства. Тому виникає необхідність дослідження методів інноваційного та стратегічного управління підприємством, встановлення зв'язків між ними [8].

Вимоги до побудови інноваційної економіки в країні не можуть не вплинути на розвиток виробництва, науки та технологій, управління якими потребує створення принципово нових методів, методологій і моделей управління та їх впровадження на виробництвах.

Найбільш поширеними підходами до управління проєктами є:

- системний підхід;
- метод імітаційного моделювання;
- метод інформаційного моделювання;
- метод експертизи інноваційних проєктів;
- метод організаційно-дієвої гри;
- концепція адаптивного управління проєктами.

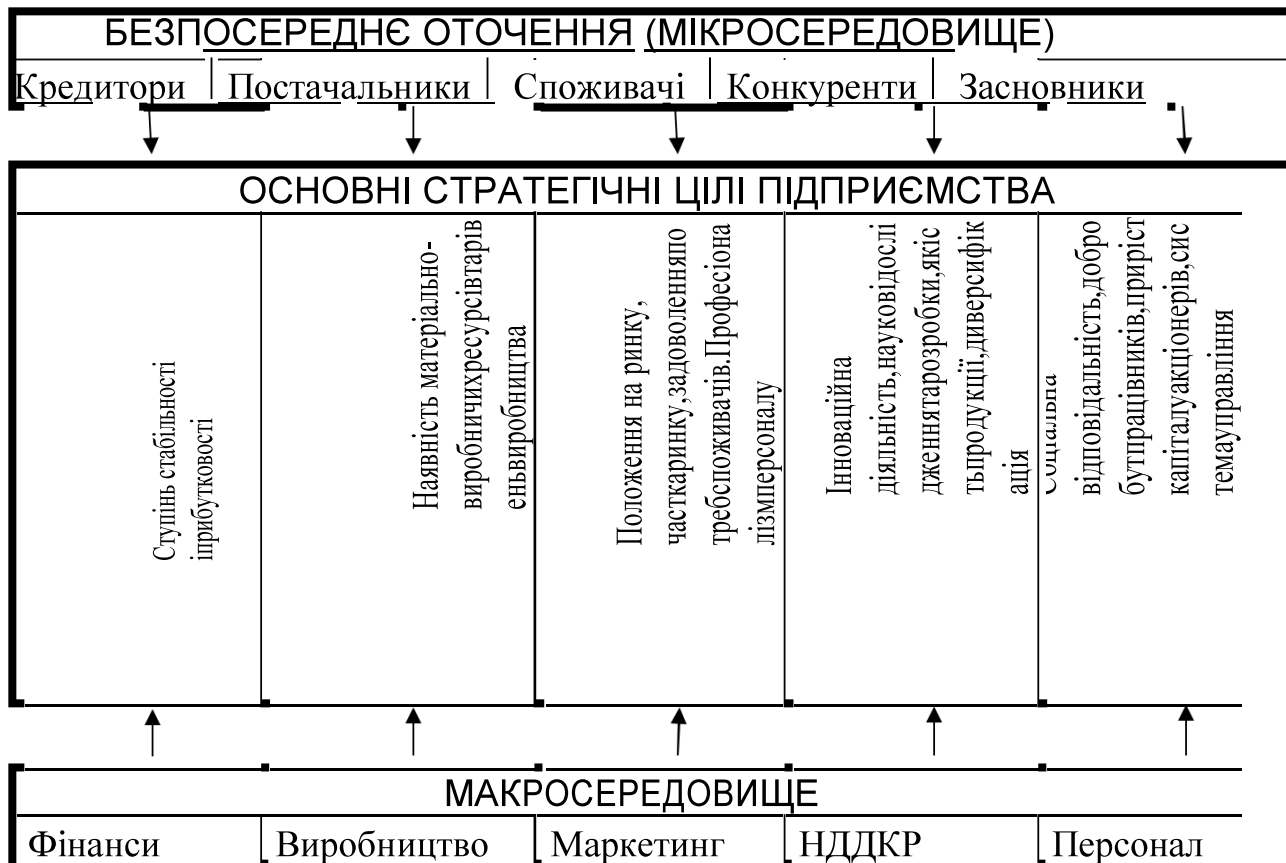


Рисунок 1.5 – Взаємозалежність стратегічних цілей підприємства з факторами зовнішнього та внутрішнього середовища

Для визначення місця і ролі управління портфелем інноваційних проєктів в системі інноваційного менеджменту ми розглянемо системний підхід, який є одним з найбільш популярних підходів на сьогоднішній день.

Системний підхід до інноваційного менеджменту передбачає розгляд інноваційного підприємства як складної організаційної системи, що складається із сукупності взаємообумовлених елементів, зорієнтованих на досягнення визначених цілей розвитку з урахуванням ендогенних та екзогенних факторів розвитку [22].

Далі розглянемо структуру та параметри системи інноваційного менеджменту невиробничого підприємства (рис. 1.6).

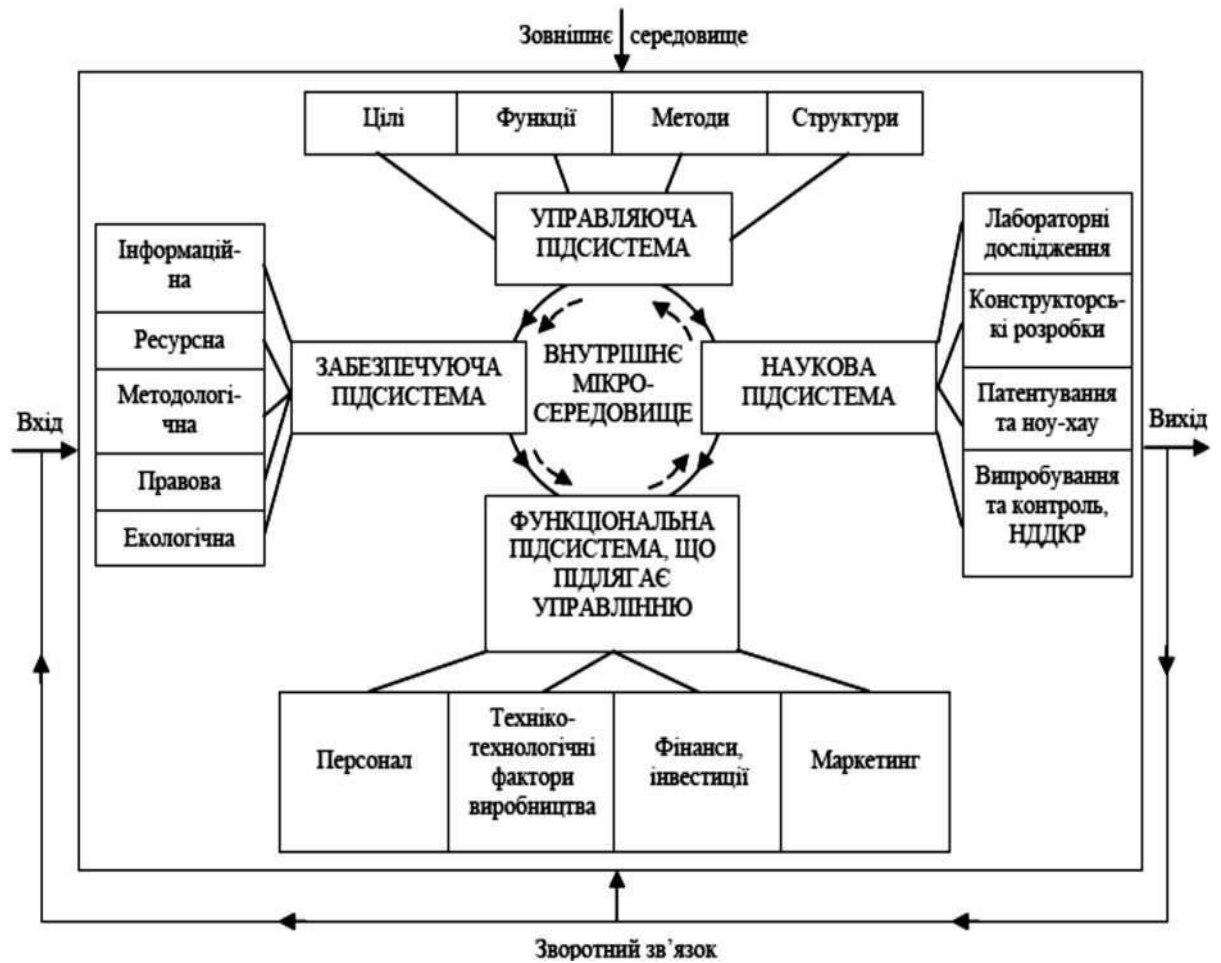


Рисунок 1.6 – Система інноваційного менеджменту виробничого підприємства

Вхідні та вихідні параметри разом із зовнішнім середовищем формують зовнішній контур функціонування системи інноваційного менеджменту підприємства. Вхід системи представлений сукупністю різноспрямованих потоків, до яких належать матеріальні ресурси, енергетичні потоки, інформаційні масиви, а також когнітивні ресурси, пов'язані з накопиченням і використанням знань, компетенцій та управлінського досвіду. Саме ці параметри створюють передумови для реалізації інноваційних процесів та визначають потенціал подальшого розвитку підприємства.

