

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

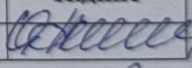

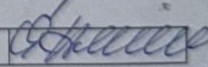
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Некрасова Микити Андрійовича

академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

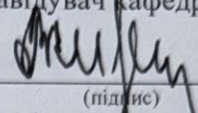
на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері інноваційного менеджменту підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Амоша О.І.	78	добре	
Рецензент	Каменишко А.В.	78	добре	
Нормоконтролер	Амоша О.І.	80	добре	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

(підпис)

« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Некрасову М.А., академічної групи 073-21-1спеціальності 073 Менеджмент.на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері інноваційного менеджменту підприємствазатверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

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

Завдання видано



Амоша О.І.

(підпис керівника)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання



Некрасов М.А.

(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студента групи 073-21-1

НТУ «Дніпровська політехніка»

Некрасова Микити Андрійовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері інноваційного менеджменту 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 ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА».

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; досліджено сутність інновацій та їх класифікацію, використання портфельного підходу до управління інноваційним розвитком підприємства; наведено загальну характеристику ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА»; досліджено можливість впровадження технологічних інновацій в діяльності підприємства; надано рекомендації щодо підвищення інноваційності виробництва кольорових емалей на полімер-смолах; розраховано економічну ефективність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності інноваційного управління ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА».

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 «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА» нової технологічної лінії, що дозволить знизити матеріалоємність і енергоємність виробництва, такими чином отримати додатковий прибуток при реалізації нової продукції.

Економічна чи соціально-економічна ефективність – за результатами розрахунків обсяг виробництва по деяких видах ЛФМ має збільшитись, особливо на полімерних смолах на 66,7%., що призведе до відповідного зростання прибутку при реалізації нового продукту на 15,3%.

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

ABSTRACT

Qualification thesis for bachelor degree
students of the group 073-21-1
NTU Dnipro Polytechnic
Nekrasov Mykyta

on the topic: Substantiation of management decisions in the field of 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 TRADE HOUSE ACLIMA 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 the enterprise are considered; the essence of innovations and their classification, use of the portfolio approach to management of innovative development of the enterprise are investigated; the general characteristics of TRADE HOUSE ACLIMA LLC are given; the possibility of introduction of technological innovations in the activity of the enterprise is investigated; recommendations for increasing the innovativeness of the production of colored enamels on polymer resins; the economic efficiency of the proposed measures to increase the efficiency of innovation management of TRADE HOUSE ACLIMA 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 TRADE HOUSE ACLIMA LLC is proposed, which will reduce the material and energy consumption of production, thus obtaining additional profit from the sale of new products.

Economic or socio-economic efficiency - according to the results of calculations, the volume of production for some types of LFM should increase, especially for polymer resins by 66.7%, which will lead to a corresponding increase in profits from the sale of a new product by 15.3%.

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

ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	4
1 Теоретичні основи ефективного інноваційного менеджменту підприємства.....	6
1.1 Сутність інновацій та їх класифікація	6
1.2 Використання портфельного підходу до управління інноваційним розвитком підприємства.....	11
2 Аналіз діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА».....	27
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	27
2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА».....	30
2.3 Аналіз інноваційного розвитку підприємства.....	41
3 Розробка рішень щодо підвищення ефективності інноваційного менеджменту ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА».....	44
3.1 Обґрунтування необхідності посилення інноваційного розвитку підприємства	44
3.2 Розрахунок ефективності рішень у сфері інноваційного менеджменту підприємства	47
Висновки.....	51
Перелік джерел посилання.....	55

ВСТУП

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 інноваційного менеджменту підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи забезпечення ефективного інноваційного менеджменту підприємства;
- виконати аналіз діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА»;
- обґрунтувати рішення щодо підвищення ефективності інноваційного менеджменту ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА».

Об'єкт розроблення – процес управління інноваційним розвитком ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА».

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності інноваційного менеджменту ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА».

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 ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА» та підприємств інших галузей.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.2 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.

У наш час загально визнаними є інноваційна теорія прибутку й інноваційна концепція розвитку, сутність яких полягає в тому, що тільки завдяки інноваційній діяльності можна забезпечити прибутковість підприємства та його стійке функціонування на тривалий час.

На рисунку 1.1 представлена тенденція змін інноваційної діяльності на підприємствах України за останні роки.

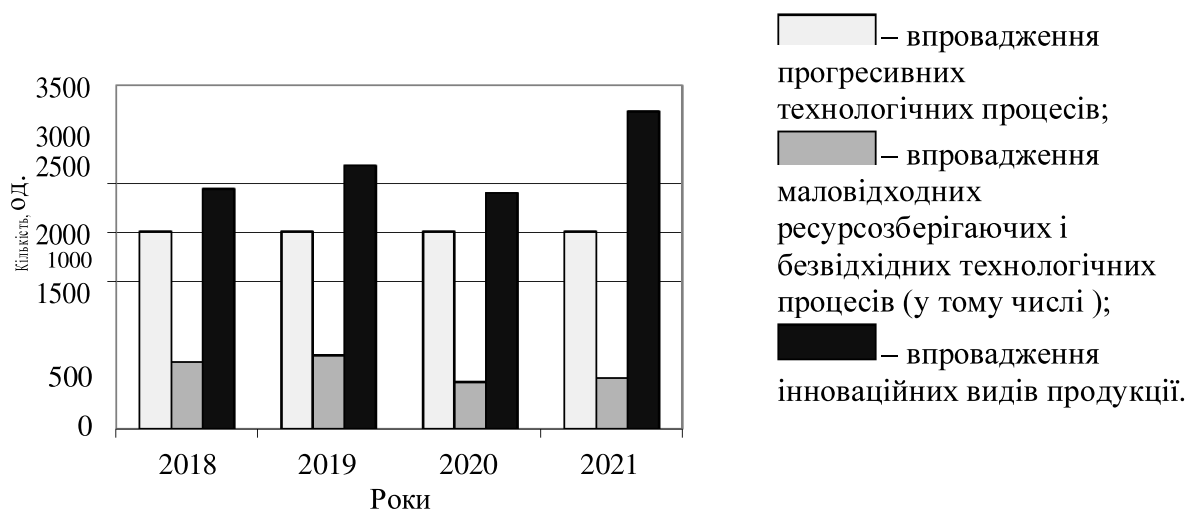


Рисунок 1.1 – Впровадження інновацій на промислових підприємствах України [5]

Поняття «інновація» вперше з'явилося в наукових дослідженнях культурологів ще в 19 столітті й означало введення деяких елементів однієї культури в іншу. І тільки на початку 20 століття стали вивчатися закономірності технічних нововведень [8]

Інноваційна теорія економічного розвитку була заснована в 1894 році в роботі українського і російського вченого – економіста М.І. Туган-Баранівського «Промислові кризи в сучасній Англії, їхні причини й вплив на народне життя», за яку він одержав ступінь магістра політекономії.

Наприкінці ХХ століття інноваційна теорія набула такого впливу, що стала базовою, а застосування її – ознакою розвинутих країн. Шумпетер Й., який увів поняття «інновації» в економічний науковий обіг, у своїх працях писав, що інновація є головним джерелом прибутку: «...прибуток, власне кажучи, є результатом виконання нових комбінацій», «без розвитку немає прибутку, без прибутку немає розвитку» [9].

У теперішній час в економічній літературі поняття «інновації» ототожнено з іншими близькими за змістом поняттями: «новина», «нововведення», «досягнення НТП», «заходи щодо впровадження нової техніки й технології» тощо, що мають те загальне, що відображують якісно новий елемент продуктивних сил [4]. Новизна – це неодмінна властивість і самостійна цінність будь-якого нововведення, що відрізняє його від попередніх нововведень. Його спеціально виділяють і оцінюють [15].

Слід зазначити, що у вітчизняній і закордонній економічній літературі визначенню поняття «інновація» («інновації») приділяється значна увага. Так само важлива й різноманітність думок про сутність цього явища.

Наведемо визначення цього поняття в деяких інтерпретаціях.

Інновацію доцільно розглядати як процес, що поєднує в собі науку, техніку, підприємництво й менеджмент в єдину систему нововведень зі специфічними властивостями та закономірностями [13].

Поняття «інновація» більш широке, ніж поняття «нова техніка». Останнє застосовується щодо знарядь праці, нових матеріалів, реагентів та ін.,

використовуваних здебільшого у виробництві, інновації ж—це всі нововведення як у виробничій, так і в організаційній, фінансовій, науково-дослідній, навчальній та інших сферах, будь-яке удосконалення, що забезпечує економію витрат чи створює умови для неї [6].

Інновація визначається як кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління й одержання економічного, соціального, науково-технічного, екологічного чи іншого виду ефекту. Нововведення – оформлений результат фундаментальних, прикладних досліджень або розробок експериментальних робіт у якій-небудь сфері діяльності для підвищення її ефективності [7].

Інновація являє собою матеріалізований результат, отриманий від укладення капіталу в нову техніку чи технологію, у нові форми організації виробництва, праці, обслуговування й управління, включаючи нові форми контролю, обліку, методів планування, аналізу [14].

В економічній літературі досить часто трапляється й таке тлумачення цього поняття: під інновацією (англ. innovation – новина, нововведення, новаторство) ми розуміємо «інвестицію в новацію». Новація (лат. novation – зміна, відновлення) являє собою якесь нововведення, якого не було раніше. Відповідно до цивільного права новація означає угоду сторін про заміну одного укладеного ними зобов'язання іншим, тобто цей результат є новація.

Немає єдності у визначенні поняття «інновація» і в англійських учених-економістів, що дають такі трактування: Блек Дж. – innovation (інновація, нововведення) – економічне застосування нової ідеї. Виробнича інновація товару означає створення нового чи модернізацію продукту; нововведення в процесі виробництва означає новий чи модифікований спосіб виготовлення продукту. Інновація іноді полягає у використанні нового чи модифікованого методу організації компанії [10].

Для аналізу інновацій і розробки стратегії і тактики інноваційної діяльності важливе значення має класифікація інновацій за їх основними ознаками. Найбільшою популярністю користується класифікація Шумпетера:

- нове, тобто ще не відоме у сфері споживання, благо або нова якість відомого блага;
- новий більш ефективний метод виробництва відомої продукції;
- відкриття нових можливостей збуту відомої продукції;
- відкриття нових джерел чи сировини виробництва напівфабрикатів;
 - реорганізація виробництва, що веде до підриву якоїсь сталої в ньому монополії [18].

У спеціальній літературі, а також на практиці трапляються різноманітні класифікації інновацій, що відрізняються за покладеними в їхню основу ознаками (групами, класами).

Ті підприємства, що за рахунок інновацій налагоджують виробництво імпортозамінної конкурентоспроможної продукції, забезпечують найбільше економічне зростання національної економіки. Як інновації економічного зростання можна розглядати і ті дії торговельних підприємств, що пов'язані з просуванням продукції вітчизняних виробників на закордонні ринки.

