

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

на кваліфікаційну роботу
 ступеня бакалавра

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Гриценко Валерії Валеріївни

академічної групи 073-213-1

спеціальності 073 Менеджмент

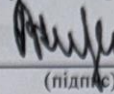
на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційного менеджменту підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Богач К.С.	82	добре	<i>[Підпис]</i>
Рецензент	<i>Касьяненко Д.А.</i>	82	добре	<i>[Підпис]</i>
Нормоконтролер	Богач К.С.	84	добре	<i>[Підпис]</i>

Дніпро
 2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

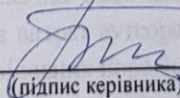
« 28 » квітня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Гриценко В.В., академічної групи 073-213-1спеціальності 073 Менеджментна тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційного менеджменту підприємствазатверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 348-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади підвищення ефективності у сфері інноваційного менеджменту підприємства	28.04.2025 р. – 08.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності «ТОВ «Прогрес-Інструмент»»	09.05.2025 р. – 25.05.2025 р.
Рекомендаційний	Впровадження рішень щодо підвищення ефективності у сфері інноваційного менеджменту ТОВ «Прогрес-Інструмент»	26.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано

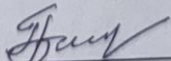

(підпис керівника)

Богач К.С.

Дата видачі « 28 » квітня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Гриценко В.В.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студентки групи 073-213-1

НТУ «Дніпровська політехніка»

Гриценко Валерії Валеріївни

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; 13 рисунків; 12 таблиць; 20 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління логістичною діяльністю підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо управління логістичною діяльністю підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства; наведено загальну характеристику ТОВ «Прогрес-Інструмент».; проаналізовано основні техніко-економічні показники його діяльності; досліджено фінансовий стан підприємства; розглянуто логістичну діяльність ТОВ «Прогрес-Інструмент».; запропоновано комплекс управлінських рішень, спрямованих на посилення інноваційного менеджменту підприємства, які охоплюють організаційні, фінансові, кадрові та маркетингові аспекти інноваційної діяльності.

Методи дослідження – системного аналізу, індукції та дедукції, класифікації, економіко-математичного, статистичного, порівняльного аналізу, графічний метод.

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

Сфера застосування – практичне значення одержаних результатів кваліфікаційної роботи полягає в тому, що запропоновано впровадження системи портфельного управління інноваційними проектами, оптимізацію фінансування інноваційної діяльності; впровадження цифрових інструментів управління проектами; розвиток кадрового потенціалу та корпоративної культури; підвищення ефективності комерціалізації інновацій.

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

ABSTRACT

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

on the topic Обґрунтування ефективності рішень у сфері інноваційного менеджменту підприємства

KEY WORDS: INNOVATIVE MANAGEMENT, ENTERPRISE, MANAGEMENT SOLUTION, EFFICIENCY.

Structure of the work: 60 pages of computer text; 13 drawings; 12 tables; 20 reference source.

The object of development is the process of managing the logistics activities of the enterprise.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of solutions for managing the logistics activities of the enterprise.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the theoretical foundations of managing the logistics activities of the enterprise are considered; the general characteristic of "IDEAL TECHNICS" LLC is given; the main technical and economic indicators of its activity are analyzed; A set of management decisions aimed at strengthening the innovative management of the enterprise has been proposed, covering organizational, financial, personnel, and marketing aspects of innovative activity.

Research methods - system analysis, induction and deduction, classification, economic-mathematical, statistical, comparative analysis, graphical method.

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

Scope of application – the practical significance of the results obtained in the qualification work lies in the fact that it proposes the introduction of a portfolio management system for innovative projects, optimization of financing for innovative activities; introduction of digital project management tools; development of human resources and corporate culture; improvement of the effectiveness of commercialization of innovations.

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

ЗМІСТ

	стор.
Вступ	4
1 Теоретичні основи ефективного інноваційного менеджменту підприємства.....	6
1.1 Поняття, сутність та структура інноваційного менеджменту.	6
1.2 Система інноваційної діяльності підприємства та її компоненти	10
1.3 Методи та інструменти ефективного інноваційного менеджменту.....	13
2 Аналіз діяльності ТОВ «Прогрес-Інструмент.....	19
2.1. Характеристика підприємства.....	19
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.....	20
2.3 Аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Прогрес-Інструмент».....	29
3 Впровадження рішень щодо підвищення ефективності у сфері інноваційного менеджменту ТОВ «Прогрес-Інструмент».....	42
3.1 Формування управлінських рішень щодо посилення інноваційного менеджменту підприємства.....	42
3.2 Обґрунтування ефективності наданих пропозицій.....	47
Висновки.....	52
Список використаних джерел.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. Перехід до ринкової економіки забезпечив в Україні не тільки економічну свободу підприємницької діяльності, але водночас поставив перед суб'єктами господарювання комплекс складних завдань, які спрямовані на розвиток конкурентних форм організації процесів кооперації і спеціалізації у сфері виробництва та реалізації товарів і послуг.

Необхідність розвитку конкурентних форм господарювання для української економіки набуває особливої актуальності, оскільки ринкове середовище вимагає від підприємств використання нових видів інструментів, які б забезпечували їм адаптування до умов функціонування. І саме у цих умовах виживають і досягають максимальних успіхів ті, хто здійснює свою господарську діяльність найбільш ефективним способом, досягаючи зниження операційних витрат при збереженні високої якості товарів і послуг.

Однією з найбільш популярних на сучасному етапі моделей бізнесу є аутсорсинг. Делегування виконання частини своїх ключових функцій дає можливість підприємству концентруватися на ключових компетенціях, що є ефективним інструментом ринкової трансформації промислової кооперації і тим самим забезпечує йому конкурентні переваги. Перехід до аутсорсингової моделі організації діяльності підприємств зумовлений, перш за все, тим, що динамічне і невизначене ринкове середовище висуває нові управлінські завдання, вирішення яких потребує ринкової реконструкції всіх структурних елементів і підсистем управління підприємством із метою безперервної адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін. Все це й обумовило вибір теми дослідження.

Мета і 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 «Прогрес-Інструмент»;
- обґрунтувати рішення щодо підвищення ефективності інноваційного менеджменту ТОВ «Прогрес-Інструмент».

Об'єкт розроблення – процес управління інноваційним розвитком ТОВ «Прогрес-Інструмент».

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності інноваційного менеджменту ТОВ «Прогрес-Інструмент».

Методи дослідження. У вирішенні поставлених завдань була використана система сучасних загальнонаукових методів: системного аналізу, індукції та дедукції, класифікації, економіко-математичного, статистичного, порівняльного аналізу, графічний метод.

Практичне значення одержаних результатів кваліфікаційної роботи полягає в тому, що запропоновано впровадження системи портфельного управління інноваційними проектами, оптимізацію фінансування інноваційної діяльності; впровадження цифрових інструментів управління проектами; розвиток кадрового потенціалу та корпоративної культури; підвищення ефективності комерціалізації інновацій як комплексу управлінських рішень, спрямованих на посилення інноваційного менеджменту підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, сутність та структура інноваційного менеджменту

Інноваційний менеджмент визначається як система управлінських дій та процесів, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію нових продуктів, послуг, технологій або організаційних рішень, здатних підвищувати конкурентоспроможність підприємства, покращувати економічну ефективність та забезпечувати стійке функціонування у мінливому ринковому середовищі [5].

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації ринків інновації стають не просто фактором розвитку, а ключовим чинником виживання підприємства. Високий рівень інноваційної активності забезпечує формування унікальної ціннісної пропозиції для споживачів, що в свою чергу підвищує ринкову долю та економічну рентабельність.

Наукові джерела пропонують різні підходи до визначення інноваційного менеджменту:

- процесуальний підхід – розглядає інноваційний менеджмент як послідовність етапів від генерації ідеї до комерціалізації, включаючи дослідження, розробку, тестування та впровадження нових продуктів або послуг;
- системний підхід – підкреслює взаємозв'язок між усіма елементами організації, що беруть участь у створенні та впровадженні інновацій: науково-технічний потенціал, технології, фінанси, кадри та маркетингові ресурси;
- стратегічний підхід – визначає інноваційний менеджмент як механізм реалізації довгострокової стратегії розвитку підприємства, спрямованої на досягнення конкурентних переваг через інноваційні рішення [10].

Сутність інноваційного менеджменту полягає в інтеграції трьох основних аспектів діяльності підприємства:

- 1) науково-технічний аспект – створення нових технологій, продуктів, методів виробництва та управління, що дозволяє підприємству відповідати сучасним вимогам ринку. Включає інноваційні дослідження, розробку прототипів, тестування та патентування;
- 2) організаційно-управлінський аспект – розробка ефективних структур управління, процедур, правил і корпоративних стратегій для впровадження інновацій. До цього аспекту належить планування, координація, контроль та оцінка інноваційних проектів;
- 3) маркетингово-комерційний аспект – забезпечує реалізацію інновацій на ринку, аналіз споживчого попиту, визначення цінової політики та просування нових продуктів або послуг [4].

Функції інноваційного менеджменту:

- стратегічне планування інноваційної діяльності;
- організація та координація інноваційних проектів;
- контроль та оцінка ефективності впроваджених інновацій;
- забезпечення ресурсами (фінансовими, матеріально-технічними, кадровими);
- управління ризиками, пов'язаними з інноваційною діяльністю [15].

Розширене розуміння сутності інноваційного менеджменту передбачає, що він не обмежується технічними аспектами або окремими проектами. Йдеться про системну та комплексну організацію діяльності, де кожен елемент – від дослідження до маркетингу – взаємопов'язаний і взаємозалежний

Розглянемо історичний розвиток інноваційного менеджменту
Історія інноваційного менеджменту пройшла кілька етапів:

1. Етап інженерної інновації (кінець XIX – середина XX ст.) – акцент на технічних нововведеннях та удосконаленні виробничих процесів.

2. Етап науково-технічного підходу (1950–1970 рр.) – поява R&D-відділів, систематизація науково-дослідних робіт, поєднання науки і промисловості.

3. Етап стратегічного підходу (1980–2000 рр.) – інтеграція інноваційної діяльності у стратегію розвитку підприємства, оцінка рентабельності проектів, управління портфелем інновацій.

4. Сучасний етап (2000–донині) – цифровізація процесів, глобальна інтеграція, гнучкі методики управління (Agile, Scrum), використання Big Data та AI для прогнозування попиту і розробки нових продуктів [2].

Це демонструє, що інноваційний менеджмент постійно еволюціонує, пристосовуючись до технологічних та ринкових змін.