Вихідні параметри системи інноваційного менеджменту відображають результати трансформації вхідних ресурсів і проявляються у вигляді впроваджених або модернізованих бізнес-процесів, нових чи вдосконалених продуктів і послуг, зростання фінансових результатів, формування нових знань і компетенцій персоналу, розширення масштабів виробництва, освоєння нових ринкових ніш і сегментів, підвищення рівня соціальної відповідальності, а також зростання задоволеності як працівників, так і споживачів.

Зовнішнє середовище здійснює істотний вплив на діяльність підприємства, який може мати як безпосередній, так і опосередкований характер. До елементів прямого впливу належать органи державної влади та законодавчого регулювання, галузеві інституції, професійні спілки, науково-дослідні та інноваційні організації, ринки ресурсів і факторів виробництва, інвестори, конкуренти, постачальники, споживачі, а також посередницькі та консалтингові структури. Взаємодія з цими суб'єктами безпосередньо визначає умови реалізації інноваційних проєктів і впливає на ефективність управлінських рішень.

Водночас до чинників опосередкованого впливу належать макроекономічні, міжнародні та соціокультурні умови, політична ситуація, рівень науково-технічного розвитку, екологічні обмеження, система суспільних цінностей, а також готовність соціального середовища до сприйняття інноваційних ідей і змін. Сукупність цих факторів формує загальний інноваційний клімат, у межах якого функціонує підприємство.

Внутрішнє мікросередовище інноваційного менеджменту охоплює організаційні структури підприємства, рівень технологічного розвитку, соціально-психологічний стан трудового колективу та техніко-економічні характеристики діяльності. Саме у межах цього середовища відбувається безпосередня реалізація інноваційних проєктів і формується здатність підприємства до інноваційних перетворен [15].

Система інноваційного менеджменту є складною багаторівневою конструкцією, що включає сукупність взаємопов'язаних підсистем, зокрема забезпечувальну, наукову, керуючу та функціональну підсистему, яка безпосередньо підлягає управлінню. Кожна з них характеризується внутрішньою складністю, наявністю підсистем нижчого рівня та стійкими горизонтальними й вертикальними зв'язками.

Управління портфелем інноваційних проєктів інтегрується не лише в керуючу підсистему, а й у функціонування інших складових інноваційного менеджменту, проявляючись на різних рівнях управління та забезпечуючи координацію типових управлінських процесів. Така інтеграція дозволяє узгоджувати стратегічні й тактичні рішення, пов'язані з інноваційним розвитком підприємства.

У межах системи інноваційного менеджменту управління портфелем інноваційних проєктів виконує функції формування стратегічних і оперативних цілей, узгодження процесів стратегічного планування та прогнозування, організації взаємодії між підрозділами, а також частково реалізує функції мотивації, обліку й контролю. При цьому використовується широкий спектр методів і інструментів, притаманних сучасному інноваційному менеджменту [16].

Система управління портфелем інноваційних проєктів отримує необхідні аналітичні дані, ресурсне забезпечення та методологічну підтримку через відповідні підсистеми інноваційного менеджменту, водночас координуючи свою діяльність із правовою та економічною підсистемами підприємства. Її функціонування є чутливим до змін як внутрішнього мікросередовища, так і зовнішнього середовища.

На основі аналізу зазначених змін система управління портфелем інноваційних проєктів здатна здійснювати регулюючий вплив на функціональну підсистему інноваційного менеджменту, зокрема коригувати кадрову, техніко-технологічну, фінансову та маркетингову політику підприємства.

З огляду на складний характер взаємозв'язків між системою управління портфелем інноваційних проєктів, підсистемами інноваційного менеджменту та факторами макро- і мікросередовища, доцільним є її виокремлення в самостійну багаторівневу підсистему. Такий підхід створює умови для більш глибокого врахування стратегічних і інноваційних пріоритетів розвитку підприємства, формування оптимального портфеля інноваційних проєктів та підвищення фінансово-економічних результатів діяльності.

Управління портфелем інноваційних проєктів ґрунтується на поєднанні стратегічного й інноваційного менеджменту та реалізується через застосування портфельного підходу. Сам портфель інноваційних проєктів виступає формою інтеграції стратегії підприємства з його інноваційною діяльністю, а від його структури, збалансованості та якості безпосередньо залежать конкурентоспроможність, ринкові позиції та рівень прибутковості підприємства [19].

Специфіка портфельного підходу до управління інноваційними проєктами проявляється через реалізацію таких ключових функцій підсистеми управління портфелем:

1. Координаційна функція, що забезпечує узгодження процесів стратегічного та інноваційного управління.
2. Стимулююча функція, спрямована на активізацію розроблення й упровадження нових інновацій за рахунок ефективного використання результатів уже реалізованих проєктів.
3. Організаційна функція, яка полягає у формуванні та підтримці ефективних організаційних структур, адаптованих до вимог управління портфелем інноваційних проєктів.
4. Контрольна функція, що передбачає розроблення методик оцінювання, системи критеріїв і стандартів, здійснення обліку, аналізу відхилень та оцінки результативності управлінських рішень.

Таким чином, портфельний підхід до управління інноваційними проектами реалізується через спеціалізовану підсистему управління, яку доцільно розглядати як складну, багаторівневу та багатокomпонентну сукупність взаємопов'язаних процесів і механізмів забезпечення. Вона базується на прогнозуванні, аналізі, плануванні, організації, мотивації, обліку та контролінгу й орієнтована на досягнення стратегічних і інноваційних цілей розвитку підприємства з урахуванням ендогенних та екзогенних чинників.

Вихідним пунктом формування портфелю інноваційних проектів має бути формування інноваційної стратегії підприємства. Процес формування інноваційної стратегії повинен пройти певні етапи (рисунок 1.7) [24].

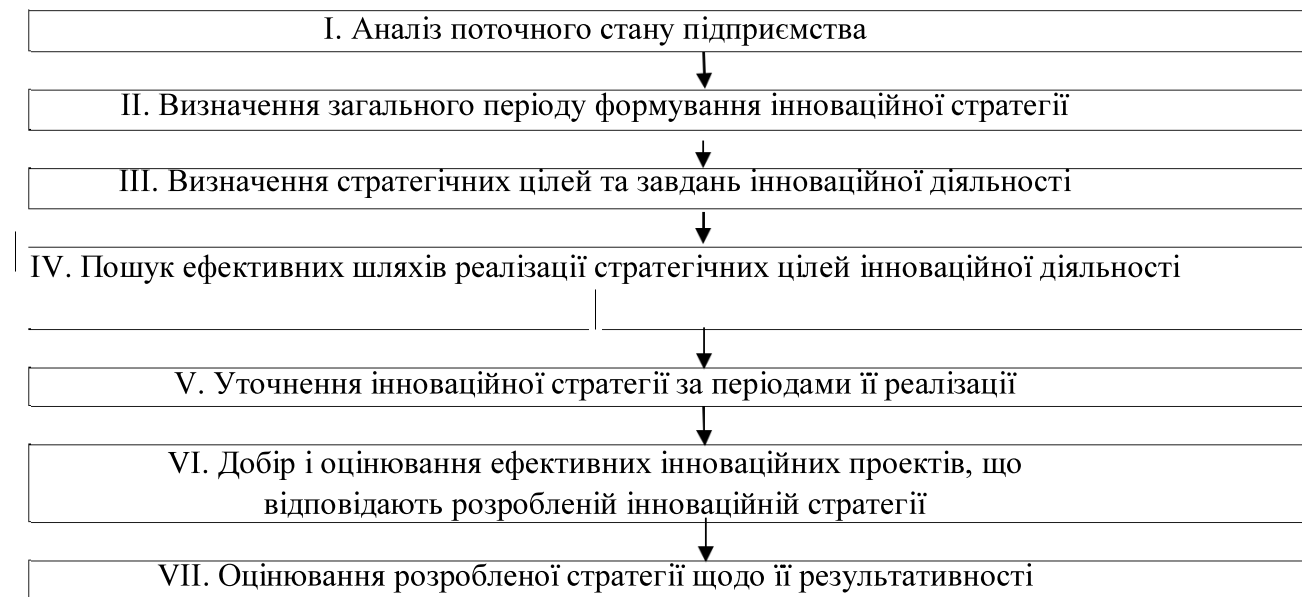


Рисунок 1.7 – Основні етапи розробки інноваційної стратегії

Першим етапом формування інноваційної стратегії повинен бути аналіз поточного стану підприємства, його сильних та слабких сторін, що визначають особливості інноваційної діяльності, а також аналіз

макроекономічного середовища та зовнішніх умов здійснення інноваційної діяльності.

