

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Караєва Джамала Джейхуновича

академічної групи 073-19-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Використання інноваційних технологій в управлінні підприємством
(за матеріалами ТОВ «Петкуб Україна»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Амоша О.І.	83	добре	
Рецензент				
Нормоконтролер	Амоша О.І.	83	добре	

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)
« 01 » травня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Караєву Д.Д. академічної групи 073-19-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Використання інноваційних технологій в управлінні підприємством
(за матеріалами ТОВ «Петкуб Україна»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р.
№ 314-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади застосування інноваційних технологій в управлінні підприємствами	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Оцінка особливостей функціонування ТОВ «Петкуб Україна»	12.05.2023 р. – 26.05.2023 р.
Рекомендаційний	Розробка заходів здійснення інвестиційних вкладень в основні засоби ТОВ «Петкуб Україна» та оцінка ефективності їх впровадження	27.05.2023 р.– 09.06.2023 р.

Завдання видано _____ Амоша О.І.
(підпис керівника)

Дата видачі « 01 » травня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2023 року

Прийнято до виконання _____ Караєв Д.Д.
(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади застосування інноваційних технологій в управлінні підприємствами	7
1.1 Управління інноваційними процесами на сучасних підприємствах	7
1.2 Аспекти аналізу інноваційного розвитку підприємств	15
1.3 Застосування інноваційного управлінського підходу для ефективного розвитку підприємств	23
2 Оцінка особливостей функціонування ТОВ «Петкуб Україна»	33
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Петкуб Україна»	33
2.2 Оцінка зовнішнього конкурентного середовища ТОВ «Петкуб Україна»	36
2.3 Аналіз економічних показників господарської діяльності підприємства	45
2.4 Аналіз практики планування і здійснення інвестиційної діяльності ТОВ «Петкуб Україна»	52
3 Розробка заходів здійснення інвестиційних вкладень в основні засоби ТОВ «Петкуб Україна» та оцінка ефективності їх впровадження	57
3.1 Механізм інвестиційного забезпечення підприємства	57
3.2 Розробка заходів щодо інвестування вкладень в основні засоби	59
3.3 Аналіз ефективності здійснення інвестиційної діяльності у ТОВ «Петкуб Україна»	67
Висновки	72
Перелік джерел посилання	78

ВСТУП

У сучасних умовах для забезпечення конкурентного розвитку підприємствам необхідно впроваджувати інноваційні процеси та новітні технології, створювати власні корпоративні системи управління інноваціями. Досвід функціонування провідних компаній розвинутих країн світу показує, що їх успіх пов'язаний з розробкою та застосуванням цілісної системи управління інноваціями. Система управління інноваційними процесами – це комплекс взаємодіючих структур, який спрямований на найбільш ефективне використання інноваційного потенціалу підприємства. Менеджмент інновацій полягає в управлінні процесами створення, впровадження і поширення інновацій. Інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможності технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [16].

Одним із найважливіших чинників успішного функціонування підприємства на ринку у сучасних умовах є розроблення і використання технологічних та продуктових інновацій. Інновації у наш час – одне із найскладніших явищ, яке визначає економічне зростання, розвиток і стійкість фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства. Для сучасних підприємств отримання високого прибутку, збереження і підвищення конкурентних позицій на ринку, вирішення проблеми виживання в цілому все більш ув'язується з використанням нововведень. Саме результативне інноваційне дослідження і створення нового товару, вміле його комерційне впровадження та ефективний зв'язок між науково-дослідною та маркетинговою діяльністю є запорукою успіху підприємства.

Відповідно до цього змінюється сам тип підприємства і його внутрішнє середовище. Інноваційний розвиток підприємств у напрямі широкого освоєння прогресивних технологій забезпечує перехід на якісно новий рівень промислового виробництва, широке впровадження технологій та обладнання

нового покоління дозволяють досягти такого рівня ресурсозбереження та якості продукції, що випускається, які можуть сприяти суттєвому підвищенню ступеня імпортозаміщення та конкурентоспроможності на зовнішньому ринку.

Управління будь-яким підприємством потребує фінансові ресурси для забезпечення інноваційно-технологічного розвитку, забезпечення інвестиційної привабливості, оновлення обладнання через високу ступінь зносу основних фондів, налагодження транспортно-логістичного обслуговування і, відповідно, підвищення попиту на продукцію. Саме тому, актуальним завданням є забезпечення управління економічним розвитком підприємств на основі використання інноваційних підходів до управління. Враховуючи, що керівництво підприємств потребують формування методичного базису для прийняття управлінських рішень, насамперед, у виборі стратегічних напрямків розвитку підприємств.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо використання інноваційних технологій в управлінні підприємством.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі дослідження:

- розглянуто управління інноваційними процесами на сучасних підприємствах;
- досліджено аспекти аналізу інноваційного розвитку підприємств;
- оцінено застосування інноваційного управлінського підходу для ефективного розвитку підприємств;
- проведено аналіз загальної характеристики діяльності ТОВ «Петкуб Україна»;
- проведено оцінку зовнішнього конкурентного середовища ТОВ «Петкуб Україна»;
- проаналізовано економічні показники господарської діяльності підприємства;
- проведено аналіз практики планування і здійснення інвестиційної діяльності ТОВ «Петкуб Україна»;

- обґрунтовано механізм інвестиційного забезпечення підприємства;
- впроваджено заходи щодо інвестування вкладень в основні засоби;
- оцінено ефективність здійснення інвестиційної діяльності у ТОВ «Петкуб Україна».

Об'єкт розроблення кваліфікаційної роботи – процес використання інноваційних технологій в управлінні підприємством.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до використання інноваційних технологій в управлінні ТОВ «Петкуб Україна».

Методи дослідження: аналітичний (дослідно-статичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний і якісний аналіз, табличне відображення даних.

Практична значущість полягає у тому, що здійснення інвестиційних вкладень в основні засоби, які потребують заміни морально застарілого комп'ютерного обладнання на нових потужних комп'ютерів дозволить підприємству у 2023 р. досягти запланованої частки ринку – 29,08% проти 30%, що була запланована; обсяги продаж як у вартісному, так і кількісному виразі також досягли 98,3 та 99,4% відповідно; рентабельність має позитивне значення, тобто підприємство отримає чистий прибуток та забезпечить високий рівень рентабельності – 39,76% (економічна рентабельність), 10,5% (комерційна рентабельність), 61,04% (фінансова рентабельність).

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

1.1 Управління інноваційними процесами на сучасних підприємствах

Управління інноваційними процесами, на думку автора, можна розглядати з трьох позицій: як систему функцій; як організаційну систему; як процес прийняття управлінських рішень [9].

Управління інноваціями згідно з функціональним підходом передбачає поділ процесу управління на основі функцій менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль інноваційної діяльності (рисунок 1.1).

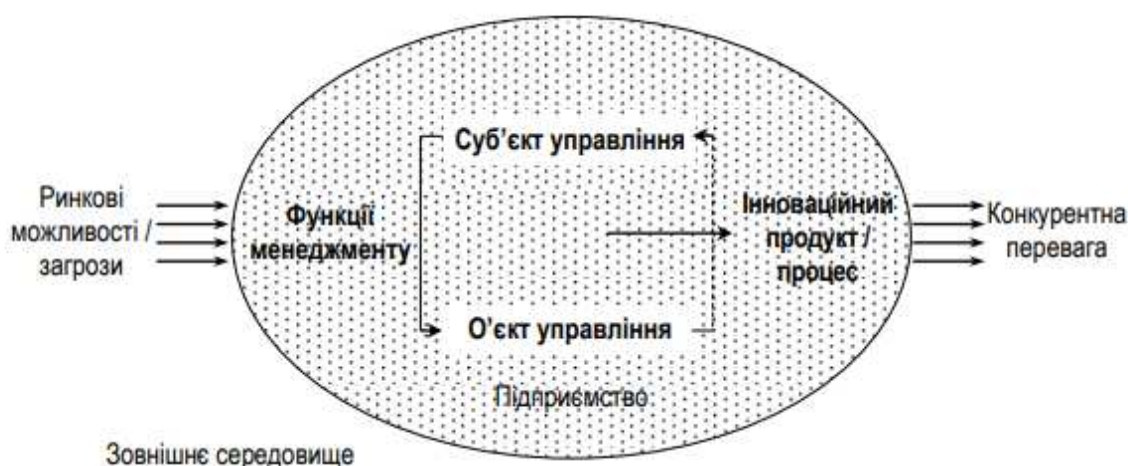


Рисунок 1.1 – Процес управління інноваціями з позиції функціонального підходу

Як організаційна система управління інноваційними процесами визначає розподіл аспектів процесу управління між функціональними службами підприємства (рисунок 1.2). Такий розподіл включає склад і взаємозв'язок органів управління, права, обов'язки та відповідальність функціональних служб, технологію управління тощо [2].

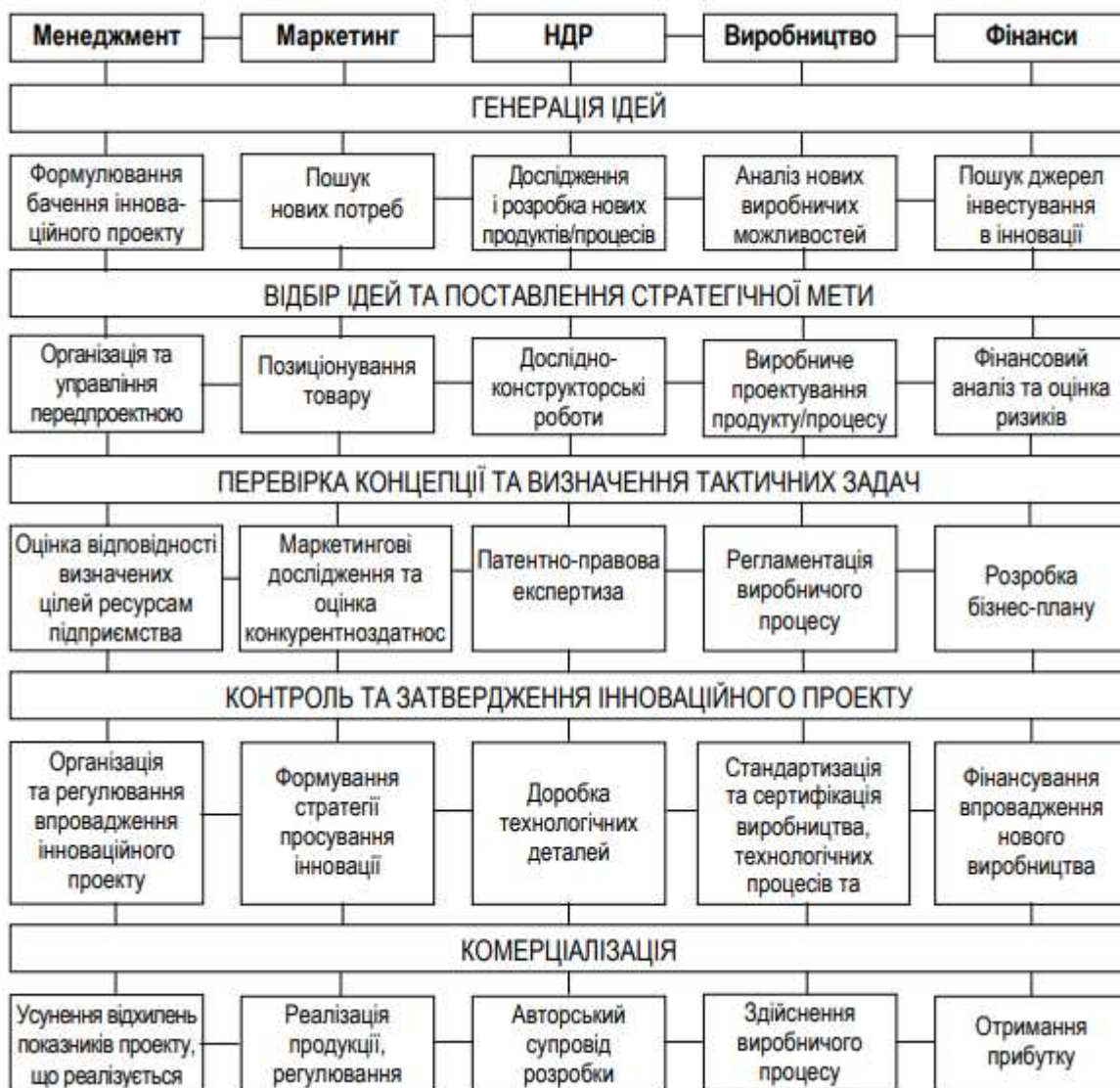


Рисунок 1.2 – Система управління інноваціями як організаційна система

Також у межах виробничих підприємств можуть створюватися спеціалізовані організаційні форми керування інноваційним процесом [11]:

- ради, комітети, робочі групи з розробки технічної політики, які готують прогнози для керівництва підприємства по стратегічних напрямках інноваційного процесу;

- відділи й центральні служби розвитку нових продуктів, які координують інноваційну діяльність, погоджують мету й напрямки технічного розвитку, контролюють процеси розробки нової продукції та її впровадження;

- проектно-цільові групи, що виконують наукові дослідження й

розробку нової продукції від зародження ідеї до серійного виробництва продукції. Вони створюються як самостійні підрозділи і підпорядковуються вищому керівництву підприємства. Як правило, такі групи діють на тимчасовій основі, хоча бувають і постійні групи. У випадку успішного впровадження інновації такі групи найчастіше стають основою нових дочірніх підприємств. Як показує закордонний досвід, саме проектно-цільові групи є основною формою організації інноваційного процесу;

- відділи науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт – традиційні підрозділи, що створюють нову продукцію;

- центри розвитку, завданням яких є закріплення позицій на цільовому ринку шляхом розширення обсягів продажу;

- венчурні структури найчастіше є дочірніми компаніями великих корпорацій або самостійними підприємствами. Вони розроблюють і впроваджують науково-технічні ідеї, пов'язані з підвищеним комерційним ризиком, які у випадку успіху компенсуються значним прибутком;

- спеціальні інноваційні фонди, які створюються із прибутку для стимулювання впровадження інновацій. Часто такі фонди є венчурними фондами, кошти з яких інвестують у венчурні компанії (свої або незалежні), в яких зацікавлене підприємство;

- аналітичні групи, що включають у свій склад керуючих, дослідників і співробітників функціональних відділів. Вони прогнозують розвиток технології, аналізують тематику досліджень, перспективні ідеї тощо.

Існують два напрямки організації ефективного керування інноваційним процесом. По-перше, інтеграція всіх стадій інноваційного проекту в єдиний безперервний процес, зміна структури всіх рівнів керування й координація зв'язків між ними по вертикалі й горизонталі. Такі доцентрові тенденції виникають при необхідності консолідації ресурсів підприємства для виконання конкретного великомасштабного завдання (наприклад, будівництво АЕС). По-друге, виділення керування інноваційними процесами в самостійний об'єкт управління, тобто відокремлення інноваційних структур

від підрозділів, що виконують традиційні функції [9].

Як процес прийняття управлінських рішень управління інноваційними процесами передбачає виділення таких етапів: визначення цілей розробки інновації, формулювання обмежень і критеріїв ухвалення рішення, розробка альтернатив, оцінка і вибір альтернативи, реалізація рішення, оцінка результатів (ефекту від інновації).

Для кожного підприємства чи організації характерні свої специфічні цілі розробки та впровадження інновацій. До таких цілей можна віднести: необхідність забезпечення потреб споживачів продукції, збільшення або утримання існуючої позиції на ринку, формування нового попиту на товари та послуги, заміщення неефективних процесів, технологій тощо. Відповідно до поставлених цілей розробляються альтернативні проекти з впровадження інноваційних процесів. Основним джерелом ідей таких проектів є опитування фахівців сфери НДДКР галузі, співробітників підприємства, існуючих чи потенційних клієнтів, аналіз реклаमाцій, дослідження основних та взаємозалежних ринків. Джерелом ідей можуть також слугувати професійні асоціації та об'єднання, виставки, ярмарки, ЗМІ, специфічна література [9].

Структура інноваційного проекту може складатися з наступних блоків: економічного, соціального, науково-технічного та ресурсного.

Економічний блок повинен включати прогноз впливу попередньо сформованих середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності на стан галузі (наприклад, підвищення частки продукції підприємства у ВВП) за допомогою визначення потенційної (прогнозованої) ефективності проектів, що включаються в пріоритетні напрями інноваційної діяльності з використанням таких основних підходів [9]:

а) визначення взаємозв'язку науково-технічного рівня інноваційного проекту з економічними показниками (збільшення обсягу інноваційної продукції, динаміка собівартості інноваційної продукції тощо);

б) визначення загальної суми доходу від реалізації інноваційних

проектів, включених до середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня, коефіцієнтів ефективності витрат та зміни структури експорту.

Соціальний блок повинен включати прогноз впливу попередньо сформованих середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня на [9]:

- рівень життя та здоров'я населення;
- поліпшення умов праці;
- стан довкілля тощо.

Науково-технічний блок повинен включати обґрунтування попередньо сформованих середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності на основі результатів проведеного аналізу стану науково-технічного та технологічного розвитку галузі та її інноваційного потенціалу.

Ресурсний блок повинен включати обґрунтування [9]:

– можливості забезпечення реалізації середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності фінансовими ресурсами, в тому числі державною підтримкою та позабюджетними коштами;

– відповідності матеріально-технічної бази умовам реалізації середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;

– наявності науково-технічного потенціалу та відповідності його кваліфікаційного рівня;

– наявності науково-дослідних напрацювань.

Крім того, до техніко-економічного обґрунтування рекомендується включити характеристики головних проблем, що стоять перед галуззю, а також завдань інноваційної реструктуризації галузі, які включають як технологічне оновлення галузевих виробництв, освоєння нової продукції, так і впровадження прогресивних інституційних перетворень функціонально-організаційних форм державного управління в галузі, а також організаційно-правових форм діяльності галузевих виробництв [9].

Процес експертизи пріоритетних напрямів інноваційної діяльності

виробничих підприємств має базуватися на результатах аналізу проекту за такими критеріями оцінювання аспектів [9]:

а) глобалізаційний критерій (світові ринки наукомістких товарів і послуг, прогноз зростання ринків та появи технологічних ніш);

б) правовий критерій (принципи державної інноваційної політики, відповідність пріоритетам економічного розвитку держави, вимоги і норми чинного законодавства);

в) науково-технічний критерій (витрати на виконання наукових і науково-технічних робіт, оцінка джерел фінансування науково-технічних робіт за пріоритетним напрямом інноваційної діяльності, оцінка технологічного укладу, кількість виконаних наукових розробок);

г) економічний критерій (оцінка ринкової потреби, інноваційна діяльність виробничих підприємств, обсяг інноваційних капіталовкладень щодо річного рівня амортизаційних відрахувань);

г) соціальний критерій (частка зайнятих у високо- і середньотехнологічних галузях за пріоритетним напрямом інноваційної діяльності, зростання продуктивності праці);

д) екологічний критерій (ступінь екологічної безпеки, ступінь екологічного ризику).