Сучасна структура інноваційного менеджменту включає три рівні (рисунки 1.1):

- стратегічний рівень – визначення цілей інноваційної політики, оцінка ринку, прогнозування тенденцій, аналіз конкурентів;
- тактичний рівень – планування проектів, розподіл ресурсів, управління ризиками, формування команд та координація між відділами;
- операційний рівень – реалізація інновацій, контроль за виконанням проектів, внесення коригувань, тестування та впровадження продуктів на ринок.

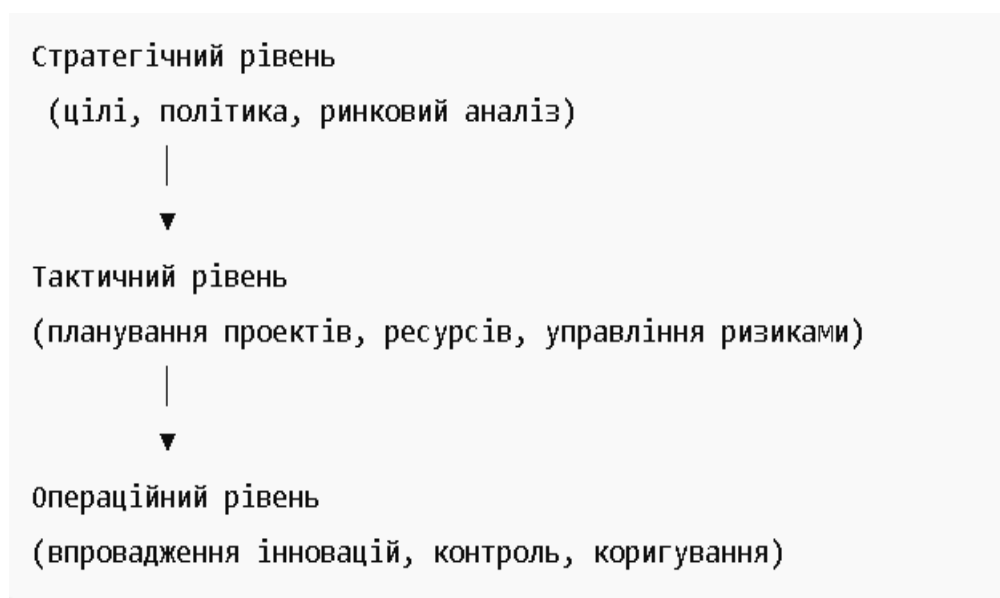


Рисунок 1.1. Структура інноваційного менеджменту на підприємстві

Існують кілька підходів до класифікації інноваційного менеджменту:

- за масштабом інновацій:

радикальні (disruptive) інновації – створюють нові ринки або змінюють існуючі.

інкрементальні – покращують існуючі продукти, процеси або послуги;

- за сферою впливу:

продуктові – розробка нових продуктів або послуг;

процесні – оптимізація виробничих та управлінських процесів;

організаційні – зміни в структурі, системі управління, корпоративній культурі;

- за джерелами інновацій:

внутрішні – створені силами власного підприємства (R&D, команди інженерів);

зовнішні – придбані або запозичені через ліцензії, партнерства, колаборації [7].

Структура інноваційного менеджменту забезпечує послідовність прийняття рішень від стратегічного планування до операційної реалізації, що дозволяє підприємству реагувати на зовнішні виклики та підвищувати ефективність управління інноваційними проектами

1.2 Система інноваційної діяльності підприємства та її компоненти

Інноваційна діяльність передбачає системну взаємодію науково-технічного потенціалу, організаційних структур та фінансових ресурсів для створення та впровадження нововведень.

Система інноваційної діяльності підприємства включає п'ять ключових компонентів:

- дослідницький потенціал – наявність лабораторій, дослідницьких центрів та інноваційних команд, здатних генерувати ідеї та розробляти прототипи;
- технологічна база – сучасне обладнання, програмне забезпечення, виробничі потужності, що забезпечують впровадження інновацій у виробничі процеси;
- фінансові ресурси – власні інвестиції, венчурне фінансування, гранти для підтримки проектів на різних стадіях життєвого циклу.;
- кадровий та управлінський потенціал – кваліфіковані фахівці, проектні команди, стратегічне управління;
- маркетинговий потенціал – аналіз ринку, оцінка попиту та просування інноваційних продуктів (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2. - Компоненти системи інноваційної діяльності підприємства

Ефективність інноваційного менеджменту визначається синхронністю та взаємозв'язком компонентів системи.

Компоненти системи інноваційної діяльності:

1. Науково-дослідницький потенціал Цей компонент включає: лабораторії, дослідницькі центри та інноваційні групи; персонал із високим рівнем кваліфікації (інженери, науковці, аналітики);

процеси генерації ідей, прототипування, тестування та патентування.

Значення: Науково-дослідницький потенціал є джерелом нових ідей, основою радикальних та інкрементальних інновацій.

2. Технологічна база Технологічна база включає:

сучасне обладнання та виробничі потужності;

програмне забезпечення для автоматизації процесів;

інструменти для моделювання, аналізу та тестування нових продуктів.

Приклад: Впровадження CAD/CAM-систем для проектування та виробництва дозволяє зменшити час розробки та покращити якість продукції.

3. Фінансові ресурси Фінансування інноваційної діяльності включає:

власні кошти підприємства;
державні гранти та субсидії;
венчурне фінансування та партнерські інвестиції;
механізми кредитування інноваційних проектів.

Значення: Без належного фінансування навіть найперспективніші проекти не можуть бути реалізовані.

4. Кадровий та управлінський потенціал Включає:
проектні команди та відділи R&D;
менеджерів інновацій, які координують процеси;
системи мотивації та розвитку персоналу.

Приклад: Корпоративні програми навчання та наставництва сприяють швидкій адаптації нових технологій і підвищують ефективність інноваційних проектів.

5. Маркетинговий потенціал Маркетинговий компонент включає:
дослідження ринку та аналіз попиту;
визначення цільових сегментів;
планування маркетингових стратегій для впровадження нових продуктів.

Значення: Інновація без правильного маркетингового просування не буде комерційно успішною.

Ключові фактори ефективності системи інноваційної діяльності:

1) синхронність компонентів – будь-який дисбаланс (наприклад, відсутність фінансування) знижує ефективність;

2) гнучкість та адаптивність – здатність швидко реагувати на зміни ринку та технологій;

3) інформаційна підтримка – системи збору даних, аналітики та управління знаннями;

4) корпоративна культура інновацій – стимулює креативність та готовність до змін.

1.3 Методи та інструменти ефективного інноваційного менеджменту

Ефективний інноваційний менеджмент підприємства вимагає використання комплексного набору методів і інструментів, що забезпечують системне планування, координацію та реалізацію інноваційних проектів. Вони охоплюють стратегічний, тактичний та операційний рівні управління і забезпечують інтеграцію науково-технічного, організаційного та маркетингового потенціалу підприємства.

Методи інноваційного менеджменту можна класифікувати за різними ознаками:

1. За рівнем управління

- Стратегічні методи – використовуються для формування інноваційної стратегії підприємства, визначення цілей та пріоритетів.
- Тактичні методи – забезпечують управління окремими проектами, розподіл ресурсів, управління ризиками.
- Операційні методи – застосовуються на етапі впровадження інновацій, тестування та контролю результатів.

2. За функціональним призначенням

- Аналітичні методи – SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, портфельне управління інноваціями, сценарне планування.
- Проектні методи – управління життєвим циклом проекту, Agile, Scrum, Lean Startup.
- Фінансово-економічні методи – розрахунок ROI, NPV, аналіз точки безбитковості, оцінка ризиків та варіантів інвестування.

3. За джерелом отримання інформації

- Внутрішні методи – генерування ідей у межах компанії, внутрішні дослідження, опитування співробітників.
- Зовнішні методи – конкурси, колаборації з університетами, використання відкритих інновацій (Open Innovation).

Стратегічні методи забезпечують довгострокову орієнтацію інноваційної діяльності підприємства:

1. SWOT-аналіз інноваційного потенціалу – оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у сфері інновацій.
2. PEST-аналіз – аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, що впливають на інноваційну діяльність.
3. Портфельне управління інноваційними проектами – визначення пріоритетності проектів з урахуванням ресурсів, ризиків та очікуваної ефективності.
4. Сценарне планування – моделювання різних варіантів розвитку ринку та технологій для вибору оптимальної стратегії.

Приклад: Підприємство, плануючи вихід на міжнародний ринок, використовує SWOT для оцінки внутрішнього потенціалу та PESTEL для аналізу зовнішнього середовища, після чого формується портфель інноваційних проектів з урахуванням фінансових і технологічних ресурсів.

Розглянемо проектні та операційні методи

Проектний підхід:

- Управління життєвим циклом проекту (Project Life Cycle) – включає планування, виконання, контроль та завершення інноваційних проектів.
- Agile – гнучке управління проектами, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах та потребах споживачів.
- Scrum – організаційна методика для командної роботи над інноваційними продуктами, що передбачає регулярні спринти, перегляди та адаптацію задач.
- Lean Startup – мінімізація ризиків через створення MVP (Minimum Viable Product) та збір зворотного зв'язку.

Операційні методи:

- Контроль якості інноваційної продукції (QA/QC).

- Тестування прототипів у реальних умовах.
- Впровадження інновацій у виробничі та управлінські процеси.
- Збір та аналіз зворотного зв'язку від споживачів.

Ідея → Планування → Розробка прототипу → Тестування → Впровадження → Моніторинг та оптимізація

Рисунок 1.3 - Життєвий цикл інноваційного проекту

Розглянемо фінансово-економічні методи.

Для оцінки ефективності інноваційних проектів застосовують:

1. ROI (Return on Investment) – співвідношення прибутку від інновації до вкладених інвестицій.
2. NPV (Net Present Value) – оцінка чистої приведеної вартості інвестицій з урахуванням дисконтування.
3. Точка беззбитковості – визначення обсягу продажів або виробництва, при якому інноваційний проект окупає витрати.
4. Аналіз ризиків – кількісна та якісна оцінка ймовірності невдачі, втрат чи затримок.

Проаналізуємо інструменти стимулювання інновацій.

Внутрішні інструменти:

- Мотивація співробітників через бонуси, премії, участь у прибутку.
- Корпоративні навчальні програми та тренінги.
- Формування корпоративної культури інновацій.

Зовнішні інструменти:

- Гранти та державні програми підтримки R&D.
- Співпраця з університетами та науковими центрами.
- Використання відкритих інновацій (Open Innovation) та краудсорсингових платформ.
- Венчурне фінансування та партнерські проекти.