Другим етапом є визначення загального періоду формування інноваційної стратегії підприємства на перспективу з врахуванням особливостей інноваційного розвитку.

На третьому етапі на основі результатів аналізу сильних і слабких сторін підприємства та макроекономічного середовища необхідно визначити стратегічні цілі інноваційної діяльності. Ці цілі мають формуватися, виходячи передусім із системи цілей загальної стратегії економічного розвитку підприємства.

На четвертому етапі здійснюється пошук ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей інноваційної діяльності.

Вибір їх проводиться на підставі аналізу альтернативних варіантів відповідно до визначених перспективних напрямків інноваційної діяльності. На даному етапі також розглядаються можливі джерела формування інвестиційних ресурсів підприємства.

На п'ятому етапі повинно відбуватися уточнення інноваційної стратегії за періодами її реалізації, тобто здійснюється конкретизація заходів, визначених на попередньому етапі.

На шостому етапі має здійснюватися добір і оцінювання найбільш ефективних інноваційних проєктів, які відповідають розробленій інноваційній стратегії, що здійснюється на основі сформованої підприємством інноваційної політики. Тут дуже важливо правильно обрати критерії щодо формування портфелю інноваційних проєктів.

На сьомому етапі повинен відбуватися процес формування інноваційної стратегії підприємства, при цьому необхідно оцінити розроблену стратегію щодо її результативності на основі розрахунків очікуваної прибутковості, рівня ризикованості та фінансового стану підприємства у прогнозованому періоді, інших показників, що характеризують інноваційну діяльність підприємства та його

привабливість на ринку. Необхідно також дослідити узгодженість інноваційної стратегії підприємства із загальною стратегією його економічного розвитку, наявним ресурсним потенціалом та умовами зовнішнього середовища, оцінити внутрішню збалансованість інноваційної стратегії [15].

В контексті управління інноваційними проектами застосування портфельного підходу може забезпечити:

- оцінку можливостей кожного інноваційного проекту;
- вибір відповідно привабливого проекту для кожного ринку;
- встановлення взаємозв'язків між існуючими проектами;
- ефективний розподіл ресурсів;
- встановлення корпоративних цілей і критеріїв синергізму та критеріїв входу у галузь/виходу з неї;
- визначення критичних факторів успіху та економічних перспектив;
- виявлення найбільш привабливих та найменш ризикових проектів.

Формуючи портфель інноваційних проектів, необхідно підбирати такі проекти, при реалізації яких отримується максимальний ефект синергізму. Його сутність полягає в тому, що ефект сумісної діяльності вищий від суми ефектів складових частин, якщо б вони працювали окремо.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЄВРОВТОРМА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «ЄВРОВТОРМА» — це юридична особа в Україні зі статусом товариства з обмеженою відповідальністю, зареєстрована під кодом ЄДРПОУ 44814305. Підприємство здійснює свою діяльність у місті Дніпро (Дніпропетровська область), що сприяє активній участі у регіональних економічних процесах та інтеграції в промислові, логістичні й переробні ланцюги Дніпровського регіону.

Директором підприємства є Дашкевич Олена Григорівна, яка поєднує функції керівника та адміністративного впливу, що характерно для малих і середніх підприємств із централізованою структурою управління.

Основні сфери діяльності:

- діяльність у сфері відновлення відсортованих відходів, що є основним видом економічної активності та пов'язано з обробкою вторинних матеріалів;
- оптова торгівля відходами та брухтом, яка дозволяє підприємству організувати реалізацію вторинної сировини;
- неспеціалізована оптова торгівля та роздрібна торгівля, що може включати реалізацію супутніх товарів;
- вантажний автомобільний транспорт та допоміжні логістичні послуги, що забезпечують матеріально-технічну підтримку діяльності компанії;
- надання в оренду вантажних автомобілів;
- міжнародна діяльність, що свідчить про потенціал участі у зовнішньоекономічних зв'язках.

Ця мультидисциплінарна структура діяльності дозволяє підприємству формувати комплексні бізнес-моделі, що охоплюють не лише переробку вторсировини, а й її логістику, збут і супутні операції.

ТОВ «ЄВРОВТОРМА» належить до категорії малих підприємств з промисловою спрямованістю, особливо в секторі переробки та торгівлі вторинними матеріалами. Такий профіль діяльності має важливе значення в рамках сучасних тенденцій переходу до циркулярної економіки, де утилізація, повторне використання та переробка відходів стають ключовими компонентами сталого розвитку.

Комплексний характер діяльності підприємства дозволяє йому виконувати функції не лише у виробничому ланцюгу, але й у сфері логістичного обслуговування, що може зміцнювати конкурентні позиції на ринку переробки та реалізації вторинної сировини.

Менеджмент ТОВ «ЄВРОВТОРМА» характеризується концентрованою формою управління, де директор виконує основні повноваження щодо стратегічного та операційного керівництва. Така структура є типовою для підприємств малого бізнесу, де значна частина управлінських рішень приймається централізовано, що сприяє гнучкості й оперативності у прийнятті управлінських рішень.

Проведемо аналіз конкурентного середовища підприємства ТОВ «ЄВРОВТОРМА».

Ринок переробки вторинної сировини в Україні є численним, але водночас фрагментованим і недостатньо структурованим. За оцінками галузевих експертів, в Україні функціонує близько 1000 підприємств, зайнятих у переробці відсортованих твердих побутових відходів, включаючи такі матеріали як макулатура, полімери, склобій тощо. Однак значна частина потужностей не повністю завантажена, що пояснюється дефіцитом сировини на внутрішньому ринку та необхідністю імпорту вторсировини для забезпечення роботи переробних ліній.

Рівень переробки побутових відходів в Україні залишається одним із найнижчих у Європі — лише близько 6–8%, тоді як західноєвропейські стандарти сягають 30–60% і більше. Це створює значний потенціал для розвитку галузі, але одночасно формує і жорстку конкуренцію серед підприємств, що працюють із обмеженим ресурсним забезпеченням.

Для ТОВ «ЄВРОВТОРМА» конкурентне середовище формується у межах переробки вторинних матеріалів, прийому/сортування відходів, а також у постачанні вторсировини у промислові ланцюги. Основними конкурентами в цій сфері є:

1) UKRVATORSNAB (Укрвторснаб), що спеціалізується на виробництві вторинних гранул поліпропілену та інших полімерних матеріалів із використаних відходів. Ця компанія працює з якісною сировиною, виробляючи вторинні полімерні гранули, які мають попит серед виробників упаковки, полімерних виробів і т.д.

Компанія виділяється:

- орієнтацією на виробництво готової вторинної продукції (полімерні гранули);
- наявністю власних потужностей для сортування та переробки;
- експортною діяльністю.

Це дозволяє Укрвторснаб конкурувати з іншими підприємствами за якісну вторсировину та виробничі контракти.

2) Локальні та регіональні підприємства вторинної переробки

Окрім крупніших операторів, значну частину конкурентного середовища формують регіональні переробні підприємства та пункти прийому, такі як Escorplanet, заготівельні пункти споживчої кооперації (наприклад, СООР Україна) та інші. Вони оперують локальними потоками вторсировини, мають лояльні відносини з місцевими

виробниками та населенням, що дозволяє їм конкурувати за поставки сировини на певних територіях.