У загальному вигляді управління інноваційними процесами на підприємстві, на думку автора, складається з наступних стадій: розробка стратегії інноваційного перетворення підприємства; формування інноваційного проекту; контроль результатів [9].

Приймаючи рішення з вибору стратегії (рисунок 1.3), необхідно враховувати обмеження і можливості зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Згідно з П. Друкером [25] до внутрішніх можливостей створення новацій на підприємстві належать непередбачені події, протиріччя, недоліки процесів, зміни у галузі та на ринку. До зовнішніх можливостей – демографічні зміни, зміни в сприйнятті та нові знання. Розробка стратегії реалізації новації дозволяє використати внутрішні

можливості підприємства, бути підприємствам сприйнятливими до зовнішнього середовища та забезпечити жадану конкурентну позицію [9].

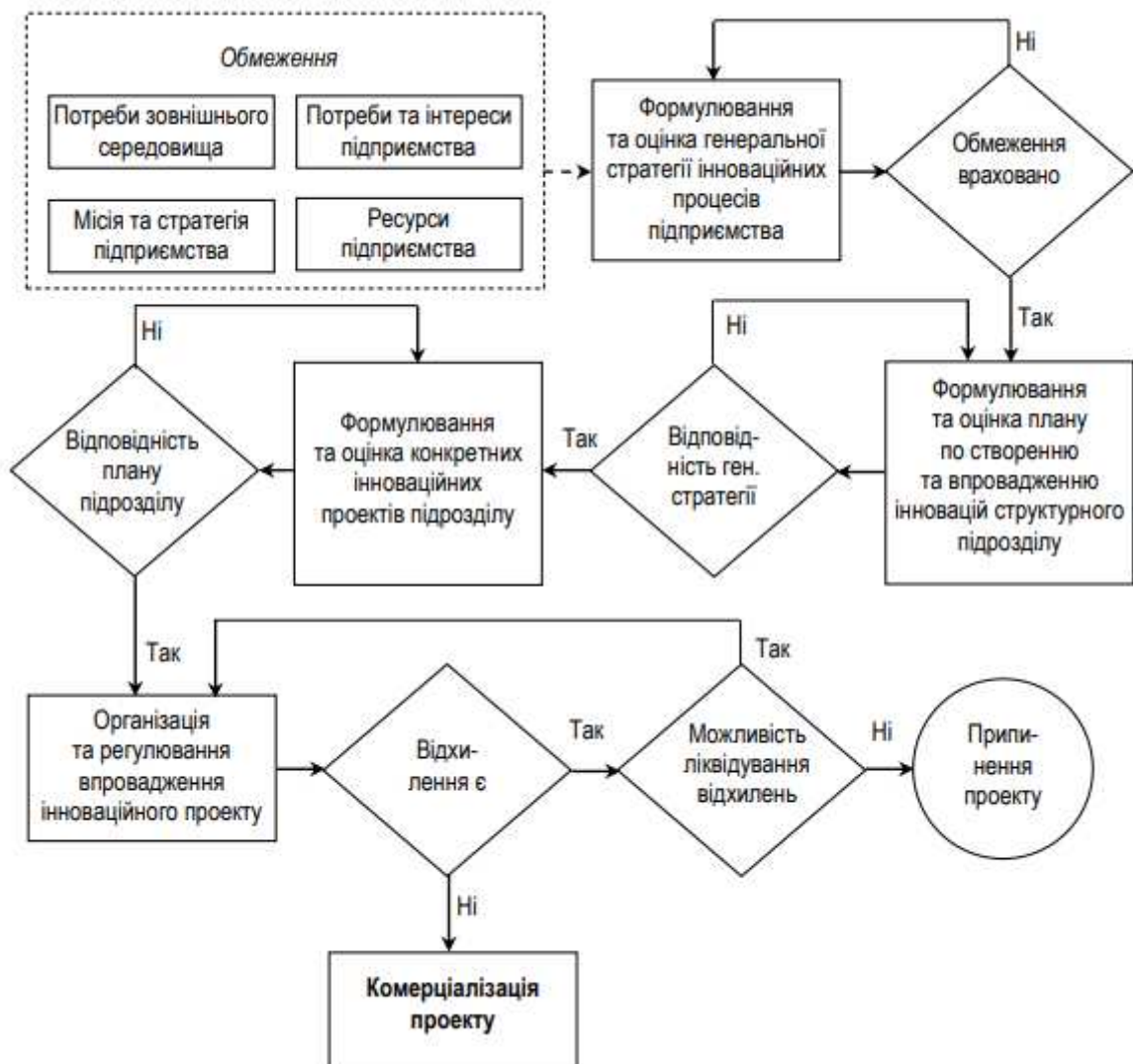


Рисунок 1.3 – Алгоритм створення та впровадження інноваційних процесів

Формування інноваційного проекту повинне визначати варіанти його здійснення, характеризувати основні цілі й очікувані кінцеві результати, оцінювати конкурентоспроможність і перспективність результатів проекту, а також визначати можливу ефективність інноваційного проекту. Згідно з [6] інноваційний проект має кілька стадій: визначення типу проекту капітальних вкладень, який допоможе підприємству досягти його цілей; пошук альтернативних об'єктів капітальних інвестицій; оцінка фінансових та нефінансових факторів здійснення проекту; відбір кращого проекту з

альтернативних варіантів; фінансування; контроль за реалізацією проєкту [9].

Контроль інноваційних процесів розпочинається з моменту надання коштів і полягає в проведенні оцінки звітності підприємства на предмет виявлення розбіжностей між плановими та фактичними показниками проєкту, змін у фінансово-економічному стані підприємства тощо [9].

Управління інноваційними процесами виробничих підприємств має свою специфіку. Особливістю сучасного етапу розвитку є зміцнення конкурентних позицій (використання інноваційних процесів та технологій, виробництва нових товарів) вітчизняні компанії, які змушені консолідувати свої активи. При цьому спостерігаються, як правило, трьохрівневі системи управління активами: корпоративний центр – дивізіони – підприємства. В корпоративному центрі зосереджені функції стратегічного планування, організація розвитку, управління фінансами, розвиток інформаційних технологій у межах всієї групи підприємств, public relations та взаємодія з державними органами управління, а також вирішення питань, які пов'язані з придбанням нових активів та створенням стратегічних альянсів. На рівні дивізіонів щодо всіх підприємств, об'єднаних у таку групу, надаються функції розробки та реалізації маркетингової стратегії, середньострокове та оперативне планування, координація НДДКР, обґрунтування інвестицій у розвиток виробництва та освоєння нових технологій, виробнича кооперація між підприємствами дивізіону, оптимізація відносин з постачальниками, логістика, формулювання та реалізація політики у сфері якості продукції. На рівні підприємств реалізуються функції оперативного управління виробництвом, матеріально-технічним забезпеченням, виробничим персоналом, розрахунками з постачальниками, організація розробки та впровадження у виробництво нових виробів. Така структура управління на сучасному етапі дозволяє не тільки ефективно організовувати виробництво продукції, а й дає можливість структурної перебудови підприємств з використанням інноваційних процесів та технологій [9].

1.2 Аспекти аналізу інноваційного розвитку підприємств

Фундаментальною основою розроблення методики аналізу інноваційного розвитку підприємств є визначення економічної сутності поняття «інновації». За своєю сутністю «інновація» є синонімом нововведення і дефініціюється як творчий процес у вигляді створення нових споживчих вартостей, застосування яких вимагає, щоби користувачі змінили звичайні стереотипи діяльності, навички. У більш широкому розумінні – це прогресивні техніко-технологічні, соціально-економічні зміни, ново введення у фінансовій, науково-дослідницькій та інших сферах, поява нових способів виробництва, видів продукції та послуг, освоєння нових ринків збуту, будь-яке вдосконалення, яке забезпечує економію витрат або створює умови для такої економії. Й. Шумпетер трактував нововведення як певне рішення підприємця про проведення в життя (вперше) нової ідеї, що стосується технології або будь-якого іншого процесу щодо управління підприємством (заготівля, збут тощо) [28].

На думку Р.Т. Лапье, «інновація виражається у застосуванні нових видів інструментів або нових принципів використання інструментів; впровадженні нового технологічного процесу або нової процедури; застосуванні нового виду сировини або матеріалів; використанні нового місця або території, раніше не відомих, у здійсненні нового дійства» [22]. Більш широко розуміє сутність цієї категорії Ф. Котлер, який вважав, що поняття інновації стосується будь-якої цінності, що сприймається як нове» [26]. М. Хаммер також трактує інновацію більш широко, ототожнюючи її з впровадженням нових або суттєво поліпшених продуктів в економіку, а також з провадженням нових або суттєво удосконалених виробничих процесів [20].

Німецький вчений Ф. Хаберланд вважає, що нововведення охоплює науково-технічні, технологічні, економічні та організаційні зміни, що відбуваються в процесі виробництва. Його основними характеристиками є:

якісна новизна виробів, способів виробництва і технологій порівняно з попередніми, темп реалізації, динаміка циклу нововведення, економічна ефективність, соціальні наслідки [14]. Заслуговує на увагу підхід до розуміння інновацій П. Друкера: «Інноваційність – це особливий інструмент підприємництва. Само підприємництво як дія спрямоване на те, щоб вдихнути в наявні ресурси нові властивості з метою створення благ... При реалізації нововведень створюється ресурс, який може вносити зміни в нову господарську діяльність. При цьому нововведення зовсім не обов'язково мають бути технічними або речовими» [24].

Аналіз робіт іншого відомого фахівця у сфері управління М. Портера дає підстави зробити висновок, що нововведення в широкому розумінні включає і поліпшені технології, і удосконалення способів та методів ведення справ. Конкретно оновлення може виражатися у зміні товару або виробничого процесу, нових підходах до маркетингу, нових шляхах розповсюдження товару і нових концепціях сфери конкуренції [27].

Відтак, під інновацією будемо розуміти кінцевий результат інтелектуальної діяльності (науково-технологічних досліджень, науково-технологічних відкриттів і винаходів та наукових ідей) у вигляді нового об'єкта (системи, технології, обладнання, товарів і послуг) або у вигляді об'єкта, що якісно відрізняється від попереднього аналога і сприяє розвитку і підвищенню ефективності функціонування їх виробників і споживачів [14].

Для розроблення методики аналізу важливим є визначення сутності поняття «інноваційний тип розвитку підприємства», під яким слід розуміти спосіб економічного зростання, заснований на постійних і систематичних нововведеннях, спрямованих на суттєве поліпшення усіх аспектів діяльності господарської системи, періодичному перегрупуванні сил, обумовленому логікою науково-технічного прогресу, цілями і завданнями розвитку системи, можливістю використання певних ресурсних чинників для створення інноваційних товарів і формування конкурентних переваг [14].

Інноваційна діяльність підприємства спрямована на практичне

використання наукового, науково-технічного результату та інтелектуального потенціалу для одержання нової, суттєво поліпшеної продукції, технології її виробництва, організації праці, системи управління з метою підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій підприємства [14].

Організація інноваційної діяльності спрямована на упорядкування процесів генерування нових ідей, пошуку та розроблення технічних рішень, створення новацій, а також їх впровадження. Механізм організації орієнтований на формування та реорганізацію структур, що здійснюють інноваційні процеси. Така робота може проходити у різних формах, основними з яких є створення, поглинання, ринкова інноваційна інтеграція, виокремлення. Створення – це формування нових підприємств, структурних підрозділів або одиниць, призначених здійснювати інноваційну діяльність. Найбільш суттєвими елементами нових організаційних форм є матричні структури, науково-технічні підрозділи та організації, що здійснюють діяльність за ринковими принципами, внутрішні венчури [14].

До напрямів інноваційної діяльності належать: здійснення наукових досліджень і розробок; придбання нових технологій (в тому числі придбання права власності на винаходи, корисні моделі, промислові знаки, ліцензії на використання зазначених об'єктів); придбання машин, обладнання та устаткування, пов'язаних з інноваційною діяльністю; виробниче проектування; інші види підготовки виробництва для випуску нових продуктів та впровадження нових методів їх виробництва; здійснення маркетингових інновацій [14].

Основними цілями інновацій є: мінімізація витрат та собівартості продукції (робіт, послуг); удосконалення технології виробництва; підвищення якості продукції та посилення її конкурентоспроможності. Інноваційний потенціал підприємства можна розглядати як інтегральну сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах факторів [14]:

– реальних ресурсів;

– потенційно можливих інноваційних ресурсів, які за певних діючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на певному часовому проміжку можуть бути задіяні підприємством;

– здатності та готовності підприємства сприйняти та ефективно використати ці ресурси та можливості для досягнення стратегічної мети своєї діяльності.

Метою аналізу інноваційного розвитку підприємства є визначення стану його інноваційної активності, дослідження джерел фінансування і оцінка результатів здійснення інноваційної діяльності.

Ще на початку минулого століття Й. Шумпетер сформулював закономірності технологічної еволюції і роль інновацій на різних етапах циклу розвитку науки і технологій, детально проаналізувавши підходи до класифікації нововведень, виокремивши п'ять їх різновидів [28]:

– нове благо або нова якість вже відомого блага, тобто ще невідоме у сфері споживання;

– новий, більш ефективний метод виробництва вже відомої продукції;

– відкриття нових закономірностей збуту вже відомої продукції;

– відкриття нових джерел сировини або виробництва напівфабрикатів;

– реорганізація виробництва, що веде до підриву будь-якої монополії.

Серед сучасних вчених, які вивчають проблеми інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, вагомий внесок у вирішення проблем класифікації інновацій внесли Ю. Яковець, А. Пригожин, А. Гречан. В основу типологізації видів інновацій, розробленої Ю. Яковцем, покладено циклічність розвитку техніки, згідно з якою він виокремлює чотири види [23]:

– найбільш базисні інновації, які реалізують найбільші винаходи і стають основою революційних перетворень у техніці, створення нових галузей;

– великі інновації, які формують нові покоління техніки в рамках цього напрямку;

- середні інновації є базою для створення нових моделей і модифікацій конкретного покоління техніки, замінюють застарілі більш ефективними;
- дрібні інновації, які поліпшують окремі виробничі або споживчі параметри моделей техніки.

Поглиблену класифікацію видів інновацій дав А. Пригожин, який згрупував їх за такими класифікаційними ознаками: за типом нововведення (матеріально-технічні, соціальні, економічні, організаційно-управлінські, правові, педагогічні); за механізмом здійснення (одиничні, дифузійні, завершені й незавершені, успішні й неуспішні); за інноваційним потенціалом (радикальні, комбіновані, такі, що модифікують); за особливостями інноваційного процесу (внутрішні і міжорганізаційні); за ефективністю (ефективність виробництва й управління, поліпшення умов праці) [8].

Найбільш повну та детальну класифікацію розроблено А. Гречан, яка виокремила та згрупувала види інновацій за 18 класифікаційними ознаками [3]. З позиції аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства пропонуємо основні види інновацій згрупувати в такий спосіб (рисунок 1.4).

Основними завданнями аналізу інноваційного розвитку підприємства є: оцінка рівня якості та конкурентоспроможності продукції; визначення техніко-економічних характеристик інновацій; визначення суми інвестицій на розробку та впровадження інноваційних проєктів; оцінка можливостей внутрішнього потенціалу підприємства для розробки інноваційних проєктів; визначення строку окупності інновацій; оцінка наявних та потенційних резервів (фінансових, кадрових, матеріальнотехнічних) для реалізації інноваційних проєктів; оцінювання ефективності інновацій. У процесі аналізу інноваційної активності підприємства пропонуємо виокремлювати такі етапи [14]:

- 1) аналіз інноваційного потенціалу підприємства;
- 2) аналіз інноваційної активності підприємства;
- 3) оцінювання ефективності інноваційної діяльності;

4) аналіз впливу інновацій на фінансовий стан підприємства та ефективність його діяльності в цілому та його конкурентну позицію на ринку.

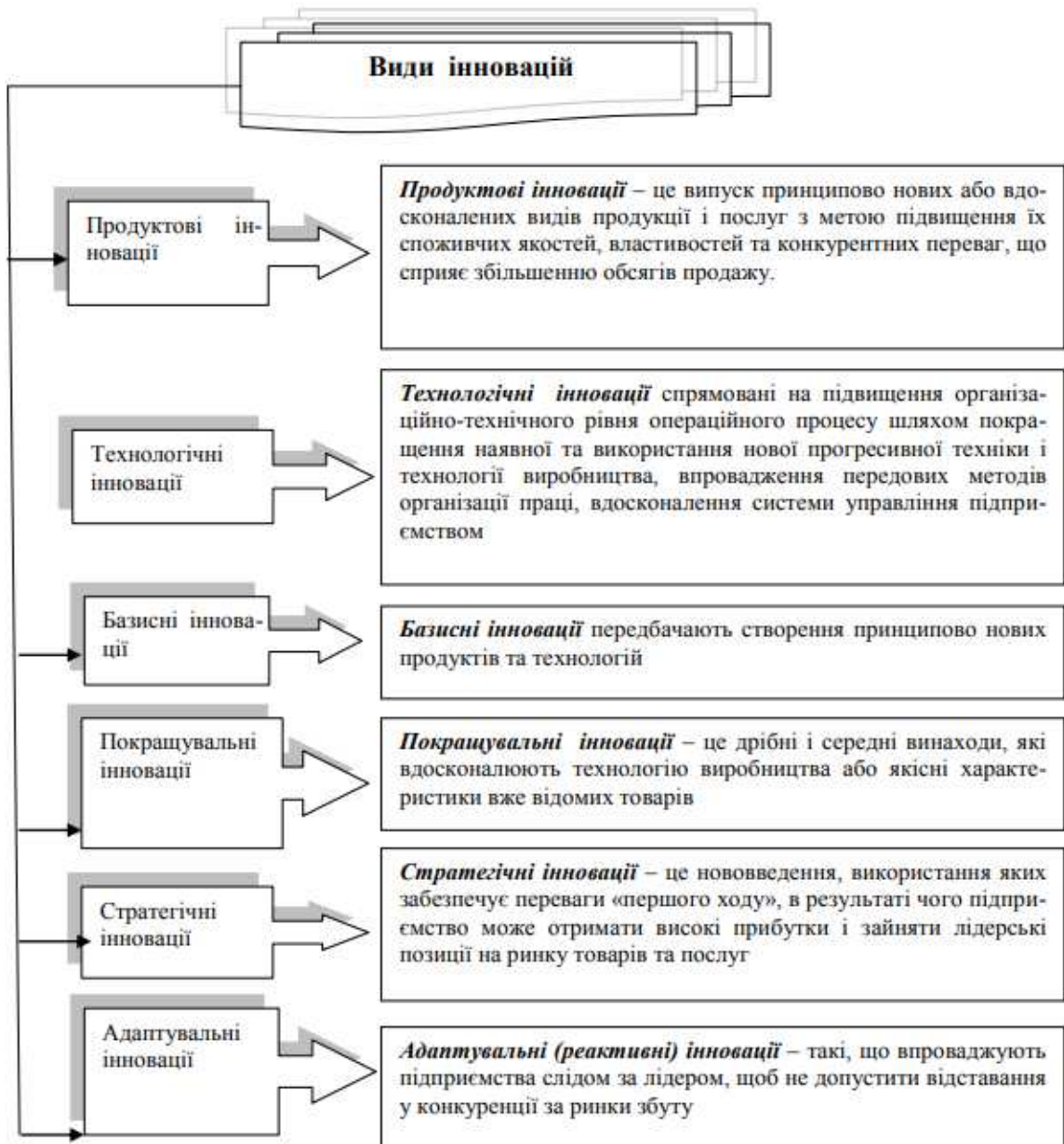


Рисунок 1.4 – Основні види інновацій

У процесі аналізу інноваційного потенціалу на першому етапі здійснюється дослідження стратегічної політики підприємства на основі аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ. Також проводиться аналіз можливих варіантів розвитку підприємства та визначаються його

можливості, потреби в інвестиціях, здійснюється пошук можливих альтернатив інвестування. Одночасно із цим дається оцінка ролі власного капіталу у формуванні й розвитку інноваційного потенціалу. Далі аналізується структура інноваційного потенціалу та визначається вплив основних техніко- економічних факторів на її зміну у звітному періоді порівняно з попереднім; виявляються внутрішньогосподарські резерви росту інноваційного потенціалу підприємства. На цьому ж етапі визначається рівень інноваційних можливостей підприємства та дається оцінка ступеню його використання [14].