Класифікаційні групи інновацій представлено на рисунку 1.2. Використання запропонованої класифікації інновацій в інноваційному менеджменті буде сприяти поглибленню аналізу інновацій, підвищенню ефективності інноваційних процесів і інноваційної діяльності, спрямованих на реалізацію інновацій на підприємствах, в організаціях.

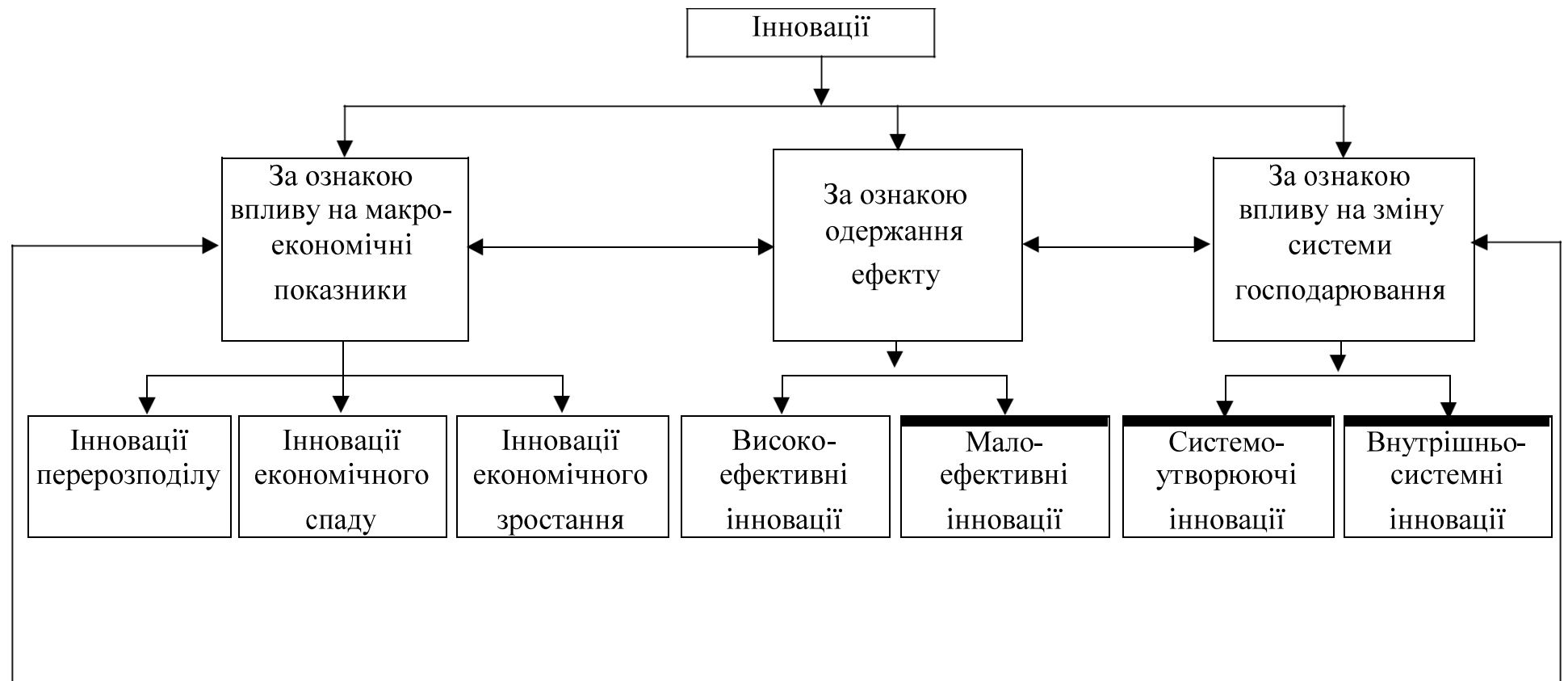


Рисунок 1.2 – Класифікація інновацій щодо їх впливу на макроекономічні показники, зміну системи господарювання й одержання ефекту

1.2 Використання портфельного підходу до управління інноваційним розвитком підприємства

Слід зазначити, що виживання й успішне функціонування будь-якого підприємства у вирішальній мірі буде визначатись узгодженістю процесів в стратегічного та інноваційного управління і ефективністю управління портфелем інноваційних проектів.

Під інноваційними проектами розглядаються проекти, в яких основною метою є створення і застосування нових технологій, науково-технічних розробок, ноу-хау та інших нововведень, їх практичне освоєння і впровадження у виробництво, і які, в свою чергу, забезпечують розвиток систем. Для викладення суті портфельного підходу до управління інноваційними проектами на підприємстві необхідно вирішити деякі термінологічні проблеми [18].

Передусім, слід зупинитися на сутності управління проектами. Оскільки поняття проекту передусім пов'язується з цілеспрямованими змінами великих систем, то найзагальніше визначення «управління проектами» – це «управління змінами».

У вітчизняній та західній економічній науці на сьогоднішній день немає єдиної думки щодо трактування поняття «управління проектами».

Проблема управління інноваційними проектами у виробничому секторі темою для дискусій серед вчених, які працювали над створенням ефективного механізму управління інноваційними проектами. Це досить складний процес, пов'язаний з прийняттям рішень в умовах, що формуються під впливом багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів, які постійно змінюються (рис. 1.3).

Таким чином, при створенні дієвого ефективного механізму управління інноваційними проектами необхідно враховувати вплив змінних факторів зовнішнього та внутрішнього характеру для забезпечення його гнучкості, своєчасного корегування змін. Механізм управління інноваційними проектами включає в себе не тільки організаційні, економічні, фінансові (фінансова забезпеченість проектів), інформаційні та інші складові, а і складові інноваційного характеру [11].



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

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.

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 проектів 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 проектами [17].

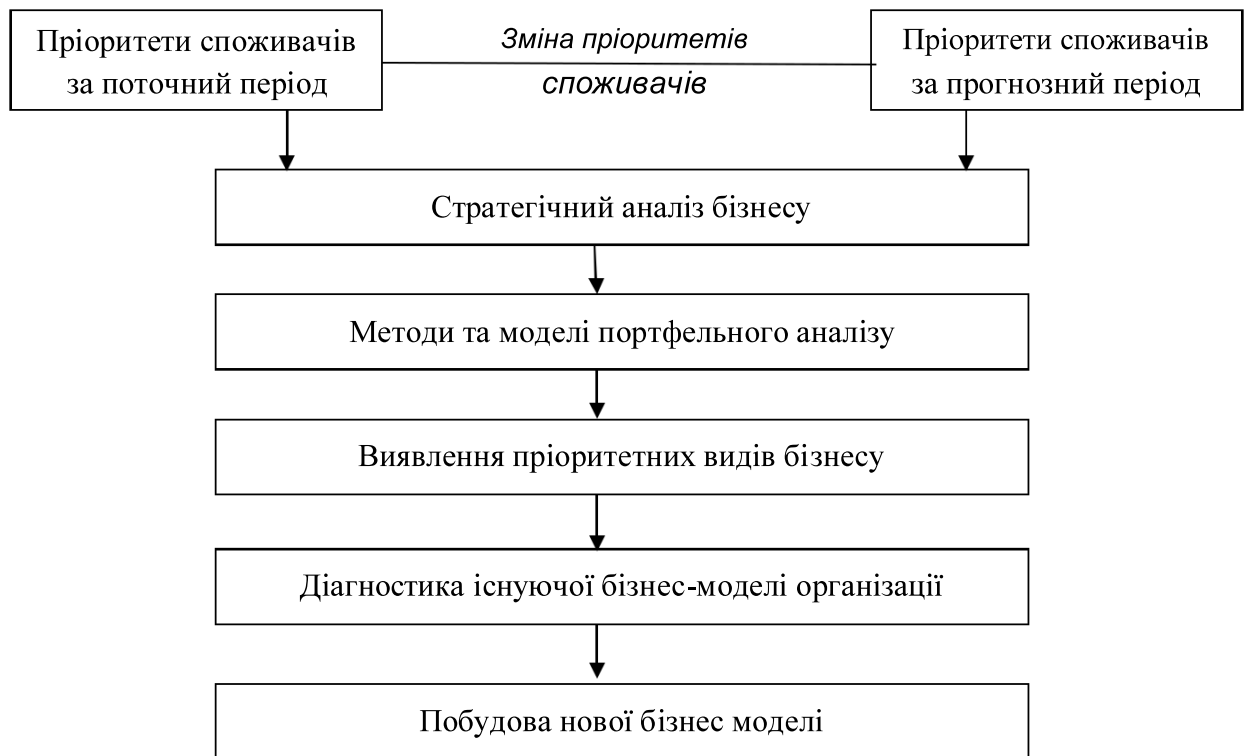


Рисунок 1.4 – Місце портфельного аналізу в побудові нової моделі бізнесу організації

Перед тим, як викласти суть портфельного підходу до управління інноваційними проектами, 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 (рис. 1.5). Серед основних стратегічних цілей підприємствами спостерігаємо інноваційну діяльність, наукові дослідження та розробки.

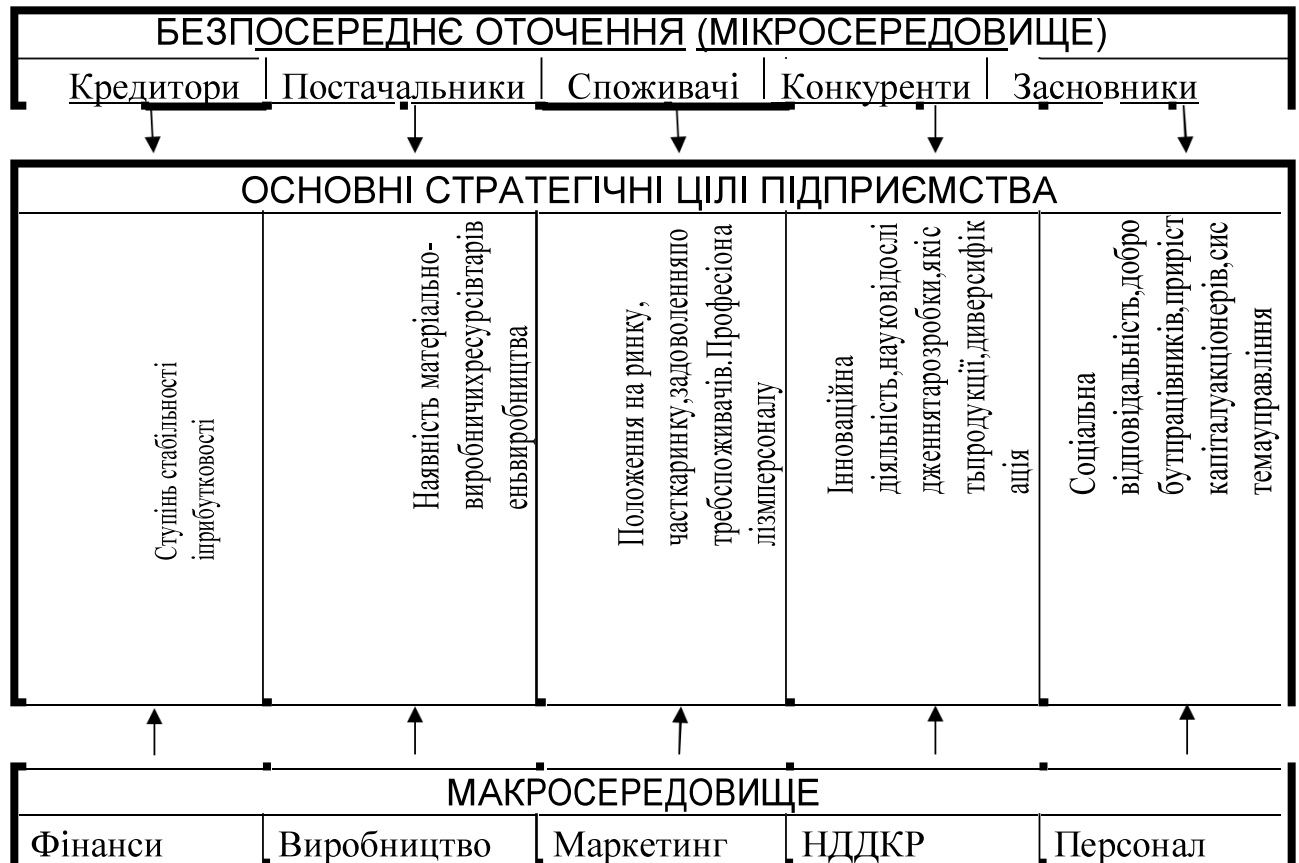


Рисунок 1.5 – Взаємозалежність стратегічних цілей підприємства з факторами зовнішнього та внутрішнього середовища

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 проектами є:

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

Для визначення місця і ролі управління портфелем інноваційних проектів 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).