Для комплексної оцінки застосовують:

1. Кількісні показники:

кількість запатентованих технологій та нових продуктів;

частка інноваційного прибутку у загальному доході;

час від ідеї до виходу продукту на ринок.

2. Якісні показники:

задоволеність клієнтів новими продуктами;

адаптивність організаційних процесів;

рівень внутрішньої мотивації та участі співробітників.

Стратегія → Проектний підхід → Фінансові методи → Внутрішні інструменти → Зовнішні інструменти

Рисунок 1.4 - Методи та інструменти ефективного інноваційного менеджменту

Отже, ефективний інноваційний менеджмент неможливий без комплексного використання стратегічних, тактичних та операційних методів. Стратегічні методи визначають довгострокові пріоритети та забезпечують планування розвитку підприємства, тактичні – координують ресурси та управління проектами, а операційні – забезпечують реальну реалізацію інновацій на практиці. Інтеграція цих рівнів створює синергію, що підвищує ефективність інноваційної діяльності.

Методи оцінки ефективності, такі як ROI, NPV та точка беззбитковості, дозволяють підприємству здійснювати обґрунтовані інвестиції у інновації, прогнозувати економічний ефект та мінімізувати фінансові ризики. Використання таких методів сприяє оптимальному розподілу ресурсів та підвищенню фінансової стійкості підприємства.

Наявність висококваліфікованих кадрів, проектних команд та менеджерів інновацій є ключовим фактором ефективності. Інструменти мотивації, навчання та корпоративної культури стимулюють активну участь співробітників у генерації та впровадженні інновацій, що безпосередньо впливає на успішність проектів.

Використання проектних методів (Agile, Scrum, Lean Startup) Гнучкі методики управління дозволяють швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, скорочувати час розробки нових продуктів і знижувати ризики невдач. Це особливо важливо для підприємств, що працюють у динамічних ринкових умовах, де швидкість впровадження інновацій визначає конкурентні переваги.

Необхідність маркетингової підтримки інновацій Комерціалізація інновацій та оцінка попиту на нові продукти через маркетингові дослідження є обов'язковою складовою процесу. Інновації без правильної маркетингової стратегії можуть бути технічно доскональними, але економічно нерентабельними.

Застосування зовнішніх інструментів стимулювання Використання державних грантів, партнерств з науковими інститутами та відкритих інновацій забезпечує додаткові джерела знань, технологій та фінансів, що підвищує загальну ефективність інноваційної системи. Впровадження зовнішніх інноваційних практик сприяє інтеграції підприємства у глобальні технологічні та ринкові процеси.

Оцінка ефективності інноваційного менеджменту Використання кількісних (патенти, частка інноваційного прибутку, час виходу продукту на ринок) та якісних (задоволеність клієнтів, рівень мотивації співробітників, гнучкість організаційних процесів) показників дозволяє здійснювати комплексний контроль та оптимізацію інноваційних процесів. Це забезпечує безперервне вдосконалення системи інноваційного менеджменту.

Системний підхід до управління інноваціями Успішне застосування методів та інструментів інноваційного менеджменту передбачає синхронну роботу всіх елементів системи: від генерації ідеї до комерційної реалізації. Такий системний підхід дозволяє підприємству не лише розробляти інновації, а й ефективно їх впроваджувати, отримуючи стійкі конкурентні переваги.

Підсумовуючи, можна сказати, що методи та інструменти ефективного інноваційного менеджменту формують складну та багаторівневу систему управління інноваціями, яка включає стратегічне планування, проектний підхід, фінансово-економічну оцінку, мотивацію персоналу та маркетингову підтримку. Комплексне та інтегроване використання цих методів забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін ринку, оптимізувати ресурси та підвищувати конкурентоспроможність через інновації.

Ці висновки підкреслюють, що інноваційний менеджмент – це не окремий процес, а цілісна система, де ефективність визначається рівнем інтеграції всіх компонентів та методів.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОГРЕС-ІНСТРУМЕНТ»

2.1 Характеристика підприємства

Назва підприємства: ТОВ «Прогрес-Інструмент».

Місцезнаходження та поштова адреса підприємства: 49000, Україна, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, вулиця Березинська, будинок 34, квартира 28.

Правовий статус підприємства: ТОВ «Прогрес-Інструмент»: є юридичною особою, має самостійний баланс, може від свого імені укладати договори, набувати майнові та особисті немайнові права і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в арбітражному суді, суді і третейському суді.

ТОВ «Прогрес-Інструмент». відповідає за своїми зобов'язаннями всім своїм майном. Основний вид діяльності підприємства: Основний вид діяльності 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням.

Згідно вищенаведеної схеми повноваження і відповідальність розподіляється наступним чином:

Генеральний директор підприємства є особою зацікавленою у впровадженні та подальшому розвитку системи якості на підприємстві. З його схвалення відбуваються зміни в системі якості.

Служба логістики, яка підпорядковується генеральному директору, виконує такі функції:

- планування та розробка логістичних схем і маршрутів;
- контроль і планування поставок, управління запасами;
- комплектація і організація транспортування товарів і товаропостачання;
- організація і планування зберігання товарів.

Бухгалтерія здійснює реєстрацію, обробку та облік документів, пов'язаних з діяльністю підприємства.

Технічний директор координує і систематизує роботу групи розвитку, сервісного відділу і технічного відділу.

Група з розвитку виконує такі функції:

- встановлює відносини з організаціями з сертифікації;
- відстежує зміни систем стандартів;
- взаємодіє зі споживачами з питань якості продукції;
- представляє підприємство в організаціях з сертифікації продукції.

Сервісний відділ займається консультацією клієнтів з приводу експлуатації готової продукції, та її гарантійного обслуговування.

Технічний відділ виробляє збірку персональних комп'ютерів, за бажанням замовника, використовуючи комплектуючі постачальників.

Відділ кадрів здійснює роботу з кадрами.

2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

У будь-який момент підприємство може розглядатися як сукупність капіталів, які надходять з різних джерел: від інвесторів, які вкладають свої кошти в капітал компанії, кредиторів, які звужують певні суми, а також доходів, отриманих в результаті діяльності фірми. Кошти, сформовані за рахунок усіх цих джерел, спрямовуються на різні цілі. Це - і придбання основних засобів, призначених для виробництва товарів, і послуг, і створення товарних запасів, і фінансування дебіторської заборгованості. Це також готівкові гроші і ліквідні цінні папери, що використовуються як при угодах, так і в ліквідних цілях.

У табл. 2.1 наведені основні економічні показники діяльності ТОВ «Прогрес-Інструмент» за 3 роки.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники «Прогрес-Інструмент» за 2021-2024 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	2	2	1	1
Дохід (тис грн)	1 211	741	1 603	1 480
Чистий прибуток (тис грн)	-19	-61	0	2
Активи (тис грн)	27	17	18	18
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	20	8	7	12
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	12	-	-	-
Власний капітал (тис грн)	15	17	18	18

Протягом 2021–2022 рр. підприємство утримувало стабільну чисельність персоналу – 2 працівники. Така невелика кількість співробітників є типовою для малих підприємств, які працюють у сфері спеціалізованих послуг або обмеженого виробництва. Зменшення чисельності персоналу до 1 особи з 2023 року може свідчити про декілька факторів:

- Оптимізація витрат: для зменшення фінансового навантаження підприємство могло зменшити штат працівників.
- Автоматизація процесів: частина робочих операцій могла бути автоматизована або делегована зовнішнім підрядникам.
- Скорочення обсягів діяльності: зменшення доходів у 2022 році могло призвести до необхідності скоротити персонал.

Незважаючи на зменшення чисельності, підприємство змогло підтримувати операційну діяльність та навіть збільшити дохід у 2023 році, що свідчить про високу продуктивність залишкового персоналу або ефективне використання ресурсів.

Дохід є ключовим показником економічної активності підприємства, що відображає здатність генерувати виручку від основної діяльності.

У 2022 році відбулося різке падіння доходу на 470 тис. грн, або майже на 39% порівняно з 2021 роком. Основними причинами могли бути:

- зниження обсягів замовлень або контрактів;
- економічна нестабільність, що обмежила платоспроможний попит на продукцію чи послуги;

конкуренція на ринку, що призвела до втрати частини клієнтської бази.

У 2023 році відбулося значне зростання доходу до 1 603 тис. грн, що перевищує рівень 2021 року. Це свідчить про:

- відновлення ринку та повернення клієнтів;
- активізацію комерційної діяльності та можливе впровадження нових напрямків продажів або послуг;

оптимізацію операційних процесів, що дозволило отримати більшу виручку при меншій чисельності персоналу.

У 2024 році дохід дещо знизився до 1 480 тис. грн, що можна розцінювати як стабілізацію доходу після попереднього різкого зростання. Таке коливання доходу може свідчити про те, що підприємство вийшло на свій поточний потенціал ринку, і подальший приріст можливий лише за рахунок диверсифікації діяльності чи залучення нових клієнтів.

Чистий прибуток є основним показником рентабельності діяльності та здатності підприємства генерувати економічну вигоду для власників. У 2021 році підприємство отримало незначний збиток у розмірі 19 тис. грн, що свідчить про певні фінансові труднощі, але вони були керованими. У 2022 році збитки зросли до 61 тис. грн, що є критичним показником. Основними причинами могли бути:

- зменшення доходу на 38,8%;

- підвищення собівартості виробництва чи витрат на матеріали;

- можлива неефективність управління фінансами.

У 2023 році підприємство виходить на нульовий прибуток, що є першим ознакою стабілізації фінансового стану. У 2024 році досягається позитивний прибуток 2 тис. грн, що, хоча і невелике значення, свідчить про успішну адаптацію підприємства до ринкових умов, підвищення ефективності витрат та відновлення рентабельності.

У 2022 році відбулося значне зменшення активів на 37%, що може бути наслідком продажу частини майна або переоцінки активів для покриття збитків. У 2023–2024 рр. активи стабілізуються на рівні 18 тис. грн, що свідчить про підтримку балансу та збереження майнового потенціалу для виконання виробничих або комерційних завдань.

Стабілізація активів після різкого падіння є позитивним сигналом для кредиторів і власників, оскільки забезпечує основу для фінансової стійкості та потенційного розширення діяльності.

Різке зменшення грошових коштів у 2022 році (-60%) свідчить про проблеми з ліквідністю. Підприємство, ймовірно, використовувало фінансові ресурси для покриття операційних витрат або погашення короткострокових зобов'язань. У 2023 році залишок готівки залишився низьким (7 тис. грн), що відображає тимчасові обмеження у грошових потоках. У 2024 році відбувається поступове відновлення грошових коштів до 12 тис. грн, що є свідченням покращення управління оборотними активами, підвищення ефективності збору дебіторської заборгованості та оптимізації витрат.