На другому етапі здійснюється аналіз інноваційної активності підприємства, на основі таких показників: кількість найменувань нових видів продукції за роками; кількість придбаних нових технологій; кількість впроваджених нових технологічних процесів; частка нових видів продукції у загальному її обсязі за роками; обсяг реалізованої інноваційної продукції, в тому числі за межі України; кількість інноваційних проєктів; конкурентоспроможність технологій; ступінь прогресивності технологій; коефіцієнт інноваційного випуску; сума витрат на інноваційну діяльність; частка витрат на інноваційну діяльність в загальній сумі витрат підприємства; структура джерел фінансування інноваційної діяльності; коефіцієнт використання витрат підприємства на інноваційну діяльність; коефіцієнт співвідношення придбаних та самостійно розроблених інновацій; сума поточних витрат на НДДКР; обсяг придбаних нематеріальних активів та основних засобів для здійснення інноваційної діяльності. Фактичні показники порівнюються з аналогічними показниками попереднього періоду, виявляється вплив основних факторів на їх зміну, виявляються внутрішні резерви підвищення інноваційної активності підприємства [14].

Аналіз результативності та ефективності інноваційної діяльності здійснюється на третьому етапі. На цьому етапі визначається результативність інноваційної діяльності підприємства за допомоги розрахунку відповідних показників (коефіцієнт збалансованості грошових

потоків, показник частки прибутку від інноваційної діяльності в загальному обсязі прибутку підприємства). Основні показники ефективності інноваційної діяльності наведено на рисунку 1.5.

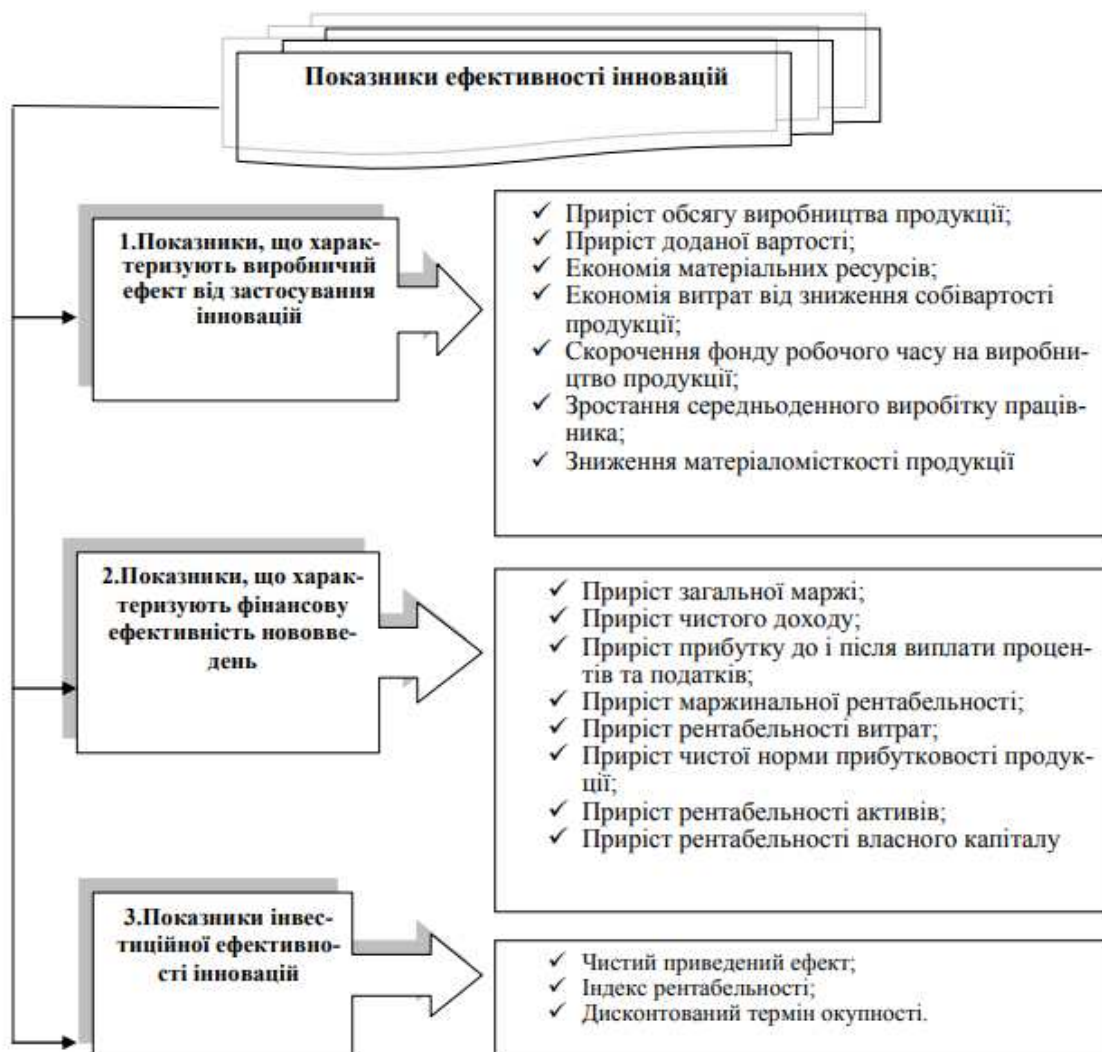


Рисунок 1.5 – Показники ефективності інновацій

Ці показники аналізуються в динаміці у порівнянні з попередніми періодами, проводиться оцінка ефективності реалізованих підприємством інновацій і їх впливу на показники ефективності функціонування підприємства та водночас виявляються можливі резерви поліпшення цих показників. На цьому ж етапі здійснюється аналіз витрат на інноваційну діяльність, оцінюється їх віддача [14].

На завершальному четвертому етапі аналізу здійснюється оцінка

впливу інноваційної діяльності на фінансовий стан підприємства в цілому та на його позиції на ринку. На цьому ж етапі здійснюється аналіз причин, які стримують інноваційний розвиток, що дозволить розробити заходи для подальшого розвитку інноваційної діяльності, підбивається підсумок щодо здійснення підприємством інноваційної діяльності у порівнянні з попереднім періодом. За результатами аналізу обґрунтовують доцільність розробки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності інноваційної діяльності [14].

Основними напрямками активізації інноваційної активності підприємств має стати розроблення сучасного механізму її підтримки, зокрема: встановлення податкових пільг підприємствам, що здійснюють інноваційну діяльність, у тому числі встановлення податкових канікул; фінансування частини науково-прикладних досліджень за рахунок бюджету, державне замовлення інноваційної продукції; зниження процентних ставок на кредити. Слід дедалі активніше створювати (та заохочувати вже створені) технопарки, техінкубатори, інноваційні виробництва у пріоритетних галузях економіки, зокрема в: радіоелектроніці та приладобудуванні, сільськогосподарському машинобудуванні, важкому машинобудуванні; суднобудуванні; літакобудуванні, хімічній промисловості [14].

1.3 Застосування інноваційного управлінського підходу для ефективного розвитку підприємств

Важливу роль у досягненні сталого розвитку сучасного підприємства відіграє інтенсивне і збалансоване використання його потенціалу як основи, на якій будуються і реалізуються його зовнішні і внутрішні відтворювальні процеси. У зв'язку з цим актуалізується необхідність формування багаторівневої системи управління. Це вплине на швидке прийняття ефективних рішень, через вибір відповідних критеріїв, методів, технологій, моделей, механізмів реагування та взаємодії елементів [12].

У складних ринкових умовах функціонування підприємств ефективність управління залежить від комплексного врахування низки факторів внутрішнього та зовнішнього впливу на діяльність підприємств, і важливого значення при цьому набуває визначення процедури прийнятих управлінських рішень та їх практичного втілення в життя. Для того, щоб управлінське рішення було дієвим і ефективним, потрібно дотриматися певних методичних основ [12].

Управлінський підхід до збалансованого розвитку повинен включати в себе загальні управлінські аспекти та механізми, які містять принципи, методи, функції управління і організаційні структури, управлінські рішення, а також технології процесів управління, наукову організацію праці та інші сполучні елементи управління розвитком підприємств [12].

Формування механізмів і визначення цілей управління розвитком підприємств повинно відповідати цінностям, цілям та пріоритетам розвитку суспільства сьогодні і в перспективі.

Прийняття рішень притаманне будь-якому виду діяльності, і від нього може залежати результативність роботи однієї людини, групи людей, підприємства в цілому. З економічної й управлінської точок зору прийняття управлінського рішення при формуванні системи управлінських рішень варто розглядати як фактор адаптивної гнучкості підприємства. Всі прийняті рішення по формуванню системи управління можна умовно розділити на рішення стратегічного та тактичного характеру. Прийняття ефективного управлінського рішення, не тільки вибору напрямку дії, але й спеціального розглядання альтернатив управлінського рішення [12].

Під терміном «управлінський підхід» можна розуміти нову систему організації і управління, або нову управлінську технологію для забезпечення організаційно-методичного розвитку. У багатьох випадках нововведення в управлінні створюється завдяки реформуванню існуючих систем, технологій, процесів (перепроєктування, реінжиніринг) [4].

Управлінські нововведення можна розділити на вимушені та

ініціативні. Першу категорію нововведень можна назвати нормативними, оскільки підприємства мають їх здійснювати відповідно до норм законодавства. Другу категорію нововведень доцільно визначити інноваційними. Якщо продовжити деталізацію названих категорій, та систематизувати існуючі типи нововведень, можна сформувати наступну класифікацію управлінських рішень (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Управлінські рішення

Врахування можливих управлінських нововведень за всіма класифікаційними групами є не доцільним. Оскільки завдання полягає в тому, щоб показати різноманітність типів управлінських рішень, які впливають на характер виконання підприємствами своєї інноваційної функції [10].

Отже, охарактеризуємо кожен тип нововведень і наведемо відповідні приклади. Для виконання цього завдання доцільним буде сформулювати характерні властивості управлінських рішень (таблиця 1.1).

Не всі управлінські нововведення володіють повним набором властивостей наведених у таблиці 1.1. Приймаючи до уваги розглянуті властивості управлінських рішень доцільно розділити нормативні управлінські нововведення на дві групи: безваріантні та варіантні.

До першої групи можна віднести управлінські рішення, що використовуються в бухгалтерському та податковому облік, статистичній звітності, кадровому забезпеченні і т. п. Правила виконання управлінських

операцій у рамках названих підсистем часто змінюються.

Скажімо, підприємства зобов'язали внести зміни у порядок і алгоритм ведення податкового та бухгалтерського обліку. Це типова управлінська інновація, нав'язана підприємству фіскальними органами. Така інновація впроваджується примусовим способом. Персонал відповідних підрозділів підприємств після вивчення офіційних інструкцій (можливо, після проходження навчання) починає виконувати певний набір облікових операцій. Ось і виходить, що підприємство змушене (не з власної волі) освоювати безваріантні управлінські нововведення [10].

Таблиця 1.1 – Властивості управлінських рішень

Властивість	Коментар
1. Непередбачуваність наслідків	Великі ризики невдач. Управлінське рішення характеризується значною невизначеністю результатів. Багато інвестиційних рішень не піддаються попередній перевірці. Помилки виявляються після їх реалізації. За даними М. Хаммера, до 70 % спроб реінжинірингу закінчуються невдачею [20]
2. Творчий характер інноваційних рішень	Розробка нововведень потребує значних інтелектуальних зусиль, висуває високі вимоги до менеджерів. Розробники інновацій повинні мати креативні здібності і навички творчої роботи
3. Конфлікт між поточними та інноваційними завданнями	Керівникам служб та департаментів приходиться одночасно виконувати оперативну (рутинну) і стратегічну (реформування) роботу. Оскільки систему управління в принципі неможливо «зупинити на час капітального ремонту», поточна управлінська діяльність в умовах реформування виконується гірше. Дана властивість нововведень ставить високі вимоги до організаційної діяльності на підприємствах
4. Значна трудомісткість і вартість інноваційних проєктів при віддаленому ефекті	В інноваційній діяльності витрати і результати розведені у часі. Розробка інноваційних проєктів може зайняти значну кількість часу без суттєвої віддачі. Це як інвестиції, тобто відволікання часу і коштів від поточної діяльності підприємства [5]
5. Наявність бар'єрів на шляху організаційних змін	Інертність організаційної системи. Наявність опору змінам в колективі підприємства. Порушення балансу інтересів

Зрозуміло, що безваріантні управлінські інновації не носять творчого характеру, їх трудомісткість відносно невелика, а організаційні бар'єри не мають великого значення. Роботи з впровадження таких інновацій мало чим відрізняються від інших поточних управлінських робіт. Наприклад,

оформлення права власності на нерухомість або землю, одержання ліцензії на якийсь вид діяльності виконуються за вище розглянутим алгоритмом. В інших випадках вимушені управлінські рішення носять варіантний характер.

Варіантні нормативні управлінські рішення вимагають деякої творчості, кмітливості, винахідливості. Разом з тим у ході реалізації можна скористатися готовими прикладами, аналогами, методиками. Такі інновації не є радикальними, не вимагають масштабних витрат або великих організаційних змін [19]. Ініціативні управлінські рішення можна розподілити на дві групи: відомі та оригінальні.

До другої групи входять інструменти управління, стосовно яких відомо, що вони застосовувалися на практиці різних підприємств. Деякі з цих інструментів можна віднести до типових. Такі інструменти широко використовуються, а багато з них стали класикою управління. Більш того, іноді існують приклади опис цієї технології разом з відповідним програмним забезпеченням передається майбутньому користувачеві єдиним пакетом [12].

Типових інструментів дуже багато. Оскільки вони часто спеціалізовані за функціями підприємства або функціями управління. Скажімо, є багато методів і технологій виконання маркетингових робіт, методів стратегічного менеджменту, схем стимулювання персоналу, технологій планування виробничо-фінансової діяльності підприємства, методів управління витратами, запасами тощо. Узагальнюючи досвід різних дослідників, можна виділити основні блоки, які обов'язково підлягають реформуванню на підприємствах (таблиця 1.2).

Різні блоки реформування підприємства характеризуються різною складністю. Скажімо, блок «Структура» передбачає виконання робіт з аналізу відомих типів організаційних структури (лінійно-функціональна, дивізійна, матрична) з подальшим вибором найбільш відповідного типу структури для даного підприємства. Інновацію «структурні перетворення» можна здійснювати з використанням досвіду інших підприємств. Тому така інновація належить до групи «відомі» і «типові» [12].

Блок «Стратегія» також передбачає виконання робіт з аналізу і використання відомого досвіду стратегічного управління. Є багато поширених методів стратегічного управління, до яких можна віднести [12]:

- сценарний підхід;
- програмно-цільовий підхід (цільові програми);
- проєктний метод (організаційний проєкт);
- прогнозування (статистичне, експертне, інше);
- бізнес-планування;
- метод від досягнутого; метод контрольних цифр;
- розробка концепції стратегічного розвитку підприємства;
- моделювання (математичне, імітаційне, ігрове, евристичне та ін.);
- управління за зразками (бенчмаркінг);
- інші методи (SWOT-аналіз, PEST-аналіз).

Таблиця 1.2 – Блоки програми реформування підприємств

Блок	Коментарі
1. Структура	Сутність структурних перетворень – зміна складу виконуваних підприємством функцій, з відповідним перегрупуванням наявних на підприємстві ресурсів (матеріальних, людських, фінансових) і формування такої сукупності підрозділів, служб і органів управління, яка б забезпечила ефективну реалізацію підприємством своїх функцій
2. Стратегія	Прогнозування перспектив розвитку підприємств у змінному зовнішньому середовищі і регулювання на цієї основі поточною діяльністю таким чином, щоб на тривалому відрізку часу компанія розвивалася б динамічно, ефективно і сталого розвитку
3. Фінанси	Оптимізація фінансових потоків компанії, підвищення ефективності управління фінансово-господарською діяльністю підприємства на основі бюджетів
4. Маркетинг	Регулярне дослідження ринків збуту, формування на цій основі: 1) асортиментних планів виробництва і надання послуг; 2) гнучкої системи ціноутворення; 3) ефективною товарозбутовою мережі; 4) створення бренду, проведення рекламних кампаній
5. Персонал	Побудова такої системи управління робітниками, за якої людина стала б головним фактором ефективності діяльності компанії
6. Інвестиції	Формування на підприємстві системи народження, обґрунтування і просування в практику господарювання бізнес-ідей, які дають прибуток і забезпечують режим динамічного розвитку фірми
7. Інформаційна система	Підвищення продуктивності праці управлінських робітників за рахунок прискорення процесів прийняття рішень і підвищення обґрунтованості таких рішень

Блок «Фінанси» також можна реалізувати з використанням відомих методик практичного досвіду інших країн. Центральне місце в даному блоці посідає метод бюджетного управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, включаючи технологію управлінського обліку. Цей метод детально описаний в літературі. На ринку консультаційних послуг пропонується кілька пакетів комп'ютерних програм, впровадження яких дозволяє радикально реконструювати функцію фінансового управління на підприємстві, що дозволяє говорити про те, що нововведення даного блоку є «відомими» і «типовими» [12].

Розвиток функції «Маркетингу» – порівняно новий для підприємств України напрям робіт. Проте з цього блоку реформування накопичено великий досвід. Навчальні заклади підготували велику кількість відповідних фахівців. З цієї теми видається багато підручників, матеріали з практичної допомоги, аналітичної літератури. Сказане дозволяє охарактеризувати даний тип нововведень як «відомі» і «типові».

Аналогічні міркування справедливі для блоків «Персонал» (майже на всіх підприємствах створена служба управління персоналом, яка вирішує питання не тільки найму, а й мотивації і розвитку працівників) [6].