Вхід, вихід та зовнішнє середовище є зовнішнім оточенням системи. Вхідні параметри системи – це матеріальні, енергетичні, інформаційні та когнітивні потоки. Вихідні параметри являють собою нові чи модернізовані процеси, продукти, послуги, прибуток, нові знання працівників, зростання виробництва, освоєння нових сегментів та нових ринків, соціальну відповідальність, ступінь задоволеності працівників та споживачів.

Зовнішнє середовище прямо чи опосередковано впливає на організацію. Елементами прямого впливу є державні та законодавчі органи влади, інститути, профспілки, наукові та інноваційні організації, ринки факторів виробництва, інвестори, конкуренти, постачальники, споживачі, професійні посередники тощо.

До складу елементів опосередкованого впливу включають міжнародне, економічне та соціокультурне оточення, політичні, науково-технічні та

екологічні фактори, ціннісні орієнтири суспільства, ступінь сприйняття інноваційних ідей тощо.

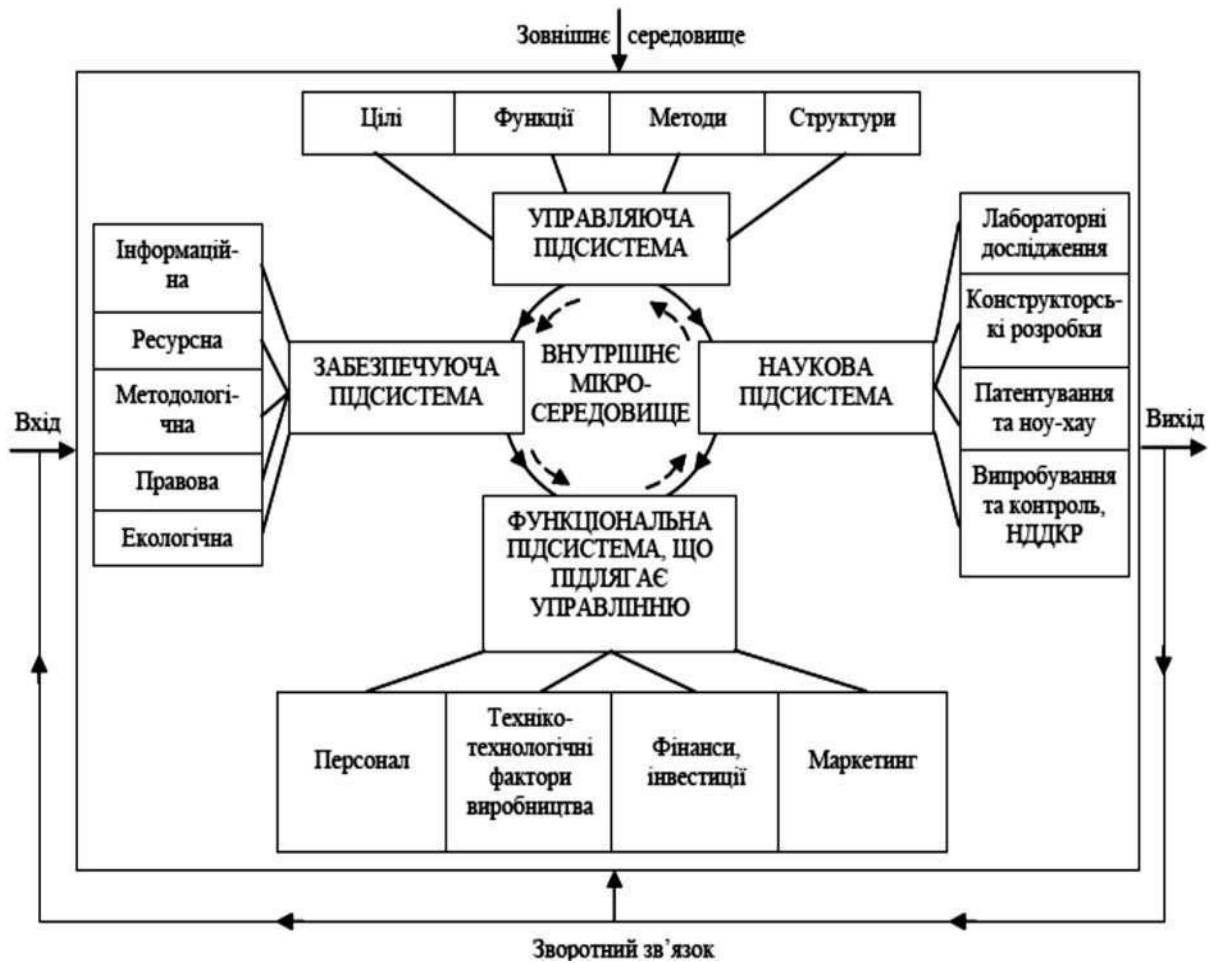


Рисунок 1.6 – Система інноваційного менеджменту виробничого підприємства

Внутрішнє мікросередовище інноваційного менеджменту складається з організаційного, технологічного, соціально-психологічного та техніко-економічного середовища підприємства [14].

Складна система інноваційного менеджменту складається із сукупності підсистемі включає: забезпечуючи, наукову, управляючу та функціональну, що підлягає управлінню. Всі перераховані підсистеми інноваційного менеджменту є багаторівневими, складними та включають підсистеми нижчого рівня, між якими існують відповідні зв'язки.

Система управління портфелем інноваційних проєктів характеризується не лише для управляючої підсистеми, а й для інших підсистем наведеної системи інноваційного менеджменту, інтегруючись в окремі її підсистеми на різних рівнях управління та координуючи сумісне управління окремими типовими процесами.

Управління портфелем інноваційних проєктів в системі інноваційного менеджменту посідає місце формування окремих стратегічних та тактичних цілей підприємства; сумісного виконання та координування окремих функцій інноваційного менеджменту щодо стратегічного планування та прогнозування, координації, організації взаємодій та процесів; часткового виконання функцій мотивації, обліку та контролю, використовуючи при реалізації вказаних функцій майже всі притаманні інноваційному менеджменту методи управління [19].

Система управління портфелем інноваційних проєктів через підсистему інноваційного менеджменту отримує необхідну аналітичну інформацію, ресурси та методологію, координуючи свою діяльність з правовою та економічною підсистемами.

Система управління портфелем інноваційних проєктів залежить від зміни факторів внутрішнього мікросередовища та зовнішнього середовища.

Аналізуючи дані зміни, система управління портфелем інноваційних проєктів може впливати на функціональну підсистему інноваційного менеджменту, що підлягає управлінню, тобто управляти кадровою, техніко-технологічною, фінансовою чи маркетинговою політикою підприємства.

Таким чином, зважаючи на складні взаємостосунки, що були виявлені між системою управління портфелем інноваційних проєктів та підсистемами інноваційного менеджменту, макро-та мікросередовищем, доцільно було б відокремити управління портфелем інноваційних проєктів від основних підсистем інноваційного менеджменту та згрупувати його елементи в окрему багаторівневу підсистему управління портфелем інноваційних проєктів

системи інноваційного менеджменту підприємства. Оскільки вона зможе більш детально вивчати та враховувати напрямки стратегічного та інноваційного розвитку підприємства, сформулювати передумови для створення оптимального портфелю інноваційних проєктів та підвищити результати фінансово-економічної діяльності підприємства.

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 та інновацій. Саме від складу та якості портфелю інноваційних проєктів залежить конкурентоспроможність підприємства, його позиція на ринку, прибутковість діяльності тощо [10].

Специфіка портфельного підходу до управління інноваційними проєктами залежить від наступних функцій підсистеми управління портфелем інноваційних проєктів:

1. Координаційна функція підсистеми передбачає забезпечення координації та узгодженості процесів стратегічного та інноваційного управління.

2. Стимулююча функція відображає специфіку управління портфелем інноваційних проєктів, що передбачає стимулювання розробки та впровадження нових інновацій за рахунок реалізації вже створених.

3. Організаційна функція підсистеми управління портфелем інноваційних проєктів полягає у створенні та забезпеченні ефективної роботи організаційних структур підприємства для виконання специфічних вимог управління портфелем інноваційних проєктів.

4. Контрольна функція передбачає забезпечення обліку та контролю досягнення поставлених цілей та завдань. Також відповідає за створення методик оцінки та аналізу, критеріїв, стандартів та баз порівняння, вивчення вхідних параметрів системи, організацію порівняння фактичних результатів з нормативними, визначення відхилень тощо, забезпечуючи при цьому оцінку ефективності дій, спрямованих на управління портфелем інноваційних проєктів [17].

Таким чином, портфельний підхід до управління інноваційними проєктами реалізується через підсистему управління портфелем інноваційних проєктів, яку слід розглядати як складну, багаторівневу, багатокomпонентну сукупність взаємообумовлених та взаємопов'язаних процесів, систем забезпечення. Вона базується на прогнозуванні, аналізі, плануванні, організації, мотивації, обліку та контролінгу та зорієнтована на досягнення визначених цілей стратегічного та інноваційного розвитку підприємства з урахуванням ендогенних та екзогенних факторів.

Вихідним пунктом формування портфелю інноваційних проєктів має бути формування інноваційної стратегії підприємства. Процес формування інноваційної стратегії повинен пройти певні етапи (рис. 1.7).