Аналіз конкурентного середовища також виявляє низку загальних факторів, що визначають конкурентні позиції підприємств у галузі:

- ресурсна забезпеченість – розподіл вторинної сировини серед підприємств нерівномірний, що створює конкуренцію за доступ до якісних матеріалів;
- технологічні потужності – рівень автоматизації, якість сортування та переробки безпосередньо впливають на собівартість продукції;
- географічне розташування – наближення до основних джерел сировини та ринків збуту зменшує логістичні витрати;
- зв'язки з промисловими партнерами – налагоджені ділові відносини з виробниками готової продукції або експортними каналами є перевагою;
- екологічні стандарти та нормативи – підприємства, що дотримуються екологічних вимог та впроваджують сучасні технології, мають конкурентну перевагу на свідомих ринках збуту.

Отже, ринок переробки вторинної сировини в Україні характеризується як численною, так і конкурентною структурою, де ТОВ «ЄВРОВТОРМА» конкурує з добре організованими та технічно оснащеними підприємствами. Основними конкурентними викликами є обмеженість доступу до високоякісної вторсировини, фрагментарність ринку, низький рівень переробки відходів у країні та потреба у вдосконаленні технічної бази для переробки.

У такому середовищі підприємство повинно формувати свої конкурентні переваги через оптимізацію логістичних ланцюгів, підвищення якості послуг, розвиток партнерських зв'язків з постачальниками та споживачами вторсировини, а також активне впровадження інноваційних технологій сортування та переробки.

2.2 Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «ЄВРОВТОРМА»

Аналіз виробничо-господарської діяльності вивчає економічну, технічну і соціальну сторони роботи підприємства, усі різноманіття форм господарської діяльності в їхньому взаємозв'язку, що відбивається в системі показників плану, обліку і звітності.

В таблиці 2.1 представлені основні техніко-економічні показники роботи ТОВ «ЄВРОВТОРМА» за останні три роки.

За досліджуваний період чисельність персоналу підприємства демонструє значне зростання. У 2022 році компанія працювала лише з 2 співробітниками, що відображало початковий етап організації діяльності та малий обсяг операцій. У 2023 році кількість персоналу збільшилась утричі — до 6 осіб, що свідчить про розширення операцій та необхідність додаткових людських ресурсів для виконання нових обсягів роботи. У 2024 році чисельність зросла до 13 осіб, тобто більш ніж у два рази порівняно з 2023 роком, що відображає активну фазу розширення діяльності та збільшення операційної складності підприємства.

Динаміка персоналу вказує на поступове масштабування бізнесу, що є позитивним фактором з точки зору розвитку та збільшення виробничих можливостей. Разом із тим, швидке збільшення чисельності може створювати додаткові навантаження на систему управління та фінансові ресурси.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники ТОВ «АЛЕКСПРОМ» за 2021-2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	2	6	13
Дохід (тис грн)	16 632	21 485	24 574
Чистий прибуток (тис грн)	27	24	-600
Активи (тис грн)	2 061	1 013	568
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	282	26	176
Довгострокові зобов'язання (тис грн)			
Поточні зобов'язання (тис грн)	2 023	974	1 129
Власний капітал (тис грн)	38	39	-561

Дохід компанії за три роки зростає стабільно. У 2023 році спостерігається приріст доходу на 4 853 тис. грн (+29,2% до 2022 року), що свідчить про збільшення обсягів реалізації та ефективність діяльності на початкових етапах розвитку. У 2024 році дохід зріс на 3 089 тис. грн (+14,4% до 2023 року), демонструючи поступове уповільнення темпів росту порівняно з попереднім роком, можливо, через збільшення операційних витрат та складність управління розширеним бізнесом.

Динаміка доходу вказує на стабільне зростання підприємства, що є позитивним сигналом для потенційних інвесторів і кредиторів. Проте уповільнення темпів росту доходу потребує уваги до оптимізації витрат та підвищення рентабельності.

У 2022 році компанія отримала незначний прибуток — 27 тис. грн, що відображало стабільну операційну діяльність за мінімальної чисельності персоналу. У 2023 році прибуток знизився до 24 тис. грн, що може бути пов'язано з ростом операційних витрат на залучення додаткового персоналу та розширення бізнес-процесів. У 2024 році спостерігається критичний спад — чистий збиток у розмірі 600 тис. грн, що вказує на те, що витрати значно перевищили доходи, можливо через високі витрати на розширення, закупівлю обладнання або покриття поточних зобов'язань.

Негативний чистий результат 2024 року свідчить про необхідність оптимізації витрат та перегляду фінансової стратегії підприємства, а також більш ретельного планування масштабування бізнесу.

Активи підприємства демонструють стійку тенденцію зменшення протягом 2022–2024 рр. У 2023 році активи скоротилися більш ніж удвічі (на 1 048 тис. грн), а в 2024 році — ще на 445 тис. грн. Зниження активів може відображати використання коштів на операційну діяльність, погашення зобов'язань або амортизацію основних засобів. Також це може бути сигналом про фінансове навантаження та нестачу ліквідності.

Скорочення активів потребує уваги з боку менеджменту, оскільки зменшення ресурсної бази може обмежувати фінансові можливості підприємства та його стійкість на ринку.

Грошові кошти підприємства демонструють нестійку динаміку. У 2023 році спостерігається різке зменшення — до 26 тис. грн, що вказує на тимчасовий дефіцит ліквідності. У 2024 році грошові кошти збільшилися до 176 тис. грн, що свідчить про часткове відновлення ліквідності, можливо через зростання доходів або оптимізацію оборотних коштів.

Нестабільна ліквідність є критичним фактором для підприємства, який потребує контролю за рухом грошових потоків та забезпечення фінансової подушки для покриття поточних зобов'язань.

Поточні зобов'язання зменшилися у 2023 році майже вдвічі (974 тис. грн), що свідчить про часткове погашення боргів або реструктуризацію короткострокових фінансових зобов'язань. У 2024 році спостерігається їх збільшення до 1 129 тис. грн, що може бути пов'язано з новими кредитами, зобов'язаннями перед постачальниками або збільшенням оборотних витрат.

Наявність короткострокових зобов'язань потребує ефективного управління ліквідністю, щоб уникнути дефолту та забезпечити стабільне функціонування підприємства.

Власний капітал залишався майже незмінним у 2022–2023 рр., демонструючи стабільність початкового фінансового становища. У 2024 році відбувся різкий перехід у негативне значення (-561 тис. грн), що свідчить про дефіцит власних ресурсів та капіталізаційні проблеми, які можуть виникнути через накопичені збитки, перевищення зобов'язань над активами та втрату фінансової стійкості.

Негативний власний капітал у 2024 році є критичним сигналом для підприємства, що потребує екстрених заходів щодо рекапіталізації, реструктуризації боргів та оптимізації витрат.

За результатами аналізу можна підвести підсумки:

1. Персонал і дохід: Підприємство демонструє позитивну тенденцію щодо розширення персоналу та росту доходу, що свідчить про активне масштабування бізнесу.

2. Прибуток і власний капітал: Ситуація з чистим прибутком і власним капіталом у 2024 році критична — підприємство зазнало збитків і капітал перейшов у негативну площину.

3. Активи та ліквідність: Спостерігається скорочення загальних активів у поєднанні з нестабільною ліквідністю, що підвищує ризики фінансової нестійкості.

4. Поточні зобов'язання: Зростання короткострокових зобов'язань у 2024 році разом із дефіцитом власного капіталу вказує на необхідність ефективного фінансового управління та контролю грошових потоків.

Отже, можна запропонувати наступні управлінські рішення підприємству:

- переглянути структуру витрат та оптимізувати операційні процеси;
- розробити план рекапіталізації та залучення додаткових фінансових ресурсів;
- сформуванати стратегію управління ліквідністю для уникнення дефіциту грошових коштів;
- контролювати співвідношення активів і зобов'язань, щоб відновити фінансову стабільність підприємства.

