

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

«Допущений до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
к.е.н., доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

„12” червня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 15 від «12» червня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти
на тему:

«Інноваційний менеджмент як фактор підвищення стійкості
підприємства»

Виконав здобувач вищої освіти
IV курсу, групи МЕ-20
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Роман ЛІСОВСЬКИЙ

Керівник: к.е.н., доц.
Ольга КІРІЧЕНКО

Рецензент: д.е.н., проф.,
завідувач кафедри ФБСС
Володимир СИБІРЦЕВ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ	
1.1. Економічний зміст та види інновацій, їх роль у підвищенні стійкості підприємства.....	7
1.2. Особливості інноваційного менеджменту в контексті стійкого розвитку підприємства.....	13
1.3. Механізми та інструменти інноваційного менеджменту на підприємстві у сучасних умовах.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»	
2.1. Сучасний стан і тенденції економічної діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».....	25
2.2. Оцінювання ключових фінансово-економічних показників функціонування підприємства.....	33
2.3. Аналіз особливостей інноваційного менеджменту ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».....	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» ЯК ФАКТОР СТІЙКОГО РОЗВИТКУ	
3.1. Основні проблеми у сфері інноваційного менеджменту та забезпечення стійкості ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».....	46
3.2. Пріоритети напрямів поліпшення інструментарію інноваційного менеджменту в контексті підвищення стійкості підприємства.....	51
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми «Інноваційний менеджмент як фактор підвищення стійкості підприємства» обумовлена сучасними умовами високодинамічного ринкового середовища та глобальної конкуренції. Успішне функціонування підприємств все більше залежить від їх здатності адаптуватися до швидких змін і впроваджувати новітні технології та управлінські підходи. Технологічний прогрес вимагає від підприємств постійного оновлення, що робить інноваційний менеджмент ключовим елементом їх конкурентоспроможності та ефективності.

В умовах нестабільності економічного середовища, інноваційний менеджмент також відіграє важливу роль у підвищенні стійкості підприємств. Завдяки впровадженню стратегій, спрямованих на управління ризиками та адаптацію до змін, підприємства можуть знижувати свою вразливість до кризових ситуацій та забезпечувати довгострокову стабільність.

Сучасні споживачі, які очікують високоякісних та інноваційних продуктів, стимулюють підприємства до впровадження інновацій. Це не лише задовольняє зростаючі потреби клієнтів, але й сприяє підвищенню їхньої лояльності та розширенню ринкових можливостей.

На макроекономічному рівні інноваційний менеджмент сприяє економічному зростанню, створюючи нові робочі місця та підвищуючи продуктивність праці. Використання новітніх методів управління, таких як гнучкі методології та управління знаннями, дозволяє підприємствам ефективніше використовувати ресурси, підвищуючи загальну продуктивність.

Отже, інноваційний менеджмент є важливим фактором, що визначає стійкість та успішність підприємств у сучасному економічному середовищі, що підтверджує актуальність дослідження цієї теми.

Мета дослідження полягає у вивченні впливу інноваційного менеджменту на підвищення стійкості підприємства, визначенні ключових інноваційних стратегій та інструментів, що сприяють адаптації та ефективному функціонуванню підприємств у динамічному ринковому середовищі.

У процесі дослідження потрібно виконати наступні *завдання*, спрямовані на досягнення поставленої мети:

- розглянути економічний зміст та види інновацій, а також з'ясувати їх роль у підвищенні стійкості підприємства;
- визначити особливості інноваційного менеджменту в контексті стійкого розвитку підприємства;
- вивчити механізми та інструменти інноваційного менеджменту на підприємстві у сучасних умовах;
- зробити аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства та з'ясувати особливості інноваційного менеджменту на підприємстві сфери обслуговування;
- окреслити напрями вдосконалення інноваційного менеджменту, як фактору стійкого розвитку, на підприємстві сфери обслуговування.

Предметом дослідження є вплив інноваційного менеджменту на стійкість підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси та практики інноваційного менеджменту на підприємстві, спрямовані на підвищення його стійкості та конкурентоспроможності.

Базою дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «ГУДЕКС ЕкоСервіс», що спеціалізується на наданні різноманітних послуг для різних об'єктів.

У ході виконання кваліфікаційної роботи використовувались різноманітні *методи дослідження*, включаючи аналіз і синтез інформації, індукцію та дедукцію для формулювання висновків, порівняння, систематизацію та класифікацію даних, а також узагальнення отриманих результатів. Крім того, проводився економічний аналіз та аналіз фінансових коефіцієнтів для оцінки ефективності та стабільності діяльності об'єкта дослідження.

Новизна даної кваліфікаційної роботи полягає в комплексному застосуванні різноманітних методів аналізу та дослідження для розгляду впливу інноваційного менеджменту на стійкість підприємства на конкретному прикладі. Використання

такого широкого спектру методів дозволяє отримати глибше розуміння проблеми та виявити нові аспекти її розв'язання. Також робота пропонує практичні рекомендації, які можуть бути використані для підвищення стійкості підприємств в умовах зростаючої конкуренції та швидкозмінного ринкового середовища.

Практична цінність роботи полягає в тому, що вона надає конкретні рекомендації та стратегії для підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств, які спеціалізуються в наданні послуг для різних об'єктів. Аналіз інноваційного менеджменту на прикладі ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» надає практичний погляд на те, як ефективно впроваджувати інновації та управляти ними для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі. Ці рекомендації можуть бути використані практикуючими менеджерами та власниками підприємств для оптимізації їх стратегій розвитку та управління.

Висвітлення результатів дослідження відбувались за допомогою опублікованих тез «Інноваційний менеджмент як стратегічний фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасному світі» у збірнику LVIII Наукової конференції здобувачів вищої освіти університету, яка проходила у рамках «Дня науки» на базі Центральноукраїнського національного технічного університету 16 травня 2024 року.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, теоретичний огляд, методологію, аналіз даних, висновки та рекомендації, список використаних джерел і додатки. У вступі окреслюється проблема дослідження, актуальність теми, мета, завдання, об'єкт і предмет дослідження. Теоретичний огляд включає аналіз літератури та попередніх досліджень з теми, огляд теоретичних підходів та концепцій. Методологія описує використані методи дослідження, їх обґрунтування і порядок застосування. Аналіз даних включає презентацію та аналіз результатів дослідження. Висновки та рекомендації містять узагальнення отриманих результатів і практичні висновки. Список використаних джерел містить перелік літератури і джерел, використаних для підтримки аргументів та досліджень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ

1.1. Економічний зміст та види інновацій, їх роль у підвищенні стійкості підприємства

У сучасному бізнес-середовищі інновації є вирішальним фактором для забезпечення й підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вони створюють підґрунтя для покращення якості продукції та послуг, оптимізації бізнес-процесів і сприяють підвищенню ефективності господарської діяльності взагалі.

У законодавстві України, визначення інновацій має наступний зміст: це нові технології, продукція або послуги, а також рішення організаційного або технічного характеру, які покращують якість та ефективність виробництва, а також сферу соціальної діяльності.

Сучасні науковці по різному трактують термін «інновація». У таблиці 1.1 представлено декілька поглядів відомих українських науковців щодо визначення даної економічної категорії.