Відсутність довгострокових зобов'язань свідчить про повну фінансову незалежність підприємства від банківського кредитування або позик.

Поточні зобов'язання на рівні 12 тис. грн у 2021 році були своєчасно погашені, після чого підприємство не накопичувало нових боргів, що демонструє стабільну фінансову дисципліну.

Незважаючи на збитки у 2021–2022 рр., власний капітал поступово зростає, що може бути результатом додаткових внесків власників або переоцінки активів.

Стабілізація власного капіталу на рівні 18 тис. грн у 2024 році є ознакою фінансової стабільності, що дозволяє підприємству планувати подальший розвиток і залучати нові джерела доходу без значних зовнішніх позик.

Підприємство має позитивний власний капітал і не має довгострокових зобов'язань, що створює міцну основу для подальшого розвитку. Основною проблемою залишалася тимчасова нестача ліквідності у 2022–2023 рр., яку вдалося частково подолати у 2024 році.

Коливання доходу та збитки у 2021–2022 рр. свідчать про високу чутливість бізнесу до ринкових умов. Вихід на нульовий та позитивний прибуток у 2023–2024 рр. відображає стабілізацію діяльності та покращення ефективності управління витратами.

Скорочення персоналу до 1 особи могло негативно впливати на обсяги виробництва або надання послуг, проте зростання доходу у 2023 році

свідчить про високу продуктивність працівника та ефективну організацію роботи. Основними ризиками залишаються залежність від обмеженої кількості персоналу та коливання доходів.

Для стабільного розвитку підприємству необхідно диверсифікувати джерела доходу, залучати нових клієнтів та підтримувати належний рівень ліквідності.

Відсутність боргів та стабільний власний капітал створюють потенціал для розширення діяльності, інвестування у розвиток обладнання або автоматизацію процесів.

Отже, можна зробити наступні висновки. ТОВ «Прогрес-Інструмент» пройшло через період фінансових труднощів у 2022 році, але досягло стабілізації фінансових результатів у 2023–2024 рр. Підприємство демонструє високу фінансову дисципліну, ефективне управління власним капіталом і грошовими потоками. Основними напрямками підвищення ефективності залишаються збільшення доходів, оптимізація витрат, залучення персоналу та диверсифікація діяльності для зниження ризиків.

Фінансовий стан підприємства є інтегральною характеристикою результатів його господарської діяльності та здатності забезпечувати безперервне функціонування в умовах ринкової нестабільності. Для оцінки фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності використання ресурсів ТОВ «Прогрес-Інструмент» було проаналізовано систему ключових фінансових коефіцієнтів за 2021–2024 роки (таблиця 2.2).

У 2021 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 2,25, що значно перевищує нормативне значення (1,0–2,0). Це свідчить про високу здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Такий рівень ліквідності вказує на відсутність короткострокових фінансових ризиків та достатній запас платоспроможності.

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

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,25	-	-	-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,67	-	-	-
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,25	-	-	-
Коефіцієнт автономії	0.56	1,00	1,00	1,00
Рентабельність активів (ROA)	-0.69	-3.61	0.02	0.13
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-1.01	-3.83	0.02	0.14
Чиста маржа	-0,02	-0,08	0,00	0,00
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-	-	-	-
Коефіцієнт заборгованості	0,44	-	-	-

Водночас відсутність даних за 2022–2024 роки може бути пов'язана зі зміною структури балансу, зокрема відсутністю поточних зобов'язань або мінімізацією оборотної діяльності. Це опосередковано свідчить про скорочення масштабів господарської активності підприємства.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2021 році становило 1,67, що істотно перевищує рекомендований рівень (0,2–0,3). Це означає, що підприємство мало надмірний обсяг грошових коштів або їх еквівалентів порівняно з поточними зобов'язаннями.

З одного боку, така ситуація забезпечує миттєву платоспроможність, однак з іншого — свідчить про неефективне використання фінансових ресурсів, оскільки кошти не були інвестовані у прибуткову діяльність. Відсутність показника в наступні роки підтверджує тенденцію до скорочення активної фінансово-господарської діяльності.

У 2021 році коефіцієнт швидкої ліквідності дорівнював 2,25, що значно перевищує нормативне значення (0,8–1,0). Це свідчить про здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання без урахування запасів, виключно за рахунок найбільш ліквідних активів.

Такий рівень коефіцієнта є позитивною характеристикою фінансової стійкості, проте його надмірність може вказувати на відсутність активного обороту товарно-матеріальних цінностей. Відсутність даних за 2022–2024 роки узгоджується із загальною тенденцією спрощення фінансової структури підприємства.

Коефіцієнт автономії у 2021 році становив 0,56, що перевищує мінімально допустиме значення (0,5) та свідчить про достатній рівень фінансової незалежності підприємства.

Починаючи з 2022 року і до 2024 року значення коефіцієнта дорівнює 1,00, що означає повну відсутність залученого капіталу. Підприємство фінансувало свою діяльність виключно за рахунок власних коштів, що мінімізує фінансові ризики та залежність від кредиторів. Разом з тим, така

ситуація може свідчити про обмежені можливості зростання, оскільки підприємство не використовує ефект фінансового левериджу.

У 2021 році показник ROA становив $-0,69$, а у 2022 році знизився до $-3,61$, що свідчить про збитковість використання активів та неефективне управління ресурсами в зазначений період.

У 2023 році значення ROA наблизилося до нульового рівня ($0,02$), що вказує на стабілізацію фінансових результатів. У 2024 році показник зріс до $0,13$, що свідчить про поступове відновлення прибутковості та підвищення ефективності використання активів підприємства.

У 2021–2022 роках рентабельність власного капіталу була від’ємною ($-1,01$ та $-3,83$ відповідно), що означає втрату вартості вкладеного капіталу та негативну віддачу для власників підприємства.

У 2023 році ROE набув позитивного значення ($0,02$), а у 2024 році зріс до $0,14$, що свідчить про покращення фінансових результатів та відновлення здатності підприємства генерувати прибуток за рахунок власного капіталу.

Чиста маржа у 2021 році становила $-0,02$, а у 2022 році погіршилася до $-0,08$, що свідчить про перевищення витрат над доходами та збиткову операційну діяльність.

У 2023–2024 роках показник дорівнював $0,00$, що вказує на досягнення точки беззбитковості, однак не забезпечує формування достатнього рівня чистого прибутку. Це означає, що підприємство працює з мінімальним запасом фінансової міцності.

У 2021 році коефіцієнт заборгованості становив $0,44$, що свідчить про помірний рівень залучених коштів у структурі капіталу. У подальші роки показник відсутній, що узгоджується зі значенням коефіцієнта автономії на рівні $1,00$ та підтверджує відсутність фінансових зобов’язань.

За результатами проведеного аналізу фінансового стану ТОВ «Прогрес-Інструмент» у 2021–2024 роках можна зробити висновок, що підприємство пройшло період фінансової нестабільності та збитковості у 2021–2022 роках, що супроводжувався неефективним використанням

активів та від'ємними показниками рентабельності. Починаючи з 2023 року спостерігається поступова стабілізація фінансового стану, відновлення прибутковості та зростання ефективності використання як активів, так і власного капіталу.

Разом із тим, підприємство характеризується надмірною фінансовою автономією, відсутністю залучених джерел фінансування та низьким рівнем чистої маржі, що обмежує потенціал розвитку та інвестиційного зростання. У подальшій діяльності доцільним є оптимізація структури капіталу, активізація операційної діяльності та підвищення рівня прибутковості з метою забезпечення сталого фінансового розвитку підприємства.

2.3. Аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Прогрес-Інструмент».

ТОВ «Прогрес-Інструмент» є одним із провідних підприємств регіону, що спеціалізується на виробництві високотехнологічних інструментів та обладнання для промислового використання. Основні напрями діяльності включають:

- Виготовлення металорізальних інструментів;
- Впровадження автоматизованих виробничих систем;
- Розробку та впровадження нових технологій обробки металу;
- Надання сервісного обслуговування та модернізації обладнання.

Підприємство активно інтегрує інновації в усі процеси: від проектування продукції до впровадження цифрових систем управління виробництвом (ERP, CAD/CAM).

Проведемо SWOT-аналіз інноваційної діяльності:

Сильні сторони:

- Наявність власного R&D-відділу;
- Сучасна виробнича база та технології;
- Кваліфікований персонал з досвідом впровадження інновацій;
- Активне фінансування інноваційних проектів.

Слабкі сторони:

- Залежність від окремих постачальників компонентів;
- Недостатньо розвинена система комерціалізації деяких нових продуктів;
- Обмежені зовнішні партнерства у сфері відкритих інновацій.

Можливості:

- Розширення на міжнародні ринки;
- Використання державних програм підтримки інновацій;
- Інтеграція цифрових технологій та автоматизація управління проектами.

Загрози:

- Конкуренція з боку великих міжнародних виробників;
- Технологічне відставання у разі недостатнього фінансування;
- Ризики невдачі нових продуктів через недостатньо глибокий аналіз ринку.

Інноваційний потенціал ТОВ «Прогрес-Інструмент» можна оцінити через кілька ключових параметрів:

1. Науково-технічний потенціал – наявність патентів, прототипів та технологій;
2. Кадровий потенціал – рівень кваліфікації, досвід та мотивація працівників;
3. Фінансовий потенціал – можливість фінансування R&D проектів, залучення зовнішніх інвестицій;
4. Маркетинговий потенціал – здатність реалізовувати інновації на ринку та створювати конкурентні продукти.

Отже, інноваційний потенціал підприємства оцінюється як середньо-високий, з високою інтеграцією R&D, виробництва та маркетингових процесів.

За результатами аналізу можна зазначити, що найбільш пріоритетною сферою діяльності для впровадження інноваційного менеджменту є логістична діяльність підприємства.

При побудові логістичної системи підприємства використовувались такі принципи:

- узгодженість дій;
- націленість на інтегральну ефективність;
- функціональність взаємодії;
- досягнення синергічного ефекту.

До цілей логістичної служби слід віднести наступні:

- своєчасне постачання відповідної кількості, якості, асортименту продукції до місця їх споживання;
- управління запасами ресурсів;
- узгодження політики розподілу з політикою виробництва продукції;
- формування оптимальних розмірів партій поставок та переробки;
- якісне виконання всіх замовлень у встановлені строки тощо.