Проведемо фінансовий аналіз ТОВ «ЄВРОВТОРМА» (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансового стану ТОВ «АЛЕКСПРОМ» за 2021-2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.02	1.04	0.48
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.14	0.03	0.16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.26	0.84	0.30
Коефіцієнт автономії	0.02	0.04	-0.99
Рентабельність активів (ROA)	0.01	0.02	-1.06
Рентабельність власного капіталу (ROE)	1.42	0.62	2.30
Чиста маржа	0.00	0.00	-0.02
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-	-	-19,95
Коефіцієнт заборгованості	0.98	0.96	1.99

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, наскільки підприємство здатне погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Значення понад 1 у 2022–2023 рр. свідчить про задовільний рівень покриття поточних зобов'язань активами, які швидко можуть бути конвертовані в грошові кошти. Проте різке падіння у 2024 р. до 0,48 сигналізує про недостатність оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань, що може свідчити про кризу ліквідності та підвищений ризик неплатоспроможності.

Цей показник відображає здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання тільки за рахунок грошових коштів і їх еквівалентів. Дуже низькі значення у 2022–2023 рр. свідчать про обмежену грошову забезпеченість та високий рівень залежності від оборотних активів, що потребує швидкої реалізації або залучення додаткового фінансування. Зростання у 2024 р. до 0,16 не компенсує критичну потребу у грошових коштах, проте відображає певне покращення ситуації.

Коефіцієнт швидкої ліквідності враховує лише найліквідніші активи, виключаючи запаси. Зростання показника у 2023 р. свідчить про тимчасове покращення фінансової стійкості, а падіння у 2024 р. сигналізує про зменшення ліквідних активів і потенційне погіршення здатності своєчасно покривати короткострокові зобов'язання. Така динаміка може бути пов'язана з використанням грошових коштів на погашення боргів або інвестиційні цілі.

Коефіцієнт автономії показує частку власного капіталу у структурі фінансування активів. Низькі значення у 2022–2023 рр. свідчать про потужну залежність від позикових коштів. Негативне значення у 2024 р. (-0,99) є критичним, що означає дефіцит власного капіталу або значне перевищення зобов'язань над активами, що фактично є ознакою фінансової кризи.

ROA відображає ефективність використання активів для отримання прибутку. Зростання у 2023 р. було незначним, що свідчить про слабку ефективність управління ресурсами. Різке падіння у 2024 р. до -1,06 відображає збиткову діяльність підприємства, що пов'язано з високими витратами та низьким доходом, і вказує на критичну необхідність реорганізації фінансової політики.

ROE демонструє дохідність вкладеного власного капіталу. Хоча показники коливаються, спостерігається збільшення у 2024 р., що, можливо, пояснюється невеликим обсягом власного капіталу через високі борги, що підвищує відносну дохідність власного капіталу навіть на тлі збиткової діяльності.

Чиста маржа показує частку чистого прибутку у доходах. Показник близький до нуля у 2022–2023 рр. та негативний у 2024 р. свідчить про незначну прибутковість або збитковість підприємства, що потребує перегляду цінової політики, скорочення витрат та підвищення ефективності операційної діяльності.

Відсутність даних у попередні роки та негативне значення у 2024 р. (-19,95) свідчить про нездатність власного капіталу покривати необоротні активи, що є критичним для фінансової стійкості та підвищує ризик банкрутства.

Високі значення коефіцієнта заборгованості (особливо у 2024 р.) відображають значну залежність підприємства від позикового фінансування. Підвищення у 2024 р. майже до двох означає, що зобов'язання майже вдвічі перевищують активи, що є критичною ознакою фінансового дисбалансу та високого ризику неплатоспроможності.

Аналіз фінансових показників ТОВ «ЄВРОВТОРМА» за 2022–2024 рр. демонструє суттєве погіршення фінансової стійкості підприємства у 2024 р.:

- критичне зниження ліквідності;

- негативний коефіцієнт автономії та покриття необоротних активів;
- збиткова діяльність за ROA та чистою маржею;
- високий рівень заборгованості та залежності від позикового капіталу.

Попередні два роки (2022–2023 рр.) показували стабільність, але незначну прибутковість та високу залежність від позикових коштів, що створило передумови для фінансової кризи у 2024 р.

Таким чином, підприємству необхідно терміново вживати заходів для відновлення ліквідності, реструктуризації боргових зобов'язань, оптимізації витрат та підвищення операційної ефективності для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

2.3 Аналіз можливості впровадження технологічних інновацій в діяльності ТОВ «СВРОВТОРМА»

Технологічні інновації є ключовим фактором підвищення ефективності підприємств, що працюють у сфері переробки вторинної сировини. Під технологічними інноваціями розуміють нові або вдосконалені методи виробництва, автоматизовані лінії сортування та переробки, модернізацію обладнання, а також впровадження інформаційних технологій для управління виробничими процесами.

Для підприємств галузі вторинної переробки технологічні інновації виконують такі функції:

1. Підвищення ефективності сортування та переробки матеріалів – автоматизовані сортувальні лінії дозволяють зменшити трудові витрати та скоротити втрати вторсировини.
2. Оптимізація логістики та зберігання – застосування технологій відстеження потоку матеріалів у реальному часі та використання сучасних систем складування.

3. Зменшення впливу на довкілля – впровадження екологічних технологій дозволяє скоротити негативні наслідки переробки та підвищити екологічну репутацію підприємства.

4. Підвищення фінансової стійкості – скорочення операційних витрат, збільшення продуктивності та якості продукції сприяє поліпшенню рентабельності.

ТОВ «ЄВРОВТОРМА» спеціалізується на сортуванні, переробці та реалізації вторинної сировини, включаючи макулатуру, полімери та інші матеріали. На сьогоднішній день технологічний процес підприємства характеризується:

- частковою автоматизацією сортувальних ліній;
- використанням базових механізмів подрібнення та пресування вторсировини;
- обмеженим застосуванням сучасних ІТ-рішень для контролю потоків матеріалів та оптимізації запасів;
- високою залежністю від ручної праці на етапі сортування та пакування продукції.

Таким чином, поточний рівень технологічного розвитку підприємства є недостатнім для забезпечення високої ефективності, особливо на фоні конкуренції з боку більш автоматизованих підприємств галузі, таких як VTORMA UA та UKRVTORSNAB.

Виходячи з аналізу поточного стану та потреб підприємства, можна виділити кілька напрямів технологічних інновацій:

1. Автоматизація сортування вторсировини
 - Впровадження сучасних сортувальних ліній із оптичними датчиками та системами виявлення типів матеріалів.
 - Зменшення кількості ручної праці, скорочення людських помилок, підвищення точності сортування.
2. Вдосконалення процесів подрібнення та пресування

- Використання енергоефективного обладнання з вбудованими датчиками контролю якості.
- Зменшення енергоспоживання та втрат матеріалів.

3. Інформаційні технології управління виробництвом

- Впровадження ERP-систем для контролю запасів, обліку надходження та реалізації вторсировини.
- Впровадження програмного забезпечення для прогнозування потреб у сировині та оптимізації виробничих процесів.

4. Логістичні інновації

- Впровадження систем GPS-моніторингу та планування маршрутів доставки сировини.
- Використання програмних рішень для зменшення витрат на транспорт та скорочення часу перевезень.

5. Екологічні технології

- Встановлення фільтруючих систем та технологій для зменшення викидів пилу та шкідливих речовин.
- Використання безпечних для довкілля матеріалів та процесів у виробництві вторсировини.

Для визначення можливостей впровадження технологічних інновацій доцільно проаналізувати декілька факторів:

- Фінансові ресурси підприємства
- За аналізом фінансових показників (розділ 2.2), підприємство стикається з проблемами ліквідності та високою заборгованістю, що обмежує можливості інвестування в дороге технологічне обладнання.
- Можливими рішеннями є поетапне впровадження інновацій та залучення зовнішнього фінансування (кредити, лізинг, гранти на екологічні інновації).

1. Технічна готовність підприємства

- Персонал потребує навчання та підвищення кваліфікації для роботи на новому обладнанні.
- Підприємство може залучати консультаційні компанії та інтеграторів для впровадження технологій.

2. Ринкові перспективи

- Зростання попиту на вторинні матеріали та підвищення стандартів якості продукції створює стимул для модернізації.
- Впровадження інновацій дозволить ТОВ «ЄВРОВТОРМА» підвищити конкурентоспроможність, скоротити витрати та вийти на нові сегменти ринку.

3. Зовнішні фактори

- Законодавство України та європейські стандарти стимулюють використання сучасних екологічних технологій.
- Партнерські програми, гранти та програми державної підтримки можуть частково компенсувати витрати на впровадження технологій.