Таблиця 1.1 – Різноманітні трактування терміну «інновація»: погляди сучасних науковців

Автор	Визначення інновації
1	2
Баула О.В.	Інновація – це результат синтезу нових ідей у процесі науково-дослідницької, розробки та комерціалізації, спрямованих на вирішення невідповідних та цілеспрямованих завдань, таких як задоволення непокритих потреб на ринках, покращення конкурентоспроможності та досягнення комерційного успіху. Ці інновації потребують великих інвестицій та створення оптимальної інноваційно-управлінської інфраструктури, щоб мати соціальний, екологічний та економічний вплив на різні рівні – від мікро до мега.
Витвицька О.Д.	Перетворення підприємства як системи, спрямоване на розробку нових інструментів для вирішення сучасних потреб суспільства.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Крижак Л.М.	Інновація є остаточним результатом інноваційної діяльності, що виявляється у створенні нового або вдосконаленого продукту (товару, роботи, послуги), виробничого процесу, нового маркетингового або організаційного методу у сфері бізнесу, організації робочих місць або управління зовнішніми зв'язками.
Марчишинець С.М.	Інновація – це результат, процес створення нового з метою підвищення ефективності функціонування системи. Він розглядає її як внутрішньо-середовищний процес, витікаючи з потреб та можливостей людини, а не як зовнішній фактор, що вводиться з метою досягнення тих самих цілей.
Снігир Л.П.	Інновація – це кінцевий результат творчої праці, який виявляється у формі нової чи вдосконаленої продукції, нового чи покращеного технологічного процесу, який використовується в економічному обігу.

Джерело: складено автором за матеріалами [4;7;10]

Давайте розглянемо докладніше основні мотиви, які спонукають компанії до впровадження інновацій. Ось кілька альтернативних способів сформулювати це:

- прагнення до лідерства на ринку, незалежно від його масштабу або географічного положення;
- зацікавленість у використанні передових науково-технічних розробок та досягнень;
- потреба у зміцненні власних позицій на ринку;
- стратегічне планування для виходу на міжнародні ринки з продукцією та послугами;
- бажання перемогти в ціновій конкуренції та вибороти своє місце на ринку;
- адаптація до умов глобалізації та зростаючої міжнародної конкуренції;
- реагування на індивідуальні потреби та запити споживачів, що різняться за характером та умовами;
- розпізнання та задоволення нових чи розширених потреб у виробництві, соціальній сфері та суспільстві взагалі [5].

В наукових джерелах вказують на наступні ознаки інновацій:

- науково-технічна оригінальність, яка відображає ступінь новаторства та унікальності інноваційних рішень;

- промислова застосовність, що визначає можливість практичного впровадження результатів досліджень у виробництво;
- комерційна перспективність, яка оцінює можливість успішного впровадження інновацій на ринку та їх комерціалізацію.

Ці критерії важливі для оцінки інноваційного потенціалу та їх успішності на практиці.

У своїх дослідженнях Каленюк І. та Кузнецова Н. акцентують увагу на ключових факторах, що стимулюють інновації в сучасних умовах. Згідно з їхніми висновками, до таких факторів відносяться: «конкурентна боротьба, вимоги ринку, людський потенціал, передові технології та інвестиції» (рис. 1.1) [12].

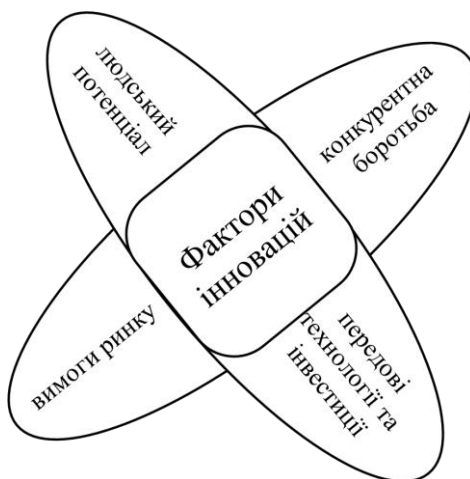


Рисунок 1.1 – Стимулюючі фактори інновацій

Джерело: власна розробка автора

При збільшенні рівня конкуренції у певній галузі, підприємство має зосередитися на створенні унікальних особливостей своїх продуктів або послуг, щоб вирізнитися серед інших учасників ринку. Це спонукає їх до активного пошуку нових шляхів розвитку та залучення клієнтів, що сприяє розширенню їхнього бізнесу та завоюванню нових ринків чи ринкових сегментів.

Щодо аспекту ринків, важливо відзначити, що їхня еволюція відбувається під впливом зростаючих очікувань та вимог споживачів. Сучасні споживачі ставлять великий акцент на якість та унікальність товарів і послуг, що стимулює попит на нові продукти та послуги. Цей феномен спонукає підприємство до постійного пошуку

інноваційних рішень та вдосконалення своїх продуктів для задоволення зростаючих потреб споживачів.

Фактор людських ресурсів визначається висококваліфікованими спеціалістами, які є ключовими агентами у розвитку інноваційної економіки та креативного сегменту. Вони мають значний досвід та глибокі знання в галузі інноваційної діяльності, що дозволяє їм не лише відповідати вузькопрофесійним вимогам, але й активно сприяти розвитку новаторських ідей та процесів.

Фактор передових технологій впливає на інноваційну діяльність завдяки розвитку та розмаїттю інноваційних технологічних рішень, інструментів та каналів комунікації. Це створює можливості для фахівців, зайнятих у сфері інноваційної праці, впроваджувати експерименти та новаторські підходи у виробничих та інших процесах.

Вплив фактору інвестицій проявляється у стимулюванні формування нової організаційної та управлінської культури, забезпеченні оптимального фінансового режиму та підтримці активності у сфері досліджень та розробок. Інвестиції також сприяють появі ініціативи та творчого підходу у процесі реалізації інноваційних проектів [7].

Розглянемо різні аспекти класифікації інновацій за різними характеристиками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Аспекти класифікації інновацій за різними характеристиками

Аспект класифікації	Категорії інновацій
1	2
Ціль інновацій	Стратегічні, тактичні та оперативні аспекти.
Область використання	Застосування в економіці, соціальній сфері, ринковій сфері та аспекти безпеки.
Джерела виникнення	Інновації, що випливають з прогресу науково-технічного розвитку. Інновації, породжені потребами ринку та виробництва.
Джерело фінансування інновацій	Державне, корпоративне, підприємницьке, венчурне та міжнародне.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Управління інноваціями в сфері діяльності	Інновації продуктів, орієнтовані на створення та вдосконалення нових продуктів або поліпшення існуючих. Технологічні інновації, спрямовані на розробку та застосування нових технологій або поліпшення існуючих. Управлінські інновації, спрямовані на створення нових та поліпшення існуючих структур управління.
Потенціал інноваційного розвитку	Револьюційні та еволюційні (поліпшуючі) інновації.

Джерело: складено автором за матеріалами [2]

У секторі реальної економіки країни можна відокремити наступні типи інновацій:

- продуктові;
- технологічні (процесні);
- організаційні;
- маркетингові [15].

У сучасній економічній та соціальній сферах інновації виконують ряд ключових функцій:

- інновації мають здатність сприяти розширенню виробничих та інших процесів, виконуючи функцію відтворення;
- інвестиційна функція інновацій полягає в тому, що здобутий прибуток від їх впровадження може бути використаний для здійснення інвестиційних вкладень;
- інновації сприяють стимулюванню додаткових можливостей для здобуття прибутку від їх впровадження, що є основним пріоритетом комерційних господарських утворень.

У сучасних умовах успішне впровадження інновацій потребує використання передових технологій у керуванні інноваційними процесами. Це включає:

- застосування передових технологічних рішень у сфері інноваційного

маркетингу на підприємстві;

- використання новітніх інтернет-технологій для підтримки комунікаційної взаємодії під час реалізації інновацій;
- розробка ефективних рішень для комерціалізації інноваційних продуктів та послуг;
- використання передових технологій брендування для підвищення конкурентоспроможності продукції;
- забезпечення захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності за допомогою сучасних технологій.