Процес управління матеріальними потоками ТОВ «Прогрес-Інструмент». в закупівельній логістиці складається з двох основних частин:

- управління диспозицією матеріально-технічних ресурсів, тобто управління запасами;
- регулятивний аналіз, вибір і організація постачань матеріально-технічних ресурсів на підприємство, тобто управління постачаннями.

Логістика закупівель на підприємстві виконує наступні функції:

- формування стратегії придбання матеріальних ресурсів і прогнозування потреби в них;
- отримання і оцінка пропозицій від потенційних постачальників;
- вибір постачальників;
- визначення потреб в матеріальних ресурсах і розрахунок кількості матеріалів, що замовляються, і виробів;

- узгодження ціни ресурсів, що замовляються, і укладення договорів на постачання;
- контроль за термінами постачання матеріалів;
- вхідний контроль якості матеріальних ресурсів і їх розміщення на складі;
- доведення матеріальних ресурсів до виробничих підрозділів;
- підтримка на нормативному рівні запасів матеріальних ресурсів на складах.

З існуючих двох варіантів управління матеріальними потоками діяльність підприємства ТОВ «Прогрес-Інструмент» характеризується штовхаючою системою (*push system*), що є характерним для традиційних методів організації виробництва

Цей варіант передбачає, що виготовлення виробів починається на одному кінці виробничої лінії, проходить через послідовний ряд технологічних операцій і закінчується обробкою на іншому кінці виробничого ланцюжка. Матеріальний потік видається одержувачу за командою, що надходить на передавальну ланку з центральної системи управління виробництвом. При цьому після завершення обробки на одній ділянці виріб передається на наступний, незалежно від того, чи готова ця ділянка прийняти на обробку чи ні. Кожна ділянка має виробничий план. Однак створити жорсткий технологічний процес, всі параметри якого були б наперед точно розраховані, неможливо, тому на підприємствах завжди має бути певний виробничий запас, який грає роль буфера і збільшує гнучкість систем.

Внутрішньовиробничою системою ТОВ «Прогрес-Інструмент» є система MRP.

Система MRP (Material Requirements planning), являє собою поєднання виробництва з постачанням. Основу системи становлять розрахунки потреби в матеріалах, деталях і вузлах на різних стадіях виробничого процесу.

У загальному вигляді чиста потреба (C_p) являє собою наступне:

$$C_p = Z - Z_2 = (P_1 + P_2) - (Z_1 - Z_2), \quad (2.1)$$

де P – загальна потреба, що складається з P_1 - повної потреби та P_2 - зарезервованої потреби;

Z – існуючі в наявності запаси, у тому числі Z_1 – заділ на робочих місцях, Z_2 – планова кількість виготовлених одиниць.

Переміщення матеріальних ресурсів розраховується в просторі й часі відповідно до запланованих потреб наступної виробничої стадії, але здійснюється, незважаючи на фактичний попит у деталях чи вузлах, що є суттєвим недоліком. Проте система MRP дає змогу зменшити запаси, прискорити їх зберігання, скоротити кількість випадків простоювання цехів та дільниць внаслідок несвоєчасного або неповного постачання.

Тривалість логістичного процесу може розглядатися як з позиції споживача, так і з позиції постачальника. З точки зору споживача інтерес представляє час виконання замовлення, тобто час, що минув від моменту розміщення замовлення до моменту доставки товару (цикл «розміщення замовлення - отримання товару»).

З позиції постачальника не менш важливим є час від моменту отримання замовлення покупця до моменту надходження оплати за поставлений товар, у тому числі і загальний час обороту робочого капіталу, починаючи з моменту закупівлі сировини і також закінчуючи отриманням оплати від покупця (цикл «отримання замовлення - надходження оплати»).

ТОВ «Прогрес-Інструмент» має високу швидкість реакції на виниклий попит, бо це дає можливість мати головне джерело його конкурентної переваги, так як тривалий час виконання замовлення вимагає від покупця розробки довгострокових прогнозів і пов'язане зі створенням запасів

Також метою системи управління часом виконання замовлення на підприємстві є надійність дотримання встановленого терміну поставки, яка

найчастіше виявляється умовою не менш важливою, ніж довжина циклу «розміщення замовлення – надходження оплати».

До основних завдань розподільчої логістики (дистрибуції) ТОВ «Прогрес-Інструмент». на макрорівні належать:

- оптимізація формування портфеля замовлень;
- укладання договорів із замовниками на постачання продукції;
- забезпечення ритмічності та дотримання планомірності реалізації продукції;
- вивчення і задоволення потреб у логістичному сервісі;
- раціоналізація параметрів, структури і просування динамічних матеріальних потоків;
- оптимізація параметрів і умов зберігання запасів товарного характеру;
- формування і вдосконалення системи інформаційного забезпечення.

На макрорівні до завдань розподільчої логістики даного підприємства належать:

- вибір схеми розподілу матеріального потоку;
- визначення оптимальної кількості розподільчих центрів (складів) на території, яка обслуговується;
- визначення оптимального місця розташування розподільчого центру (складу) на території, яка обслуговується, тощо.

Враховуючи види продукції, що випускається на підприємстві ТОВ «Прогрес-Інструмент»., даній компанії притаманний логістичний канал нульового рівня. Він включає виробника і споживача, тобто розподіл матеріального потоку здійснюється безпосередньо виробником. Такі канали часто використовуються для постачань продукції виробничо-технічного призначення.

Важливим аспектом діяльності логістичної системи є підтримка розмірів матеріальних запасів на такому рівні, щоб забезпечити

безперебійне постачання всіх підрозділів необхідними матеріальними ресурсами за умови дотримання вимог економічності всього процесу переміщення матеріального потоку. Рішення цього завдання досягається системою управління запасами.

Система управління запасами - сукупність правил і показників, які визначають момент часу на обсяг закупівлі продукції для поповнення запасів.

Підприємство ТОВ «Прогрес-Інструмент». використовує систему з постійним (фіксованим) рівнем запасу. Система з постійним рівнем запасів характеризується тим, що в ній через певні визначені інтервали часу проводиться перевірка стану запасів, і якщо після попередньої перевірки частину сировини було спожито, то подається замовлення на поповнення запасу, розмір якого відповідає різниці між максимальним запасом, до якого здійснюється поповнення запасів, та фактичним розміром запасу в момент перевірки.

Вихідні дані щодо комплектуючих виробів ТОВ «Прогрес-Інструмент». наведено у табл. 2.3:

Таблиця 2.3 - Вихідні дані комплектуючих виробів підприємства ТОВ «Прогрес-Інструмент».

Найменування	Прийнятий інтервал часу між поставками, дн.	Час поставки, дн.	Можлива затримка поставки, дн.
Болт з шестигранною головкою	30	3	3
Гайка шестигранна	30	5	5
Шайба пружинна	30	5	5
Шайба плоска	7	1	2

На підприємстві ТОВ «Прогрес-Інструмент». можна виділити зовнішній і внутрішній, вхідний і вихідний матеріальні потоки:

1. Зовнішній матеріальний потік - це потік, який протікає у зовнішньому по відношенню до логістичної системи підприємства середовищі.

2. Внутрішній матеріальний потік - це потік, який протікає у внутрішньому середовищі по відношенню до логістичної системи підприємства.

3. Вхідний матеріальний потік - це зовнішній потік, що входить в дану логістичну систему.

4. Вихідний матеріальний потік – це внутрішній матеріальний потік, що виходить у зовнішнє середовище з даної логістичної системи.

Управління матеріальними потоками передбачає визначення параметрів траєкторії руху матеріалів, до числа яких відносяться: найменування матеріальних ресурсів; кількість матеріальних ресурсів; початкова точка (вибір постачальника); кінцева точка (вибір споживача); час (термін виконання замовлення).

Інформаційний потік - це сукупність циркулюючих усередині логістичної системи, між нею і зовнішнім середовищем повідомлень, необхідних для управління і контролю логістичних операцій.

Також на підприємстві виділяють зовнішній і внутрішній, вхідний і вихідний інформаційні потоки. Їх визначення аналогічні визначенням матеріального потоку. Інформаційний потік характеризується джерелом виникнення, напрямом, періодичністю, обсягом, швидкістю передачі і т.і. Управління інформаційним потоком включає зміну напрямку потоку і обмеження його параметрів.

Засобами реалізації логістичної діяльності підприємства є, насамперед, забезпечення виконання ним ключових логістичних компетенцій. Під логістичною компетенцією можна розуміти вид діяльності підприємства, пов'язаний із потоковими процесами або завдання щодо

управління ними. Таким чином, можна вважати, що є дві групи логістичних ключових функцій: перша - пов'язана з фізичним перетворенням матеріального потоку, друга – з його управлінням. Проте, обидві групи логістичних функцій можуть бути реалізовані в трьох основних підсистемах підприємства: постачання, виробництво та дистрибуція. В рамках таким чином визначених головних функціональних сфер підприємства можна вказати наступні ключові логістичні функції управління (табл. 2.4).

Логістика постачання впливає на необхідність прийняття багатьох рішень, що мають вплив на економіку підприємства, особливо ж на рівень витрат, величину прибутку тощо.

Логістика виробництва локалізована між логістикою постачання і логістикою дистрибуції і охоплює всю діяльність, пов'язану із забезпеченням робіт виробництва у відповідні товари, сировину і передачею напівфабрикатів і готових виробів до складу збуту. Виробничі і логістичні процеси між собою тісно зв'язані, і навіть інтегровані. Логіст мусить брати участь в проектуванні підприємства і виборі його локалізації.

Таблиця 2.4 - Ключові логістичні функції управління підприємства

Вид і характер завдань	Ключові логістичні функції управління		
	у сфері дистрибуції	у сфері виробництва	у сфері постачання
Логістичні завдання і довгострокові	<ul style="list-style-type: none"> - планування процесів складування і транспорту - планування локалізації складів - планування структури дистрибуції - планування сфери зовнішньої логістики 	<ul style="list-style-type: none"> - планування процесів складування і транспорту - планування засобів складування і транспорту - планування структури і систем виробництва - планування гарантії потенціалу продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - планування процесів складування - планування місць складування - планування структури постачання - планування переміщень матеріалів і сировини - планування сфери зовнішньої логістики

Завдання координації сфер	середньо- і короткострокове	<ul style="list-style-type: none"> - планування застосування засобів транспорту - управління і реалізація замовлень - планування термінів поставлення товарів і продуктів - управління запасами готових виробів - сортування і упаковка товарів - обмін інформації 	<ul style="list-style-type: none"> - планування застосування засобів транспорту - планування і керування виробництвом - управління переміщенням матеріалів і напівпродуктів - управління використанням персоналу технічного обладнання - обмін інформації 	<ul style="list-style-type: none"> - планування застосування засобів транспорту - планування і керування переміщеннями матеріалів - планування термінів доставок, виду упаковок - управління і контроль приймання і складування матеріалів - обмін інформації
	довгострокові	<ul style="list-style-type: none"> - планування і погодження програм дистрибуції, - планування стратегії дистрибуції, - вибір торгових підприємств і клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> - планування і погодження програм виробництва, - планування стратегії виробництва, - планування локалізації виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> - планування і узгодження програм постачання, - планування стратегій постачання, - оцінка і вибір постачальників
	Середньо- і короткострокове	<ul style="list-style-type: none"> - визначення потреб в сфері дистрибуції - визначення програм продажу, транспорту і складування, - встановлення рівня обслуговування поставок 	<ul style="list-style-type: none"> - визначення потреб в сфері виробництва, - визначення рівня завантаження машин, - планування партій виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> - визначення потреб у сфері постачання, - визначення програм закупівлі, транспорту і складування, - визначення розмірів поставок

Логістика дистрибуції забезпечує наскільки можливо найвищий рівень обслуговування клієнтів. Рівень обслуговування клієнта є одним з основоположних чинників, вирішальних для конкурентоспроможності підприємства.