2.3.5 Економічна ефективність та очікувані результати

Впровадження технологічних інновацій дозволяє очікувати:

- Підвищення продуктивності праці – за рахунок автоматизації та оптимізації процесів;
- Зменшення витрат на виробництво та логістику – зменшення енергоспоживання, скорочення витрат на транспорт і ручну працю;
- Підвищення якості продукції – точніше сортування та переробка вторинної сировини, зменшення браку;
- Зниження негативного впливу на довкілля – менше викидів та забруднення при переробці;
- Розширення ринків збуту – продукція вищої якості може постачатися на експорт та великих промислових споживачів.

Очікуваний економічний ефект може бути оцінений через зростання рентабельності активів та капіталу, скорочення витрат на персонал і підвищення обсягу реалізованої продукції (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Основні напрями технологічних інновацій ТОВ «ЄВРОВТОРМА»

Аналіз можливості впровадження технологічних інновацій у діяльності ТОВ «ЄВРОВТОРМА» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Підприємство має значний потенціал для модернізації виробничих процесів через автоматизацію сортування, подрібнення та логістики.

2. Впровадження технологічних інновацій є необхідним кроком для підвищення конкурентоспроможності та рентабельності підприємства, особливо у контексті високої конкуренції на ринку вторинної сировини.

3. Основними бар'єрами є фінансові обмеження та низька ліквідність, а також потреба у підготовці персоналу для роботи з новим обладнанням.

4. Поетапне впровадження технологій, використання грантів та партнерських програм дозволить подолати фінансові обмеження та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

5. Загалом, технологічні інновації створюють основу для довгострокового зростання, підвищення ефективності виробництва та покращення екологічного іміджу ТОВ «ЄВРОВТОРМА».

3 ОБГРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЄВРОВТОРМА»

3.1 Розробка управлінських рішень щодо підвищення інноваційного розвитку підприємства

В сучасних умовах ринкової економіки успішність підприємства значною мірою визначається здатністю до інноваційного оновлення виробничих процесів. Для ТОВ «ЄВРОВТОРМА», яке працює у сфері переробки вторинної сировини, інноваційність виробництва виступає ключовим фактором підвищення продуктивності, скорочення витрат та зміцнення конкурентних позицій на ринку (рисунок 3.1).

Роль технологічних інновацій у переробці

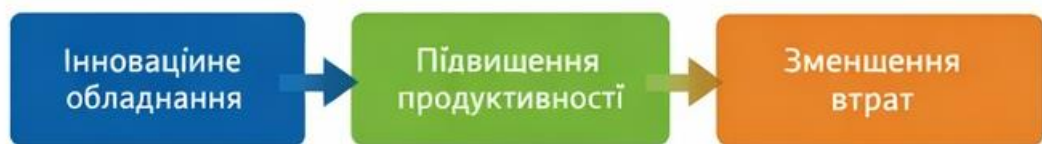


Рисунок 3.1 – Роль технологічних інновацій в переробці

Інноваційна діяльність передбачає не лише технічне оновлення обладнання, але й удосконалення управлінських процесів, структури організації, мотиваційних механізмів та методів контролю. Таким чином, розробка управлінських рішень для підвищення інноваційності виробництва є комплексним завданням, що включає стратегічне, тактичне та операційне планування.

На основі аналізу поточного стану виробництва ТОВ «ЄВРОВТОРМА» (розділи 2.2 та 2.3) доцільно визначити ключові напрями управлінських рішень:

1. Стратегічний напрямок

формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, що включає довгострокові цілі щодо модернізації виробництва, підвищення продуктивності та виходу на нові ринки збуту;

визначення інноваційного портфелю підприємства, який охоплює технологічні, організаційні та екологічні інновації.

2. Організаційно-управлінський напрямок

впровадження системи управління проектами інноваційного характеру, яка координує розробку, впровадження та контроль нових технологій.

створення інноваційного підрозділу або центру впровадження технологій, що займається моніторингом сучасних технологій, навчанням персоналу та управлінням інвестиціями в модернізацію виробництва.

3. Технологічний напрямок

вдосконалення виробничих процесів за допомогою автоматизації, цифровізації та впровадження сучасного обладнання (оптичні сортувальні лінії, подрібнювачі, пресувальні установки).

застосування інформаційних систем ERP/MES для контролю над потоками матеріалів та обліку виробничих операцій.

4. Фінансово-економічний напрямок

оптимізація інвестиційних витрат на інновації через поетапне впровадження проектів та залучення зовнішніх джерел фінансування (кредити, лізинг, гранти).

визначення економічної ефективності кожного інноваційного проекту, включаючи прогнозовану рентабельність, терміни окупності та вплив на грошові потоки.

5. Мотиваційний та кадровий напрямок

впровадження системи стимулювання персоналу до участі у впровадженні інновацій (бонуси, премії, участь у прибутку від підвищення продуктивності).

підвищення кваліфікації працівників через тренінги та навчальні програми, з метою підготовки до роботи на новому обладнанні.

6. Екологічний напрямок

впровадження екологічно чистих технологій для зменшення шкідливого впливу виробництва на довкілля.

сертифікація виробничих процесів за міжнародними стандартами ISO 14001 та EMAS, що підвищує репутацію підприємства.

На основі зазначених напрямків управлінські рішення можна структурувати у вигляді поетапного алгоритму (рисунок 3.2) :

1. Аналіз поточного стану – оцінка технологічного рівня, фінансової стійкості, ресурсної бази та кваліфікації персоналу.
2. Визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку – формування портфелю технологічних та організаційних інновацій.
3. Планування проектів інноваційного розвитку – розробка технічних завдань, бюджетування, визначення ключових показників ефективності (KPI).
4. Впровадження інновацій – поетапне запускання нових технологій, автоматизованих процесів та інформаційних систем.
5. Контроль та оцінка ефективності – порівняння фактичних результатів з прогнозованими показниками, коригування процесів.
6. Оптимізація та масштабування – поширення успішних рішень на всі підрозділи підприємства та адаптація до змін зовнішнього середовища.

Модель впровадження інновацій



Рисунок 3.2 – Поетапний алгоритм управлінських рішень щодо підвищення інноваційності виробництва

Реалізація розроблених управлінських рішень дозволяє очікувати:

- Підвищення продуктивності виробництва – завдяки автоматизації та оптимізації технологічних процесів;
- Скорочення витрат – зменшення ручної праці, енергоспоживання та втрат вторинної сировини;
- Зростання рентабельності – завдяки економії витрат та збільшенню обсягів переробки;
- Поліпшення якості продукції – точніше сортування та переробка вторинної сировини;
- Посилення конкурентних позицій на ринку – завдяки інноваційній перевазі та зменшенню часу циклу виробництва;
- Підвищення рівня екологічної відповідальності – впровадження екологічних стандартів і мінімізація впливу на довкілля;
- Стимулювання персоналу до інноваційної діяльності – підвищення мотивації та професійної кваліфікації.

Розглянемо алгоритм впровадження запропонованих управлінських рішень.

1. Поетапне впровадження інновацій – почати з критичних ділянок виробництва (сортування та подрібнення).

2. Використання сучасних технологій ERP та MES для контролю та планування ресурсів.

3. Залучення зовнішніх консультантів та інтеграторів технологій, щоб мінімізувати технічні та організаційні ризики.

4. Створення системи мотивації персоналу, орієнтованої на досягнення KPI у сфері інноваційності.

5. Моніторинг та адаптація інноваційних рішень відповідно до змін ринку та технологічних тенденцій.

Підвищення інноваційності виробництва ТОВ «ЄВРОВТОРМА» потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, технологічні інновації, управлінські рішення та мотивацію персоналу. Розробка та реалізація поетапного алгоритму управлінських рішень дозволить:

- підвищити продуктивність і якість виробництва;
- скоротити витрати та підвищити рентабельність;
- забезпечити стабільність та стійкий розвиток підприємства у конкурентному середовищі.

3.2 Обґрунтування запропонованих рекомендацій щодо підвищення ефективності інноваційного управління ТОВ «ЄВРОВТОРМА»

У сучасних ринкових умовах, особливо у сфері переробки вторинної сировини, конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від ефективності інноваційного управління. ТОВ «ЄВРОВТОРМА» працює у висококонкурентному середовищі, де технологічні, організаційні та управлінські інновації є вирішальними для підвищення продуктивності та рентабельності.