На сьогоднішній день ринок інновацій відрізняється своєрідними особливостями у своєму функціонуванні:

- високий рівень науково-технічної новизни та інноваційності, що робить клієнтів менш сприйнятливими до новаторських продуктів;
- зростаюча невизначеність основних параметрів і показників ринкової динаміки;
- стратегічне спрямування на досягнення довгострокових результатів та перспектив;
- тенденція до співпраці та об'єднання зусиль фахівців з різних галузей, спільне використання ресурсів;
- ймовірність отримання непередбачуваних результатів, які мають власну цінність [3].

У сучасному господарському середовищі інновації виконують ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Розглядаючи економічний зміст і види інновацій, їх вплив на успішність підприємства, можна зробити висновок, що вони є важливими каталізаторами розвитку, сприяючи зростанню продуктивності, покращенню якості продукції та послуг, зниженню витрат та розширенню ринків збуту. При цьому, інноваційний менеджмент в контексті стійкого розвитку підприємства відіграє важливу роль, забезпечуючи ефективне управління інноваційними процесами, врахування ризиків та використання ресурсів. Забезпечуючи сталість та стійкість діяльності,

інновації та інноваційний менеджмент стають ключовими складовими успіху в сучасному бізнес-середовищі.

1.2. Особливості інноваційного менеджменту в контексті стійкого розвитку підприємства

У сучасному світі глобалізація та зростаюча конкурентна боротьба створюють значні виклики для підприємств у всіх галузях економіки. Підтримка конкурентоспроможності в таких умовах потребує нових підходів до управління, а інноваційний менеджмент є одним з найбільш ефективних. Оскільки інновації все більше проникають у всі сфери діяльності підприємств, правильний вибір підходу до їх управління не лише оптимізує діяльність, але й є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності. Часто це стає ключем до подальшого успіху та навіть існування підприємства в цілому.

На сьогоднішній день економічна наука пропонує різноманітні визначення поняття «інноваційний менеджмент». П. Микитюк вказує на наступні визначення цього терміну: «галузь управлінської науки; сукупність принципів, методів та форм управління; напрям стратегічного управління; систему управління економічним розвитком; функціональну систему управління; та в контексті науки і мистецтва управління, виду діяльності та суб'єкта управління» [7, с. 211-213].

У цьому дослідженні пріоритетом є визначення інноваційного менеджменту як системи управління, що впливає на підприємницьку діяльність та розвиток як окремого підприємства, так і економіки в цілому. Цей підхід розширює уявлення про інноваційний менеджмент, не обмежуючись вузьким розумінням як просто напрями управління інноваціями. Він розглядає його в контексті впливу на інновації, інвестиції, а також у соціально-економічній та політичній сферах, що охоплює усі сфери діяльності на рівнях мікро- та макrorівнів.

У сучасних умовах інноваційний менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Проте це поняття не можна розглядати як окремий напрям управління, оскільки воно взаємодіє з багатьма складними системами критеріїв та зв'язків. Конкурентоспроможність включає в себе різні аспекти, такі як характеристики товарів і послуг, маркетингові стратегії, взаємодію з економічним, політичним та соціальним середовищем. Інновації відіграють важливу роль у всіх цих аспектах, але їх ефективно впровадження потребує ретельного підходу. Наприклад, С. Нестеренко наголошує на тому, що неможливо здобути конкурентну перевагу в усіх аспектах комерційної діяльності. Отже, для досягнення успіху необхідно обирати пріоритетні напрямки та впроваджувати інноваційні технології, які найкраще відповідають потребам ринку і максимально використовують сильні сторони підприємства.

Для зменшення ризиків та забезпечення успішності, компанія повинна інтегрувати всі етапи інноваційного процесу в єдиний, узгоджений ланцюг. Кожна складова цього ланцюга виконує важливу функцію в досягненні спільної мети – створенні новацій, що сприятимуть зміцненню конкурентних переваг і збільшенню прибутку. Важливою є взаємодія між етапами, що забезпечує безперервність, гнучкість і динаміку всього процесу, де результат кожного попереднього етапу стає основою для наступного. Ці процеси включають прийняття інноваційних рішень щодо пріоритетних напрямків діяльності компанії, як у кризових умовах, так і як превентивні заходи [10].

Таким чином, ключовим аспектом успішного впровадження інноваційного менеджменту є правильний вибір напрямків інновацій. Цей вибір визначається, насамперед, цілями підприємства. На рисунку 1.2 продемонстровано, як різні напрямки інноваційного менеджменту впливають на конкурентоспроможність підприємств.

Запропонований підхід можна використовувати не тільки для визначення цілей у різних аспектах інноваційного менеджменту, але й для встановлення можливостей і цілей у різних сферах діяльності підприємства (рис. 1.3). Це дасть

можливість більш точно спрямувати впровадження інновацій, наприклад, оптимізувати найбільш проблемні галузі, підвищити безпеку в умовах ризику, збільшити продуктивність праці та інше.



Рисунок 1.2 – Вплив різних аспектів інноваційного менеджменту в контексті стійкого розвитку підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [15]

Отже, залежно від цілей підприємства, інноваційний менеджмент може бути інтегрований у всі аспекти його діяльності або застосований вибірково. Ключовим у цьому процесі є правильне визначення пріоритетів, тобто обрання напрямів, які здатні принести найбільші результати та забезпечити необхідні конкурентні переваги.

Визначення цілей для управління інноваціями сприяє подальшому розвитку стратегій інноваційного процесу. Використання певної стратегії робить

впровадження інновацій більш структурованим, послідовним і передбачуваним, що в свою чергу підвищує його ефективність. Різні підходи до формулювання стратегій розвитку інновацій подано в таблиці 1.3.

Процес виробництва	•Забезпечення безпеки виробничого процесу •Підвищення продуктивності та інших показників ефективності
Закупівельний процес	•Забезпечення цілісності закупівельного процесу шляхом створення єдиної цифрової екосистеми •Досягнення необхідного рівня забезпеченості роботами та послугами •Підвищення транспарентності процесу •Оптимізація рівня запасів
Інвестиційна діяльність	•Формування уніфікованої інформаційної системи з метою оптимізації планування, реалізації, контролю та нагляду за інвестиційним процесом, що містить, передусім, багатокритеріальний аналіз ризиків та альтернатив
Управління продажами	•Формування єдиної системи управління продажами, систем прогнозування попиту тощо
Управління персоналом	•Оптимізація процесів управління шляхом інтеграції єдиної платформи •Покращення комунікацій •Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу
Фінансовий менеджмент	•Впровадження єдиної системи обліку для усіх видів діяльності та бізнес-процесів •Підвищення транспарентності та покращення доступу до інформації тощо

Рисунок 1.3 – Мета інноваційного менеджменту в залежності від сфери діяльності підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [3]

Таким чином, інноваційний менеджмент може розглядатись через різні стратегії, які спрямовані на досягнення конкурентної переваги на ринку. Ці

стратегії можуть включати імітацію існуючих інновацій або розробку та підтримку власних ідей, товарів та послуг.