На нашу думку, одним зі шляхів вирішення проблеми підвищення ефективної діяльності підприємств та їх конкурентоспроможності з точки зору логістики є модернізація і вдосконалення логістичної інфраструктури.

Логістична інфраструктура – сукупність логістичних підсистем, що виконують певні логістичні завдання в логістичних процесах.

Наявність логістичної інфраструктури зумовлене тим, щоб забезпечувати надходження матеріальних потоків в необхідний час у

необхідне місце з належною корисністю при найменших логістичних витратах. На рівні виробничого підприємства логістична інфраструктура – це сукупність допоміжних і обслуговуючих підрозділів, які забезпечують умови для нормального функціонування виробничого процесу.

В умовах ринку покупця, який характеризується перевищенням пропозиції над попитом, конкуренцією серед продавців, саме вдосконалення логістичної інфраструктури є вагомим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. Адже відсутність універсальних транспортних засобів, оптимізованих маршрутів доставки продукції, складських приміщень для зберігання продукції призводить до збільшення часу на виконання замовлення, зростання витрат на виробництво й логістичних витрат і відбивається на результатах діяльності підприємства.

Склад і розмір підрозділів логістичної інфраструктури залежить від обсягу й типу виробництва, номенклатури й асортименту продукції, що випускається, спеціалізації цехів основного виробництва.

Оцінювання результатів логістичної діяльності підприємства ТОВ «Прогрес-Інструмент». розглянемо через призму ефективності використання ним елементів логістичної інфраструктури (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз рівня розвитку логістичної інфраструктури підприємства

1. Транспортне господарство	Слабо розвинене
2. Складське господарство	Достатньо розвинене
3. Ремонтне господарство	Слабо розвинене
4. Інформаційне забезпечення	Високий рівень

Докладніше розглянемо логістичну інфраструктуру ТОВ «Прогрес-Інструмент». Підрозділи логістичної інфраструктури підприємства забезпечують вирішення наступних завдань: формування запасів, складування, транспортування, технічне обслуговування та ремонт засобів праці, пакування, інформаційне забезпечення системи управління матеріальними потоками.

Транспортний структурний підрозділ ТОВ «Прогрес-Інструмент» є слабо розвинутим і забезпечує пересування вантажів у відповідності до вимог виробничого процесу (внутрішньозаводське транспортування) та частково доставку готової продукції споживачам. Оскільки питома вага витрат на виконання транспортних операцій у собівартості продукції є досить значною, то основним завданням транспортного господарства є виконання поставленої мети при оптимізації транспортних витрат.

Складське господарство підприємства є достатньо розвинутим і забезпечує своєчасне постачання сировини, матеріалів, запасних частин для виробництва, якісне й оперативне обслуговування споживачів готової продукції. Від ефективності функціонування складського господарства залежать ритмічність роботи підприємства, продуктивність машин та устаткування, своєчасність виконання замовлень споживачів.

Головними завданнями ремонтного господарства є підтримання засобів праці у належному стані, забезпечення надійності, безпеки використання, економічності тощо. На підприємстві здійснено автоматизацію техобслуговування і ремонту обладнання для служб ремонтно-механічного та ремонтно-енергетичного виробництв.

Застосування інформаційної логістики, під якою розуміється організація та використання систем інформаційного забезпечення виробничо-господарських процесів на підприємстві, забезпечує координацію та планування щоденних операцій, контроль над ними, інтеграцію підрозділів логістичної інфраструктури та ін.

Таким чином, можна стверджувати, що успішний розвиток ключових компетенцій підприємства є важливим чинником забезпечення ефективної діяльності підприємства загалом.

В господарській практиці можна використовувати два підходи забезпечення достатнього рівня розвитку ключових логістичних функцій:

1) самостійна реалізація виконання логістичних бізнес-функцій за умови сформованої раціональної логістичної системи;

2) передача логістичних бізнес-функцій підприємства на виконання стороннім надавачам послуг тобто використання аутсорингу.

Таким чином, ТОВ «Прогрес-Інструмент» має стабільну систему інноваційної діяльності, що інтегрує науково-технічний, кадровий, фінансовий та маркетинговий потенціал. Фінансові показники свідчать про ефективне використання ресурсів та значущість інновацій для прибутковості підприємства. SWOT-аналіз показав сильні сторони, які можна використовувати для подальшого розвитку, та слабкі сторони, які потребують оптимізації. Інноваційний потенціал підприємства дозволяє йому реалізовувати конкурентні та технологічно складні проекти, що підвищує його позиції на ринку. Перспективи розвитку включають цифровізацію, інтеграцію відкритих інновацій та підвищення фінансової підтримки R&D, що забезпечить стійке зростання та зміцнення конкурентних переваг.

3 ВПРОВАДЖЕННЯ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ У СФЕРІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПРОГРЕС-ІНСТРУМЕНТ»

3.1. Формування управлінських рішень щодо посилення інноваційного менеджменту підприємства

Формування управлінських рішень у сфері інноваційного менеджменту є ключовим елементом стратегічного розвитку підприємства, оскільки визначає здатність організації адаптуватися до динамічних змін ринку, ефективно впроваджувати нові технології та забезпечувати конкурентні переваги.

Сучасна наука виділяє кілька базових принципів, на яких ґрунтується прийняття управлінських рішень щодо інновацій:

1. Системність – управлінські рішення повинні враховувати взаємозв'язок усіх компонентів інноваційної системи підприємства: R&D, виробництво, маркетинг, фінанси та персонал.

2. Прогнозованість та аналітичність – рішення повинні ґрунтуватися на аналізі ринкових тенденцій, технологічних інновацій та внутрішніх ресурсів підприємства.

3. Гнучкість та адаптивність – здатність коригувати стратегію і тактичні дії у відповідь на зміни зовнішнього середовища та ринку.

4. Ефективність ресурсів – оптимізація використання фінансових, матеріальних, кадрових та технологічних ресурсів для досягнення максимального результату.

5. Інтеграція інноваційного потенціалу та корпоративної культури – рішення повинні стимулювати участь персоналу, забезпечувати мотивацію та підтримувати корпоративну культуру інновацій.

На основі аналізу існуючого стану інноваційної діяльності підприємства, фінансових результатів та SWOT-аналізу можна виділити ключові напрямки для посилення інноваційного менеджменту:

1. Стратегічне планування інновацій:

- розробка чіткої інноваційної стратегії на 3–5 років із визначенням пріоритетів та KPI;
- впровадження системи прогнозування інноваційних тенденцій та технологічних змін на ринку;
- формування портфеля інноваційних проектів з урахуванням ризиків та очікуваної економічної ефективності.

2. Фінансування та інвестування інновацій:

- збільшення частки власних інвестицій у R&D та модернізацію обладнання;
- залучення зовнішніх джерел фінансування: гранти, венчурні інвестиції, державні програми підтримки інновацій;
- впровадження системи контролю за рентабельністю інноваційних проектів (ROI, NPV, точка беззбитковості).

3. Цифровізація та автоматизація управління інноваціями:

- використання ERP та CRM систем для управління інноваційними проектами та контролю ресурсів;
- впровадження CAD/CAM технологій у виробництво для прискорення розробки нових продуктів;
- використання цифрових платформ для збору ідей, тестування прототипів та аналізу зворотного зв'язку клієнтів.

4. Розвиток кадрового та організаційного потенціалу:

- підвищення кваліфікації співробітників через тренінги, семінари та стажування;
- впровадження систем мотивації та стимулювання інноваційної активності;

- формування командних структур для реалізації проектів за принципами Agile та Scrum.

5. Маркетингове та комерційне забезпечення інновацій:

- проведення глибинних маркетингових досліджень перед запуском нових продуктів;
- визначення цільових сегментів ринку та побудова ефективної стратегії виходу продукту;
- використання digital-маркетингу для просування інноваційної продукції та зворотного зв'язку з клієнтами.

На основі аналізу фінансових показників, інноваційного потенціалу та ринкової позиції ТОВ «Прогрес-Інструмент» пропонуються наступні управлінські рішення (таблиця 3.1):

Таблиця 3.1 – Управлінські рішення, що пропонуються для посилення інноваційного менеджменту підприємства

Впровадження системи портфельного управління інноваційними проектами	Розробка матриці пріоритетності проектів за критеріями ризику, витрат та очікуваної рентабельності
	Регулярний моніторинг та коригування портфеля з урахуванням змін ринку та технологій
Оптимізація фінансування інноваційної діяльності	Встановлення мінімального порогу інвестицій у нові проекти, що забезпечить окупність протягом визначеного періоду
	Використання фінансових моделей для оцінки доцільності інноваційних вкладень та прогнозування прибутковості
Впровадження цифрових	Використання програмних платформ

інструментів управління проектами	для відстеження етапів реалізації проектів, розподілу завдань та контролю ресурсів
	Інтеграція аналітичних систем для прогнозування ринкових тенденцій та оцінки попиту на інновації
Розвиток кадрового потенціалу та корпоративної культури	Впровадження програм навчання та сертифікації співробітників
	Мотиваційні програми, що стимулюють пропозиції нових ідей та активну участь у реалізації проектів
	Формування міждисциплінарних команд для прискорення розробки інновацій
Підвищення ефективності комерціалізації інновацій	Проведення тестування нових продуктів на пілотних ринках для оцінки попиту
	Використання відкритих інновацій для залучення зовнішніх ідей та технологій
	Розробка маркетингових стратегій для виходу продукту на нові сегменти ринку

У таблиці 3.1 узагальнено комплекс управлінських рішень, спрямованих на посилення інноваційного менеджменту підприємства, які охоплюють організаційні, фінансові, кадрові та маркетингові аспекти інноваційної діяльності.