«Інвестиції» включає в себе систему моніторингу, оцінки і контроль інвестиційних проєктів з метою виробітки управлінських рішень.

«Інформаційні системи» являють собою систему компонентів апаратного, технічного та інтелектуального забезпечення, які інтегровані між собою та взаємодіють з метою ефективної автоматизації контролінгової діяльності.

Різні типи управлінських інноваційних рішень мають такі властивості (таблиця 1.3).

Дані таблиці 1.3 дозволяють зробити висновки стосовно того, що різні типи управлінських рішень вимагають різних методів їх розробки і впровадження. Найбільший інтерес становлять такі методичні підходи до розробки і впровадження управлінських нововведень [1]:

- а) організаційне проектування;
- б) бенчмаркінг;
- в) реінжиніринг бізнес-процесів;
- г) реструктуризація.

Таблиця 1.3 – Властивості управлінських інноваційних рішень різного типу

Властивості управлінських нововведень	Рівень виявлення властивостей за типами інновацій			
	Нормативні інновації		Ініціативні інновації	
	безваріантні	варіантні	відомі	оригінальні
1. Непередбачуваність наслідків. Великі ризики невдач	Низькі ризики	Низькі ризики	Високі ризики	Дуже високі ризики
2. Творчий характер інноваційних рішень	Творчості немає	Елементи творчості	Середній рівень творчості	Високий рівень творчості
3. Конфлікт між поточними та інноваційними завданнями	Конфлікт відсутній	Конфлікт відсутній	Сильний конфлікт	Дуже сильний конфлікт
4. Значна трудомісткість і вартість інноваційних проектів при віддаленому ефекті	Низька трудомісткість	Середня трудомісткість	Висока трудомісткість	Висока трудомісткість
5. Наявність бар'єрів на шляху організаційних змін	Бар'єри відсутні	Бар'єри відсутні	Високі бар'єри	Дуже високі бар'єри

Процес такого роду перетворення передбачає розв'язання комплексу стандартних аналітичних завдань за певними аспектами економічної діяльності: характер використання виробничих ресурсів, собівартість товарної продукції, фінансовий стан підприємства [12].

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, відмітимо, що з метою зміцнення конкурентних позицій (використання інноваційних процесів та технологій, виробництва нових товарів) вітчизняні компанії змушені консолідувати свої активи. При цьому спостерігаються, як правило, трьохрівневі системи управління активами: корпоративний центр – дивізіони – підприємства. В корпоративному центрі зосереджені функції стратегічного

планування, організація розвитку, управління фінансами, розвиток інформаційних технологій у межах всієї групи підприємств, public relations та взаємодія з державними органами управління, а також вирішення питань, які пов'язані з придбанням нових активів та створенням стратегічних альянсів. На рівні дивізіонів щодо всіх підприємств, об'єднаних у таку групу, надаються функції розробки та реалізації маркетингової стратегії, середньострокове та оперативне планування, координація НДДКР, обґрунтування інвестицій у розвиток виробництва та освоєння нових технологій, виробнича кооперація між підприємствами дивізіону, оптимізація відносин з постачальниками, логістика, формулювання та реалізація політики у сфері якості продукції. На рівні підприємств реалізуються функції оперативного управління виробництвом, матеріально-технічним забезпеченням, виробничим персоналом, розрахунками з постачальниками, організація розробки та впровадження у виробництво нових виробів. Така структура управління на сучасному етапі дозволяє не тільки ефективно організувати виробництво продукції, а й дає можливість структурної перебудови підприємств з використанням інноваційних процесів та технологій.

Уточнення економічної сутності поняття «інновації» покладено в основу розроблення аналітичного забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання. Зміст, завдання та методичні підходи до формування аналітичної складової системи управління інноваційним розвитком залежить від рівня управління. Важливим напрямом подальших наукових досліджень є формування системи аналітичних показників, які кількісно характеризують інноваційну діяльність окремих суб'єктів господарювання різного галузевого спрямування. Запропонована система аналітичних показників дає змогу сформулювати найбільш повну характеристику інноваційного потенціалу підприємств, їх інноваційної активності та допомагає виявити можливості для їх інноваційного розвитку, розробити оптимальну стратегію інноваційного розвитку підприємства.

Для прийняття рішення щодо формування системи управлінських інновацій, необхідно приймати до уваги не тільки особливості організаційної структури підприємства та ієрархічної підпорядкованості персоналу, але й спроможності підприємств застосовувати на практиці управлінські інноваційні рішення з метою адаптації до складних ринкових умов функціонування. Якість управлінського впливу на систему пов'язана з умінням визначити дієвий підхід до вирішення поточних та стратегічних завдань, який дозволить отримати максимальний ефект та поставлених досягнутих управлінських цілей. Координуючи, інтегруючи і спрямовуючи діяльність усієї системи управління підприємством на досягнення поставлених цілей, управлінський підхід є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, який забезпечує ефективний зворотній зв'язок у контурах управління. Очевидно, що важливими результатами застосовування на практиці управлінських рішень на підприємстві є скорочення часу реакції економічного механізму на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також зменшення управлінського ризику.

2 ОЦІНКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ПЕТКУБ УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Петкуб Україна»

ТОВ «Петкуб Україна» було засновано 3 грудня 2013 р. та розташовано за юридичною адресою в м. Київ. Основним видом діяльності є діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем, а призначенням компанії є підключення домашніх тварин до Інтернету та передача їм голосу власника. Оскільки у клієнтів підприємства є Інтернет, смартфони та безпілотні автомобілі, вони бажають, щоб їх вихованці вже не жували та не гризли іграшки, як 20 років тому. З великою пристрасстю до домашніх тварин і технологій було засновано Petcube у 2013 р., щоб створювати товари для домашніх тварин для XXI століття [13].

Було розпочато з камери для домашніх тварин, що є смартфоном для хатнього улюбленця. Це дозволило залишатися на зв'язку в будь-який час і стежити за своїм вихованцем цілий день. Це дозволило виявити проблему зі здоров'ям або відвернути вихованця від небажаної поведінки. При накопиченні достатньої кількості даних, можна зрозуміти, як почуває вихованець.

У 2018 р. було запущено платформу Petcube Care, на якій представлені інші продукти для домашніх тварин, які необхідні для хатніх улюбленців. Потреба в інноваціях у сфері домашніх тварин, безперечно, більша, ніж те, що може надати окрема компанія, тому для реалізації такого рівня інноваційних процесів повинні прийматися спільні зусилля.

Існує три рівні майбутнього підключеної екосистеми домашніх тварин [13]:

– перший – це розумні пристрої для тварин, зокрема камери, нашійники, годівниці та ін;

– другий – це набір алгоритмів, які отримують інформацію з даних, зібраних пристроями;

– третій – це набір продуктів і додатків, які можна персоналізувати для вашого вихованця на основі отриманої інформації.

Для реалізації цього бачення, потрібен час і багато компаній, але керівництво ТОВ «Петкуб Україна» вважає, що це і є парадигмою для XXI століття. Домашні тварини – це члени родини, неймовірно важливі супутники для сотень мільйонів людей у всьому світі, буквально всі люди світу сприймають їх як немовлят, тому вони заслуговують на найкращі зусилля.

Petcube – це відносно невелика група креативних та сміливих людей, які легко винаходять нові рішення для полегшення спілкування із хатніми тваринами. Кожен щасливий володар домашньої тварини з Petcube доводить, що воно того варте.



Місія ТОВ «Петкуб Україна» полягає в тому, щоб підключити домашніх тварин до Інтернету та дати їм голос. З кожним продуктом Petcube, який купується споживачем, клієнти компанії допомагають підприємству досягти цієї мети [13].

В таблиці 2.1 наведено перелік та характеристика продукції, яку пропонує ТОВ «Петкуб Україна».

У ТОВ «Петкуб Україна» існує лінійна схема управління (рисунки 2.1), яка характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

Така схема підпорядкування і звітності основа лінійного управління. При цьому ланки лінійного управління в цілому відповідають ланкам виробництва, між якими встановлюються прості та чіткі взаємозв'язки. При цьому структура виробничих ділянок має чітку спеціалізацію за функціями та вертикальне підпорядкування підлеглих керівнику відповідної ділянки.

Таблиця 2.1 – Перелік та характеристика продукції, яку пропонує ТОВ «Петкуб Україна»

Назва	Характеристика	Фото																					
<p>PETCUBE CAM</p> <p>Доступна розумна HD-камера для домашніх тварин із цілодобовим онлайн-ветеринаром</p>	<p>1) 1080p Full HD Cam забезпечує чітке потокове відео HD 1080p у прямому ефірі з широким кутом огляду 110° для покриття всієї кімнати. Детальну інформацію можна дивитися зблизька за допомогою 8-кратного цифрового масштабування.</p> <p>2) Плавний двосторонній звук Скажіть привіт, заспокойте, спостерігайте за своїм вихованцем або запобігайте деструктивній поведінці. Cam забезпечує природний, реалістичний звук, завдяки якому ваш вихованець розпізнає ваш голос.</p> <p>3) Кришталево чисте нічне бачення Чітко бачите речі на відстані до 30 футів у непроглядній темряві. Камера спостереження за домашніми тваринами автоматично перемикається на нічне бачення в умовах слабкого освітлення та відсутності освітлення</p>	<p>Фото</p>  <p>Пакет догляду Petcube Cam</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>1080p Full HD, двосторонній аудіо</td> <td>✓</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>Пряма трансляція відео</td> <td>✓</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>3 дні історії відео</td> <td>✓</td> <td>✗</td> </tr> <tr> <td>30-секундні відеокліпи</td> <td>✓</td> <td>✗</td> </tr> <tr> <td>Розумні сповіщення</td> <td>✓</td> <td>✗</td> </tr> <tr> <td>Веб-інтерфейс</td> <td>✓</td> <td>✗</td> </tr> <tr> <td>Гарантія 1 рік</td> <td>✓</td> <td>✓</td> </tr> </tbody> </table>	1080p Full HD, двосторонній аудіо	✓	✓	Пряма трансляція відео	✓	✓	3 дні історії відео	✓	✗	30-секундні відеокліпи	✓	✗	Розумні сповіщення	✓	✗	Веб-інтерфейс	✓	✗	Гарантія 1 рік	✓	✓
1080p Full HD, двосторонній аудіо	✓	✓																					
Пряма трансляція відео	✓	✓																					
3 дні історії відео	✓	✗																					
30-секундні відеокліпи	✓	✗																					
Розумні сповіщення	✓	✗																					
Веб-інтерфейс	✓	✗																					
Гарантія 1 рік	✓	✓																					
<p>PETCUBE BITES 2 LITE</p> <p>Розумна HD-камера для домашніх тварин із дозатором ласощів, об'єктивом 160° і двостороннім аудіо</p>	<p>1) Широкий кут огляду та HD-відео для максимального моніторингу Дивіться свого улюбленця в прямому ефірі з чітким HD-відео 1080p, нічним баченням. Отримайте повне покриття кімнати з оглядом 160°. Детальну інформацію дивіться зблизька за допомогою 8-кратного цифрового масштабування</p> <p>2) Плавний двосторонній звук, щоб чути та говорити Скажіть привіт, заспокойте свого вихованця або запобігте деструктивній поведінці. Bites 2 Lite забезпечує природний, реалістичний звук, завдяки якому ваш вихованець розпізнає ваш голос</p> <p>3) Вбудований дозатор ласощів для віддаленої взаємодії Кидайте ласощі дистанційно зі свого телефону. Контролюйте кількість і відстань. Встановіть режим автовідтворення, щоб зайняти домашніх тварин, коли ви зайняті</p>																						

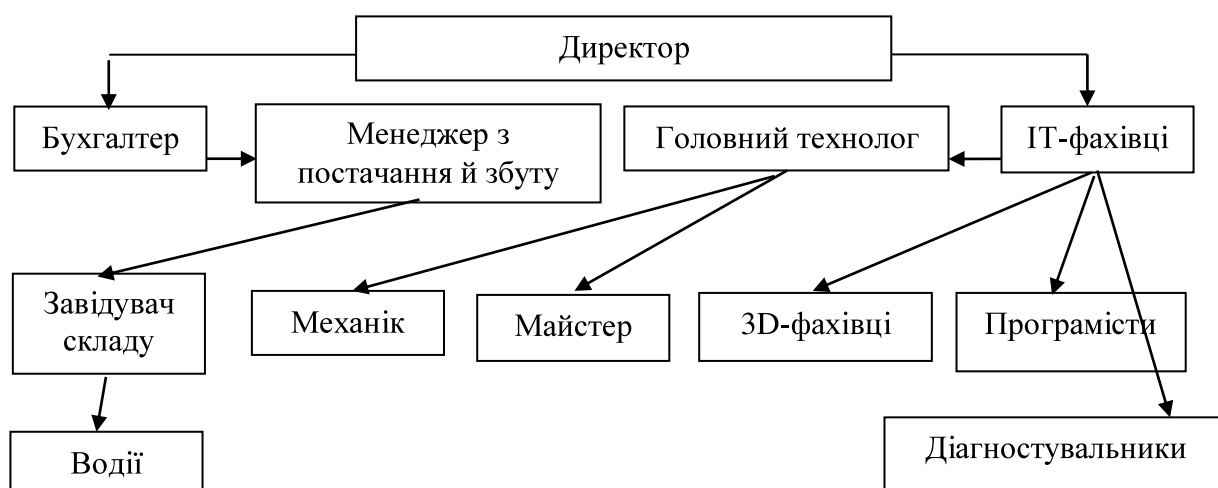


Рисунок 2.1 – Лінійна схема управління у ТОВ «Петкуб Україна»

У ТОВ «Петкуб Україна» налагоджена інноваційна діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем.

Розглянувши підприємство, форму управління та напрями його діяльності, перейдемо до стратегічного аналізу, на основі якого формуються заходи інноваційної діяльності.

2.2 Оцінка зовнішнього конкурентного середовища ТОВ «Петкуб Україна»

Першим етапом оцінки результативності діючих стратегій є проведення PEST-аналізу. Для виявлення впливу на діяльність підприємства політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища використано PEST-аналіз, який наведений у таблиці 2.2.

Проведений аналіз показав, що на діяльність ТОВ «Петкуб Україна» переважно, негативно впливають політичні та економічні фактори. Однак з головних політичних питань є недосконала законодавча база, її нестабільність, а також посилення державного контролю та податковий тиск.

Також вагомий вплив мають такі економічні чинники: як загальна економічна ситуація, що склалася в Україні, наслідки повномасштабної воєнної агресії РФ, нестабільність національної валюти. Діяльність ТОВ

«Петкуб Україна» більшою мірою пов'язана із інформаційними технологіями, тому можна спостерігати підвищення попиту на продукцію підприємства та покращення інвестиційного клімату у галузі. Нестримний розвиток технологій вимагає від підприємства постійного вдосконалення та оновлення своєї технологічної бази, що дозволить йому підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Петкуб Україна»

Політика	Оцінка
Зміни законодавства	–
Посилення державного контролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції	–
Вибори на всіх рівнях влади	–
Політична стабільність	–
Урядова політика, зміни	–
Економіка	
Рівень інфляції	–
Послаблення національної валюти	–
Розвиток ринкової інфраструктури	+
Наявність платоспроможного попиту	+
Загальні проблеми оподаткування	–
Інвестиційний клімат в галузі	+
Підвищення мінімального рівня зарплати	–
Високі проценти по кредитах	–
Корупція	–
Соціум	
Демографія	–
Думки і ставлення споживачів	+
Зміни законодавства, що стосуються соціальних факторів	–
Технологія	
Інформація та комунікації, вплив Інтернету	+
Доступ до технології, ліцензування, патенти	+
Потенціал інновацій	+
Розвиток конкурентних технологій	–

SWOT-аналіз. На другому етапі проведемо комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу, це акронім слів: S – strengths (сильні сторони); W – weaknesses (слабкі сторони); O – opportunities (можливості); T – threats (загрози). Цей прийом аналізу особливо привабливий для виробничо-

промислового підприємства, оскільки в ньому переплітаються найрізноманітніші, часто непрогнозовані чинники впливу на виробничу діяльність. SWOT-аналіз передбачає аналіз сильних сторін підприємства, його позитивні характеристики (ефективна технологія, вигідне розташування, наявність ноу-хау, патентів, висока кваліфікація персоналу, досвід господарювання, вигідні партнери, домінуюче становище на ринку, лідерство за рівнем витрат або наявність власної збутової мережі, тобто всі властивості, притаманні даному підприємству, що можуть створити сприятливі умови для успіху). До слабких сторін підприємства відносяться: характеристики підприємства, які за певних умов можуть ускладнити підприємницьку діяльність, створити загрозу успіху та підвищити ризик (низька кваліфікація персоналу, відсутність досвіду господарювання, застаріла технологія, низький попит на продукцію, нестача фінансів, капіталу, відсутність ефективного менеджменту, потужні конкуренти, низька ринкова частка); аналіз можливостей підприємства: наявність певних умов або характеристик, властивих підприємству, які можуть забезпечити успіх (можливість збільшення ринкової частки, несприятливий час для конкурентів, зростання попиту на продукцію, можливість диверсифікації діяльності, незначний ризик діяльності, можливості укладення вигідних довгострокових контрактів тощо); аналіз загрозових чинників для підприємства: наявність умов, які унеможливають діяльність підприємства або значно її ускладнюють (наприклад, несприятливе законодавство, нерегульовані юридичні питання, ненадійні партнери, вихід на ринок потужного конкурента, орієнтація на товар, який має тимчасовий попит, несприятливі погодні прогнози, зниження попиту, поширення хвороб, проти яких немає ефективного засобу боротьби тощо).

Існує також такий термін, як «стратегічний баланс». Стратегічний баланс – це певне поєднання негативно та позитивно впливаючих на діяльність підприємства факторів (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені

керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства. До того ж, найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства; можливості – це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, при яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі підприємства, та знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання.

SWOT-аналіз ТОВ «Петкуб Україна» наведений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Петкуб Україна»

	Можливості	Погрози
Зовнішні фактори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринків збуту продукції, експансія у інші регіони країни 2. Пожвавлення галузі після кризи, пов'язаної з COVID та воєнною агресією 3. Застосування нових технологій, що дозволяють ефективніше використовувати ресурси 4. Перспектива диверсифікації виробництва 5. Вступ України до ЄС (можливість розширення ринків збуту) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення числа конкурентів 2. Високі темпи інфляції 3. Складність отримання банківського кредиту при необхідності 4. Податкова політика держави
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні фактори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підприємство має великий досвід роботи на вітчизняному ринку 2. Доступ до сировини 3. Продукція підприємства має високий рівень якості при відносно невисокій ціні 4. Стабільний склад персоналу підприємства, відсутність текучості кадрів 5. Імідж надійного партнера 6. Гнучкість роботи з клієнтами (знижки, пільги) 7. Стійкі фінансові показники 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність інвестування в маркетинг за винятком мінімально необхідних коштів на розміщення реклами 2. Недолік внутрішньо фірмових комунікацій, відсутність регулярного інформування співробітників про результати їх праці, слабкий зворотний зв'язок 3. Слабке знання конкурентів

Кваліфіковане застосування SWOT-аналізу дозволяє правильно зорієнтувати підприємство та його діяльність, обрати відповідні тактику і стратегію. Ця методика широко використовується в умовах ринкової економіки. Даний підхід простий, і разом з тим він дозволяє підприємству

вивчити існуючі на ринку можливості й зважити свої здатності по їх переслідування. Також при цьому вивчаються загрози, здатні підірвати позиції фірми. Сильні і слабкі сторони розглядаються з позиції покупців, що підводить реальну основу під рішення про розподіл ресурсів і допомагає підприємству дістати максимум користі з наявних у неї можливостей. На практиці SWOT-аналіз часто складається для кожного ведучого конкурента і для окремих ринків. Це розкриває відносні сили і слабкості підприємства, його здатності по боротьбі з погрозами та використання можливостей. SWOT-аналіз є необхідним елементом досліджень, обов'язковим попереднім етапом при складанні будь-якого рівня стратегічних заходів.