Поточний стан управління підприємства характеризується:

- частковою автоматизацією виробничих процесів;

- низьким рівнем інтеграції інформаційних технологій у виробничий та управлінський процес;
- недостатньою мотивацією персоналу до впровадження інновацій;
- обмеженою фінансовою спроможністю інвестувати у комплексні технологічні проекти.

Ці фактори зумовлюють необхідність розробки та впровадження цілеспрямованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності інноваційного менеджменту, оптимізацію ресурсів та прискорення впровадження технологічних новацій.

Ефективне інноваційне управління ґрунтується на синтезі стратегічного, технологічного та організаційного підходів. Вітчизняна та зарубіжна економічна наука виділяє такі ключові принципи:

1. Системність – управлінські рішення повинні охоплювати всі підсистеми підприємства: фінансову, виробничу, кадрову та інформаційну.
2. Пріоритетність стратегічних цілей – інновації повинні відповідати довгостроковим стратегічним планам розвитку підприємства.
3. Ефективність використання ресурсів – обґрунтований розподіл фінансових, матеріальних та трудових ресурсів на інноваційні проекти.
4. Гнучкість і адаптивність – управлінські рішення повинні враховувати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, швидко коригувати план дій.
5. Оцінка ризиків та економічна обґрунтованість – кожна рекомендація має бути підкріплена аналізом витрат, очікуваним ефектом та потенційними ризиками.

На основі цих принципів можна формувати структуровану систему управлінських рішень, яка дозволяє підвищити інноваційну спроможність ТОВ «ЄВРОВТОРМА».

Отже, запропоновано наступні управлінські рішення:

1) створення централізованої системи управління портфелем інноваційних проектів, яка забезпечує:

- класифікацію проектів за пріоритетністю та потенційною рентабельністю;
- контроль ресурсів, термінів та результативності кожного проекту;
- інтеграцію стратегічних та тактичних цілей підприємства з планами інноваційного розвитку.

Ефективне управління портфелем дозволяє максимізувати результат від обмежених ресурсів, уникати дублювання витрат та забезпечити своєчасне впровадження інновацій.

2) Автоматизація та цифровізація управлінських процесів:

- впровадження ERP-системи для інтегрованого управління ресурсами та виробничими процесами;
- застосування MES-системи для контролю операційного рівня виробництва;
- впровадження системи електронного документообігу та аналітики КРІ для відстеження ефективності впроваджених інновацій.

Цифровізація дозволяє підвищити точність планування, знизити витрати на управлінський контроль і підвищити прозорість процесів, що особливо важливо для підприємства з багатьма виробничими лініями та високим рівнем ручної праці.

3) Мотивація та розвиток персоналу:

- впровадження системи стимулювання персоналу за участь у інноваційних проектах;

- створення програм навчання та підвищення кваліфікації для роботи з новими технологіями;
- залучення персоналу до процесу прийняття рішень щодо інноваційних проектів.

Людський фактор є ключовим у впровадженні інновацій. Мотивація та підготовка персоналу зменшує опір змінам, сприяє швидшому впровадженню інновацій та підвищує ефективність виробництва.

4) впровадження системи моніторингу та контролю ефективності:

- встановлення КРІ для оцінки ефективності інноваційних проектів;
- регулярне проведення аудиту інноваційних процесів;
- створення системи зворотного зв'язку та коригування управлінських рішень на основі отриманих даних.

Обґрунтування: моніторинг дозволяє своєчасно виявляти недоліки, оцінювати економічний ефект та коригувати стратегію розвитку, що забезпечує стабільність та гнучкість підприємства.

5) Екологічні та соціальні аспекти інновацій:

- впровадження екологічних технологій переробки вторинної сировини;
- дотримання екологічних стандартів ISO 14001;
- проведення інформаційних кампаній для підвищення іміджу підприємства серед споживачів та партнерів.

Інновації у сфері екології підвищують соціальну відповідальність підприємства, що є фактором конкурентної переваги на сучасному ринку.

Впровадження запропонованих управлінських рішень дозволить:

1. Підвищити інноваційну спроможність підприємства через ефективне управління проектами та ресурсами;

2. Зменшити операційні витрати за рахунок автоматизації та цифровізації управлінських процесів;
3. Підвищити продуктивність і якість виробництва через модернізацію обладнання та оптимізацію технологій;
4. Зміцнити конкурентні позиції ТОВ «ЄВРОВТОРМА» на ринку вторинної сировини;
5. Створити систему постійного навчання та мотивації персоналу, що забезпечить стійкий розвиток підприємства;
6. Забезпечити дотримання екологічних стандартів та формування позитивного іміджу серед партнерів і споживачів.

Прогнозна оцінка економічної ефективності управлінських рішень щодо підвищення інноваційності виробництва ТОВ «ЄВРОВТОРМА» базується на комплексному аналізі:

1. Технологічних інновацій, що передбачають впровадження автоматизації, ERP/MES-систем та модернізації обладнання;
2. Організаційно-управлінських рішень, включаючи створення центру управління інноваціями та системи моніторингу портфеля проектів;
3. Мотиваційних та кадрових заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників та залучення персоналу до інноваційних процесів;
4. Фінансово-економічних аспектів, що включають розрахунок окупності інвестицій, підвищення рентабельності та скорочення операційних витрат.

Прогнозування здійснюється шляхом розрахунку економічних показників:

- приріст продуктивності персоналу (%);
- зниження операційних витрат (%);
- зростання чистого прибутку (тис. грн);
- окупність інвестицій у інноваційні проєкти (роки);

- економія на плинності кадрів та витратах на навчання (тис. грн).

Отже, прогнозний ефект від впровадження інноваційних управлінських рішень

1. Підвищення продуктивності та ефективності виробництва

Впровадження автоматизованих ERP та MES-систем дозволить:

- підвищити точність планування та облік ресурсів на 15–25%;
- скоротити час виробничого циклу на 10–20%;
- знизити втрати вторинної сировини на 5–10%.

2. Оптимізація портфеля інноваційних проектів

Реалізація централізованого управління портфелем проектів дозволить:

- розподіляти ресурси більш раціонально, зменшуючи дублювання витрат;
- скоротити непродуктивні інвестиції на 20–30%;
- підвищити успішність впровадження проектів до 85–90%.

3. Мотивація та розвиток персоналу

Впровадження системи стимулювання та навчання дозволить:

- знизити плинність кадрів на 15–25%;
- скоротити витрати на адаптацію та навчання нових працівників на 20–30%;
- підвищити середню продуктивність працівника на 10–15%.

4. Контроль та оцінка ефективності інновацій

Система KPI та регулярний аудит забезпечить:

- своєчасне виявлення недоліків і коригування процесів;
- зменшення фінансових та технологічних ризиків на 15–20%;
- підвищення загальної рентабельності інноваційних проектів.

Прогнозні показники економічної ефективності для ТОВ «ЄВРОВТОРМА» систематизуємо в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 - Прогнозні показники економічної ефективності для ТОВ «ЄВРОВТОРМА»

Показник	Потенційне підвищення / економія	Примітка
Продуктивність виробництва	+15–25%	Завдяки ERP/MES та модернізації обладнання
Зниження витрат на виробництво	-10–20%	Скорочення циклу виробництва та витрат сировини
Зниження витрат на персонал	-20–30%	Мотивація та навчання персоналу
Прибуток від інновацій	+1,5–2,0 млн грн	Додатковий обсяг продукції та ефективність управління
Окупність інвестицій у інновації	2–3 роки	При поетапному впровадженні проектів

Підсумовуючи ефект від усіх запропонованих управлінських рішень:

- Зростання продуктивності на 15–25%;
- Зменшення операційних витрат на 10–20%;
- Зниження витрат на персонал на 20–30%;
- Підвищення чистого прибутку на 1,5–2,0 млн грн на рік;
- Окупність інноваційних інвестицій – 2–3 роки,

можна зробити висновок, що комплексне впровадження управлінських рішень дозволяє забезпечити стійкий економічний та стратегічний ефект, підвищити конкурентоспроможність ТОВ «ЄВРОВТОРМА» на ринку переробки вторинної сировини та створити передумови для довгострокового розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційного менеджменту ТОВ «ЄВРОВТОРМА».

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки.

В ринкових умовах економіки України чинником, що визначає виживання підприємств, є конкурентоспроможність продукції, що випускається ними.