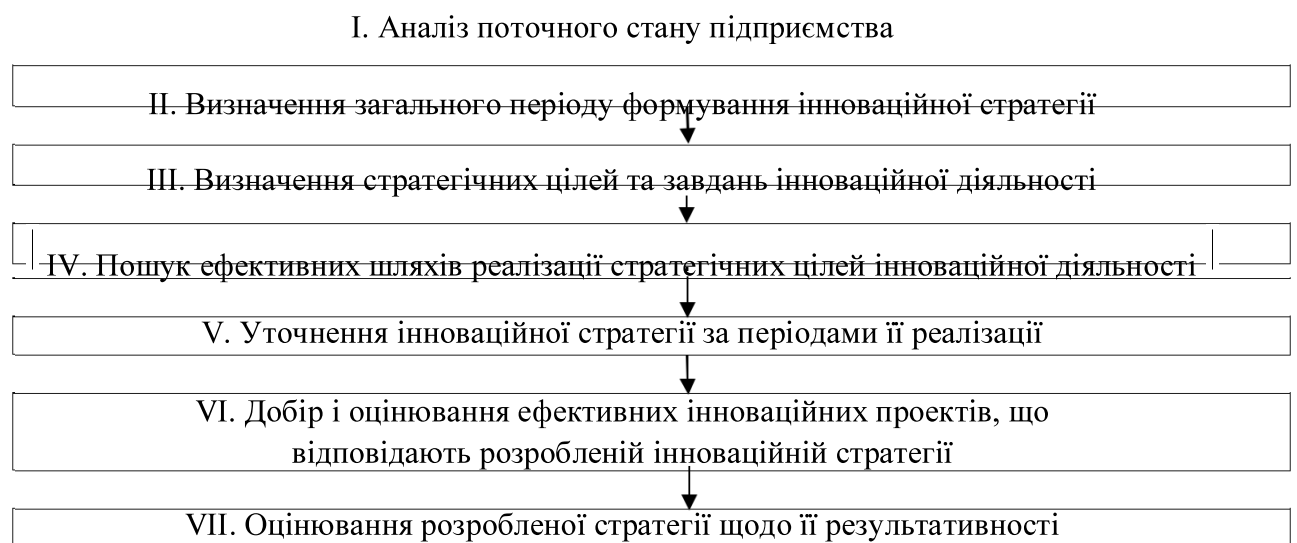


Рисунок 1.7 – Основні етапи розробки інноваційної стратегії

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. В діловій зарубіжній літературі дане поняття називають ефектом « $2+2=5$ » для того, щоб підкреслити, що підприємство шукає таку комбінацію бізнесів, при якій ефект від інтеграційної суми (портфелю) більший, ніж проста сума ефектів складових частин [14].

При проведенні аналізу окремих портфелів великого підприємства необхідно орієнтуватись на такі параметри, як:

- конкурентоспроможність портфелю;
- стадія життєвого циклу бізнесу;

наявність ключової компетенції;
можливість задоволення майбутніх потреб споживачів;
здатність бізнесу залучати капітал;
частка ринкової вартості бізнесу в ринковій вартості всієї компанії та ін.

Головне завдання команди, що управляє інноваційним портфелем, полягає в тому, щоб раціонально розподіляти фонди між всіма проектами. При цьому необхідно періодично здійснювати моніторинг даних проєктів в ході їх реалізації з метою внесення відповідних коригувань або навіть припинення фінансування деяких з них.

Робота над формуванням і модифікацією інноваційного портфелю ускладнюється постійно змінними зовнішніми і частково внутрішніми умовами, що вимагає безперервного розгляду змін в стратегії і тактиці інноваційної політики і переоцінки її як окремих фрагментів, так і в цілому.

Швидкозмінна ринкова кон'юнктура, жорстка конкуренція призводить до того, що процес управління інноваційними проектами, починаючи з їх вибору, відбувається в умовах невизначеності чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Це вимагає вищого рівня управлінської гнучкості в ухваленні рішень, в порівнянні з будь-якими іншими видами діяльності. Цілі інноваційної діяльності повинні бути орієнтовані, перш за все, на успіх продукту на ринку або на сегменті ринку. Тому параметри продукту, допустима ціна, технічна ефективність або споживчі властивості, а також умови і час виходу на ринок повинні бути зіставлені з відповідними показниками продуктів конкурентів, для вибору стратегії експансії і досягнення найбільшої ефективності, що у край важливо для успіху інновації, і, як результат, для зростання конкурентоспроможності підприємства [16].

Важливо відмітити, що вимоги ринку до продукту повинні бути оптимізовані з метою уникнення зайвих виробничих витрат, високої ціни, яка приведе до втрат часу на торгіву експансію і обробку громадської думки.

Послідовність дій, на нашу думку, повинна полягати в орієнтації на цілі інноваційної діяльності, які потрібно досягти, потім пошук практичних форм реалізації і, врешті, на вибір варіантів (альтернатив) у формі інноваційних проєктів.

Позитивним ефектом від застосування портфельного аналізу до управління інноваційними проєктами буде:

- забезпечення фінансової стійкості та прибутковості підприємства;
- отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку;
- подальша співпраця з підприємствами замовниками, а також забезпечення бізнес-портфелю новими перспективними замовленнями.

Портфель інноваційних проєктів підприємства може містити різноманітні проєкти, причому кожний з проєктів вимагає, перш за все, виділення ресурсів. Процес планування і коректування портфелю проєктів, як правило, безперервний. Деякі проєкти буде завершено ще в процесі виконання, частини і етапи деяких проєктів зміняться. Звичайна кількість проєктів, що входять в портфель, більшою мірою залежить від двох чинників: розмірів фінансування проєктів і загального інноваційного бюджету. Структура портфелю залежить від можливостей управління портфелем з боку керівництва і від політики організації в інноваційній сфері.

Підприємство в своїй інноваційній політиці може орієнтуватися на досягнення приватних переваг деяким набором невеликих проєктів, за рахунок зниження ризику, а може, збільшуючи ступінь ризику, розвивати крупні проєкти з високою економічною віддачою.

Практика, проте, свідчить, що успіх будь-якого проєкту залежить як від технічних і ринкових достоїнств продукту даної технології, так і від якості управління проєктом. Тому менеджмент підприємства може забезпечити якісне управління лише обмеженій кількості проєктів.

Існують вже і деякі правила формування і організації виконання портфелю інноваційних проєктів, до яких можна віднести, наприклад, наступні:

- основні управлінські зусилля в кожен момент часу повинні концентруватися лише на одному проєкті;
- затримки реалізації одного проєкту не повинні заважати виконанню робіт за іншим проєктом;
- якщо один проєкт підсилює можливості виконання іншого, то виконання останнього слід відкласти до реалізації першого;
- послідовність виконання проєктів повинна бути запланована по наростанню їх складності, витрат, засобів і часу;
- вибір часу реалізації проєкту повинен бути пов'язаний зі станом ринкового попиту [19].

Проте для виконання цих правил необхідна відповідна інформаційна база. Інформаційна база управління інноваційними проєктами повинна містити дані про критерії оцінок проєктів, про підходи і методики відбору проєктів, і, по можливості, про методики планування і виконання відібраних проєктів. Крім того, в базу даних повинні бути внесені, крім самих проєктів з їх показниками і характеристиками, обмеження на загальну кількість ресурсів, на тимчасові рамки виконання, пріоритетність проєктів, завдань і окремих етапів.

Загальний алгоритм відбору інноваційних проєктів для портфелю підприємства, на нашу думку, повинен включати методи оцінки проєкту, критерії оцінки успішності проєкту, оцінку можливості виконання проєкту на даному підприємстві, оцінку фінансових витрат, оцінку витрат часу. Крім того, при формуванні портфелю повинні враховуватися види і характер ресурсів, час їх введення в процес реалізації інноваційної програми, можливості переказу коштів в різні статті витрат і багато чого іншого, що далеко не завжди можливо наперед передбачити. Звідси витікає необхідність

забезпечення гнучкості ресурсних можливостей підприємства для ефективної реалізації запланованого інноваційного рішення [15].

Найважливішим ресурсом, як відомо, є час. Особливо це потрібно враховувати у разі впровадження продуктів з коротким життєвим циклом. Звідси витікає, що при формуванні інноваційного портфелю особлива увага повинна приділятися цим товарам. Отже, менеджмент підприємства в процесі реалізації портфелю повинен, перш за все, зосередитися на скороченні термінів реалізації інноваційного проєкту.

Структури управління по формуванню інноваційного портфелю для впровадження і комерціалізації нових технологій можуть бути представлені:

- структурою по формуванню портфелю;
- внутрішньофірмовою організацією представників різних підрозділів підприємства, тимчасовим колективом виконавців;
- структурою по управлінню впровадження однотипних проєктів або обслуговуванням певної групи проєктів;
- окремою стійкою структурою зазвичай в рамках дивізіональної структури управління виробництвом;
- матричною організацією виконання проєктів, включених в портфель, з розділенням управлінської і технічної відповідальності за проєкт.

При таких організаційних підходах персонал займається своїми традиційними завданнями, але в рамках кожного нового проєкту, включеного в портфель, а керівництво підрозділів може бути тимчасово підпорядковане керівникам проєктів.

На відміну від інвестиційних проєктів, орієнтованих на випуск традиційних для ринку продуктів, інноваційні проєкти особливо чутливі до реакції споживачів. Споживач повинен звикнути до нових продуктів, усвідомити їх переваги, навчитися відрізняти їх від всієї колишньої продуктової лінійки.

Вибір проєктів для портфелю проєктів компанії, які ще не пройшли випробування ринком, повинен відбуватися на основі детального прогнозу ринкової привабливості нових продуктів, на основі оцінки часу реакції ринку на появу кожного продукту і спиратися на ряд спеціальних маркетингових досліджень і апробації нового товару.

Слід зазначити, що портфель інноваційних проєктів необхідно формувати так, щоб частка інноваційних проєктів з високим ризиком була невелика. Це стосується переважно вибору стратегії просування нового товару на новий ринок. У міжнародній практиці оцінку комерційної цінності інноваційного проєкту і, відповідно, ризики його реалізації здійснюють експерти спеціалізованих фірм і банків.

Але слід зазначити, що єдиної моделі управління портфелем інновацій не існує. Кожне підприємство, що працює в ринкових умовах, є унікальним за своїми характеристиками. Тому зміст процесу управління портфелем інноваційних проєктів теж є унікальним для кожного окремого підприємства, його форми і методи не можуть тиражуватись для багатьох підприємств. На нашу думку, 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.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Компанія Aslima представляє на українському ринку системи вентиляції і кондиціонування від провідних світових виробників. Сьогодні в пул компанії входять 17 брендів, що пропонують останні досягнення Європи, Азії та США у сфері керування кліматом. Серед продукції, яка постачається клієнтам, — промислові та напівпромислові агрегати, а також установки, придатні для побутового користування. Асортимент продукції та ціновий діапазон настільки широкі, що задовольняють потреби клієнтів будь-якого рівня.

Місія компанії: Запровадити сучасний концептуальний підхід до впровадження обладнання з підтримки мікроклімату як для промислового, так і для побутового секторів.

Концептуальний мікроклімат для об'єктів будь-якої складності.