Аналіз п'яти сил Портера. Конкурентні умови на різних ринках ніколи не бувають однаковими, а процеси конкуренції на них аналогічні. Це продемонстрував професор Майкл Портер з Гарвардської школи бізнесу (рисунок 2.2).

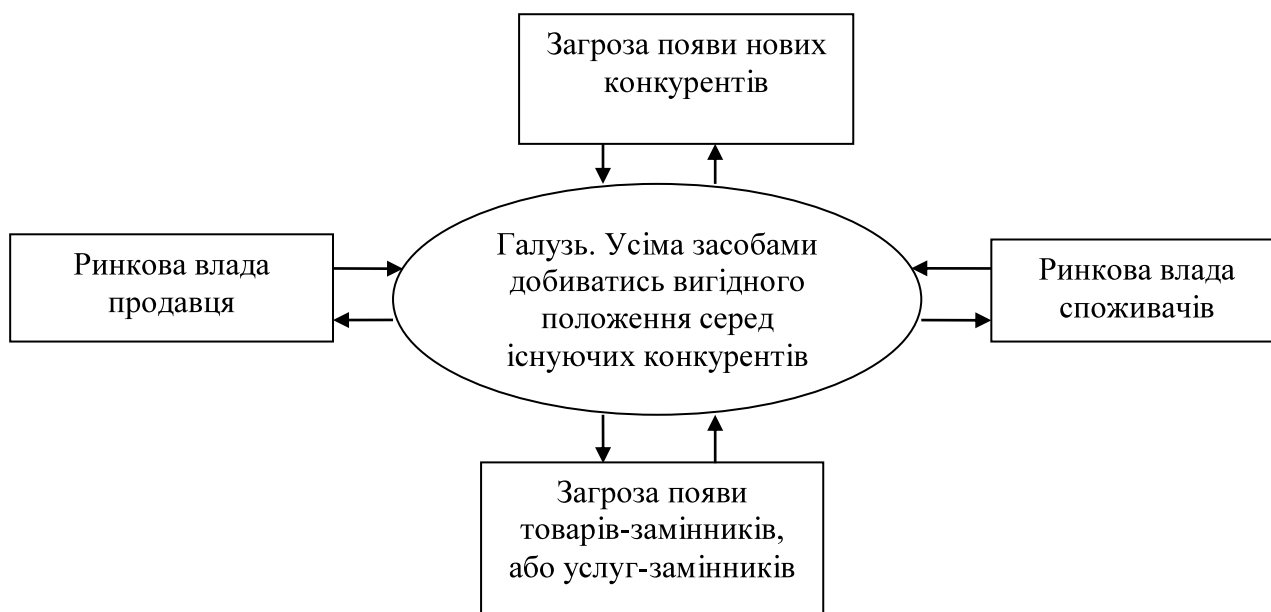


Рисунок 2.2 – Конкурентні сили в галузі за М. Портером

Стан конкуренції в галузі є результатом дії п'яти конкурентних сил: суперництво між конкуруючими продавцями в галузі; ринкові спроби компаній з інших галузей завоювати споживачів за допомогою своїх товарів-замінників; потенційна поява нових конкурентів; ринкова влада та засоби впливу

використовувана постачальниками сировини; ринкова влада та засоби впливу, які використовуються споживачами продукції.

По-перше, розглянемо суперництво між конкуруючими продавцями в галузі та потенційну появу нових конкурентів. Конкуренти – це зовнішній фактор, вплив якого неможливо недооцінювати. Керівництво ТОВ «Петкуб Україна» постійно удосконалює роботу зі споживачами з метою розширення збуту продукції, збільшення частки реалізації та, як наслідок, отримання більшого прибутку.

Беручи до уваги специфіку діяльності ТОВ «Петкуб Україна», можна поєднати такі два фактори прямого впливу на організацію як постачальники та конкуренти. Специфіка полягає в тому, що хоча ТОВ «Петкуб Україна» й позиціонує себе як підприємство, що здійснює діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем, Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм, компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм, розповсюдження кіно- та відеофільмів, телевізійних програм.

Позитивні та негативні сторони підприємств-конкурентів галузі наведені у таблиця 2.4.

Дані таблиці 2.4 показують, що нові конкуренти мають незначну кількість послуг на ринку, що обумовлено малою кількістю виробництва та недостатньо кваліфікованим персоналом, великими витратами на рекламу. Посилення митного контролю, введення маркування виробів та інших необхідних складових, підштовхнуло виробників, що здійснюють діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем активізуватися на внутрішньому ринку, а підприємства орієнтовані на іноземний ринок, нарощують присутність на внутрішньому ринку (кількість конкурентів збільшується). Так само українські та іноземні підприємства поступово нарощують обсяги послуг, і створюють свої представництва в Україні.

По-друге, ринкові спроби підприємств з інших галузей завоювати споживачів за допомогою своїх товарів-замінників. ТОВ «Петкуб Україна»

незважаючи на відсутність державної підтримки, збільшує обсяги послуг та поступово рухається до створення власної роздрібною мережі.

Таблиця 2.4 – Наявні недоліки та переваги підприємств на ринку інформаційних технологій і комп'ютерних систем

Фактори	Конкуренти				
	ТОВ «ЛОБІАН»	ПП «АВІТА»	ТОВ «Ю-МОБАЙЛ»	ПП «КУПЕР»	ТОВ «Петкуб Україна»
Кількість товару та послуг на ринку	Багато	Велика (закриті споживачі)	Небагато	Небагато	Багато
Витрати на рекламу	Великі	Малі	Великі	Великі	Малі
Собівартість товару та послуг	Висока	Мала	Висока	Висока	Висока

Для цієї сфери діяльності ступінь загрози для ТОВ «Петкуб Україна» – висока. Загроза товарів-замінників велика, оскільки інформаційні технології і комп'ютерні системи у сфері догляду за хатніми тваринами, як правило замінюють більш дешевими пристроями типу радіо-няні, окрім цього на ринку існує незначна кількість підприємств з однаковими пропозиціями. На ринку послуг відсутня жорстка та напружена конкуренція; ринок ненасичений підприємствами, які пропонують послуги типу ТОВ «Петкуб Україна»

По-третє, існує загроза посилення ринкової влади постачальників складових, які використовуються для виробництва і просування продукції та послуг ТОВ «Петкуб Україна». ТОВ «Петкуб Україна» зацікавлено в забезпеченні споживача високоякісною продукцією, тому закуповує тільки якісну складові та запчастини. Продукція має завищену ціну та представлена на ринку невеликою кількістю підприємств. На ринку послуг та обладнання присутня велика кількість організацій з постачання обладнання та сервісу, що надають весь комплекс складових та супроводжувальних робіт,

матеріалів для виробництва продукції. ТОВ «Петкуб Україна» є єдиним офіційним представником продукції та послуг в Україні.

При цьому постачання електроенергії, здійснює ТОВ «Київські енергетичні послуги», води – міське комунальне виробниче підприємство «Київводоканал», опалення – МКП «Київські міські теплові мережі». Основними постачальниками матеріалів та обладнання є: ПрАТ «Дукат»; ТОВ «Регент», ПП «Берег»; ТОВ «Офіс» офіційний представник торгівельної марки Epson (офісна техніка); GoldenTelecom, УМС (телефонний зв'язок).

В четвертих, ринкова влада та засоби впливу, які використовуються споживачами продукції. Ступінь загрози висока, оскільки підприємство орієнтує свій сервіс і свій товар на всі верстви населення з різним рівнем прибутку. Цільовою аудиторією підприємства є господарі домашніх тварин, які є активними користувачами ІТ-технологіями.

Далі проаналізуємо конкурентну позицію підприємства ТОВ «Петкуб Україна» в зрівнянні з основними конкурентами на ринку інформаційних технологій і комп'ютерних систем за допомогою ключових факторів успіху (таблиця 2.5).

За результатами таблиці 2.5 на першому місці розташувалося ТОВ «Ю-МОБАЙЛ». Ключовими факторами його успіху є унікальність продукції, вища за середню рентабельність та продуктивність, імідж надійного партнера, високий рівень технологічності та якості. Друге місце по праву належить ТОВ «ЛОБІАН». Це підприємство має такі конкурентні переваги, як імідж надійного партнера та лояльність споживачів. На третьому місці розташувалося ТОВ «Петкуб Україна», ключовим фактором успіху якого є високий стратегічний рівень, високий показник унікальності продукції, та показник технологічності виробництва.

ПП «АВІТА» займає четверте місце і має високий рівень показника «відповідність стандартам та вимогам якості», який означає, що продукція даного підприємства відповідає вимогам та стандартам, факторами успіху є цінова політика та диференціація виробів відповідно до потреб споживачів.

Таблиця 2.5 – Аналіз ключових факторів успіху та порівняльна оцінка конкурентів ТОВ «Петкуб Україна»

Ключові фактори успіху	Вага %	ТОВ «Ю-МОБАЙЛ»		ПП «АВІТА»		ПП «КУПЕР»		ТОВ «ЛОБІАН»		ТОВ «Петкуб Україна»	
		Абсолютне	Зведене	Абсолютне	Зведене	Абсолютне	Зведене	Абсолютне	Зведене	Абсолютне	Зведене
1. Диференціація виробів відповідно до потреб споживачів	0,14	5	0,70	4	0,56	3	0,42	5	0,63	4	0,56
2. Унікальність продукції	0,12	8	0,96	7	0,84	6	0,72	6	0,7	7	0,84
3. Високий рівень технологічності та якості продукції	0,11	8	0,88	6	0,66	5	0,55	7	0,7	6	0,66
4. Вищі за середні технологічні та інноваційні навички персоналу	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20	1	0,9	2	0,20
5. Сильна позиція у стратегічній зоні господарювання	0,10	5	0,50	5	0,50	5	0,50	4	0,4	3	0,30
6. Вища за середню рентабельність та продуктивність	0,09	9	0,81	6	0,54	5	0,45	7	0,6	8	0,72
7. Високий стратегічний рівень	0,07	4	0,28	3	0,21	6	0,42	4	0,21	5	0,35
8. Імідж надійного партнера	0,06	8	0,48	7	0,42	6	0,36	6	0,37	6	0,36
9. Добре вивчений ринок, потреби споживачів	0,06	5	0,30	3	0,18	3	0,18	4	0,23	3	0,18
10. Достатність фінансових ресурсів	0,05	3	0,15	5	0,25	2	0,10	4	0,21	3	0,15
11. Лояльність споживачів	0,05	6	0,30	7	0,35	5	0,25	5	0,19	6	0,30
12 Творчий, підприємницький імідж	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	2	0,5	2	0,10
Всього	1	-	5,66	-	4,66	-	4,20	-	4,84	-	4,72

П'яте місце займає ПП «КУПЕР», у якого ключові фактори конкурентних переваг мають показники набагато нижчі за інші підприємства, але сильна позиція у стратегічній зоні господарювання, високий рівень технологічності та якості продукції, говорять про ПП «КУПЕР», як про доволі потужного конкурента.

Аналіз конкурентних сил в галузі за М. Портером показав високу загрозу входження в цей сегмент ринку нових конкурентів; високі темпи розвитку сервісу аналогічного типу навколо великих підприємств, що надають інформаційні технології і комп'ютерні системи, що ініціюється державою і підтримується іноземними інвесторами; необхідність активного впровадження інноваційних технологій, виробництва тощо. Впровадження інновацій дасть змогу отримати вигідніше положення на ринку інформаційних технологій і комп'ютерних систем серед конкурентів, мати монопольне володіння конкретною технологією чи виробом, або менш енерго- та ресурсозатратним виробництвом, що підтверджує актуальність кваліфікаційної роботи.

Однак обґрунтуванню будь-якого рішення передують оцінка економічних і фінансових показників діяльності підприємства.

2.3 Аналіз економічних показників господарської діяльності підприємства

Дані про рівень продаж подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Обсяги продаж продукції ТОВ «Петкуб Україна»

Рік	Квартал	Рівень продажу	
		Одиниці	тис. грн.
2020	IV	6	315,00
2021	I	18	1420,73
	II	14	1134,03
	III	20	1660,20
	IV	7	495,85
Разом		65	5025,81

Як видно з таблиці 2.6, за наявними даними діяльності ТОВ «Петкуб Україна» обсяги продаж як в кількісному, так і в вартісному виразі зростали, що добре видно на лінії тренду, яку побудовано, використовуючи середні значення (рисунок 2.3), але в четвертому кварталі 2021 р. положення різко змінилося і обсяги продажу впали майже до початкового рівня.

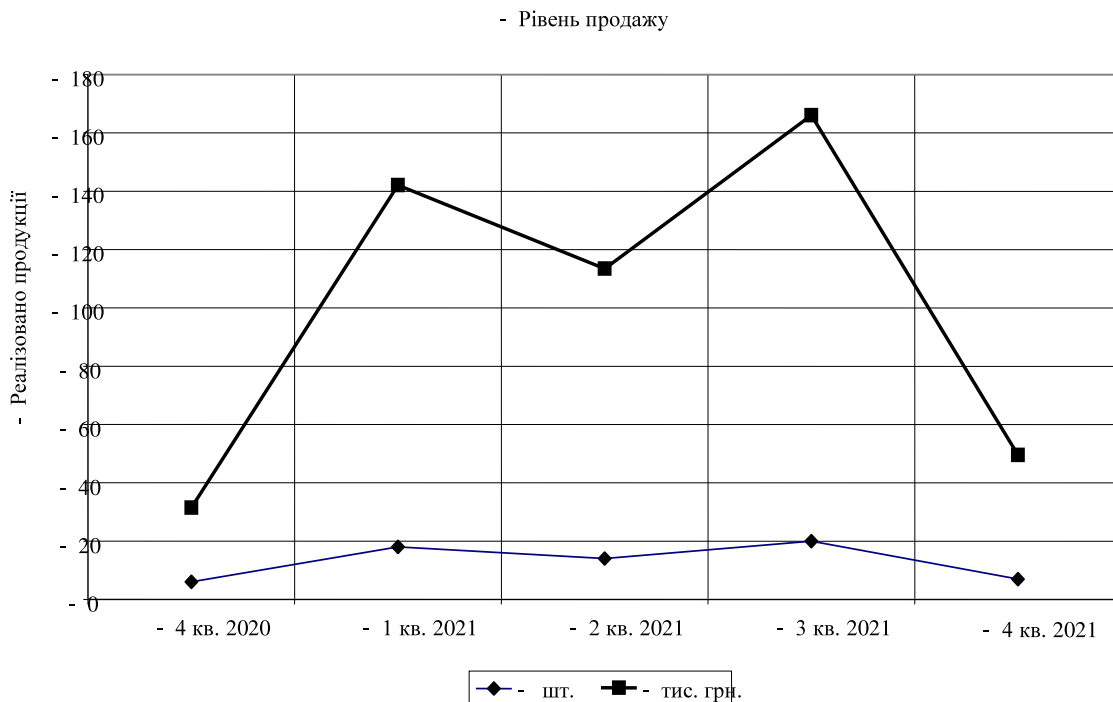


Рисунок 2.2 – Обсяги продаж продукції в кількісному і в вартісному виразі

Проведемо аналіз активів. Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство повинне мати певне майно, що належить йому на правах власності. Всі види такого майна в сукупності називаються активами підприємства. Склад активів в розрізі окремих його видів показано нижче.

Проведемо аналіз обігових активів. Метою цього аналізу є виявлення тенденцій динаміки загального їх обсягу та складу, а також вивчення ефективності їх використання. Під час аналізу було розглянуто динаміку структури обігових активів підприємства з окремих її видів (таблиця 2.7).

З таблиці 2.2 видно, що значна сума оборотних коштів «заморожена» в дебіторській заборгованості та товарних запасах.

Після цього розглянемо ефективність використання обігових активів, яка характеризується трьома найголовнішими показниками – коефіцієнтом обіговості обігових активів, періодом їх обігу та рівнем рентабельності. Результати розрахунку яких для 2021 р. в цілому та окремо для четвертого кварталу наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.7 – Динаміка структури обігових активів ТОВ «Петкуб Україна» по кварталах 2021 р.

Вид активів	Питома вага обігових активів по кварталах, %			
	I	II	III	IV
Кошти, авансовані в товарні запаси	0,27	0,37	0,22	0,25
Кошти, вкладені в дебіторську заборгованість	0,24	0,21	0,17	0,49
Грошові кошти	0,27	0,1	0,2	0
Інші види обігових активів	0,21	0,32	0,41	0,52

Таблиця 2.8 – Ефективність використання обігових активів ТОВ «Петкуб Україна»

Показник	Умовне позначення та формула для розрахунку	Значення	
		Рік	IV квартал
Обсяг продажу, тис. грн.	P	4710,81	495,85
Середня сума обігових активів, тис. грн.	ОАсер	144,8	207
Сума прибутку, тис. грн.	П	201,51	-73,35
Коефіцієнт обіговості, разів	$KO_{oa} = P/OA_{сер}$	32,5	2,4
Період обігу, днів	$PO_{oa} = 360 (90) / KO_{oa}$	11,1	37,5

З таблиці 2.8 видно, що у IV кварталі знизився обсяг продажу і сума прибутку була негативною.

Аналіз основних засобів проводився з метою вивчення динаміки загального їх обсягу та складу, а також ефективності їх використання. Результати аналізу складу основних засобів наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Зміна структури основних засобів ТОВ «Петкуб Україна», %

Показник	Квартали 2021 р.			
	I	II	III	IV
Зміна питомої ваги основних засобів у загальній сумі необігових активів	0,86	0,85	0,84	0,85
Зміна питомої ваги основних засобів у загальній сумі сукупних активів	0,57	0,5	0,52	0,54

З таблиці 2.9 видно, що склад основних засобів продовж року майже не змінився.