Таблиця 1.3 – Альтернативні підходи до інноваційного розвитку підприємства: огляд і характеристика

Підхід	Характеристика підходу
1	2
Підхід агресивного просування	Цей підхід спрямований на забезпечення підприємств конкурентних переваг на ринку шляхом інтенсивного проведення наукових досліджень і розробок, спрямованих на створення нових та удосконалення існуючих продуктів і рішень. Використання цього підходу дозволяє фірмам досягти лідерства на ринку за рахунок впровадження новаторських ідей та продуктів.
Підхід оборони	Цей підхід використовують великі високотехнологічні підприємства, які вже мають розвинену науково-дослідну базу. Основна мета цього підходу – зберегти конкурентні позиції на існуючих ринках, утримуючи конкурентів за допомогою захисту від їхніх атак.
Підхід наслідування	Цей підхід базується на придбанні ліцензій у підприємств-першопрохідників або на отриманні прав на використання ідей та продуктів. Підприємства, що застосовують цю стратегію, не розробляють власних підходів, а намагаються скопіювати та використовувати певні інновації, що дозволяє їм отримати конкурентні переваги.
Підхід підпорядкування	Цей підхід використовується дочірніми компаніями великих та відомих корпорацій. Вони спираються на успіх ключового продукту або послуги материнської компанії та беруть активну участь у процесах інновацій.
Класичний підхід	Цей підхід використовується підприємствами, які займають певну нішу на ринку завдяки унікальності своєї продукції. Вони мають стабільну позицію на ринку, а їхні товари або послуги мають ряд споживчих переваг. У цілому, стратегія спрямована на поліпшення форм обслуговування традиційних продуктів.
Підхід «за нагодою»	Цей підхід відповідає підприємствам, що швидко реагують на нові можливості та інформацію. Хоча ці компанії не здійснюють власних науково-дослідних робіт, вони можуть зайняти особливу нішу на ринку товарів і послуг, яка відповідає потребам споживачів і, отже, має попит.
Комбінований підхід	Цей підхід застосовується транснаціональними підприємствами, які діють у різних галузях бізнесу та на різних ринках. Комбінований підхід поєднує в собі різні стратегії для реалізації проєктів підприємства.

Джерело: складено автором за матеріалами [4]

Крім перерахованих стратегій, слід відзначити також популярну стратегію «блакитний океан», яка має значний вплив на інноваційний менеджмент. Ця стратегія поєднує в собі різноманітні підходи, від стратегій наступу до стратегій «за нагодою», і є універсальною, що робить її застосовною як для великих, так і для менших підприємств. Аналіз основних рис цієї стратегії розкриває такі важливі аспекти:

- отримання конкурентних переваг за допомогою створення нових ринків та напрямів, вільних від конкуренції, а також активний пошук та створення нового попиту;
- візуалізація стратегії у формі «стратегічної канви»;
- паралельне застосування інструментів диверсифікації та зниження витрат.

Стратегія «блакитний океан» описує середовище, де конкурентна боротьба майже відсутня, що дозволяє підприємствам отримувати високі прибутки. Проте з появою конкуренції це середовище може перетворитися на «червоний океан», змушуючи компанії шукати нові «блакитні океани». Для переходу з «червоного океану» в «блакитний» необхідно відмовитися від неперспективних частин бізнесу, збільшити прибуткові сегменти та створити інноваційні продукти [9].

Таким чином, сучасний етап розвитку інноваційного менеджменту та новаторських підходів відкриває підприємству можливість обирати найбільш прийнятні напрями та стратегії для отримання конкурентних переваг, незалежно від їх розміру, напряму діяльності та етапу розвитку. Проте для українських підприємств існують перешкоди, які гальмують розвиток інноваційного менеджменту, включаючи низький рівень інноваційної культури, обмежений доступ до актуальної інформації, недостатню кваліфікацію управлінського персоналу, відсутність ефективних консультаційних послуг, схильність до збереження традиційних підходів, а також невеликий ефект від впровадження інновацій або очікування значних миттєвих результатів.

1.3. Механізми та інструменти інноваційного менеджменту на підприємстві у сучасних умовах

У сучасних умовах підприємства активно впроваджують різноманітні механізми та інструменти інноваційного менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Зростаюча конкуренція, швидкі зміни на ринку, швидкі технологічні інновації та зміна очікувань споживачів ставлять перед підприємствами необхідність постійного удосконалення та впровадження новаторських рішень. Відповідно, розробка та ефективне впровадження механізмів та інструментів інноваційного менеджменту стають важливою складовою стратегії керівництва для досягнення успіху у сучасному бізнес-середовищі.

На макроекономічному рівні структура механізму регулювання інноваційного розвитку відображена на рисунку 1.4.

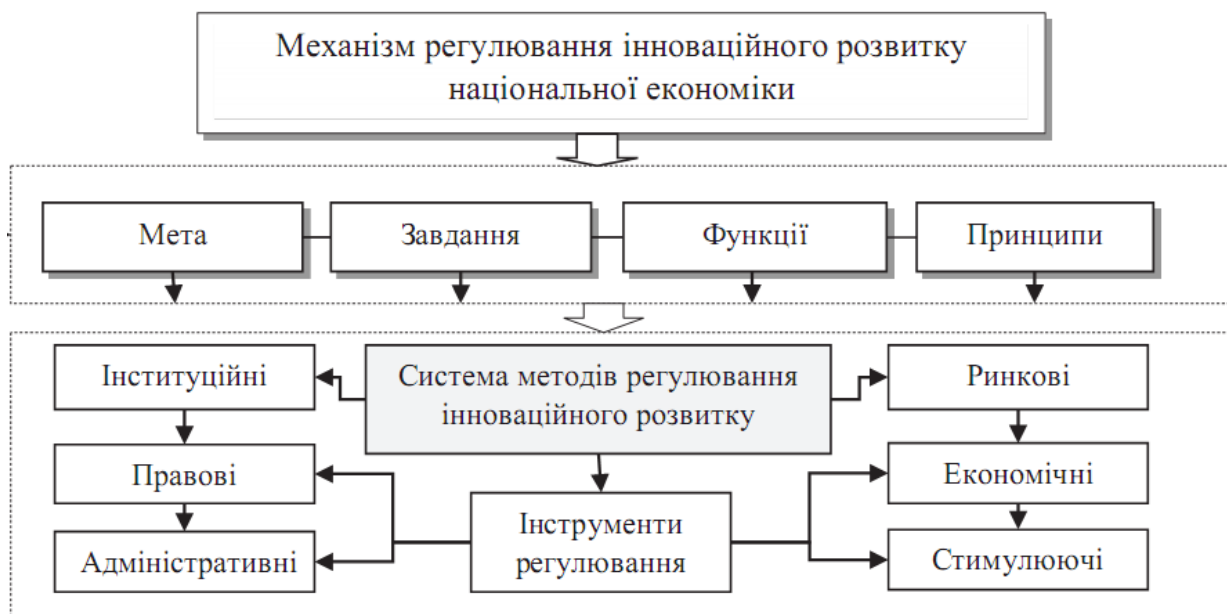


Рисунок 1.4 – Організація механізму керування інноваційним розвитком на рівні макроекономіки

Джерело: складено автором за матеріалами [15]

Інноваційний розвиток керується різноманітними інструментами і програмами, які спрямовані на стимулювання та підтримку інноваційної

активності. Ці інструменти включають в себе фінансові механізми, такі як позики, гранти, пільгові кредити та податкові стимули, а також створення інфраструктури співпраці, наприклад, розвиток інноваційних кластерів і зв'язків між установами різного типу. Інформаційне забезпечення цього процесу здійснюється через спеціалізовані центри, патентні бюро, мережі технологічного трансферу та інші ресурси, які сприяють поширенню знань і сприяють створенню сприятливого середовища для інноваційної діяльності.