Ми маємо намір змінити встановлений, на нашу думку, несучасний підхід до продажу обладнання для підтримання мікроклімату та перейти від реалізації обладнання до реалізації концепцій. Ми робитимемо все, що від нас буде залежати, аби всі учасники ринку змінили свій погляд у сторону концептуального рішення мікроклімату. Ми маємо на меті використання тільки сучасного та енергоефективного обладнання. Ми не зупинимося у прагненні знайти та запропонувати найефективнішу та економічно вигідну концепцію для кожного Замовника.

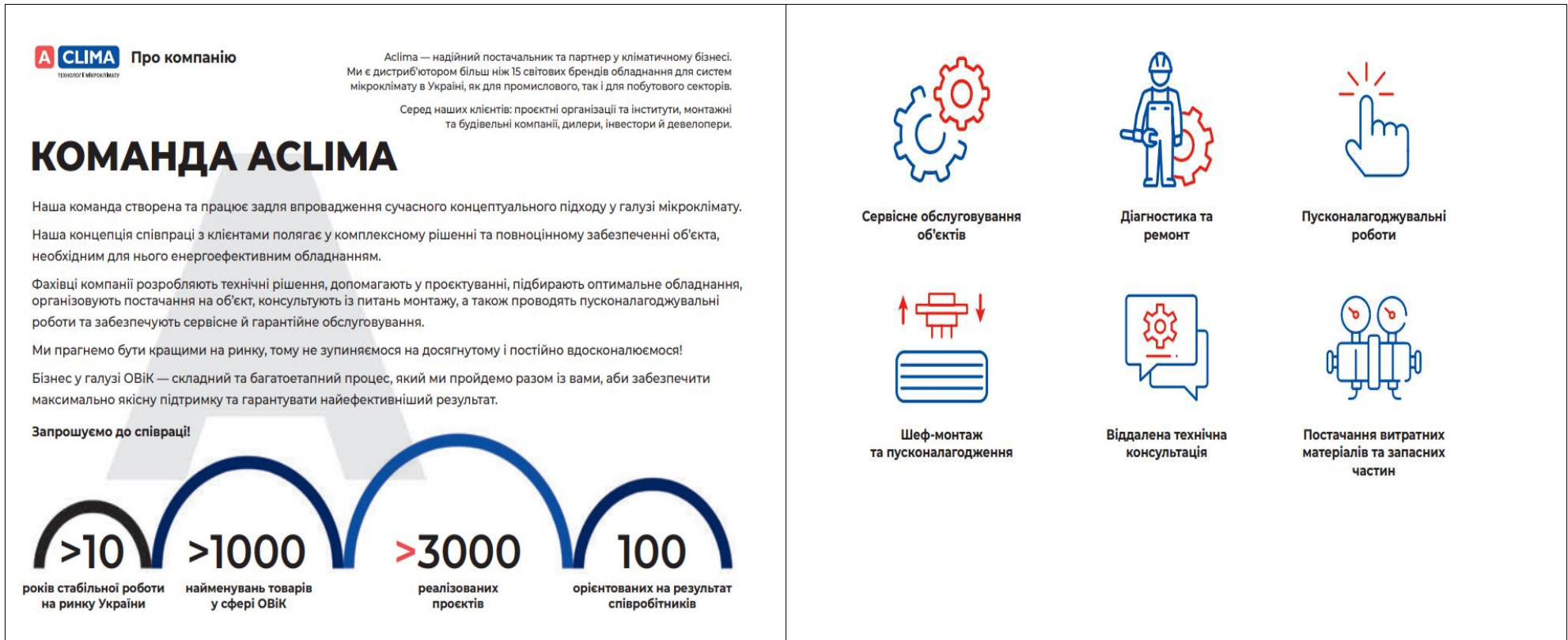


Рисунок 1.1 – Загальна характеристика підприємства

	▶ Мультизональні системи
	▶ Прецизійні кондиціонери
	▶ Кліматичне обладнання
	▶ Чилери ▶ Теплові насоси ▶ Агрегати для одночасного та незалежного виробництва холоду і тепла
	▶ Руфтопи ▶ Фанкойли ▶ Допоміжне обладнання
	▶ Фанкойли ▶ Теплові насоси ▶ Вентиляційні установки ▶ Осушувачі ▶ Зволожувачі ▶ Автоматика для систем вентиляції і кондиціонування ▶ Баки
	▶ Повітрообробні установки
	▶ Теплові насоси
	▶ Парозволожувачі
	▶ Компресорно-конденсаторні блоки
	▶ Градирні ▶ Обладнання для охолодження
	▶ Повітряні теплообмінники
	▶ Осушувачі повітря
	▶ Дренажні насоси
	▶ Щити автоматизації ▶ Диспетчеризація

Рисунок 1.2 – Каталог обладнання

Основні конкурентні переваги підприємства:

1. Професійна команда Наші фахівці надають клієнтам всебічну технічну підтримку, супроводжуючи їх від моменту вибору до остаточного запуску обладнання.
2. Індивідуальний підхід Ми розглядаємо кожен запит як новий виклик, що вимагає максимально ефективного вирішення. Наші партнери готові виробляти обладнання, розроблене спеціально під конкретний об'єкт.
3. Комплексні рішення Реалізація кожного запропонованого технологічного рішення строго контролюється фахівцями нашої команди — починаючи з етапу початкового замовлення і до навчання ваших фахівців роботі зі встановленими агрегатами.
4. Гнучка цінова політика Кожному з наших клієнтів ми готові запропонувати найбільш вигідні умови співпраці. Aclima є ексклюзивним дистриб'ютором провідних світових виробників кліматичної техніки, а відтак пропонує своїм замовникам найкращі ціни на українському ринку.
5. Оперативність і точність Наші клієнти впевнені в тому, що їх замовлення буде виготовлене і доставлене вчасно. Виробничі склади на території Європи дають змогу доставити готове обладнання за термін від 3 днів. Для індивідуального дизайну та виготовлення техніки з заданими параметрами знадобиться від 2 тижнів.

2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА»

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_Si3Pxz4IBZu22ppgh7rQQqwI9IGhY)

проведемо в наступній послідовності.

Таблиця 2.1 - Основні показники господарської діяльності підприємства (тис. грн.)

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	19	25	22	19
Дохід (тис грн)	189 735	54 389	101 121	182 138
Чистий прибуток (тис грн)	10 352	2 172	4 842	12 045
Активи (тис грн)	110 734	82 582	95 187	167 695
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	18 113	149	4 329	6 374
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	86 954	56 629	64 393	124 856
Власний капітал (тис грн)	23 780	25 952	30 794	42 39

Проведемо аналіз по кожному фінансово-економічному показнику підприємства за 2021–2024 роки.

Кількість персоналу. У 2021 році чисельність персоналу підприємства становила 19 осіб, що відповідало масштабам діяльності та обсягам операцій на той період. У 2022 році спостерігається зростання кількості персоналу до 25 осіб, або на 6 осіб (31,6 %), що може свідчити про розширення господарської діяльності, зростання обсягів продажів у попередньому періоді або спробу підприємства посилити операційні та управлінські функції.

У 2023 році чисельність персоналу скоротилася до 22 осіб (–3 особи, або –12,0 %), що, ймовірно, було реакцією на зниження ділової активності у 2022 році та необхідність оптимізації витрат. У 2024 році кількість працівників знову зменшилася до 19 осіб, тобто до рівня 2021 року, що свідчить про завершення процесу реструктуризації персоналу та перехід до більш раціональної моделі використання трудових ресурсів.

Загалом динаміка чисельності персоналу відображає адаптацію підприємства до змін ринкового середовища та прагнення забезпечити відповідність між трудовими ресурсами й реальними обсягами діяльності.

Дохід підприємства. У 2021 році дохід підприємства становив 189 735 тис. грн, що характеризує високий рівень ділової активності та стабільні позиції на ринку. У 2022 році відбулося різке скорочення доходу до 54 389 тис. грн, або на 135 346 тис. грн (–71,3 %). Така динаміка свідчить про суттєвий негативний вплив зовнішніх факторів, зокрема загальноекономічної нестабільності, порушення логістичних ланцюгів і зниження купівельної спроможності споживачів.

У 2023 році дохід зріс до 101 121 тис. грн, що на 46 732 тис. грн (86,0 %) більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про поступове відновлення діяльності підприємства, адаптацію до нових умов функціонування та часткове відновлення попиту. У 2024 році дохід досяг 182 138 тис. грн, практично наблизившись до рівня 2021 року, що є позитивною ознакою стабілізації та ефективності впроваджених управлінських рішень.

Чистий прибуток. Чистий прибуток у 2021 році становив 10 352 тис. грн, що вказує на достатній рівень ефективності діяльності підприємства. У 2022 році цей показник скоротився до 2 172 тис. грн (–78,9 %), що є наслідком суттєвого падіння доходів при збереженні значної частини постійних витрат.

У 2023 році чистий прибуток зріс до 4 842 тис. грн, що більш ніж удвічі перевищує рівень 2022 року. Це свідчить про підвищення операційної ефективності, оптимізацію витрат та поступове відновлення прибутковості. У 2024 році підприємство досягло найвищого значення чистого прибутку за аналізований період – 12 045 тис. грн, що перевищує показник 2021 року на 1 693 тис. грн (16,4 %). Така динаміка свідчить про формування стійкої прибуткової моделі діяльності.

Активи підприємства. Обсяг активів у 2021 році становив 110 734 тис. грн. У 2022 році активи скоротилися до 82 582 тис. грн (–25,4 %), що може бути наслідком зменшення оборотних активів, продажу або списання майна, а також скорочення обсягів діяльності.

У 2023 році активи зросли до 95 187 тис. грн (на 15,3 %), що свідчить про поступове відновлення ресурсного потенціалу підприємства. У 2024 році активи суттєво зросли до 167 695 тис. грн, тобто на 72 508 тис. грн (76,2 %) порівняно з 2023 роком. Такий приріст може бути пов'язаний із розширенням оборотного капіталу, зростанням товарних запасів та інвестиціями у розвиток діяльності.

Грошові кошти та їх еквіваленти. У 2021 році обсяг грошових коштів становив 18 113 тис. грн, що забезпечувало достатній рівень платоспроможності. У 2022 році цей показник різко скоротився до 149 тис. грн, що свідчить про критичне зниження ліквідності та високе фінансове навантаження.

У 2023 році обсяг грошових коштів зріс до 4 329 тис. грн, що вказує на часткове відновлення ліквідності. У 2024 році показник зріс до 6 374 тис. грн,

що хоча й не досягло рівня 2021 року, однак свідчить про стабілізацію грошових потоків та покращення фінансової дисципліни.

Довгострокові зобов'язання. Упродовж 2021–2024 років підприємство не мало довгострокових зобов'язань. Це свідчить про відсутність значного довгострокового боргового навантаження, що позитивно впливає на фінансову стійкість, однак водночас може обмежувати можливості залучення інвестиційних ресурсів для стратегічного розвитку.