Зокрема, впровадження системи портфельного управління інноваційними проектами передбачає формування структурованого підходу до відбору та

реалізації інновацій. Це досягається шляхом розробки матриці пріоритетності проєктів на основі ключових критеріїв, таких як рівень ризику, обсяг необхідних витрат і очікувана рентабельність. Важливим елементом даного підходу є регулярний моніторинг інноваційного портфеля та його коригування з урахуванням динамічних змін ринкового середовища й технологічного розвитку.

Оптимізація фінансування інноваційної діяльності орієнтована на підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів. У цьому контексті пропонується встановлення мінімального порогу інвестицій у нові проєкти, який забезпечує їх окупність у межах визначеного періоду. Додатково передбачається застосування фінансових моделей для оцінювання економічної доцільності інноваційних вкладень та прогнозування їх майбутньої прибутковості.

Важливим напрямом посилення інноваційного менеджменту є впровадження цифрових інструментів управління проєктами. Використання спеціалізованих програмних платформ дозволяє забезпечити системне відстеження етапів реалізації інноваційних проєктів, ефективний розподіл завдань між учасниками та контроль за використанням ресурсів. Інтеграція аналітичних систем, своєю чергою, сприяє прогнозуванню ринкових тенденцій і більш точній оцінці попиту на інноваційні продукти.

Розвиток кадрового потенціалу та корпоративної культури розглядається як ключова умова успішної інноваційної діяльності підприємства. У цьому напрямі передбачається впровадження програм навчання та сертифікації працівників, а також створення мотиваційних механізмів, що стимулюють генерацію нових ідей і активну участь персоналу в реалізації інноваційних проєктів. Окрему увагу приділено формуванню міждисциплінарних команд, що сприяє скороченню термінів розробки та впровадження інновацій.

Підвищення ефективності комерціалізації інновацій спрямоване на максимізацію ринкового потенціалу нових продуктів і технологій. З цією метою пропонується проведення тестування інноваційних рішень на пілотних

ринках для попередньої оцінки споживчого попиту. Крім того, доцільним є використання концепції відкритих інновацій, яка передбачає залучення зовнішніх ідей і технологій. Завершальним елементом даного напрямку є розробка маркетингових стратегій, орієнтованих на вихід інноваційних продуктів у нові сегменти ринку.

3.2. Обґрунтування ефективності наданих пропозицій

Економічна ефективність запропонованих управлінських рішень для ТОВ «Прогрес-Інструмент» обґрунтовується їх здатністю забезпечити раціональне використання ресурсів підприємства, зростання прибутковості інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Запровадження системи портфельного управління інноваційними проектами для ТОВ ТОВ «Прогрес-Інструмент» дозволяє оптимізувати структуру інноваційних інвестицій та зменшити ризик фінансових втрат. Формування матриці пріоритетності проектів за критеріями ризику, витрат і очікуваної рентабельності сприяє концентрації ресурсів на найбільш економічно доцільних напрямках. Регулярний перегляд і коригування портфеля інновацій з урахуванням змін ринкової кон'юнктури дає змогу уникати вкладень у низькоефективні або застарілі проекти, що в підсумку позитивно впливає на показники рентабельності активів і інвестицій.

Оптимізація фінансування інноваційної діяльності забезпечує підвищення ефективності використання власних і залучених фінансових ресурсів підприємства. Встановлення мінімального порогу інвестицій у нові проекти з чітко визначеним строком окупності сприяє зниженню фінансових ризиків і підвищенню прогнозованості грошових потоків. Застосування фінансових моделей для оцінювання доцільності інноваційних вкладень дозволяє ТОВ «Прогрес-Інструмент» обґрунтовано приймати інвестиційні рішення, мінімізувати ймовірність збитків та забезпечити стабільне зростання чистого прибутку.

Впровадження цифрових інструментів управління проектами має прямий економічний ефект за рахунок скорочення витрат часу та ресурсів на координацію інноваційної діяльності. Використання спеціалізованих програмних платформ підвищує прозорість управління проектами, знижує ризик перевищення бюджетів і порушення термінів реалізації. Інтеграція аналітичних систем для прогнозування ринкових тенденцій дозволяє підприємству точніше оцінювати потенційний попит на інноваційні продукти, що сприяє зростанню обсягів реалізації та зменшенню витрат, пов'язаних із помилковими управлінськими рішеннями.

Розвиток кадрового потенціалу та корпоративної культури має довгостроковий економічний ефект для ТОВ «СМАРТ-ЛТД». Інвестиції у навчання та сертифікацію персоналу сприяють підвищенню продуктивності праці та якості управлінських і технологічних рішень. Запровадження мотиваційних програм стимулює ініціативність працівників і сприяє зростанню кількості інноваційних пропозицій, що, у свою чергу, підвищує інноваційну віддачу від людського капіталу. Формування міждисциплінарних команд дозволяє скоротити терміни розробки нових продуктів, що знижує витрати та прискорює отримання економічного результату.

Підвищення ефективності комерціалізації інновацій забезпечує безпосередній вплив на фінансові результати діяльності підприємства. Тестування нових продуктів на пілотних ринках дає змогу зменшити ризик невдалого виведення інновацій на ринок і уникнути значних маркетингових витрат. Використання відкритих інновацій сприяє скороченню витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи за рахунок залучення зовнішніх ідей і технологій. Розробка цільових маркетингових стратегій для виходу на нові сегменти ринку дозволяє ТОВ «СМАРТ-ЛТД» збільшити обсяги продажу, розширити клієнтську базу та підвищити загальний рівень прибутковості.

Отже, реалізація запропонованих управлінських рішень є економічно доцільною для ТОВ «СМАРТ-ЛТД», оскільки забезпечує зниження витрат,

мінімізацію ризиків, зростання доходів від інноваційної діяльності та формування стійких конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі.

Крім того, економічна ефективність запропонованих управлінських рішень для ТОВ «СМАРТ-ЛТД» проявляється у синергетичному ефекті від їх комплексного впровадження. Поєднання портфельного підходу до управління інноваціями, фінансового планування, цифровізації та розвитку людського капіталу забезпечує узгодженість стратегічних і операційних рішень, що сприяє зростанню загальної ефективності господарської діяльності підприємства.

Застосування портфельного управління інноваційними проектами дає змогу ТОВ «СМАРТ-ЛТД» підвищити віддачу від інвестицій за рахунок диверсифікації інноваційних ризиків. Реалізація декількох проектів з різним рівнем ризику та строками окупності дозволяє збалансувати грошові потоки підприємства та забезпечити стабільність фінансових результатів навіть в умовах нестабільного ринкового середовища. У результаті знижується ймовірність різких коливань прибутковості та підвищується фінансова стійкість підприємства.

Економічний ефект від оптимізації фінансування інноваційної діяльності також полягає у зменшенні вартості капіталу. Чітке планування обсягів інвестицій, строків їх повернення та очікуваних фінансових результатів підвищує інвестиційну привабливість ТОВ «СМАРТ-ЛТД» для потенційних партнерів і кредиторів. Це створює передумови для залучення фінансових ресурсів на більш вигідних умовах, що позитивно впливає на показники ліквідності та рентабельності підприємства.

Впровадження цифрових інструментів управління проектами сприяє зниженню транзакційних витрат і втрат, пов'язаних із неефективною координацією діяльності підрозділів. Автоматизація процесів планування, контролю та звітності дозволяє скоротити адміністративні витрати, а також мінімізувати ймовірність помилок у розрахунках і прийнятті управлінських

рішень. У довгостроковій перспективі це забезпечує зростання операційної ефективності та підвищення маржинальності бізнесу.

Додатковий економічний ефект забезпечується за рахунок розвитку інноваційно орієнтованої корпоративної культури. Формування середовища, яке заохочує творчість, обмін знаннями та ініціативність, сприяє підвищенню рівня залученості персоналу та зниженню плинності кадрів. Це дозволяє ТОВ «СМАРТ-ЛТД» скоротити витрати на підбір і адаптацію працівників, а також зберегти накопичений інтелектуальний капітал, що є важливим джерелом довгострокових конкурентних переваг.

Для прогнозування економічної ефективності впровадження запропонованих управлінських рішень використано метод експертно-аналітичної оцінки, а також узагальнення практики впровадження інноваційного менеджменту на підприємствах аналогічного типу. Розрахунки здійснено з горизонтом планування 3 роки.

1. Прогноз зростання фінансових результатів.

Очікується, що внаслідок впровадження портфельного управління інноваційними проектами та оптимізації фінансування:

- обсяг доходу від інноваційної діяльності зросте на 15–20 %;
- загальний чистий дохід підприємства — на 8–12 %;
- чистий прибуток — на 10–18 %.

2. Прогноз зниження витрат

Впровадження цифрових інструментів управління проектами та підвищення операційної дисципліни дозволить:

- скоротити адміністративні та управлінські витрати на 7–10 %;
- зменшити перевитрати бюджету інноваційних проектів на 10–15 %;
- знизити втрати від неефективних або нерентабельних проектів на 20–25 %.

3. Прогноз ефективності інвестицій в інновації

У результаті оптимізації інноваційного фінансування прогнозується:

- підвищення рентабельності інноваційних інвестицій (ROI) з 12–14 % до 18–22 %;
- скорочення строку окупності інноваційних проєктів з 4–5 років до 2,5–3 років;
- зростання частки успішно реалізованих інноваційних проєктів з 55–60 % до 70–75 %.

4. Прогноз ефекту від розвитку персоналу

Інвестиції у навчання, мотивацію та командну роботу забезпечать:

- зростання продуктивності праці на 6–9 %;
- скорочення термінів розробки інноваційних продуктів на 15–20 %;
- зниження плинності кадрів на 10–15 %, що дозволить скоротити витрати на підбір і адаптацію персоналу.

Таким чином, очікувані результати впровадження управлінських рішень мають такий вигляд%

1. Підвищення ефективності інноваційної діяльності – скорочення часу від ідеї до комерційного впровадження.
2. Оптимізація ресурсів – раціональне використання фінансових, кадрових та технологічних ресурсів.
3. Зростання конкурентоспроможності підприємства – випуск більш технологічних та затребуваних продуктів.
4. Покращення фінансових результатів – підвищення рентабельності інноваційних проєктів та частки інноваційного доходу.
5. Формування корпоративної культури інновацій – стимулювання участі персоналу у генерації та реалізації ідей.