У цьому зв'язку стає необхідним глибоке теоретичне і практичне переосмислення таких економічних категорій, як інновації, інноваційні процеси, інноваційна діяльність. Отже:

– узагальнено сутність поняття «інновації», під якою розуміються нововведення, нові досягнення, нові форми, нові якості й ін., застосування яких забезпечує одержання позитивного ефекту;

– розглянуто класифікаційні ознаки інновацій, що відбивають раніше неформалізовані сторони інноваційних процесів: оцінку результативності інновацій, їхній вплив на макроекономічні показники й зміну системи господарювання;

– відмічено особливості здійснення інноваційної діяльності на підприємствах України.

Управління портфелем інноваційних проєктів підприємства передбачає поєднання стратегічного та інноваційного менеджменту і застосування портфельного підходу до управління інноваційними проєктами, тому що сам портфель інноваційних проєктів підприємства – це інтеграція стратегії, яка спрямована на забезпечення ефективного управління підприємством або його портфелем інноваційних проєктів і інновацій. Саме від складу та якості портфелю інноваційних проєктів

залежить конкурентоспроможність підприємства, його позиція на ринку, прибутковість діяльності тощо.

Однією з проблем управління портфелем інноваційних проєктів є відсутність методичних підходів до технології аналізу, формування та управління портфелем інноваційних проєктів підприємства, що враховували б зміни зовнішнього середовища, недосконалість законодавчої бази, відсутність політичної стабільності тощо.

Таким чином, виникає необхідність формування комплексної системи управління портфелем інноваційних проєктів підприємства, яка, в свою чергу, повинна враховувати чинники невизначеності та ризику.

В кваліфікаційній роботі проаналізовано стан господарської діяльності ТОВ «ЄВРОВТОРМА» та оцінено перспективи розвитку управління інноваційною діяльністю.

За результатами аналізу можна підвести підсумки:

5. Персонал і дохід: Підприємство демонструє позитивну тенденцію щодо розширення персоналу та росту доходу, що свідчить про активне масштабування бізнесу.

6. Прибуток і власний капітал: Ситуація з чистим прибутком і власним капіталом у 2024 році критична — підприємство зазнало збитків і капітал перейшов у негативну площину.

7. Активи та ліквідність: Спостерігається скорочення загальних активів у поєднанні з нестабільною ліквідністю, що підвищує ризики фінансової нестійкості.

8. Поточні зобов'язання: Зростання короткострокових зобов'язань у 2024 році разом із дефіцитом власного капіталу вказує на необхідність ефективного фінансового управління та контролю грошових потоків.

Таким чином, підприємству необхідно терміново вживати заходів для відновлення ліквідності, реструктуризації боргових зобов'язань,

оптимізації витрат та підвищення операційної ефективності для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

За результатами аналізу, можна зазначити, що підвищення інноваційності виробництва ТОВ «ЄВРОВТОРМА» потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, технологічні інновації, управлінські рішення та мотивацію персоналу. Розробка та реалізація поетапного алгоритму управлінських рішень дозволить:

- підвищити продуктивність і якість виробництва;
- скоротити витрати та підвищити рентабельність;
- забезпечити стабільність та стійкий розвиток підприємства у

конкурентному середовищі.

Отже, запропоновано наступні управлінські рішення:

1) створення централізованої системи управління портфелем інноваційних проектів, яка забезпечує:

- класифікацію проектів за пріоритетністю та потенційною рентабельністю;
- контроль ресурсів, термінів та результативності кожного проекту;
- інтеграцію стратегічних та тактичних цілей підприємства з планами інноваційного розвитку.

Прогнозна оцінка економічної ефективності управлінських рішень щодо підвищення інноваційності виробництва ТОВ «ЄВРОВТОРМА» базується на комплексному аналізі:

1. Технологічних інновацій, що передбачають впровадження автоматизації, ERP/MES-систем та модернізації обладнання;
2. Організаційно-управлінських рішень, включаючи створення центру управління інноваціями та системи моніторингу портфеля проектів;

3. Мотиваційних та кадрових заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників та залучення персоналу до інноваційних процесів;
4. Фінансово-економічних аспектів, що включають розрахунок окупності інвестицій, підвищення рентабельності та скорочення операційних витрат.

Підсумовуючи ефект від усіх запропонованих управлінських рішень:

- Зростання продуктивності на 15–25%;
- Зменшення операційних витрат на 10–20%;
- Зниження витрат на персонал на 20–30%;
- Підвищення чистого прибутку на 1,5–2,0 млн грн на рік;
- Окупність інноваційних інвестицій – 2–3 роки,

можна зробити висновок, що комплексне впровадження управлінських рішень дозволяє забезпечити стійкий економічний та стратегічний ефект, підвищити конкурентоспроможність ТОВ «ЄВРОВТОРМА» на ринку переробки вторинної сировини та створити передумови для довгострокового розвитку підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Riabov I., Riabova T. Development of the creative sector of the world economy: trends for the future. *Futurity Economics&Law*. 2021. No 1(4), P. 12-18. DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2021.12.25.02>.
2. 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.
3. 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 (дата звернення: 03.05.2024).
4. Горбовий А. Ю., Ліпич Л. Г., Степанюк О. М., Погореловська І. Д., Буняк Н. М., Хілуха О. А. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. 2-е вид. випр. і доп. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 223 с.
5. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 2 / за ред. К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленнікова. Херсон: Грінь Д.С., 2017. 906 с.
6. 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.
7. Кавецький В.В., Причепя І.В., Нікіфорова Л.О. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2016. 136 с.
8. 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.

9. 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.

10. 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.

11. 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.

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

13. Левицька С.О., Полюхович 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.

14. Маліновська О., Корень, Д. Інноваційний менеджмент як вимога сучасності. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75), С. 538-541. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-115> (дата звернення: 22.05.2024).

15. Методи аналізу ризику при оцінюванні доцільності інноваційних проєктів. URL: <https://helpiks.org/8-8498.html> (дата звернення: 10.05.2024).

16. Михайлова Л.І., Гуторов О.І., Турчіна С.Г., Шарко І.О. Інноваційний менеджмент. URL: <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/3007/1/Михайлова%20Л.%20І.%20Інноваційний%20менеджмент.pdf> (дата звернення: 12.05.2024).

17. Мойсеєнко І.П. Інституційні основи регулювання інноваційного розвитку. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1-2. С. 25-32.

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

19. Про інноваційну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/40-15/print> (дата звернення: 18.05.2024).

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.: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

23. Федулова Л.І. Інноваційний розвиток України : [підручник] / Л.І. Федулова. К. : Либідь, 2020. 42-49 с.

24. 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 073-21-2

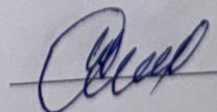
Батури Раїси Валеріївни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері інноваційного менеджменту підприємства

- 1) 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. Сьогодні успішна інноваційна діяльність суб'єкта підприємництва має супроводжуватись постійним пошуком нових управлінських рішень у науковому, науково-технічному, технологічному, виробничому, кадровому, соціальному тощо напрямках діяльності. Ці рішення стають його реакцією на внутрішні та зовнішні виклики або ж «працюють на випередження» та у своїй більшості вимагають ухвалення у форматі «тут і зараз».
- 2) Батура Раїса Валеріївна 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) Батура Р.В. показала достатній рівень автономності та відповідальності, наявні вміння 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 (не реалізовано три вимоги)

Керівник кваліфікаційної роботи
к.е.н., доц., доцент
кафедри менеджменту



Папіж Ю.С.

Рецензія на кваліфікаційну роботу

студентки групи 073-21-2
спеціальності 073 Менеджмент

Батури Раїси Валеріївни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері інноваційного менеджменту підприємства

Актуальність постановки і розроблення завдань, управлінське рішення як складова процесу управління розвитком суб'єкта підприємництва стає тим чинником, що задає напрям, цілі, завдання і мету такого розвитку у конкретному часовому та/або просторовому вимірах, внаслідок чого створюються нові продукти, технології, соціальні рішення, послуги зокрема, та підвищується рівень та якість життя людини та суспільства загалом. З огляду на це, побудова ефективного процесу управління виробничою та інноваційною діяльністю суб'єкта підприємництва продовжує залишатися актуальною проблемою для дослідження.

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. Батура Раїса Валеріївна приймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його. Батура Р.В. 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

Доцент кафедри
МВА, к.е.н.
доцент

М.С. С.М. Шамаєв