Останнім етапом аналізу основних засобів було визначення ступеня зносу основних засобів та їх інтенсивність оновлення, а також ефективність використання основних засобів (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз ефективності використання основних засобів ТОВ «Петкуб Україна»

Показник	Позначення та формула	Значення	
		2021 рік	IV кв 2021 р.
Сума зносу основних засобів, тис. грн.	$Z_{оз}$	67,9	23,9
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	$OЗз$	314	314
Початкова вартість основних засобів, тис. грн.	$OЗ$	381,9	337,9
Коефіцієнт зносу основних засобів	$K_{зоз} = Z_{оз}/OЗ$	0,2	0,1
Коефіцієнт придатності основних засобів	$K_{поз} = OЗз/OЗ$	0,8	0,9
Вартість введених в 2021 р. основних засобів, тис. грн.	$OЗн$	124	19
Вартість основних засобів на кінець облікового періоду, тис. грн.	$OЗк$	314	314
Коефіцієнт оновлення основних засобів	$K_{он} = OЗн/OЗк$	0,39	0,06
Вартість основних засобів в 2021 р., які вибули, тис. грн.	$OЗв$	25	4
Коефіцієнт вибуття основних засобів	$K_{виб} = OЗв/OЗк$	0,08	0,01
Швидкість оновлення основних засобів	$Ш_{оз} = 1/K_{он}$	2,5	16,7
Середня вартість основних засобів, тис. грн.	$OЗсер$	199,9	314
Фондовіддача	$Fв = P/OЗсер$	23,57	1,58
Фондоємність	$Fе = OЗсер/P$	0,04	0,63
Рівень рентабельності основних засобів	$РР_{оз} = П * 100 / OЗсер$	1,01	0,23

З таблиці 2.10 видно, що ефективність використання основних засобів у IV кварталі 2021 р. значно погіршилася. Значно зменшився коефіцієнт оновлення основних засобів, крім того у виробничому процесі використовувались морально застарілі комп'ютери.

Проведемо аналіз капіталу. Формування активів підприємства відбувається за рахунок інвестованого в нього капіталу. Інвестований капітал являє собою фінансові засоби підприємства, направлені на формування його активів. У бухгалтерському балансі інвестований капітал відображується як його пасив. Основною метою аналізу капіталу було виявлення тенденцій динаміки обсягу та складу капіталу ТОВ «Петкуб Україна» та впливу на фінансову стійкість та ефективність використання капіталу.

На першій стадії аналізу розглядалося співвідношення власного та позиченого капіталу (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Динаміка структури капіталу ТОВ «Петкуб Україна», %

Показник	Квартали 2021 р.			
	I	II	III	IV
Питома вага власного капіталу в загальній сумі капіталу	0,77	0,86	0,9	0,93
Питома вага позиченого капіталу в загальній сумі капіталу	0,23	0,14	0,1	0,07

З таблиці 2.11 видно, що у IV кварталі 2021 р. питома вага позиченого капіталу загальній сумі капіталу у порівнянні з початком року зменшилася більш ніж у тричі.

Далі розглянемо фінансову міцність підприємства та ефективність використання капіталу в цілому та окремих його складових (основні показники наведені в таблиці 2.12).

З таблиці 2.12 видно, що ефективність використання капіталу у IV кварталі 2021 р. значно погіршилася. Так, одноденний обсяг реалізації товару скоротився з величини 13,09 тис. грн. до 5,51 тис. грн. Період обігу капіталу збільшився на $104,7 - 29,1 = 75,6$ дні. На жаль, через скорочення величини

прибутку, рівень рентабельності мав також тенденцію до скорочення.

Таблиця 2.12 – Аналіз ефективності використання капіталу ТОВ «Петкуб Україна»

Показник	Умов. познач. та формула для розрахунку	Значення	
		2021 рік	IV квартал 2021 р.
Сума власного капіталу, тис. грн.	ВК	537	537
Сума активів, тис. грн.	А	577	577
Коефіцієнт автономії	$КА = ВК/А$	0,93	0,93
Сума позиченого капіталу, тис. грн.	ПК	40	40
Коефіцієнт фінансування	$КФ = ПК/ВК$	0,07	0,07
Середня сума капіталу, тис. грн.	К	380,8	577
Одноденний обсяг реалізації товару, тис. грн.	Ро	13,09	5,51
Період обігу капіталу	$ПОк = К/Ро$	29,1	104,7
Рівень рентабельності капіталу	$РРк = П \times 100 / К$	52,92	12,72
Середня сума власного капіталу, тис. грн.	СКсер	333,92	536,75
Рівень рентабельності власного капіталу	$РРвк = П \times 100 / СКсер$	60,35	13,66
Капіталовіддача	$Ко = Р/К$	12,37	0,86

Зробимо загальну оцінку фінансово-економічного стану підприємства. Розрахунок основних елементів оцінки рівня фінансово-економічного стану ТОВ «Петкуб Україна» показано в таблиці 2.13.

В результаті проведеного аналізу фінансово-економічного становища ТОВ «Петкуб Україна» станом на початок 2022 р. по даним таблиці 2.13 було зроблено такі висновки:

1) в останньому кварталі 2021 р. фінансове становище підприємства різко погіршилося (тоді як впродовж трьох перших кварталів підприємство було прибутковим, у четвертому – прибуток значно скоротився, і виникла нестача грошових засобів). При цьому порівняно з загально річними показниками зросли капітало- та фондоємність та відповідно знизилися капітало- та фондівіддача. З огляду на майже незмінну структуру капіталу та активів причиною такого положення стало різке падіння обсягів продажу, а отже, кількості замовників та зростання дебіторської заборгованості, що пояснюється широкомасштабною військовою агресією РФ проти України;

Таблиця 2.13 – Оцінка фінансово-економічного становища підприємства станом на січень 2022 р.

Показник	Умов. познач. та формула для розрахунку	Значення	
		2021 рік	IV квартал 2021 р.
1. Рівень платоспроможності			
Сума готових засобів платежу	A_1	0	0
Сума невідкладних фінансових зобов'язань	O_1	40	40
Коефіцієнт поточної платоспроможності	$KПП=A_1/O_1$	0	0
2. Рівень фінансової стійкості			
Коефіцієнт автономії	$КА = BK/A$	0,93	0,93
Коефіцієнт фінансування	$KФ = ПК/BK$	0,07	0,07
Сума позиченого на довгостроковій основі капіталу	$ПКд$	0	0
Загальна сума активів	A	557	557
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	$KДН= (BK+ПКд) /A$	0,93	0,93
Сума власного капіталу підприємства, інвестованого в його обігові активи	$BKoa$	186,08	186,08
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$KМвк = BKoa/BK$	0,35	0,35
3. Рівень обіговості активів			
Загальна сума продажу продукції	P	4710,81	495,85
Середня вартість активів	$Асер$	380,79	557
Коефіцієнт обіговості активів	$KОa=P/Асер$	12,37	0,89
Період обігу активів	$ПОa=360 (90) /KОa$	29,1	101,1
4. Рівень рентабельності			
Сума чистого прибутку	$ЧП$ (таблиця)	201,51	73,35
Коефіцієнт економічної рентабельності	$Pa = ЧП/A$	0,53	0,13
Коефіцієнт фінансової рентабельності	$Pвк = ЧП/BK$	0,6	0,17
Коефіцієнт комерційної рентабельності	$Pp = ЧП/P$	0,04	0,17

2) питома вага власного капіталу зросла впродовж року із 77% до 93%, що зумовило зростання фінансової міцності підприємства (коефіцієнт автономії становив 93%). Але проведений на початку 2022 р. аналіз, показав, що за відсутності проведення в найближчому майбутньому реабілітаційних заходів фінансово-економічного становища, підприємство може збанкрутитися. Втішним моментом є досить високий рівень (93%) незалежності підприємства від короткострокових запозичених джерел фінансування, що означає існування деякого проміжку часу для впровадження розроблених з метою покращення становища заходів;

3) незважаючи на збитковість підприємства в четвертому кварталі 2021 р., його загально річна економічна рентабельність (чистий прибуток,

генерований всіма активами підприємства) становила 53%, а фінансова рентабельність (прибутковість власного капіталу) – 60%, що поряд з 93% рівня автономності підприємства залишило надії на можливість покращення становища;

4) оскільки річний показник комерційної рентабельності підприємства, що характеризує прибутковість та ефективність ведення торгівельної діяльності, в 2021 р. склав лише 4%, основною причиною кризового становища став незадовільний стан основних засобів, їх моральне застарівання та невдале управління підприємством керівництва фірми, що підтвердилося й результатами інших досліджень проведеного фінансово-економічного аналізу.

2.4 Аналіз практики планування і здійснення інвестиційної діяльності ТОВ «Петкуб Україна»

Схема процесу планування і здійснення інвестиційної діяльності у ТОВ «Петкуб Україна» показана на рисунку 2.4.

Власне саме така схема процесу планування і здійснення інвестиційної діяльності характерна для невеликих фірм малого бізнесу, оскільки обсяги інформації, що використовуються при формуванні планів здійснення інвестиційної діяльності, досить невеликі, більшість рішень, стосуються незначної кількості осіб і не оформлюються у вигляді складної системи планових документів. Але оскільки якість процесу планування і здійснення інвестиційної діяльності залежить у такому випадку лише від підготовки керівника, саме це було одним із чинників, що призвели до кризи, так як керівник підприємства взагалі не приділяв процесу здійснення інвестиційної діяльності необхідної уваги, а тому, крім того, що планування було орієнтоване всередину організації, здійснення інвестиційної діяльності взагалі не планувалось. Директор даного підприємства при плануванні здійснення інвестиційної діяльності та прийнятті тих чи інших

організаційних рішень використовував в основному інтуїтивний підхід, що базувався на його власних відчуттях, знаннях та досвіді.



Рисунок 2.4 – Принципова схема процесу планування здійснення інвестиційної діяльності у ТОВ «Петкуб Україна»

Але використання такого підходу виправдовує себе лише в комплексі з раціональним підходом до вирішення проблем та прийняття рішень, так як без останнього в процесі прийняття рішень керівник часто припускався наступних помилок:

- був відсутній системний підхід до прийняття рішень щодо здійснення інвестиційної діяльності;
- за вибору варіанта при плануванні здійснення інвестиційної

діяльності перевага віддавалася «звичній альтернативі»;

- здійснення інвестиційної діяльності у ТОВ «Петкуб Україна» найближчим часом не планувалось взагалі.

Підбиваючи підсумки до розділу відмітимо, що ТОВ «Петкуб Україна» було засновано 3 грудня 2013 р. та розташовано за юридичною адресою в м. Київ. Основним видом діяльності є діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем, а призначенням компанії є підключення домашніх тварин до Інтернету та передача їм голосу власника.

У 2018 р. було запущено платформу Petcube Care, на якій представлені інші продукти для домашніх тварин, які необхідні для хатніх улюбленців. Потреба в інноваціях у сфері домашніх тварин, безперечно, більша, ніж те, що може надати окрема компанія, тому для реалізації такого рівня інноваційних процесів повинні прийматися спільні зусилля.

Місія ТОВ «Петкуб Україна» полягає в тому, щоб підключити домашніх тварин до Інтернету та дати їм голос. З кожним продуктом Petcube, який купується споживачем, клієнти компанії допомагають підприємству досягти цієї мети.

PEST-аналіз показав, що на діяльність ТОВ «Петкуб Україна» переважно, негативно впливають політичні та економічні фактори. Однак з головних політичних питань є недосконала законодавча база, її нестабільність, а також посилення державного контролю та податковий тиск. Однак з головних політичних питань є недосконала законодавча база, її нестабільність, а також посилення державного контролю та податковий тиск. Також вагомий вплив мають такі економічні чинники: як загальна економічна ситуація, що склалася в Україні, наслідки повномасштабної воєнної агресії РФ, нестабільність національної валюти.

Проведений SWOT-аналіз показав, що сильними сторонами підприємства, його позитивними характеристиками є ефективна технологія, вигідне розташування, наявність ноу-хау, патентів, висока кваліфікація персоналу, досвід господарювання, вигідні партнери, домінуюче становище

на ринку, лідерство за рівнем витрат або наявність власної збутової мережі, тобто всі властивості, притаманні даному підприємству, що можуть створити сприятливі умови для успіху). До слабких сторін підприємства відносяться: характеристики підприємства, які за певних умов можуть ускладнити підприємницьку діяльність, створити загрозу успіху та підвищити ризик.

Аналіз конкурентної позиції підприємства ТОВ «Петкуб Україна» в зрівнянні з основними конкурентами за допомогою ключових факторів успіху виявив, що на першому місці розташувалося ТОВ «Ю-МОБАЙЛ». Ключовими факторами його успіху є унікальність продукції, вища за середню рентабельність та продуктивність, імідж надійного партнера, високий рівень технологічності та якості. Друге місце по праву належить ТОВ «ЛЮБІАН». Це підприємство має такі конкурентні переваги, як імідж надійного партнера та лояльність споживачів. На третьому місці розташувалося ТОВ «Петкуб Україна», ключовим фактором успіху якого є високий стратегічний рівень, високий показник унікальності продукції, та показник технологічності виробництва. ПП «АВІТА» займає четверте місце і має високий рівень показника «відповідність стандартам та вимогам якості». П'яте місце займає ПП «КУПЕР», у якого ключові фактори конкурентних переваг мають показники набагато нижчі за інші підприємства, але сильна позиція у стратегічній зоні господарювання.

Аналіз фінансово-економічного становища ТОВ «Петкуб Україна» станом виявив, що 1) в останньому кварталі 2021 р. фінансове становище підприємства різко погіршилося (тоді як впродовж трьох перших кварталів підприємство було прибутковим, у четвертому – прибуток значно скоротився, і виникла нестача грошових засобів). При цьому порівняно з загально річними показниками зросли капітало- та фондоємність та відповідно знизилася капітало- та фондодіддача. З огляду на майже незмінну структуру капіталу та активів причиною такого положення стало різке падіння обсягів продажу, а отже, кількості замовників та зростання дебіторської заборгованості, що пояснюється широкомасштабною

військовою агресією РФ проти України; 2) питома вага власного капіталу зросла впродовж року із 77% до 93%, що зумовило зростання фінансової міцності підприємства (коефіцієнт автономії становив 93%). Але проведений на початку 2022 р. аналіз, показав, що за відсутності проведення в найближчому майбутньому реабілітаційних заходів фінансово-економічного становища, підприємство може збанкрутитися. Втішним моментом є досить високий рівень (93%) незалежності підприємства від короткострокових запозичених джерел фінансування, що означає існування деякого проміжку часу для впровадження розроблених з метою покращення становища заходів; 3) незважаючи на збитковість підприємства в четвертому кварталі 2021 р., його загально річна економічна рентабельність (чистий прибуток, генерований всіма активами підприємства) становила 53%, а фінансова рентабельність (прибутковість власного капіталу) – 60%, що поряд з 93% рівня автономності підприємства залишило надії на можливість покращення становища; 4) оскільки річний показник комерційної рентабельності підприємства, що характеризує прибутковість та ефективність ведення торгівельної діяльності, в 2021 р. склав лише 4%, основною причиною кризового становища став незадовільний стан основних засобів, їх моральне застарівання та невдале управління підприємством керівництва фірми, що підтвердилося й результатами інших досліджень проведеного фінансово-економічного аналізу.

3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЗДІЙСНЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ВКЛАДЕНЬ В ОСНОВНІ ЗАСОБИ ТОВ «ПЕТКУБ УКРАЇНА» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ

3.1 Механізм інвестиційного забезпечення підприємства

Проблема управління інвестиційним забезпеченням підприємства ускладнюється тим, що необхідно одночасно проводити пошук нових джерел інвестування, розробляти нові схеми та механізми інвестування і забезпечувати інноваційний розвиток базових галузей навіть за умов дефіциту фінансових ресурсів. Загалом діючі економічні механізми не забезпечують відновлення нормальних інвестиційних та інноваційних циклів в галузях економіки. Залишається також проблема поліпшення інвестиційного клімату.

У період післявоєнного відновлення економічної системи суттєво зростає значення інвестиційної діяльності в країні. Від інтенсивності й результативності інвестиційних процесів залежить успіх перетворень, насамперед у сферах економічного, політичного та соціального життя. Ось чому сьогодні необхідно приділяти увагу питанням, пов'язаним з інвестуванням, способам і методам його активізації, вивченню умов створення сприятливого інвестиційного клімату, залученню інвестицій та їх ефективному використанню на усіх рівнях: держави, галузі, регіону, підприємства.

В сучасних умовах розвитку економіки України та її структурної перебудови особливе значення має оновлення виробничого потенціалу підприємства, необхідною передумовою прискорення якого є достатня наявність інвестиційних ресурсів та можливість їх залучення з урахуванням інвестиційної привабливості підприємств. Прискорення оновлення виробничого потенціалу підприємств на інвестиційній основі забезпечує їх

сталий розвиток і конкурентоспроможне функціонування.

Враховуючи актуальність питання щодо збільшення інвестиційної привабливості підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, ми пропонуємо удосконалення управління інвестиційною діяльністю підприємства за рахунок формування механізму інвестиційного забезпечення підприємства, який є сукупністю складових, кожна з яких забезпечує здійснення політики інвестиційного забезпечення підприємства: пошуку та залучення джерел інвестування; виявлення інвестиційного потенціалу, що базується на інвестиційній політиці підприємства спрямованої на виконання проєктів; виявлення та покращення середовища реалізації інвестиційної політики; забезпечення єдності вкладення інвестицій в кожному зі стадій реалізації проєкту; проведення поточного контролю; оперативне планування інвестиційних ресурсів. Функціонування механізму інвестиційного забезпечення повинно здійснюватися шляхом поєднання окремих компонентів фінансового та інвестиційного механізмів підприємства, що, у свою чергу, є невіддільними елементами єдиного економічного механізму. Така єдність повинна дозволити не тільки розглядати окремі господарські процеси на підприємстві у їх взаємозв'язку, але й виділяти саме ті, що беруть безпосередню участь у формуванні інвестиційних ресурсів та активізації інвестиційної діяльності.

Складові механізму інвестиційного забезпечення підприємства представлені на рисунку 3.1.

Запропонований нами механізм інвестиційного забезпечення дозволить підприємству існувати в конкурентному середовищі і буде надійним важелем для встановлення стійких та стабільних позицій як на вітчизняних, так і на зарубіжних ринках. У свою чергу це обумовить можливість без суттєвих перешкод зайняти лідируючі позиції на світовому ринку, покращуючи свою репутацію, та конкурувати з іншими високоякісними товарами. В результаті формування інвестиційної привабливості підприємства будуть вирішені наступні задачі: залучення національних і зарубіжних інвесторів на

підприємство; розвиток технологічної і виробничої бази підприємства; стабілізації виробничої, наукової і комерційної діяльності підприємства; підвищення якості і привабливості продукції; підвищення конкурентоспроможності підприємства.