Калюжний М.Т. та Космідайло І.В. наголошують на важливості зовнішнього та внутрішнього середовища для ефективного протікання інноваційного процесу. Згідно з їхніми дослідженнями, успішність інновацій залежить від таких факторів, як специфіка ринкових умов, конкурентні відносини, рівень освіти робочої сили та якість державного регулювання. Окрім того, важливими є внутрішні фактори, такі як ресурсне забезпечення, технологічний рівень та спосіб взаємодії з оточенням. Також вони вказують на унікальні особливості самого процесу інновацій, які слід враховувати при управлінні ним.

Отже, на мікрорівні механізм управління інноваційними процесами буде включати в себе відповідні компоненти (рис. 1.5).

При вивченні інноваційного менеджменту на рівні окремого підприємства важливо враховувати, що це включає в себе виконання різноманітних функцій. Такі функції можуть бути охарактеризовані як:

- функція пізнавальної діяльності, що передбачає систематичне збільшення обсягу накопичених знань;
- функція дослідницької діяльності, яка орієнтована на створення нових знань та ідей;
- функція перетворювальної діяльності, спрямована на поліпшення існуючих та створення якісно нових об'єктів і процесів;
- економічна функція, що передбачає зменшення витрат ресурсів, праці і часу, досягнення економічного ефекту та підвищення прибутковості;

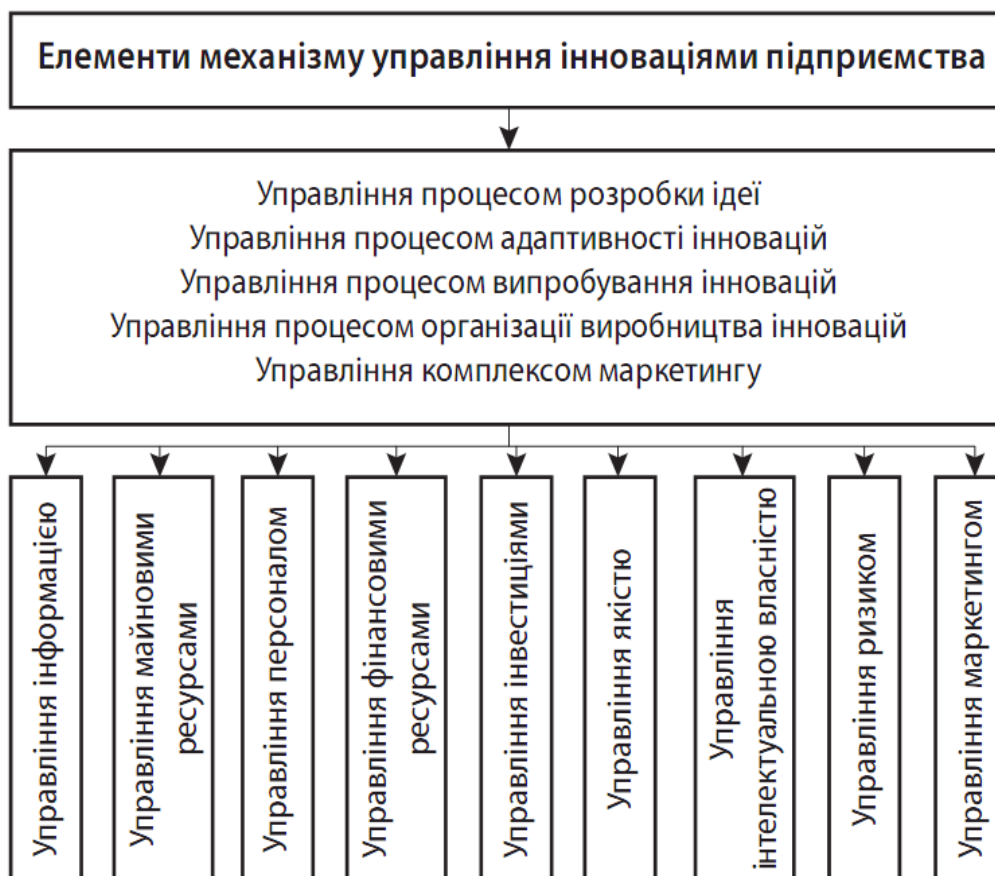


Рисунок 1.5 – Конфігурація механізму керування інноваційними процесами на рівні окремого підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [11]

- мотиваційна функція, що сприяє розвитку креативності та стимулює творчий підхід у роботі;
- функція ресурсозбереження та природозбереження, яка передбачає ефективне використання ресурсів, мінімізацію екологічних ризиків та зниження негативного впливу на довкілля;
- соціально-споживча функція, спрямована на задоволення потреб споживачів якісною та вдосконаленою продукцією та послугами.

Таким чином, можна зазначити, що інноваційний менеджмент виступає ключовим компонентом стратегії інноваційного розвитку окремого підприємства в цілому (рис. 1.6). Підвищення якості продуктів, оптимізація процесів та розвиток внутрішньої структури підприємства сприяють підвищенню його конкурентоспроможності.

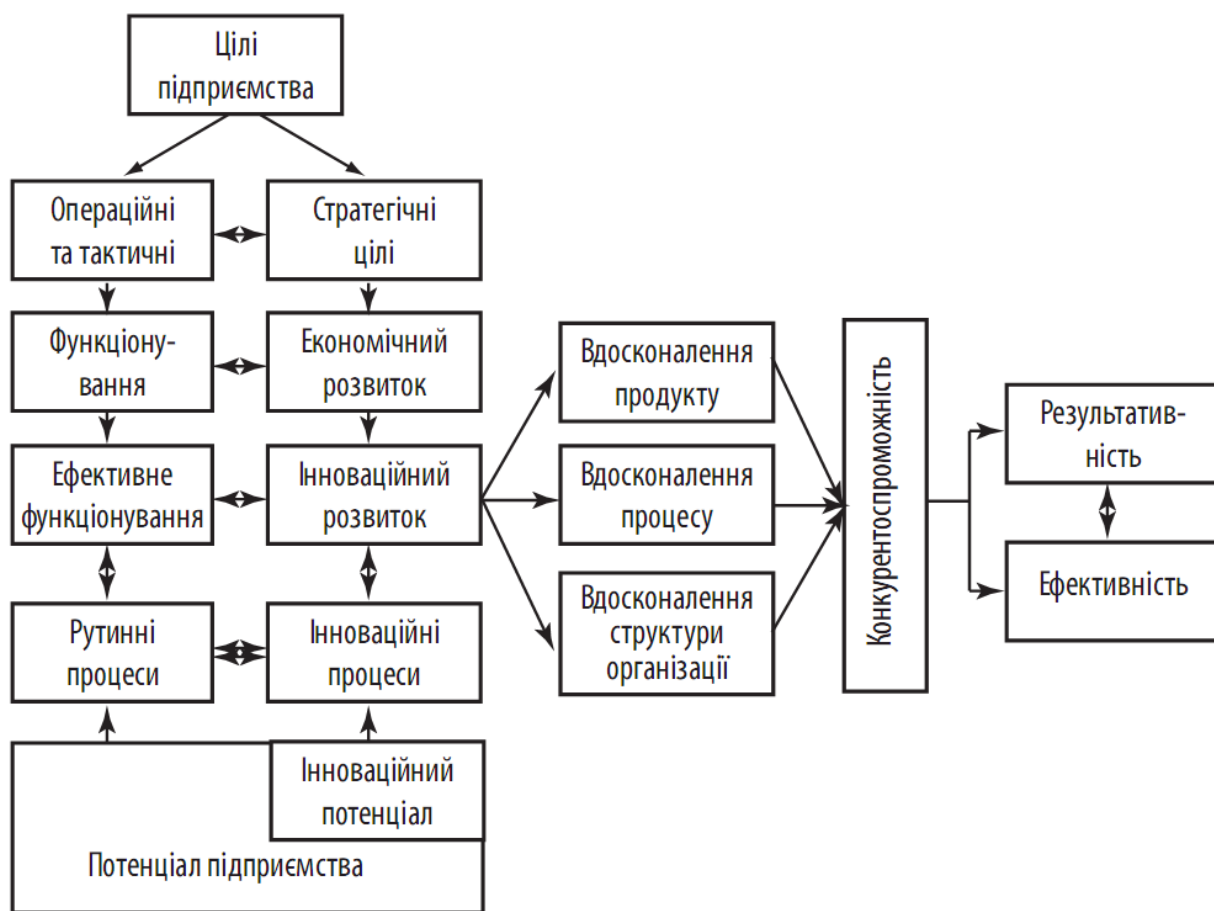


Рисунок 1.6 – Механізм взаємодії компонентів інноваційного розвитку підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [7]