Поточні зобов'язання. У 2021 році поточні зобов'язання становили 86 954 тис. грн. У 2022 році вони зменшилися до 56 629 тис. грн (–34,9 %), що може бути результатом скорочення обсягів діяльності та зменшення кредиторської заборгованості.

У 2023 році поточні зобов'язання зросли до 64 393 тис. грн, що відповідає відновленню операційної активності. У 2024 році показник зріс до 124 856 тис. грн, що майже вдвічі перевищує рівень 2023 року. Це свідчить про активне використання короткострокових джерел фінансування, що потребує посиленої уваги до управління ліквідністю.

Власний капітал. У 2021 році власний капітал становив 23 780 тис. грн. У 2022 році він зріс до 25 952 тис. грн, незважаючи на зниження прибутковості, що свідчить про збереження фінансової стабільності. У 2023 році власний капітал досяг 30 794 тис. грн, а у 2024 році зріс до 42 839 тис. грн, що на 80,1 % більше порівняно з 2021 роком. Така динаміка є позитивною та відображає накопичення нерозподіленого прибутку й посилення фінансової незалежності підприємства.

Отже, проведений аналіз динаміки фінансово-економічних показників за 2021–2024 роки свідчить про складний, але загалом позитивний шлях розвитку підприємства. Після різкого спаду у 2022 році підприємство змогло адаптуватися до нових умов господарювання, відновити обсяги доходів, суттєво підвищити прибутковість та наростити активи й власний капітал. Разом із тим зростання поточних зобов'язань у 2024 році вимагає посилення контролю за ліквідністю та структурою джерел фінансування. У цілому

підприємство демонструє зростаючу фінансову стійкість і має потенціал для подальшого підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Проведемо фінансовий аналіз підприємства (таблиця 2.2).

Проаналізуємо основні фінансових коефіцієнтів підприємства за 2021–2024 роки. Фінансові коефіцієнти є важливим інструментом оцінки платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства. Їх аналіз у динаміці дозволяє виявити ключові тенденції розвитку та ступінь адаптації підприємства до змін зовнішнього й внутрішнього середовища.

Коефіцієнт поточної ліквідності. У 2021 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 1,26, що відповідає мінімально допустимому нормативному значенню та свідчить про здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Водночас такий рівень показника вказує на обмежений запас фінансової стійкості.

У 2022 році коефіцієнт зріс до 1,44, що є позитивною тенденцією та свідчить про покращення структури оборотного капіталу, зокрема за рахунок скорочення поточних зобов'язань і більш раціонального управління активами. У 2023 році показник досяг 1,47, що характеризує найвищий рівень ліквідності за аналізований період і свідчить про відновлення фінансової рівноваги.

У 2024 році коефіцієнт знизився до 1,34, що зумовлено зростанням короткострокових зобов'язань унаслідок активізації господарської діяльності. Незважаючи на зниження, показник залишається в межах нормативу, що дозволяє оцінити поточну платоспроможність підприємства як задовільну.

Таблиця 2.2 – Фінансові показники господарської діяльності підприємства (тис. грн.)

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.26	1.44	1.47	1.34
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.21	0.00	0.07	0.05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.47	0.42	0.20	0.23
Коефіцієнт автономії	0.21	0.31	0.32	0.26
Рентабельність активів (ROA)	0.09	0.03	0.05	0.07
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0.56	0.09	0.17	0.33
Чиста маржа	0.05	0.04	0.05	0.07
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	17.44	32.38	69.97	173.58
Коефіцієнт заборгованості	0.79	0.69	0.68	0.74

Коефіцієнт абсолютної ліквідності. У 2021 році коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0,21, що відповідає рекомендованому рівню та свідчить про наявність достатнього обсягу грошових коштів для негайного погашення частини поточних зобов'язань.

У 2022 році показник різко знизився до 0,00, що свідчить про критичну нестачу грошових коштів і надзвичайно високий рівень фінансового ризику. Така ситуація є наслідком суттєвого скорочення грошових потоків та погіршення ліквідності.

У 2023 році коефіцієнт зріс до 0,07, що вказує на часткове відновлення грошових ресурсів. У 2024 році показник дещо знизився до 0,05, що свідчить про нестабільність грошових потоків та необхідність посилення контролю за управлінням ліквідністю.

Коефіцієнт швидкої ліквідності. У 2021 році коефіцієнт швидкої ліквідності становив 0,47, що є нижчим за нормативне значення та свідчить про недостатню здатність підприємства погашати поточні зобов'язання без реалізації запасів.

У 2022 році показник зменшився до 0,42, що свідчить про погіршення ліквідної структури оборотних активів. У 2023 році коефіцієнт різко скоротився до 0,20, що є критичним значенням і вказує на надмірну концентрацію коштів у запасах.

У 2024 році показник зріс до 0,23, що хоча й свідчить про певну стабілізацію, однак загалом характеризує низький рівень короткострокової платоспроможності.

Коефіцієнт автономії. У 2021 році коефіцієнт автономії становив 0,21, що свідчить про високу залежність підприємства від залученого капіталу. У 2022 році показник зріс до 0,31, що є позитивною тенденцією та вказує на посилення фінансової незалежності.

У 2023 році коефіцієнт досяг 0,32, що характеризує найвищий рівень автономії за аналізований період. У 2024 році показник знизився до 0,26, що

пояснюється випереджальним зростанням зобов'язань, однак загальний рівень автономії залишається прийнятним.

Рентабельність активів (ROA). У 2021 році ROA становила 0,09, що свідчить про ефективне використання активів. У 2022 році показник знизився до 0,03, що є наслідком падіння доходів і прибутковості.

У 2023 році ROA зросла до 0,05, а у 2024 році — до 0,07, що свідчить про поступове відновлення ефективності використання активів та покращення операційних результатів.

Рентабельність власного капіталу (ROE). У 2021 році ROE становила 0,56, що характеризує високий рівень доходності вкладеного капіталу. У 2022 році показник різко знизився до 0,09, що свідчить про суттєве погіршення фінансових результатів.

У 2023 році ROE зросла до 0,17, а у 2024 році досягла 0,33, що вказує на відновлення інвестиційної привабливості підприємства та підвищення ефективності використання власного капіталу.

Чиста маржа. У 2021 році чиста маржа становила 0,05, що свідчить про достатній рівень прибутковості продажів. У 2022 році показник знизився до 0,04, що відображає зростання витрат та зниження ефективності діяльності.

У 2023 році маржа знову зросла до 0,05, а у 2024 році досягла 0,07, що свідчить про покращення структури витрат та підвищення фінансової ефективності.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом. У 2021 році показник становив 17,44, що вже перевищує нормативне значення та свідчить про достатній рівень фінансової стійкості. У 2022 році коефіцієнт зріс до 32,38, у 2023 році — до 69,97, а у 2024 році — до 173,58, що є надзвичайно позитивною тенденцією та свідчить про значне зростання ролі власного капіталу у фінансуванні необоротних активів.

Коефіцієнт заборгованості. У 2021 році коефіцієнт заборгованості становив 0,79, що свідчить про значну залежність від позикових коштів. У

2022–2023 роках показник зменшився до 0,69–0,68, що є позитивною тенденцією та вказує на зниження боргового навантаження.

У 2024 році коефіцієнт зріс до 0,74, що свідчить про активніше використання залученого капіталу, однак рівень заборгованості залишається контрольованим.

Отже, проведений аналіз фінансових коефіцієнтів за 2021–2024 роки свідчить про те, що підприємство зазнало значного погіршення фінансового стану у 2022 році, однак у подальшому змогло поступово відновити платоспроможність, підвищити ефективність використання активів і власного капіталу та зміцнити фінансову стійкість. Незважаючи на певні проблеми з абсолютною та швидкою ліквідністю, загалом фінансовий стан підприємства у 2024 році можна оцінити як стабілізований із чіткою тенденцією до покращення, що створює підґрунтя для подальшого підвищення конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

Сьогодні ТОВ «Торговий дім «Акліма» розглядає екологічні інновації як ключовий чинник сталого росту та конкурентної переваги на ринку кліматичного обладнання.

Сьогодні компанії слід зосередити зусилля на впровадженні енергоефективних рішень, зменшенні вуглецевого сліду та розвитку пропозиції у сфері відновлюваних джерел енергії: це розширення асортименту інверторних систем і теплових насосів, впровадження демонстраційних майданчиків із сонячними панелями, а також перехід на екологічні практики в логістиці та офісному управлінні. Ці дії дозволять зменшити негативний вплив на довкілля та сформулюють сучасну екосвідому репутацію компанії серед партнерів і клієнтів.

За результатами аналізу сформовано огляд інноваційного розвитку підприємства:

1. Інноваційна стратегія та орієнтація на клієнта:
 - Посилення позиції digital-дистриб'ютора: інвестиції в e-commerce (інтернет-магазин, каталоги онлайн, віртуальні шоуруми).

- Акцент на енергоефективність: пропонування рішень з модернізації HVAC для бізнесів, «зелені» інвестиції для комерційних об'єктів.

2. Нові продуктиві та сервісні пропозиції;

- Академія Aslima — розвиток навчальних курсів, сертифікація фахівців (монтаж, VRF-системи, сонячна енергетика).

- Конструкційні рішення під ключ: концептуальний підбір, монтаж, післяпродажний супровід промислових проектів.

- Мобільний сервісний центр: виїзд обладнання для діагностики, ремонту, сервісного обслуговування за запитом.

3. Цифровізація технічних процесів

- Впровадження CRM + ERP + WMS для автоматизації замовлень, монтажу, договорів, обліку обладнання.

- Онлайн-портал для клієнтів: статус замовлення, документація, сервіс, заявки.

- Аналітика даних: навчання, відгуки, ефективність обладнання.

4. Розширення каналів продажу та партнерств

- Вихід на e-commerce платформи (Rozetka, Prom.ua) і інтеграція продуктів через API.

- Партнерські проекти з девелоперами, фасадними компаніями, енергоаудиторами.

- Формат B2B-академії: підписки на сервісне обслуговування, advanced technical training для клієнтів.

5. Інновації в логістиці і моделі бізнесу

- Just-in-Time доставка запчастин та HVAC-комплектів шляхом оптимізації ланцюгів постачання.

- Модель “smart rental” обладнання — оренда кондиціонерів або теплових насосів.

- Ремонт і переробка: відновлення вузлів, trade-back старого обладнання.

6. Інноваційна культура та співпраця

- Розвиток Академії як центру R&D: тестування нових брендів, кейси на об'єктах.
- Заохочення персоналу подавати інноваційні ідеї — популяризувати їх через InnoBox або внутрішні конкурси.
- Співпраця з технічними університетами для практики студентів та тестування нових систем.

7. KPI та оцінка ефективності

- Частка продажів через онлайн-канали $\geq 20\%$ за рік.
- Студенти академії ≥ 200 /рік, 80% потрапляють до бізнесу HVAC.
- Зростання конверсії монтажів і післяпродажного сервісу $\geq 15\%$.
- ROI інвестицій у мобільний сервіс $\geq 30\%$ за 12 місяців.