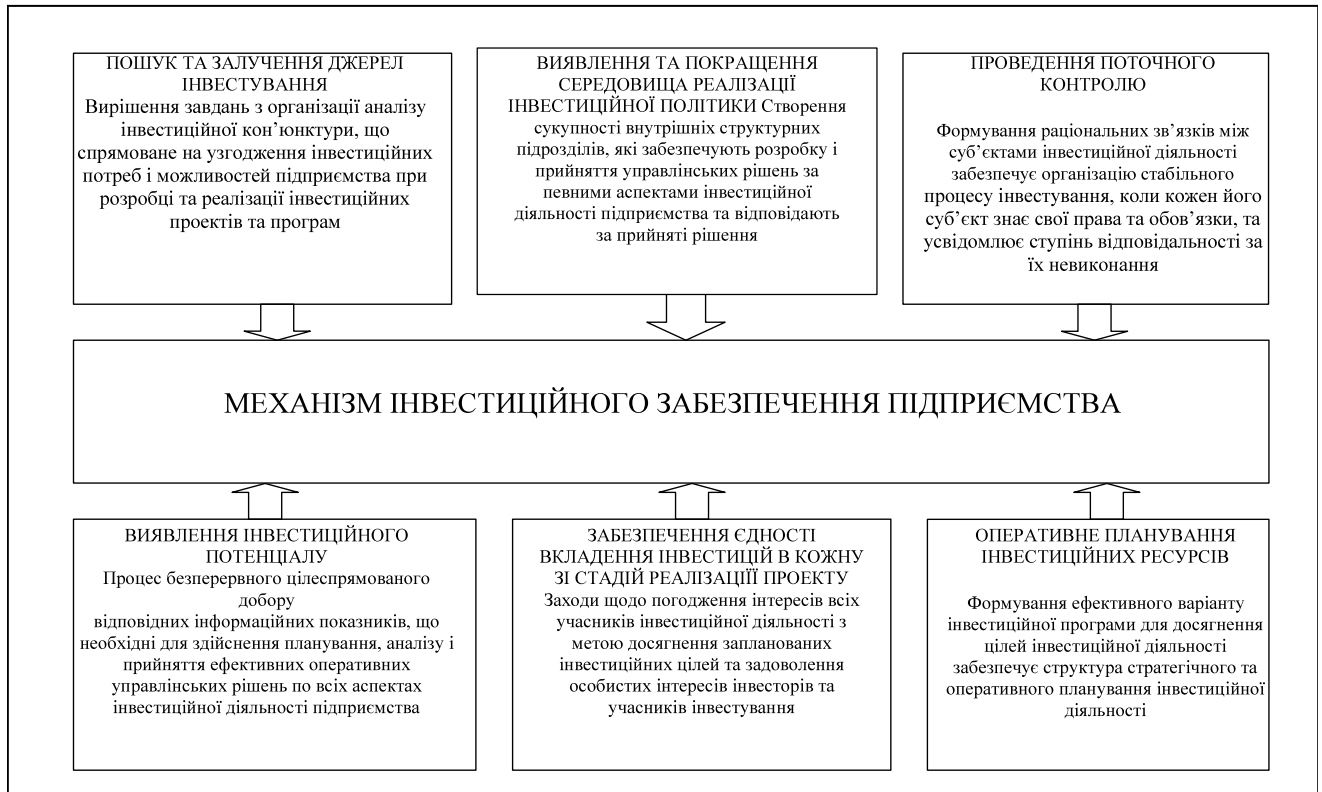


Рисунок 3.1 – Складові механізму інвестиційного забезпечення підприємства

3.2 Розробка заходів щодо інвестування вкладень в основні засоби

Директор ТОВ «Петкуб Україна» при плануванні здійснення інвестиційної діяльності та прийнятті тих чи інших організаційних рішень щодо здійснення інвестиційної діяльності має використовувати в основному інтуїтивний підхід, що базувався на його власних відчуттях, знаннях та досвіді і здійснення інвестиційних вкладень в основні засоби у ТОВ «Петкуб Україна» найближчим часом не планувалось взагалі.

Оскільки кожна одиниця кінцевої продукції в нашому випадку відмінна одна від другої за задачами, що виконуються, місце розташуванням, процес виробництва при цьому має одиничний характер. На випуск кожної одиниці

продукції витрачається відносно великий відрізок часу. Ці характеристики операційного процесу зумовили вибір типу операційної системи, а саме проєктну (одиничну) систему. Це означає, що одночасно всі ресурси операційної системи повинні бути направлені на реалізацію одного або лише кількох проєктів.

Взагалі в межах інвестиційно-виробничої стратегії було прийнято ряд рішень за такими категоріями:

- вибір процесу виробництва;
- рішення із виробничих потужностей;
- вертикальна інтеграція;
- організація робочої сили;
- технологія;
- матеріально-технічні запаси.

В основу формування інвестиційно-виробничої стратегії здійснення інвестиційних вкладень в основні засоби у ТОВ «Петкуб Україна» було покладено виконання наступних вимог:

- використання існуючого виробничого потенціалу;
- виробництво товарів на діючому виробництві;
- модернізація виробництва за рахунок здійснення інвестиційних вкладень в основні засоби;
- ліквідація «вузьких» місць;
- підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу;
- впровадження нових методів виготовлення продукції та технологій за рахунок здійснення інвестиційних вкладень в новітні програмні продукти;
- впровадження системи управління якістю виробництва.

Проведемо вибір процесу виробництва з урахуванням здійснення інвестиційних вкладень в основні засоби у ТОВ «Петкуб Україна».

В стратегічного плані з метою визначення характеристик процесу виробництва було проведено вибір в таких областях (таблиця 3.1).

Велика капіталоємність та інші характерні особливості перероблюючої

системи зумовили вибір рішення в стратегічному плані про розвиток у поточному періоді одного, середнього за розмірами підприємства, що складається з двох відділів (інженерно-технічного та відділу системного програмування) та управлінського персоналу.

Таблиця 3.1 – Характеристики процесу виробництва у ТОВ «Петкуб Україна»

Характеристика	Обраний варіант
Тип перероблюючої системи	Проектна
Питома вага власних комплектуючих	Закупівля комплектуючих та складових за кордоном; їх адаптація і модернізація, виробництво власного програмного забезпечення та деяких комплектуючих до обладнання
Ступінь виконання стадій процесу	Усі задачі проекту виконуються власними засобами (окрім виробництва деяких складових)
Методи переробки	Інтеграція товарів до життя домогосподарств та хатніх мешканців, розробка програмного забезпечення з використанням нових програмних продуктів
Ступінь механізації та автоматизації	Кінцева продукція досить трудо- та наукомістка, тому в сфері автоматизації виробництва вирішено використовувати лише систему автоматизованого проектування на основі нових напрямів діяльності в ІТ
Ступінь спеціалізації праці робітників	Основний персонал включає в себе робітників двох спеціальностей (інженери-техніки радіоелектронного обладнання та інженери-програмісти автоматизованих систем)

При цьому використовується поопераційне функціональне планування виробництва з елементами фіксованого позиційного планування. Тобто офіс фірми розташований в м. Київ, а основні стадії виробничого та налагоджуваного процесу виконуються в місці розташування замовника проекту. При цьому офіс малого підприємства складається з двох приміщень для виробничих відділів та трьох - для управлінського персоналу.

При визначенні виробничих потужностей ТОВ «Петкуб Україна» було враховано вимоги інвестиційно-виробничої стратегії здійснення інвестиційних вкладень в основні засоби, яка потребувала заміни морально застарілого комп'ютерного обладнання на нові потужні комп'ютери, а також результати аналізу продуктивності праці основного персоналу, діючі вимоги

щодо охорони праці, в результаті чого було визначено номенклатуру та кількість обладнання, необхідного для функціонування виробничої системи станом на січень 2023 р.: персональних комп'ютерів, принтерів, сканерів, осцилографів і т.д. (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Номенклатура та кількість обладнання, необхідного ТОВ «Петкуб Україна»

Вид обладнання	Фактична кількість, од.	Необхідна кількість, од.	Обсяг інвестиційних вкладень у комп'ютерно-офісне та ремонтно-діагностичне обладнання	
			Кількість, од.	Вартість, грн.
Продукція підприємства	1	1	0	0
ПК (з установленим програмним продуктом найсучаснішої версії для програмування продукції)	8	16	8	136000
Принтер	1	1	0	0
Сканер	1	1	0	0
Факс	1	1	0	0
Міні-АТС	1	1	0	0
Паяльник	2	4	2	114
Осцилограф	0	1	1	4126
Тестер	2	3	1	94
			Разом	140334

Згідно таблиці 3.2 видно, що у ТОВ «Петкуб Україна» необхідне здійснення інвестиційних вкладень в основні засоби (у комп'ютерно-офісне та ремонтно-діагностичне обладнання) у розмірі 140334 грн.

Проведемо планування персоналу. Для ефективного функціонування системи планування чисельності персоналу перш за все було створено базу даних, яка містила в собі інформацію по кожному з працюючих (рисунок 3.2). При цьому в стратегічного плані інвестиційної діяльності за допомогою сучасних методів програмування була досягнута можливість співставлення різних даних, автоматичне їх оновлення та розрахунок потреби в основному персоналі для окремих проєктів на основі методу скоректованої екстраполяції.

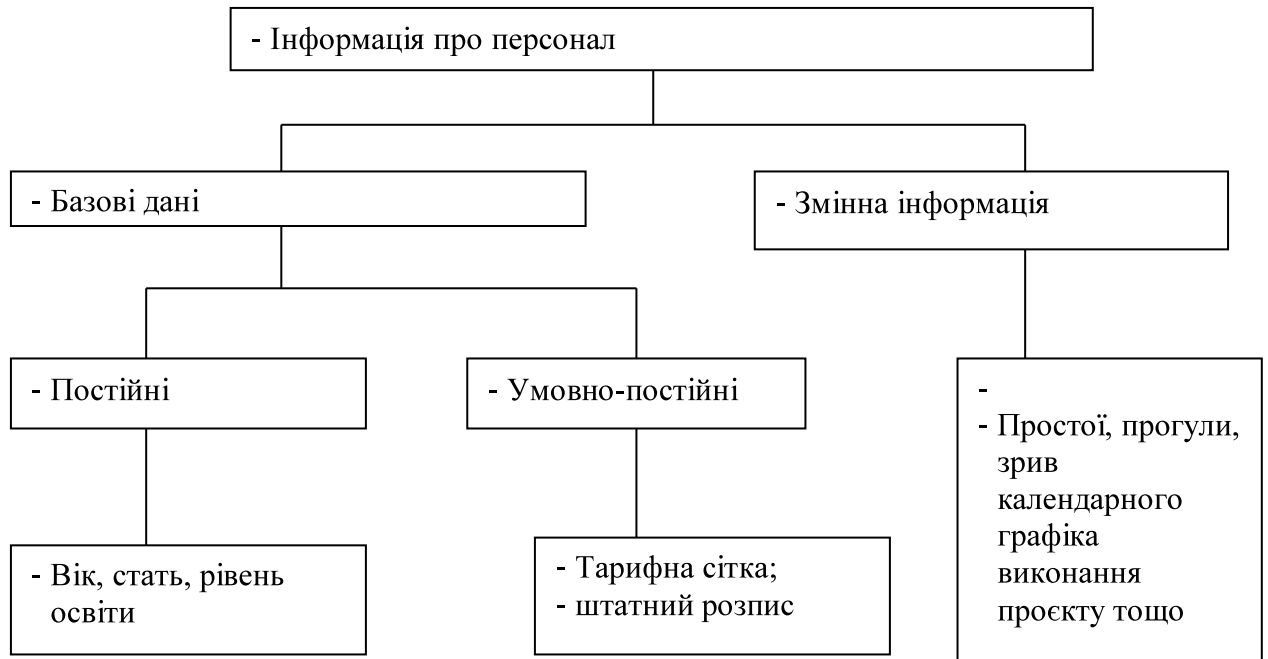


Рисунок 3.2 – Структура бази даних про персонал підприємства, що запропонована ТОВ «Петкуб Україна»

З метою підвищення ефективності системи оцінювання персоналу, окрім вищевказаної бази даних, було впроваджено точкову систему оцінки роботи працівників (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Точкова система для оцінки персоналу ТОВ «Петкуб Україна»

Код	Назва фактора	Точки, що асоціюються зі ступенем фактора				
		Найнижчий	Низький	Середній	Високий	Найвищий
А	Освіта	20	40	60	80	100
Б	Відповідальність	20	40	70	110	160
В	Професіоналізм	20	40	70	90	120
Г	Організаційні навички	20	40	60	80	100
Д	Творчий підхід	20	40	70	90	120

Для можливості аналізу кожного конкретного працівника ТОВ «Петкуб Україна» було розроблено нормативні показники для відповідних посад (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Нормативні показники посад у ТОВ «Петкуб Україна»

Фактори	Посади								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
А	80	80	80	80	40	100	100	80	80
Б	160	110	110	160	110	70	70	70	70
В	90	90	90	120	70	120	120	90	90
Г	100	100	60	40	40	100	100	80	80
Д	120	120	90	40	40	90	90	90	90
Разом	550	500	430	440	300	480	480	410	410

Розробимо стратегію фінансування інвестиційних вкладень в основні засоби (у комп'ютерно-офісне та ремонтно-діагностичне обладнання) та коштів для здійснення виробництва у ТОВ «Петкуб Україна».

Стратегія фінансування (як функціональна стратегія) є основою для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрями організації фінансових відносин як поза межами, так і всередині підприємства. Розробка фінансової стратегії інвестиційних вкладень в основні засоби (у комп'ютерно-офісне та ремонтно-діагностичне обладнання) та коштів для здійснення виробництва базувалася на таких принципах:

- балансування матеріальних і фінансових потоків;
- найефективніше фінансування розширення, підтримки та скорочення окремих підсистем та малого підприємства загалом;
- прогнозування альтернативних варіантів інвестиційного розвитку малого підприємства з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах;
- фінансово-економічного контролю та аналізу діяльності підприємства.

За допомогою фінансової стратегії інвестиційних вкладень в основні засоби (у комп'ютерно-офісне та ремонтно-діагностичне обладнання) та коштів для здійснення виробництва було визначено найкращу спрямованість фінансової діяльності, вона націлює на економію всіх видів виробничих, дослідницьких, маркетингових та інших стратегій, на максимальне

підвищення вартості підприємства.

Керівництву ТОВ «Петкуб Україна» треба постійно балансувати між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів, тому певні протиріччя спостерігаються і в стандартних фінансових цілях та стратегіях:

- збільшення внутрішньої вартості капіталу;
- досягнення високих темпів зростання доходів;
- оптимізація співвідношення власного та позичкового капіталу;
- вдосконалення структури капіталу фірми (співвідношення між основним та оборотним капіталом).

Фінансові ресурси на 2023 р. було розподілено за допомогою встановлення значущості окремих функцій для розвитку малого підприємства за допомогою таблиці 3.5.

Значущість визначається так: якщо $\Phi_1 > \Phi_2$, то $\Phi_1 = 2$, $\Phi_2 = 0$; якщо $\Phi_1 = \Phi_3$, то $\Phi_1 = 1$, $\Phi_3 = 1$. Сумарні оцінки значущості окремих функцій було використано за вибору стратегії їхнього розвитку та підтримки фінансовими ресурсами.

Таблиця 3.5 – Оцінка значущості функцій методом попарного зіставлення

	Φ_1	Φ_2	Φ_3	Φ_4	Φ_5	Φ_6	Φ_7	Σ оцінка
Φ_1		1	1	2	2	1	1	8
Φ_2	1		1	0	1	0	2	5
Φ_3	1	1		0	1	1	2	6
Φ_4	0	2	2		1	1	1	7
Φ_5	0	1	1	1		2	1	6
Φ_6	1	2	1	1	0		2	7
Φ_7	1	0	0	1	1	0		3
Φ_1 – виробництво; Φ_2 – НДПКР; Φ_3 – персонал; Φ_4 – загальне управління; Φ_5 – маркетинг; Φ_6 – ресурси; Φ_7 – інформаційне забезпечення								

Розробка обґрунтованої фінансової стратегії інвестиційних вкладень в основні засоби (у комп'ютерно-офісне та ремонтно-діагностичне обладнання) та коштів для здійснення виробництва є основою для забезпечення життєздатності ТОВ «Петкуб Україна» у довгостроковій перспективі. Найважливіша її частина – прийняття рішення про доцільну для ТОВ «Петкуб Україна» структуру капіталу. Фінансова структура капіталу є співвідношення власного і позиченого капіталу підприємства, яке використовує його в своїй господарській діяльності. Структура капіталу дуже впливає на рентабельність активів (економічна рентабельність) і власного капіталу (фінансова рентабельність).

Політика формування фінансової структури капіталу (ФСК) була частиною загальної фінансової стратегії інвестиційних вкладень в основні засоби (у комп'ютерно-офісне та ремонтно-діагностичне обладнання) та коштів для здійснення виробництва підприємства. Метою цієї політики було знайти таке співвідношення власного і позиченого капіталу, яке б забезпечило мінімальний фінансовий ризик за максимальної рентабельності власного капіталу (фінансової рентабельності).

Оптимальною є структура капіталу (співвідношення власних і позичених джерел), за якої забезпечується рентабельність власного капіталу, достатня фінансова стабільність, платоспроможність, мінімальний фінансовий ризик. Оптимальна структура капіталу дозволяє максимізувати ринкову вартість малого підприємства (його акцій).

Наведемо річний план формування та використання фінансових ресурсів ТОВ «Петкуб Україна» на 2023 р. (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Річний план формування та використання фінансових ресурсів ТОВ «Петкуб Україна» на 2022 рік

I. Джерела формування	Сума, тис. грн.	II. Напрями використання	Сума, тис. грн.
1	2	3	4
Залишок вільних фінансових коштів на початок періоду	47	Використання прибутку в рамках споживання (виплата процентів, премій тощо)	353
Надходження коштів за рахунок чистого прибутку	540	Приріст обігових активів	20
Надходження коштів за рахунок амортизаційних відрахувань	76	Погашення суми основного боргу по фінансових кредитах	140
Надходження власних фінансових ресурсів з інших внутрішніх джерел	18	Використання коштів для підвищення виробничих потужностей	89

3.3 Аналіз ефективності здійснення інвестиційної діяльності у ТОВ «Петкуб Україна»

З метою контролю оптимізації фінансово-економічного стану ТОВ «Петкуб Україна» за рахунок здійснення інвестиційних вкладень в основні засоби було розроблено систему моніторингу поточної фінансової діяльності, основною метою якої є:

- своєчасне визначення відхилень фактичних результатів фінансової діяльності від передбачених, що викликають погіршення фінансово-економічного стану фірми;

- визначення причин цих відхилень;

- розробка заходів із коректування, нормалізації та підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства.

Розроблена система моніторингу включає такі етапи:

- вибір для нагляду найважливіших напрямів та цільових показників фінансової діяльності;

- побудова системи стандартів фінансової діяльності;

- побудова системи інформаційних звітних показників та визначення

періодичності їх формування;

- розробка системи узагальнюючих аналітичних показників;
- встановлення розмірів відхилень фактичних результатів діяльності від передбачених;
- аналіз основних причин, що викликали відхилення;
- виявлення резервів нормалізації фінансової діяльності та підвищення її ефективності;
- обґрунтування розроблених заходів по зміні окремих цільових фінансових нормативів та планових показників.