Інноваційний менеджмент на підприємстві у сучасних умовах передбачає ретельне вивчення потенційного попиту на інноваційну продукцію або послуги, докладне дослідження ринку, генерацію та відбір найкращих альтернатив інноваційних ідей, оцінку внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання щодо випуску нової продукції, розробку інноваційної продукції, трансформацію процесу виробництва, започаткування нового бізнесу або напряму діяльності у межах вже існуючого, комерціалізацію та розповсюдження інновацій, оцінку ризиків інноваційної діяльності та розробку підходів до їх управління та мінімізації негативного впливу. Успішне подолання цих етапів дозволяє підвищити ефективність інноваційної діяльності та зменшити ризики невдачі при впровадженні інновацій.

Отже, підприємства, які прагнуть збільшити свою інноваційну активність,

повинні мати необхідні ресурси і можливості. Це означає, що вони повинні бути готовими адаптуватися до змін, мати ефективну організаційну структуру, гарну репутацію, а також бути добре орієнтованими на конкурентний ринок та мати достатні фінансові ресурси для втілення своїх інноваційних ідей.

Одним із ключових інструментів системи інноваційного менеджменту є проведення всебічної оцінки. Цей процес включає кілька етапів, які представлені на рисунку 1.7.

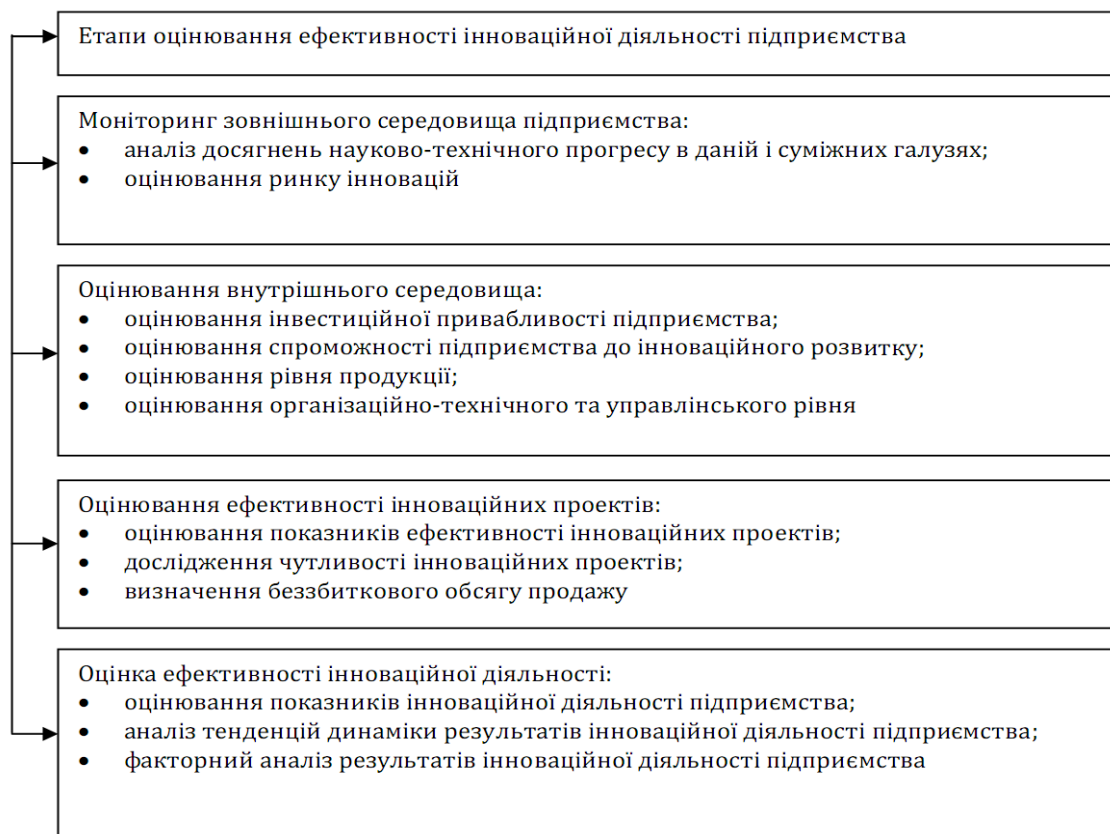


Рисунок 1.7 – Стадії оцінки результатів інноваційної діяльності підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [2]

Далі розглянемо компоненти моніторингу інноваційної діяльності, які аналізує відома українська науковиця Л.О. Волкова:

- загальна стратегія та політика щодо підтримки інновацій;
- організація праці та стимулювання креативності та інновацій;
- інноваційний потенціал, включаючи ресурси та можливості;
- технічне забезпечення для інноваційної діяльності;
- розвиток людських ресурсів та управління трудовими відносинами,

включаючи навчання та безпеку праці;

- фінансове забезпечення, включаючи обсяг витрат на інновації;
- стимулювання інноваційної активності співробітників.

В якості якісних індикаторів моніторингу інноваційної активності можна виокремити такі аспекти:

- спроможність до інновацій (готовність до вивчення інноваційних можливостей, використання найкращого досвіду в цій сфері, впровадження різноманітних інновацій);
- ресурсна підтримка (фінансове забезпечення інновацій, наявність інформаційних ресурсів для інноваційної діяльності, розвиток інтелектуального потенціалу);
- якість організаційних процесів (наявність чіткої інноваційної стратегії, створення комфортного робочого середовища, раціональне управління інноваційними процесами);
- мотивація (сприяння зацікавленості персоналу у підвищенні інноваційної активності);
- професіоналізм (рівень знань, вмінь, навичок та досвіду в сфері розробки та впровадження інноваційних рішень) [8].

У цьому розділі ми досліджували теоретичні аспекти інноваційного менеджменту на підприємстві в умовах стійкого розвитку. Розглянуті концепції, принципи та методи стали основою для формування розуміння того, як підприємства можуть ефективно керувати інноваційними процесами в умовах змінного і непередбачуваного середовища. Аналізуючи теоретичні аспекти інноваційного менеджменту, ми визначили ключові принципи організації інноваційної діяльності на підприємстві, такі як створення сприятливого середовища для інновацій, пошук та впровадження новаторських ідей, залучення персоналу до інноваційних процесів та ефективне управління ризиками. Розуміння цих теоретичних аспектів є важливим для практичного застосування інноваційного менеджменту на підприємствах у сучасних умовах, де швидкі зміни та нестабільність вимагають постійного адаптування та розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

2.1. Сучасний стан і тенденцій економічної діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ГУДЕКС ЕкоСервіс» (далі ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс») – це динамічно розвиваюче підприємство, засноване у 2016 році, що прагне дотримуватися найвищих стандартів у своїй роботі, пропонуючи широкий спектр послуг та товарів, що відповідають потребам сучасного ринку.