Отже, інноваційний менеджмент ТОВ «Торговий дім «Акліма» спрямований на створення цифрової екосистеми HVAC: від продажу до сервісу, від навчання до логістики та аналітики. Це дозволить перетворити традиційний дистрибуційний бізнес на інноваційний сервіс-центр, що веде ринок кліматичного обладнання у цифрову епоху.

2.3 Аналіз інноваційного розвитку підприємства

Сьогодні ТОВ «Торговий дім «Акліма» розглядає екологічні інновації як ключовий чинник сталого росту та конкурентної переваги на ринку кліматичного обладнання.

Сьогодні компанії слід зосередити зусилля на впровадженні енергоефективних рішень, зменшенні вуглецевого сліду та розвитку пропозиції у сфері відновлюваних джерел енергії: це розширення асортименту інверторних систем і теплових насосів, впровадження демонстраційних майданчиків із сонячними панелями, а також перехід на екологічні практики в логістиці та офісному управлінні. Ці дії дозволять

зменшити негативний вплив на довкілля та сформулюють сучасну екосвідому репутацію компанії серед партнерів і клієнтів.

За результатами аналізу сформовано огляд інноваційного розвитку підприємства:

Інноваційна стратегія та орієнтація на клієнта

- Посилення позиції digital-дистриб'ютора: інвестиції в e-commerce (інтернет-магазин, каталоги онлайн, віртуальні шоуруми).
- Акцент на енергоефективність: пропонування рішень з модернізації HVAC для бізнесів, «зелені» інвестиції для комерційних об'єктів.

Нові продуктові та сервісні пропозиції

- Академія Aclima — розвиток навчальних курсів, сертифікація фахівців (монтаж, VRF-системи, сонячна енергетика) aw-therm.com.ua+7opendatabot.ua+7aclima.ua+7academy.aclima.ua+1aclima.ua+1.
- Конструкційні рішення під ключ: концептуальний підбір, монтаж, післяпродажний супровід промислових проектів .
- Мобільний сервісний центр: виїзд обладнання для діагностики, ремонту, сервісного обслуговування за запитом.

Цифровізація технічних процесів

- Впровадження CRM + ERP + WMS для автоматизації замовлень, монтажу, договорів, обліку обладнання.
- Онлайн-портал для клієнтів: статус замовлення, документація, сервіс, заявки.
- Аналітика даних: навчання, відгуки, ефективність обладнання.

Розширення каналів продажу та партнерств

- Вихід на e-commerce платформи (Rozetka, Prom.ua) і інтеграція продуктів через API.
- Партнерські проєкти з девелоперами, фасадними компаніями, енергоаудиторами.
- Формат B2B-академії: підписки на сервісне обслуговування, advanced technical training для клієнтів.

Інновації в логістиці і моделі бізнесу

- Just-in-Time доставка запчастин та HVAC-комплектів шляхом оптимізації ланцюгів постачання.
- Модель “smart rental” обладнання — оренда кондиціонерів або теплових насосів.
- Ремонт і переробка: відновлення вузлів, trade-back старого обладнання.

Інноваційна культура та співпраця

- Розвиток Академії як центру R&D: тестування нових брендів, кейси на об'єктах.
- Заохочення персоналу подавати інноваційні ідеї — популяризувати їх через InnoBox або внутрішні конкурси.
- Співпраця з технічними університетами для практики студентів та тестування нових систем.

KPI та оцінка ефективності

- Частка продажів через онлайн-канали $\geq 20\%$ за рік.
- Студенти академії ≥ 200 /рік, 80% потрапляють до бізнесу HVAC.
- Зростання конверсії монтажів і післяпродажного сервісу $\geq 15\%$.
- ROI інвестицій у мобільний сервіс $\geq 30\%$ за 12 місяців.

Отже, інноваційний менеджмент ТОВ «Торговий дім «Акліма» спрямований на створення цифрової екосистеми HVAC: від продажу до сервісу, від навчання до логістики та аналітики. Це дозволить перетворити традиційний дистрибуційний бізнес на інноваційний сервіс-центр, що веде ринок кліматичного обладнання у цифрову епоху.

3 РОЗРОБКА РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА»

3.1 Обґрунтування необхідності посилення інноваційного розвитку підприємства

В умовах трансформації сучасної економіки, цифровізації бізнес-процесів та загострення конкурентної боротьби інноваційний розвиток стає ключовою передумовою забезпечення сталого функціонування та довгострокового зростання підприємств. Особливої актуальності інноваційна діяльність набуває для підприємств торговельно-сервісного сектору, які змушені оперативно реагувати на зміни споживчих запитів, технологічні зрушення та ринкові виклики. У цьому контексті інноваційний менеджмент виступає не лише інструментом впровадження нововведень, а й важливою складовою стратегічного управління підприємством.

Інноваційний менеджмент доцільно розглядати як цілеспрямований і безперервний процес управління інноваційною діяльністю, що охоплює генерування інноваційних ідей, їх науково-технічне обґрунтування, розробку, тестування, впровадження та подальшу комерціалізацію. Основною метою інноваційного менеджменту є формування та розвиток стійких конкурентних переваг підприємства шляхом упровадження нових продуктів, технологій, управлінських рішень і бізнес-моделей, а також підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Необхідність посилення інноваційного розвитку підприємства зумовлена сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників. По-перше, сучасне бізнес-середовище характеризується високими темпами технологічних змін, що вимагає від підприємств постійного оновлення продуктового портфеля, сервісних рішень і внутрішніх процесів. По-друге, спостерігається зростання

вимог споживачів до якості, функціональності, індивідуалізації та екологічної відповідальності продукції й послуг, що змушує компанії шукати нові інноваційні підходи до формування цінності для клієнта. По-третє, актуальною є потреба зниження витрат і підвищення гнучкості діяльності в умовах нестабільної економічної ситуації, що може бути досягнуто шляхом цифровізації, автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. По-четверте, зростає конкурентний тиск з боку підприємств, які впроваджують інновації більш швидко та системно, формуючи нові стандарти ринку.

Удосконалення системи інноваційного менеджменту дозволяє підприємству перейти від фрагментарних, ситуативних інновацій до комплексної, системної моделі інноваційного розвитку. Такий підхід створює передумови для освоєння нових ринків збуту, впровадження ефективних бізнес-моделей, підвищення лояльності клієнтів і зміцнення позицій підприємства в конкурентному середовищі.

З огляду на це, доцільним є впровадження плану удосконалення інноваційного менеджменту ТОВ «Торговий дім «Акліма», спрямованого на формування цілісної інноваційної екосистеми підприємства та забезпечення переходу до проактивної моделі розвитку.

Першочерговим напрямом є формування системної інноваційної стратегії підприємства. З цією метою пропонується розробити інноваційну карту розвитку до 2027 року з чіткою структуризацією інновацій за ключовими напрямками: продуктова політика, сервісні рішення та внутрішні бізнес-процеси. Доцільним є створення окремої інноваційної функції у вигляді R&D-менеджера або спеціалізованої інноваційної команди, відповідальної за координацію інноваційної діяльності. Важливим елементом є впровадження формалізованого регламенту генерації, оцінювання та реалізації інноваційних ідей (InnoGate), що забезпечить прозорість і керованість інноваційного циклу.

Другим напрямом є цифровізація управління інноваційними процесами. Застосування сучасних інструментів автоматизації інноваційного

циклу, таких як Notion, Monday або Trello, дозволить ефективно управляти портфелем інноваційних ідей та контролювати етапи їх реалізації. Використання аналітичних платформ Microsoft Power BI або Tableau сприятиме оцінці економічної ефективності інновацій, зокрема показників ROI та динаміки впроваджень. Важливим джерелом інноваційних ідей має стати інтеграція аналітики клієнтських запитів і зворотного зв'язку споживачів у систему прийняття управлінських рішень.

Третім напрямом є трансформація Академії Aclima з навчального підрозділу в повноцінний R&D-інкубатор. Розширення її функцій передбачає тестування нових продуктів, сервісних рішень і технологій, а також створення партнерських програм з технічними закладами вищої освіти. Залучення студентів і молодих фахівців до розробки прототипів і проведення пілотних проєктів дозволить підприємству отримати доступ до нових ідей та знизити витрати на інноваційні розробки.

Четвертим напрямом є розвиток внутрішнього інноваційного середовища шляхом запуску платформи внутрішніх ініціатив «Aclima InnoBox». Реалізація програми передбачає проведення щоквартальних конкурсів інноваційних ідей, запровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання за реалізовані пропозиції, а також створення спрощеного механізму подання ініціатив. Додатково доцільно впровадити регулярні інноваційні сесії в підрозділах продажів, логістики та сервісу з метою залучення персоналу до процесу безперервних покращень.

П'ятим напрямом є впровадження системи оцінювання та масштабування інновацій. Для цього пропонується створити інноваційний комітет, відповідальний за пріоритезацію ідей, погодження бюджетів та прийняття рішень щодо тестування і масштабування інновацій через механізм мінімально життєздатних продуктів (MVP). Застосування системи пілотних проєктів із чітко визначеними показниками тривалості, вартості та економічного ефекту дозволить мінімізувати ризики та підвищити результативність інноваційної діяльності.

Завершальним елементом є формування KPI-системи інноваційного менеджменту, яка забезпечить кількісну оцінку результатів інноваційної діяльності. До ключових показників доцільно віднести частку реалізованих ідей, запропонованих працівниками (не менше 20 %), рівень рентабельності інноваційних проєктів (ROI не менше 25 %), середній час від виникнення ідеї до запуску пілотного проєкту (не більше 60 днів), частку прибутку від нових продуктів і бізнес-моделей (не менше 30 %) та рівень залученості персоналу в інноваційні процеси (не менше 75 %).

Таким чином, удосконалення інноваційного менеджменту в ТОВ «Торговий дім «Акліма» слід розглядати як стратегічний перехід від реактивного реагування на ринкові зміни до проактивної системи формування майбутнього розвитку підприємства. Запропонований підхід, що поєднує стратегічне планування, цифрові інструменти, розвиток людського капіталу та системну оцінку результатів, створює підґрунтя для зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової ефективності діяльності підприємства.

3.2 Розрахунок ефективності рішень у сфері інноваційного менеджменту підприємства

Впровадження екологічних інновацій є ключовим чинником сталого росту та конкурентної переваги на ринку кліматичного обладнання :

1. Суть екологічних інновацій у галузі HVAC Екологічні інновації — це технологічні, організаційні чи продуктові новації, що дозволяють:

- зменшити споживання енергії,
- скоротити викиди парникових газів (зокрема холодоагентів),
- підвищити ефективність теплових процесів,
- знизити рівень шуму та електромагнітного випромінювання.

У кліматичному обладнанні це виражається у:

- переході на R32, CO₂, R290 як більш безпечні холодоагенти;

впровадженні теплових насосів замість газових систем;
інтелектуальному керуванні (AI-алгоритми, IoT);
системах рекуперації тепла та сонячного допідігріву.

2. Ринкові тренди, які посилюють потребу в екоінноваціях
Регулювання в ЄС і Україні: зменшення використання F-Gas, перехід до
“Зеленого курсу” (Green Deal).