Розроблена система моніторингу поточної фінансової діяльності повинна коректуватися за зміни стратегічних планів підприємства, видів його виробничої та фінансової діяльності та системи показників поточних та оперативних фінансових планів інвестиційної діяльності.

Завдяки перевагам здійснення інвестиційно-виробничої стратегії інвестиційних вкладень в основні засоби у ТОВ «Петкуб Україна» було впорядковано та підвищено ефективність таких основних видів господарської діяльності, як розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційне економічно-виробниче передбачення. Завдяки цьому мале підприємство досягло бажаного рівня рентабельності та поновило своє положення в стратегічній зоні господарювання.

Аналіз ефективності реалізації інвестиційних заходів у ТОВ «Петкуб Україна» за кількісними показниками представлений в таблиці 3.7.

Аналізуючи розрахунки наведені в таблиці 3.7, відмітимо, що підприємство зможе у 2023 р. досягти запланованої частки ринку – 29,08% проти 30%, що була запланована; обсяги продаж як у вартісному, так і кількісному виразі також досягли 98,3 та 99,4% відповідно; рентабельність має позитивне значення, тобто підприємство отримає чистий прибуток та забезпечить високий рівень рентабельності – 39,76% (економічна рентабельність), 10,5% (комерційна рентабельність), 61,04% (фінансова

рентабельність). Відтак, даний проєкт можна рекомендувати керівництву до впровадження.

Таблиця 3.7 – Аналіз ефективності реалізації інвестиційних заходів у ТОВ «Петкуб Україна» за кількісними показниками

Назва показника	Значення		
	Планове у I кв. 2023 р.	Фактичне у I кв. 2022	Виконання плану, %
Частка ринку, %	30	29,08	96,93
Обсяги продажу в кількісному вираженні (продукція підприємства), од.	51	45	88,24
Обсяги продажу в вартісному вираженні (проєкти), тис. грн.	5400	5308,3	98,3
Економічна рентабельність, %	40	39,76	99,4
Комерційна рентабельність, %	10	10,5	105
Фінансова рентабельність, %	60	61,04	100,07
Чистий прибуток, тис. грн.	540	557,37	103,22
Коефіцієнт автономії, %	67	66,84	97,76
Тривалість проєкту, нормо-год.	2880	2240	77,8
Показник понаднормової праці, %	7	6,2	88,6
Кількість робочих місць у функціональних відділах, од.	10	10	100
Плинність кадрів, %	15	13,3	88,7
Кількість прогулів, %	5	4,57	91,4
Час, витрачений на програму навчання працівників функціональних відділів, год.	600	590	98,3
Витрати на програму навчання одного працівника, грн.	750	765	102
Виплати з прибутку на зарплатню працівникам, тис. грн.	260,28	268,65	103,22

Підбиваючи підсумки до третього розділу, відмітимо, що у період післявоєнного відновлення економічної системи суттєво зростає значення інвестиційної діяльності в Україні. Вирішальними факторами успіху для ТОВ «Петкуб Україна» було обрано підвищення рівня диференціації кінцевої продукції відповідно до потреб споживачів та підвищення фінансово-

економічного рівня підприємства, що було б неможливим без здійснення інвестиційних вкладень в основні засоби ТОВ «Петкуб Україна». В сучасних умовах розвитку економіки України та її структурної перебудови особливе значення має оновлення виробничого потенціалу підприємства, необхідною передумовою прискорення якого є достатня наявність інвестиційних ресурсів та можливість їх залучення з урахуванням інвестиційної привабливості підприємств.

Запропонований нами механізм інвестиційного забезпечення дозволить підприємству існувати в конкурентному середовищі і буде надійним важелем для встановлення стійких та стабільних позицій як на вітчизняних, так і на зарубіжних ринках. Директор ТОВ «Петкуб Україна» при плануванні здійснення інвестиційної діяльності та прийнятті тих чи інших організаційних рішень щодо здійснення інвестиційної діяльності має використовувати в основному інтуїтивний підхід

Оскільки кожна одиниця кінцевої продукції в нашому випадку відмінна одна від другої за задачами, що виконуються, місце розташуванням, процес виробництва при цьому має одиничний характер. На випуск кожної одиниці продукції витрачається відносно великий відрізок часу. Ці характеристики операційного процесу зумовили вибір типу операційної системи, а саме проєктну (одиничну) систему.

При визначенні виробничих потужностей ТОВ «Петкуб Україна» було враховано вимоги інвестиційно-виробничої стратегії здійснення інвестиційних вкладень в основні засоби, які потребували заміни: морально застарілого комп'ютерного обладнання на нові потужні комп'ютери, а також покращити продуктивність праці основного персоналу, діючи вимоги щодо охорони праці, в результаті чого було визначено номенклатуру та кількість обладнання, необхідного для функціонування виробничої системи станом на січень 2023 р.: персональних комп'ютерів, принтерів, сканерів, осцилографів. У ТОВ «Петкуб Україна» необхідне здійснення інвестиційних вкладень в основні засоби (у комп'ютерно-офісне та ремонтно-діагностичне

обладнання) у розмірі 140334 грн.

Аналіз ефективності реалізації інвестиційних заходів у ТОВ «Петкуб доводить, що підприємство зможе у 2023 р. досягти запланованої частки ринку – 29,08% проти 30%, що була запланована; обсяги продаж як у вартісному, так і кількісному виразі також досягли 98,3 та 99,4% відповідно; рентабельність має позитивне значення, тобто підприємство отримає чистий прибуток та забезпечить високий рівень рентабельності – 39,76% (економічна рентабельність), 10,5% (комерційна рентабельність), 61,04% (фінансова рентабельність). Відтак, даний проєкт можна рекомендувати керівництву до впровадження.

ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо використання інноваційних технологій в управлінні підприємством ТОВ «Петкуб Україна» – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити такі висновки.

З метою зміцнення конкурентних позицій (використання інноваційних процесів та технологій, виробництва нових товарів) вітчизняні компанії змушені консолідувати свої активи. При цьому спостерігаються, як правило, трьохрівневі системи управління активами: корпоративний центр – дивізіони – підприємства. В корпоративному центрі зосереджені функції стратегічного планування, організація розвитку, управління фінансами, розвиток інформаційних технологій у межах всієї групи підприємств, public relations та взаємодія з державними органами управління, а також вирішення питань, які пов'язані з придбанням нових активів та створенням стратегічних альянсів. На рівні дивізіонів щодо всіх підприємств, об'єднаних у таку групу, надаються функції розробки та реалізації маркетингової стратегії, середньострокове та оперативне планування, координація НДДКР, обґрунтування інвестицій у розвиток виробництва та освоєння нових технологій, виробнича кооперація між підприємствами дивізіону, оптимізація відносин з постачальниками, логістика, формулювання та реалізація політики у сфері якості продукції. На рівні підприємств реалізуються функції оперативного управління виробництвом, матеріально-технічним забезпеченням, виробничим персоналом, розрахунками з постачальниками, організація розробки та впровадження у виробництво нових виробів. Така структура управління на сучасному етапі дозволяє не тільки ефективно організувати виробництво продукції, а й дає можливість структурної перебудови підприємств з використанням інноваційних процесів та технологій.

Уточнення економічної сутності поняття «інновації» покладено в основу розроблення аналітичного забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання. Зміст, завдання та методичні підходи до формування аналітичної складової системи управління інноваційним розвитком залежить від рівня управління. Важливим напрямом подальших наукових досліджень є формування системи аналітичних показників, які кількісно характеризують інноваційну діяльність окремих суб'єктів господарювання різного галузевого спрямування. Запропонована система аналітичних показників дає змогу сформулювати найбільш повну характеристику інноваційного потенціалу підприємств, їх інноваційної активності та допомагає виявити можливості для їх інноваційного розвитку, розробити оптимальну стратегію інноваційного розвитку підприємства.

Для прийняття рішення щодо формування системи управлінських інновацій, необхідно приймати до уваги не тільки особливості організаційної структури підприємства та ієрархічної підпорядкованості персоналу, але й спроможності підприємств застосовувати на практиці управлінські інноваційні рішення з метою адаптації до складних ринкових умов функціонування. Якість управлінського впливу на систему пов'язана з умінням визначити дієвий підхід до вирішення поточних та стратегічних завдань, який дозволить отримати максимальний ефект та поставлених досягнутих управлінських цілей. Координуючи, інтегруючи і спрямовуючи діяльність усієї системи управління підприємством на досягнення поставлених цілей, управлінський підхід є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, який забезпечує ефективний зворотній зв'язок у контурах управління. Очевидно, що важливими результатами застосовування на практиці управлінських рішень на підприємстві є скорочення часу реакції економічного механізму на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також зменшення управлінського ризику.

ТОВ «Петкуб Україна» було засновано 3 грудня 2013 р. та розташовано за юридичною адресою в м. Київ. Основним видом діяльності є діяльність у

сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем, а призначенням компанії є підключення домашніх тварин до Інтернету та передача їм голосу власника.

У 2018 р. було запущено платформу Petcube Care, на якій представлені інші продукти для домашніх тварин, які необхідні для хатніх улюбленців. Потреба в інноваціях у сфері домашніх тварин, безперечно, більша, ніж те, що може надати окрема компанія, тому для реалізації такого рівня інноваційних процесів повинні прийматися спільні зусилля.

Місія ТОВ «Петкуб Україна» полягає в тому, щоб підключити домашніх тварин до Інтернету та дати їм голос. З кожним продуктом Petcube, який купується споживачем, клієнти компанії допомагають підприємству досягти цієї мети.

PEST-аналіз показав, що на діяльність ТОВ «Петкуб Україна» переважно, негативно впливають політичні та економічні фактори. Однак з головних політичних питань є недосконала законодавча база, її нестабільність, а також посилення державного контролю та податковий тиск. Однак з головних політичних питань є недосконала законодавча база, її нестабільність, а також посилення державного контролю та податковий тиск. Також вагомий вплив мають такі економічні чинники: як загальна економічна ситуація, що склалася в Україні, наслідки повномасштабної воєнної агресії РФ, нестабільність національної валюти.

Проведений SWOT-аналіз показав, що сильними сторонами підприємства, його позитивними характеристиками є ефективна технологія, вигідне розташування, наявність ноу-хау, патентів, висока кваліфікація персоналу, досвід господарювання, вигідні партнери, домінуюче становище на ринку, лідерство за рівнем витрат або наявність власної збутової мережі, тобто всі властивості, притаманні даному підприємству, що можуть створити сприятливі умови для успіху). До слабких сторін підприємства відносяться: характеристики підприємства, які за певних умов можуть ускладнити підприємницьку діяльність, створити загрозу успіху та підвищити ризик.

Аналіз конкурентної позиції підприємства ТОВ «Петкуб Україна» в зрівнянні з основними конкурентами за допомогою ключових факторів успіху виявив, що на першому місці розташувалося ТОВ «Ю-МОБАЙЛ». Ключовими факторами його успіху є унікальність продукції, вища за середню рентабельність та продуктивність, імідж надійного партнера, високий рівень технологічності та якості. Друге місце по праву належить ТОВ «ЛОБІАН». Це підприємство має такі конкурентні переваги, як імідж надійного партнера та лояльність споживачів. На третьому місці розташувалося ТОВ «Петкуб Україна», ключовим фактором успіху якого є високий стратегічний рівень, високий показник унікальності продукції, та показник технологічності виробництва. ПП «АВІТА» займає четверте місце і має високий рівень показника «відповідність стандартам та вимогам якості». П'яте місце займає ПП «КУПЕР», у якого ключові фактори конкурентних переваг мають показники набагато нижчі за інші підприємства, але сильна позиція у стратегічній зоні господарювання.

Аналіз фінансово-економічного становища ТОВ «Петкуб Україна» станом виявив, що 1) в останньому кварталі 2021 р. фінансове становище підприємства різко погіршилося (тоді як впродовж трьох перших кварталів підприємство було прибутковим, у четвертому – прибуток значно скоротився, і виникла нестача грошових засобів). При цьому порівняно з загально річними показниками зросли капітало- та фондоємність та відповідно знизилися капітало- та фондодіддача. З огляду на майже незмінну структуру капіталу та активів причиною такого положення стало різке падіння обсягів продажу, а отже, кількості замовників та зростання дебіторської заборгованості, що пояснюється широкомасштабною військовою агресією РФ проти України; 2) питома вага власного капіталу зросла впродовж року із 77% до 93%, що зумовило зростання фінансової міцності підприємства (коефіцієнт автономії становив 93%). Але проведений на початку 2022 р. аналіз, показав, що за відсутності проведення в найближчому майбутньому реабілітаційних заходів фінансово-економічного

становища, підприємство може збанкрутитися. Втішним моментом є досить високий рівень (93%) незалежності підприємства від короткострокових запозичених джерел фінансування, що означає існування деякого проміжку часу для впровадження розроблених з метою покращення становища заходів;

3) незважаючи на збитковість підприємства в четвертому кварталі 2021 р., його загально річна економічна рентабельність (чистий прибуток, генерований всіма активами підприємства) становила 53%, а фінансова рентабельність (прибутковість власного капіталу) – 60%, що поряд з 93% рівня автономності підприємства залишило надії на можливість покращення становища;

4) оскільки річний показник комерційної рентабельності підприємства, що характеризує прибутковість та ефективність ведення торгівельної діяльності, в 2021 р. склав лише 4%, основною причиною кризового становища став незадовільний стан основних засобів, їх моральне застарівання та невдале управління підприємством керівництва фірми, що підтвердилося й результатами інших досліджень проведеного фінансово-економічного аналізу.

У період післявоєнного відновлення економічної системи суттєво зростає значення інвестиційної діяльності в Україні. Вирішальними факторами успіху для ТОВ «Петкуб Україна» було обрано підвищення рівня диференціації кінцевої продукції відповідно до потреб споживачів та підвищення фінансово-економічного рівня підприємства, що було б неможливим без здійснення інвестиційних вкладень в основні засоби ТОВ «Петкуб Україна». В сучасних умовах розвитку економіки України та її структурної перебудови особливе значення має оновлення виробничого потенціалу підприємства, необхідною передумовою прискорення якого є достатня наявність інвестиційних ресурсів та можливість їх залучення з урахуванням інвестиційної привабливості підприємств.

Запропонований нами механізм інвестиційного забезпечення дозволить підприємству існувати в конкурентному середовищі і буде надійним важелем для встановлення стійких та стабільних позицій як на вітчизняних, так і на

зарубіжних ринках. Директор ТОВ «Петкуб Україна» при плануванні здійснення інвестиційної діяльності та прийнятті тих чи інших організаційних рішень щодо здійснення інвестиційної діяльності має використовувати в основному інтуїтивний підхід

Оскільки кожна одиниця кінцевої продукції в нашому випадку відмінна одна від другої за задачами, що виконуються, місце розташуванням, процес виробництва при цьому має одиничний характер. На випуск кожної одиниці продукції витрачається відносно великий відрізок часу. Ці характеристики операційного процесу зумовили вибір типу операційної системи, а саме проектну (одиничну) систему.

В кваліфікаційній роботі запропоновано здійснити інвестиційні вкладення в основні засоби, які потребували заміни: морально застарілого комп'ютерного обладнання на нові потужні комп'ютери, а також покращити продуктивність праці основного персоналу, діючи вимоги щодо охорони праці, в результаті чого було визначено номенклатуру та кількість обладнання, необхідного для функціонування виробничої системи станом на січень 2023 р.: персональних комп'ютерів, принтерів, сканерів, осцилографів. У ТОВ «Петкуб Україна» необхідне здійснення інвестиційних вкладень в основні засоби (у комп'ютерно-офісне та ремонтно-діагностичне обладнання) у розмірі 140334 грн.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бутинець Т. А. Внутрішній контроль виробничої діяльності підприємства: управлінський підхід. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2008. №. 1 (43). С. 28–32.
2. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб.; за ред. В.О. Василенко. К.: ЦУЛ, Фенікс, 2003. 440 с.
3. Гречан А.П. Інноваційний розвиток легкої промисловості: монографія. К.: КНУТД, 2004. 268 с.
4. Дикань В.Л., Соломніков І.В. Інжиніринго-маркетинговий центр інноваційних технологій як основа активізації інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 57. С. 9–20.
5. Дикань В.Л., Боровик Ю.Т., Полякова О.М., Уткіна Ю.М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник. Харків: УкрДАЗТ. 2012. 415 с.
6. Дикань В.Л., Зубенко В.О. Забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту: монографія. Х.: УкрДАЗТ. 2008. 194 с.
7. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
8. Инновационный менеджмент: метод. пос. К.: Изд-во концерна «РАМО», 1990. Т.1. 112 с.
9. Колосок С.І. Управління інноваційними процесами на підприємствах машинобудування. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2007. Т. 20. С. 215–223.
10. Компанієць В.В. Система якості управління (менеджменту) на

залізничному транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової». *Залізничний транспорт України*. 2009. №3. С. 42–47.

11. Методика проведення експертизи стратегічних пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 16 січня 2004 р. за № 55/8654. URL: www.rada.gov.ua.

12. Островерх Г.Є. Застосування управлінського підходу для ефективного розвитку підприємств залізничного транспорту України. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 112–116.

13. Офіційний сайт ТОВ «Петкуб Україна», м. Київ. URL: <https://petcube.com>

14. Парасій-Вергуненко І.М. Організаційно-методичні аспекти аналізу інноваційного розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. С. 181–186.

15. Про дотримання законодавства щодо розвитку науково-технічного потенціалу та інноваційної діяльності в Україні від 16 червня 2004 р. № 1786-IV. URL: www.rada.gov.ua.

16. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV. URL: www.rada.gov.ua.

17. Прохорова В.В. Теоретико-методологические основы инновационного развития и общие предпосылки управленческих инноваций в современной экономике. *Сучасні проблеми соціально-економічного розвитку регіонів: моногр. Дніпропетровськ* : ІМА-прес. 2010. С. 222–231.

18. Сокол К.М. Світовий ринок інформаційних технологій в контексті глобалізації світової економіки. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2015. №3. С. 78–83.

19. Уткіна Ю.М. Теоретичні основи впровадження ефективної системи менеджменту якості на підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. №. 34. С. 329-332.

20. Хаммер М., Чампи Дж.с Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. К.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 287 с.
21. Хоргрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет. 10-е изд.: пер. с англ. СПб., 2005. 1008 с.
22. Хучек М. Социально-экономическое содержание инновации на предприятии. *Вестник университета. Серия 6: Экономика.* 1995. № 1. С. 62–71.
23. Яковец Ю.В. Предпосылки преодоления инновационного кризиса. *Экономист.* 2003. №1. С. 32–37.
24. Drucker P.F. *The Practice of Management.* New York: HarperCollins Publishers, Inc. 2006. 404 p.
25. Drucker P.F. *The Practice of Management.* New York: HarperCollins Publishers, Inc. 2006. 404 p.
26. Kotler Ph. *Marketing Management.* Front Cover. Pearson Education Canada, 2001. Business & Economics. 718 p.
27. Porter M.E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review.* May/June 1987. P. 43–59.
28. Schumpeter J.A. *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle.* Transaction Publishers, 1983. 255 p.