Таким чином, прогностні розрахунки свідчать про високу економічну доцільність запропонованих управлінських рішень у ТОВ «СМАРТ-ЛТД». Очікуваний інтегральний економічний ефект перевищує витрати на реалізацію заходів уже в середньостроковій перспективі, а строк окупності не перевищує двох років, що підтверджує ефективність інноваційного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері інноваційного менеджменту ТОВ «Прогрес-Інструмент»..

Отримані результати дозволяють зробити наступні висновки:

Необхідність розвитку конкурентних форм господарювання для української економіки набуває особливої актуальності, оскільки ринкове середовище вимагає від підприємств використання нових видів інструментів, які б забезпечували їм адаптування до умов функціонування. І саме у цих умовах виживають і досягають максимальних успіхів ті, хто здійснює свою господарську діяльність найбільш ефективним способом, досягаючи зниження операційних витрат при збереженні високої якості товарів і послуг.

Однією з найбільш популярних на сучасному етапі моделей бізнесу є аутсорсинг. Делегування виконання частини своїх ключових функцій дає можливість підприємству концентруватися на ключових компетенціях, що є ефективним інструментом ринкової трансформації промислової кооперації і тим самим забезпечує йому конкурентні переваги. Перехід до аутсорсингової моделі організації діяльності підприємств зумовлений, перш за все, тим, що динамічне і невизначене ринкове середовище висуває нові управлінські завдання, вирішення яких потребує ринкової реконструкції всіх структурних елементів і підсистем управління підприємством із метою безперервної адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін

За результатами аналізу показників економічної ефективності ТОВ «Прогрес-Інструмент» економічний стан підприємства оцінюється як задовільний, але у досліджуваного підприємства наявні резерви збільшення чистого прибутку за рахунок зменшення загальних витрат. Значення показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, знаходяться в межах нормативів.

За результатами аналізу логістичної діяльності ТОВ «Прогрес-Інструмент». можна констатувати, що в організаційній структурі підприємства відділ логістики є виокремленим. При побудові логістичної системи підприємства використовувались такі принципи: узгодженість дій; націленість на інтегральну ефективність; функціональність взаємодії; досягнення синергічного ефекту. З існуючих двох варіантів управління матеріальними потоками діяльність підприємства ТОВ «Прогрес-Інструмент». характеризується штовхаючою системою (*push system*), що є характерним для традиційних методів організації виробництва. Внутрішньовиробничою системою ТОВ «Прогрес-Інструмент». є система MRP. Підприємство використовує систему з постійним (фіксованим) рівнем запасу. На ТОВ «Прогрес-Інструмент». можна виділити зовнішній і внутрішній, вхідний і вихідний матеріальні потоки.

Логістична інфраструктура ТОВ «Прогрес-Інструмент». складається з окремих структурних підрозділів. Підрозділи логістичної інфраструктури підприємства забезпечують вирішення наступних завдань: формування запасів, складування, транспортування, технічне обслуговування та ремонт засобів праці, пакування, інформаційне забезпечення системи управління матеріальними потоками. Виявлено, що транспортний структурний підрозділ підприємства є слабо розвинутим і не завжди на достатньому рівні забезпечує пересування вантажів у відповідності до вимог виробничого процесу та частково доставку готової продукції споживачам.

В кваліфікаційній роботі запропоновано комплекс управлінських рішень, спрямованих на посилення інноваційного менеджменту підприємства, які охоплюють організаційні, фінансові, кадрові та маркетингові аспекти інноваційної діяльності:

Впровадження системи портфельного управління інноваційними проектами	Розробка матриці пріоритетності проектів за критеріями ризику, витрат та очікуваної рентабельності Регулярний моніторинг та коригування портфеля з урахуванням змін ринку та технологій
Оптимізація фінансування інноваційної діяльності	Встановлення мінімального порогу інвестицій у нові проекти, що забезпечить окупність протягом визначеного періоду Використання фінансових моделей для оцінки доцільності інноваційних вкладень та прогнозування прибутковості
Впровадження цифрових інструментів управління проектами	Використання програмних платформ для відстеження етапів реалізації проектів, розподілу завдань та контролю ресурсів Інтеграція аналітичних систем для прогнозування ринкових тенденцій та оцінки попиту на інновації
Розвиток кадрового потенціалу та корпоративної культури	Впровадження програм навчання та сертифікації співробітників Мотиваційні програми, що стимулюють пропозиції нових ідей та активну участь у реалізації проектів Формування міждисциплінарних команд для прискорення розробки інновацій
Підвищення ефективності комерціалізації інновацій	Проведення тестування нових продуктів на пілотних ринках для оцінки попиту Використання відкритих інновацій для залучення зовнішніх ідей та технологій Розробка маркетингових стратегій для виходу продукту на нові сегменти ринку

Для прогнозування економічної ефективності впровадження запропонованих управлінських рішень використано метод експертно-аналітичної оцінки, а також узагальнення практики впровадження інноваційного менеджменту на підприємствах аналогічного типу. Розрахунки здійснено з горизонтом планування 3 роки.

1. Прогноз зростання фінансових результатів.

Очікується, що внаслідок впровадження портфельного управління інноваційними проєктами та оптимізації фінансування:

- обсяг доходу від інноваційної діяльності зросте на 15–20 %;
- загальний чистий дохід підприємства — на 8–12 %;
- чистий прибуток — на 10–18 %.

2. Прогноз зниження витрат

Впровадження цифрових інструментів управління проєктами та підвищення операційної дисципліни дозволить:

- скоротити адміністративні та управлінські витрати на 7–10 %;
- зменшити перевитрати бюджету інноваційних проєктів на 10–15 %;
- знизити втрати від неефективних або нерентабельних проєктів на 20–25 %.

3. Прогноз ефективності інвестицій в інновації

У результаті оптимізації інноваційного фінансування прогнозується:

- підвищення рентабельності інноваційних інвестицій (ROI) з 12–14 % до 18–22 %;
- скорочення строку окупності інноваційних проєктів з 4–5 років до 2,5–3 років;
- зростання частки успішно реалізованих інноваційних проєктів з 55–60 % до 70–75 %.

4. Прогноз ефекту від розвитку персоналу

Інвестиції у навчання, мотивацію та командну роботу забезпечать:

- зростання продуктивності праці на 6–9 %;
- скорочення термінів розробки інноваційних продуктів на 15–20 %;

- зниження плинності кадрів на 10–15 %, що дозволить скоротити витрати на підбір і адаптацію персоналу.

Таким чином, очікувані результати впровадження управлінських рішень мають такий вигляд:

1. оптимізація ресурсів – раціональне використання фінансових, кадрових та технологічних ресурсів;
2. зростання конкурентоспроможності підприємства – випуск більш технологічних та затребуваних продуктів;
3. покращення фінансових результатів – підвищення рентабельності інноваційних проектів та частки інноваційного доходу.
4. формування корпоративної культури інновацій – стимулювання участі персоналу у генерації та реалізації ідей.

Таким чином, прогнозні розрахунки свідчать про високу економічну доцільність упровадження запропонованих управлінських рішень у ТОВ «СМАРТ-ЛТД». Очікуваний інтегральний економічний ефект перевищує витрати на реалізацію заходів уже в середньостроковій перспективі, а строк окупності не перевищує двох років, що підтверджує ефективність інноваційного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алейнікова О.В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.
2. Алькема В. Г., Літвін Н. М., Кириченко О. С. Економічна безпека інноваційного підприємства : навч. посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с.
3. Безгін К. С., Клименко Ю.М. Управління інноваціями: Навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ, 2017. 207 с.
4. Бочуля Т. В., Гринько П. Л. Інноваційні напрями модернізації інформаційного забезпечення управління сталим розвитком торговельних підприємств : монографія. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 374 с.
5. Буняк Н. М. Управління інноваціями: навч. посіб. Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2015. 256с.
6. Гавриш О.А. Інноваційний менеджмент: теорія та практика : навчальний посібник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти. К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК, 2016. 386 с.
7. Галан Л.В., Москалюк Г.О., Кононова О.Є. Система управління інноваційною діяльністю підприємств сфери інформаційних технологій. *Міжнародний науковий журнал «ІНТЕРНАУКА»*. Серія: «Економічні науки» № 2(58)/2022 м. Київ 2022р. С. 62-72.
8. Галан Л.В., Лошенко О.В. Створення та використання маркетингових стратегій для збільшення фінансової незалежності підприємства. Просування продукції через соціальні мережі. Інвестиції: практика та досвід. № 4 лютий, 2022 р. С. 65-71.
9. 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.

10. Гуторов О. І., Михайлова Л. І., Шарко І. О., Турчіна С. Г., Киричок О. В. *Управління інноваціями : навч. посіб. 2-ге вид., доп.* Харків : «Діса плюс», 2016. 266 с.
11. Єфімова С.А. *Управління інноваційним потенціалом підприємства. Молодий вчений. № 2 (17), 2015. С.63-67.*
12. Ілляшенко С. М. *Інноваційний менеджмент : підручник.* Суми : Університетська книга, 2015. 334 с.
13. *Інноваційний менеджмент : підручник / П. П. Микитюк та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. П. П. Микитюка ;* Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ : Економічна думка, 2019. 517 с.
14. *Інноваційний менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. / [О. А. Гавриш та ін.].* Київ : НТУУ «КПІ»: Політехніка, 2016. 388 с.
15. Копитко М. І. *Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях.* Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
16. Копитко М. І., Блага Н. В. *Управління інноваціями та інвестиціями : навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб.* Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.
17. Малюта Л.Я. *Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник.* Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
18. Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю. І. *Інноваційний менеджмент: підручник.* Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
19. Федулова Л. І. *Управління інноваціями: підручник / Л. І. Федулова;* Київ. нац. торг.-екон. унт. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 547 с.

Відгук на кваліфікаційну роботу

Студентки групи 073-213-1

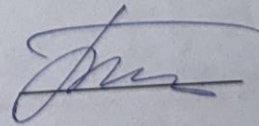
Гриценко Валерії Валеріївни

на тему: Обґрунтування управлінських 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) Гриценко Валерія 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) Гриценко В.В. показала достатній рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб.

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

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



Богач К.С.

Рецензія на кваліфікаційну роботу

студенки групи 073-213-1

Гриценко Валерії Валеріївни

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. Гриценко Валерія Валеріївна приймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів.

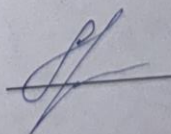
Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його. Гриценко В.В. показала високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його у відповідності до діючих методичних рекомендацій.

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

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК: рекомендовано.

Рецензент

Р.в.к., доц. нар. ПЕНДУ



Кабеленко С.В.