Потреба в сертифікації об’єктів: BREEAM, LEED, ISO 50001.

Підвищення попиту на ESG-продукти з боку девелоперів, комерційних
клієнтів і державних тендерів.

Зростання цін на енергоносії, що стимулює попит на ефективні системи
опалення/охолодження.

3. Ефекти впровадження екологічних інновацій

Напрямок Результат Енергоефективність

До 50% економії електроенергії Якість повітря Менше шкідливих
викидів, підвищення безпеки

ROI Окупність обладнання за 2–4 роки

Бренд Позиціонування як «зелений» постачальник

Доступ до ринку Можливість участі у європейських тендерах, B2B-
закупках

4. Стратегія впровадження на підприємстві Аудит портфеля
обладнання — визначення моделей, які не відповідають екостандартам.

Вибір лінійки «екологічно ефективного» обладнання.

Навчання персоналу та сертифікація проєктантів, інсталяторів.

Програмування ROI-моделей для клієнтів — калькулятори
ефективності.

Маркетинг і репозиціонування: зелений імідж, ESG-комунікація.

5. Висновок Впровадження екологічних інновацій — це не просто
відповідь на нормативні вимоги, а довгострокова стратегія зростання. Вона
дозволяє підприємству:

знижувати витрати клієнтів,

виходити на нові ринки,
створювати стійку конкурентну перевагу у галузі, що стрімко еволюціонує.

Сьогодні ТОВ «Торговий дім «Акліма» розглядає екологічні інновації як ключовий чинник сталого росту та конкурентної переваги на ринку кліматичного обладнання.

Сьогодні компанії слід зосередити зусилля на впровадженні енергоефективних рішень, зменшенні вуглецевого сліду та розвитку пропозиції у сфері відновлюваних джерел енергії: це розширення асортименту інверторних систем і теплових насосів, впровадження демонстраційних майданчиків із сонячними панелями, а також перехід на екологічні практики в логістиці та офісному управлінні. Ці дії дозволять зменшити негативний вплив на довкілля та сформують сучасну екосвідому репутацію компанії серед партнерів і клієнтів.

План розвитку підприємства з впровадження екологічних інновацій представлено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Комплекс управлінських рішень з розвитку екологічних інновацій для ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА»

<p>Екологізація продукції Мета: розширити асортимент енергоефективного обладнання.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Запуск лінійки продукції з класом енергоефективності A+++ (кондиціонери, рекуператори, вентиляційні установки). ◆ Сертифікація обладнання за стандартами Ecodesign (EU) та ISO 14001. ◆ Просування інверторних систем і теплових насосів як альтернативи газовому опаленню.
<p>Використання альтернативних джерел енергії Мета: інтегрувати відновлювані джерела в пропозицію клієнтам і в інфраструктуру компанії.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Розробка систем мікрогенерації (PV + теплові насоси). ◆ Демонстраційний майданчик на складі/офісі з сонячною панеллю, інвертором та вентиляційним блоком.

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Партнерство з інсталяторами ВДЕ для створення комплексних рішень.
Екологічність внутрішньої діяльності Мета: зменшення шкідливого впливу на довкілля від логістики, офісу, складу.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Перехід на паперовий less-офіс: цифровий документообіг. ◆ Упровадження роздільного збору сміття на базі та офісі. ◆ Поступовий перехід транспорту компанії на гібридні/електроавтомобілі.
Навчання персоналу та клієнтів Мета: сформувати екологічну культуру всередині компанії та серед партнерів.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Проведення тренінгів для працівників щодо сталого розвитку. ◆ Онлайн-семінари для партнерів: «Як продавати енергоефективне обладнання». ◆ Розробка довідників/каталогів з позначками «екологічний продукт».

Прогнозні результати підвищення ефективності діяльності ТОВ «Торговий дім «Акліма» внаслідок реалізації екологічних інновацій наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Прогнозні результати підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок реалізації екологічних інновацій

Напрямок	Показник	Результат досягнення
Зниження споживання енергії	-15–20 %	у приміщеннях замовників
Впізнаваність бренду	+30 %	серед ESG-орієнтованих клієнтів
Продажі «зелених» продуктів	+50 %	у сегменті інверторів/ВДЕ
CO ₂ нейтралізація	-10–15 т/рік	через ВДЕ+логістику

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері інноваційного менеджменту ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА».

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.

На основі аналізу економічної літератури:

- 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 «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА» та оцінено перспективи розвитку управління інноваційною діяльністю.

Результати виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства свідчать про наявність прибутку та рентабельності виробництва, але ці показники понижуються, що свідчить про необхідність перегляду стратегічного плану функціонування підприємства.

При розгляді функціонування логістичної системи було визначено основні функціональні процеси, що протікають на підприємстві, та сформульовано схему руху логістичних потоків крізь них. Це дало змогу проаналізувати логістичні потокові процеси та виявити можливість впливу на них.

Сьогодні ТОВ «Торговий дім «Акліма» розглядає екологічні інновації як ключовий чинник сталого росту та конкурентної переваги на ринку кліматичного обладнання.

Сьогодні компанії слід зосередити зусилля на впровадженні енергоефективних рішень, зменшенні вуглецевого сліду та розвитку пропозиції у сфері відновлюваних джерел енергії: це розширення асортименту інверторних систем і теплових насосів, впровадження демонстраційних майданчиків із сонячними панелями, а також перехід на

екологічні практики в логістиці та офісному управлінні. Ці дії дозволять зменшити негативний вплив на довкілля та сформують сучасну екосвідому репутацію компанії серед партнерів і клієнтів.

Запропоновано удосконалення інноваційного менеджменту ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА», який дозволить перейти від точкових інновацій до системної інноваційної моделі розвитку компанії:

1. Формування системної інноваційної стратегії
2. Цифрове управління інноваціями Використати інструменти автоматизації інноваційного циклу:
 3. Академія Aclima — як R&D-інкубатор
 4. Платформа внутрішніх ініціатив
 5. Оцінка та масштабування інновацій
 6. KPI-система для інноваційного менеджменту

Таким чином, удосконалення інноваційного менеджменту в «Аклімі» — це перехід від “реактивних” інновацій до проактивної системи створення майбутнього компанії через аналітику, мотивацію персоналу, R&D-процеси та стратегічне мислення.

Розроблено план розвитку підприємства з впровадження екологічних інновацій:

<p>Екологізація продукції Мета: розширити асортимент енергоефективного обладнання.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Запуск лінійки продукції з класом енергоефективності A+++ (кондиціонери, рекуператори, вентиляційні установки). ❖ Сертифікація обладнання за стандартами Ecodesign (EU) та ISO 14001. ❖ Просування інверторних систем і теплових насосів як альтернативи газовому опаленню.
<p>Використання альтернативних джерел енергії Мета: інтегрувати відновлювані джерела в пропозицію клієнтам і в інфраструктуру компанії.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Розробка систем мікрогенерації (PV + теплові насоси). ❖ Демонстраційний майданчик на складі/офісі з сонячною панеллю, інвертором та вентиляційним блоком.

Екологічність внутрішньої діяльності
 Мета: зменшення шкідливого впливу на довкілля від логістики, офісу, складу.

Навчання персоналу та клієнтів
 Мета: сформувати екологічну культуру всередині компанії та серед партнерів.

- ◆ Партнерство з інсталяторами ВДЕ для створення комплексних рішень.
- ◆ Перехід на паперовий less-офіс: цифровий документообіг.
- ◆ Упровадження роздільного збору сміття на базі та офісі.
- ◆ Поступовий перехід транспорту компанії на гібридні/електроавтомобілі.
- ◆ Проведення тренінгів для працівників щодо сталого розвитку.
- ◆ Онлайн-семінари для партнерів: «Як продавати енергоефективне обладнання».
- ◆ Розробка довідників/каталогів з позначками «екологічний продукт».

Прогнозні результати підвищення ефективності діяльності ТОВ «Торговий дім «Акліма» внаслідок реалізації екологічних інновацій наступні:

Напрямок	Показник	Результат досягнення
Зниження споживання енергії	-15–20 %	у приміщеннях замовників
Впізнаваність бренду	+30 %	серед ESG-орієнтованих клієнтів
Продажі «зелених» продуктів	+50 %	у сегменті інверторів/ВДЕ
CO ₂ нейтралізація	-10–15 т/рік	через ВДЕ+логістику

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. History of Paint Science and Technology. URL : <http://www.ndsu.edu/fileadmin/croll/HistoryofPaintSGC.pdf>
2. Paints and Coatings: Global Markets & Advanced Technologies. URL : <http://www.bccresearch.com/market-research/chemicals/paints-coatings-markets-chm049b.html>.
3. World's Top ten Paints Companies 2017 Annual Report (Published by World Paint & Coatings Industry Association. January 5, 2018. Washington). URL : <http://www.wpcia.org/news/World's%20Top%20ten%20Paints%20Companies%202017%20Annual%20Report.html>.
4. 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.
5. Балджи М.Д., Допіра І.А., Однолько В.О. Економіка та організація торгівлі : навч. посіб. Київ : Кондор-видавництво, 2017. 368 с.
6. Васи́лига С.М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611> (дата звернення: 08.05.2025 р.).
7. 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.
8. Власова Н.О., Гросул В.А., Краснокутская Н.С. Економіка торгівлі : навч. посіб. Харків : Світ книг, 2016. 473 с.
9. Господарський кодекс України [від 16 січня 2003 р. №436-IV із змінами та доповненнями] : Відомості Верховної Ради України. 2003. №18.

С. 22.

10. Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико методологічні аспекти фінансового забезпечення: монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.

11. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 2 / за ред. К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленнікова. Херсон: Грінь Д.С., 2017. 906 с.

12. 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.

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

14. 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.

15. 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.

16. 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.

17. 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.

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

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

20. 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.

21. Малі бізнес-стратегії для збільшення продажів URL: <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2017/01/25/small-business-strategies-to-increas%20e-sales/?sh=6657d4b45e2f#4c8b%202b0f5b1b> (дата звернення: 10.05.2023 р.).

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

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

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

25. Правила продажу непродовольчих товарів: Затв. наказом Міністерства зовн. економ. зв'язків і торгівлі України № 294 від 27 трав. 1996 р. Зб. систематиз. законодавства. Лют. 2003 р. Вип. 2: Торговельна діяльність. С. 6–22.

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

27. 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

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

Відгук на кваліфікаційну роботу

студента групи 073-21-1

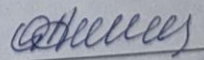
Некрасова Микити Андрійовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері інноваційного менеджменту підприємства

- 1) Актуальність роботи обумовлена тим, що 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.
- 2) Некрасов Микита Андрійович показав 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 проявив 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) Студент виявив 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) Некрасов М.А. показав 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.

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



Амоша О.І.

Рецензія на кваліфікаційну роботу

студента групи 073-21-1

Некрасова Микити Андрійовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері інноваційного менеджменту 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. Соколенко Даниїл Володимирович приймав активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його. Некрасов М.А. показав 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

І.В.К., доц. кафедри
ПЕППУ

В.В.

Касьяненко І.В.