Місією досліджуваного товариства є розвиток та вдосконалення комплексних послуг з обслуговування об'єктів, ґрунтуючись на принципах професіоналізму, відповідальності та індивідуального підходу до кожного клієнта.

Товариство «ГУДЕКС», що має обмежену відповідальність, розташоване у місті Кропивницький за адресою: вулиця Тараса Карпи, 96, квартира 6. Його співзасновником є громадянин України Ігор Андрійович Берчук, що мешкає в Одеській області.

Товариство, відповідно до законодавства України, функціонує як юридична особа приватного права. В рамках своєї діяльності воно має відокремлене майно, самотійний баланс та власні рахунки в банках. Також воно володіє окремими печатками, що містять найменування, ідентифікаційний код та інші засоби ідентифікації, такі як символіка, що затверджується рішенням засновників товариства. Крім цього, у його розпорядженні є штампи, фірмові знаки, бланки та інші засоби ідентифікації, які використовуються для підтвердження його правового статусу.

Метою ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є створення сприятливих умов для підприємницької діяльності та надання якісної продукції та послуг на

міжнародному рівні.

Основними завданнями є:

- розробка ефективної системи обслуговування населення та підприємств у різних секторах економіки;
- здійснення різноманітних видів діяльності, включаючи торгівлю, комерцію, виробництво, будівництво;
- проведення науково-дослідної та благодійної роботи.

Основними цілями є досягнення прибутку та задоволення потреб засновників товариства.

ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» спеціалізується на наданні комплексного обслуговування об'єктів, охоплюючи широкий спектр послуг та сервісів для задоволення різноманітних потреб своїх клієнтів.

Викладені у Статуті товариства (Додаток А) види діяльності представлені у вигляді таблиці 2.1.

ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» активно залучається до зовнішньоекономічних відносин і пропонує широкий спектр послуг своїм іноземним партнерам. Це включає міжнародну торгівлю товарами, надання різноманітних сервісів, укладання фінансових угод, спільне втілення проектів з підприємствами за кордоном, організацію торгівлі, валютні операції та виконання робіт за угодами з іноземцями.

Активи ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» охоплюють різноманітні ресурси, які включають у себе матеріальні та нематеріальні активи, а також фінансові інвестиції.

Розподіл основного капіталу у межах досліджуваного товариства, що становить 10 000 грн, подано у вигляді рисунку 2.1.

Прибуток досліджуваного товариства формується на основі його фінансових результатів. Це означає, що доходи, отримані після відрахування усіх витрат, включаючи матеріальні і заробітну плату, ураховуються при обчисленні прибутку. Економічний прибуток враховує обов'язкові виплати, які передбачені законодавством, такі як податки та відсотки за позичками. Враховуючи всі ці

фактори, економічний прибуток представляє фінансовий результат діяльності компанії після урахування всіх витрат та платежів.

Таблиця 2.1 – Перелік основних видів діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Сфера діяльності	Опис
1	2
Вирощування	- зернових та бобових культур; - рису; - овочів і баштанних культур; - цукрової тростини; - винограду; - citrusових; - ягід, горіхів та фруктів; - олійних плодів; - пряних, ароматичних і лікарських культур; - інших багаторічних культур.
Розведення	- великої рогатої худоби молочних порід; - іншої великої рогатої худоби та буйволів; - коней; - овець і кіз; - свиней; - свійської птиці та ін.
Добування	- кам'яного вугілля; - бурого вугілля; - природного газу; - залізних руд; - піску, гравію, глини і каоліну; - солі; - торфу.
Виробництво	- м'яса; - фруктових і овочевих соків; - олії та тваринних жирів; - морозива; - хліба та хлібобулочних виробів; - макаронних виробів і подібних борошняних виробів та ін.
Будівництво	- житлових і нежитлових будівель; - доріг і автострад; - трубопроводів; - споруд електропостачання та ін.
Оптова та роздрібна торгівля	- зерном, насінням і кормами для тварин; - квітами та рослинами; - фруктами та овочами - м'ясом; - молочними продуктами та ін.

Джерело: систематизовано автором на основі Додатку А

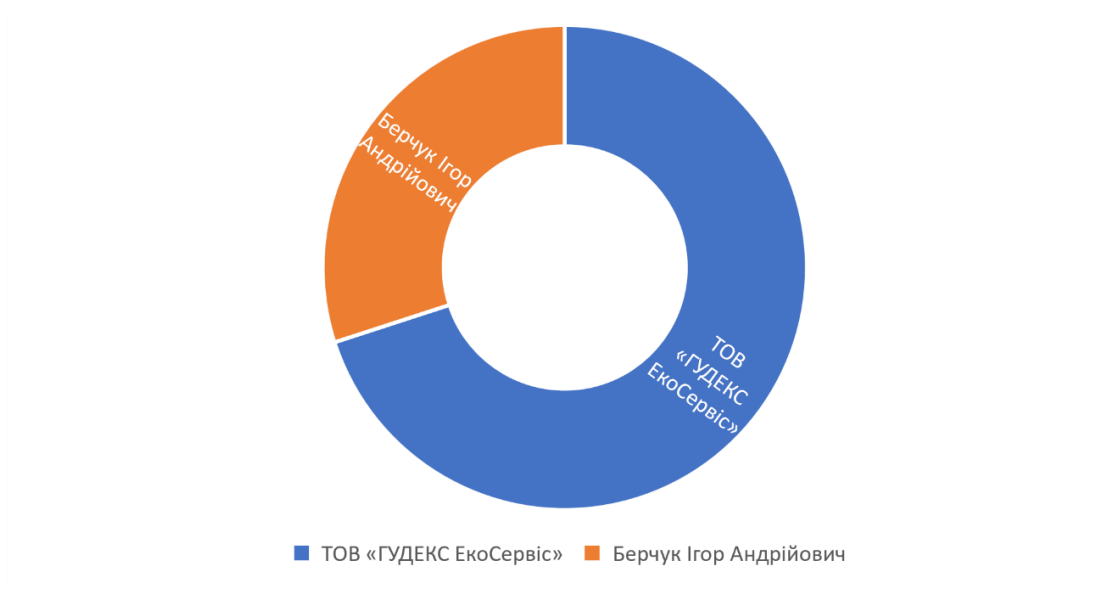


Рисунок 2.1 – Розподіл початкового капіталу між учасниками ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Джерело: систематизовано автором на основі Додатку А

Конкурентна боротьба для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» відбувається у контексті активної конкуренції на ринку. Основні конкуренти товариства представлені у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні конкуруючі підприємства з ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Підприємство-конкурент	Характеристика діяльності
1	2
ТОВ «Корал-Сервіс»	Організація, що надає послуги комплексного забезпечення об'єктів харчування та торгових точок, включаючи гарантійний та післягарантійний ремонт обладнання та технічне обслуговування.
ОБСЛУГОВУЮЧИЙ КООПЕРАТИВ АВТОЛЮБИТЕЛЬ №7	Надання повного спектру послуг для обслуговування об'єктів.
КП «Комунальне Підприємство» Мала Виска Водоканал»«	Надання послуг з вивезення твердих побутових відходів.

Джерело: систематизовано автором

Дані підприємства, які також спеціалізуються на наданні послуг у сфері зовнішньої торгівлі та забезпечення комплексних послуг для підприємств. Ці конкуренти можуть мати великий досвід роботи, широку клієнтську базу, а також високий рівень технологічного та фінансового потенціалу. Однак ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» має власні конкурентні переваги, такі як інноваційні підходи до обслуговування клієнтів, висока якість послуг, гнучкість та індивідуальний підхід до кожного клієнта. Щоб залишатися конкурентоздатними, ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» постійно аналізує ринок, вдосконалює свої процеси та пропонує інноваційні рішення для задоволення потреб своїх клієнтів.

Перейдемо до дослідження основних показників діяльності товариства протягом п'яти років. Ці показники є ключовими для оцінки фінансового стану, продуктивності та ефективності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс». Аналіз даних показників дозволить нам зрозуміти динаміку розвитку та виявити сильні та слабкі сторони діяльності товариства. Детальне вивчення основних показників діяльності товариства допоможе нам у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень та розробці стратегій подальшого розвитку.

Отже, першим основним показником, що відображає діяльність підприємства є показник середньооблікової кількості штатних показників. Динаміку даного показника протягом п'яти років відобразимо у вигляді рисунку 2.2. Дані для аналізу основних показників діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» візьмемо з форми 1-ПВ «Звіт із праці» за 2019-2023 роки.

Динаміка середньооблікової кількості штатних працівників ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за період з 2019 по 2023 рік демонструє значні коливання. У 2019 та 2020 роках середньооблікова кількість штатних працівників залишалась стабільною на рівні 24 осіб, що свідчить про відсутність змін у кадровій політиці та стабільність у штатному складі.

У 2021 році спостерігається різке зниження середньооблікової кількості штатних працівників до 11 осіб. Це зниження на 54% порівняно з попереднім

роком може бути наслідком економічних труднощів, реструктуризації товариства або інших факторів, що вплинули на чисельність працівників.

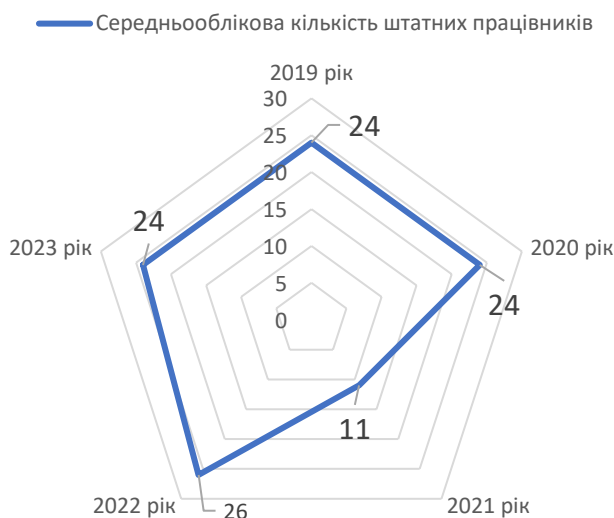


Рисунок 2.2 – Динаміка показників середньооблікової кількості штатних працівників ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2019-2023 роки

Джерело: систематизовано автором на основі даних ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Проте вже у 2022 році кількість штатних працівників різко зросла до 26 осіб, що на 136% більше порівняно з 2021 роком. Це свідчить про активне відновлення та можливе розширення діяльності досліджуваного товариства, можливо, у зв'язку з запуском нових проектів або збільшенням обсягів робіт.

У 2023 році середньооблікова кількість штатних працівників стабілізувалася на рівні 24 осіб, повернувшись до показників 2019 та 2020 років. Це свідчить про те, що після періоду значних змін ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» досягло стабільного рівня чисельності, подібного до того, який був до різкого спаду в 2021 році.

Загалом, такі коливання підкреслюють адаптивність ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» до зовнішніх і внутрішніх викликів, а також її здатність до відновлення і стабілізації.

Наступним кроком продемонструємо коливання (рис. 2.3), що відбулися у показниках, що відображені у Звіті з праці в грошових еквівалентах, а саме: фонд оплати праці усіх працівників; сума податку з доходів фізичних осіб, що

відрахована з фонду оплати праці усіх працівників (крім тимчасової непрацездатності) та фонд оплати праці штатних працівників.

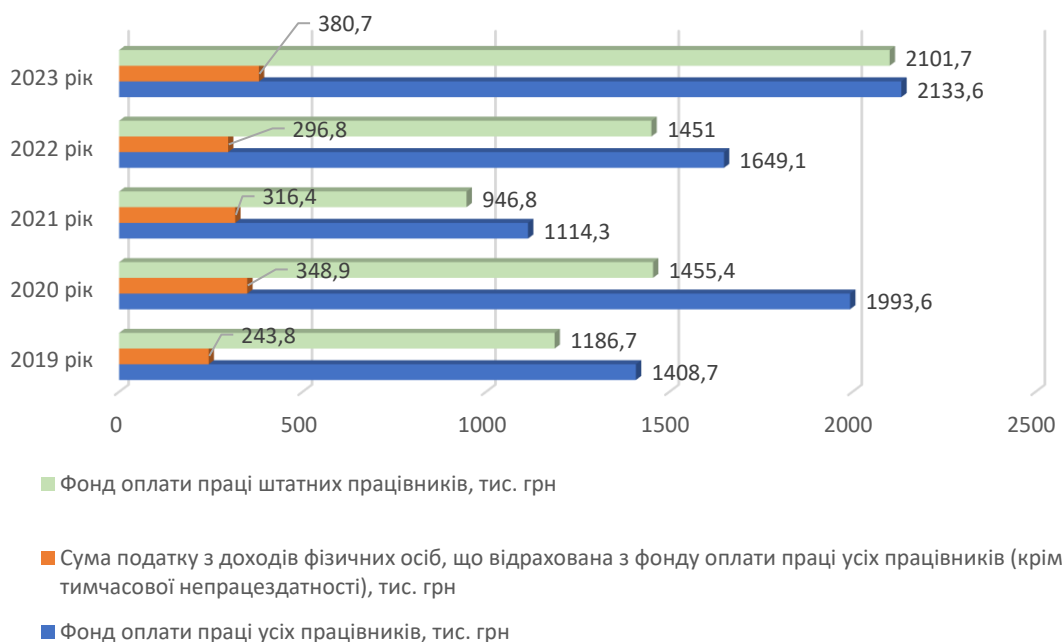


Рисунок 2.3 – Динаміка основних показників ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2019-2023 роки

Джерело: систематизовано автором на основі даних ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Аналізуючи динаміку фонду оплати праці усіх працівників ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за період з 2019 по 2023 роки, можна побачити кілька ключових змін.

У 2019 році фонд оплати праці становив 1408,7 тис. грн, а у 2020 році збільшився до 1993,6 тис. грн. Це свідчить про зростання на 584,9 тис. грн, що може бути обумовлено підвищенням заробітних плат або збільшенням кількості працівників.

У 2021 році спостерігається значне зниження фонду оплати праці до 1114,3 тис. грн. Це зменшення на 879,3 тис. грн порівняно з попереднім роком може бути пов'язане з кризовими явищами в економіці, оптимізацією витрат компанії або скороченням чисельності працівників.

Фонд оплати праці у 2022 році зріс до 1649,1 тис. грн, що вказує на часткове відновлення після спаду у 2021 році. Це збільшення на 534,8 тис. грн може свідчити про покращення фінансового стану підприємства та збільшення витрат на персонал.

У 2023 році фонд оплати праці досягнув 2133,6 тис. грн, що є найвищим показником за весь розглянутий період. Зростання на 484,5 тис. грн порівняно з 2022 роком свідчить про подальше покращення умов праці та, можливо, розширення штату працівників.

Загальне абсолютне відхилення фонду оплати праці з 2019 по 2023 рік становить +724,9 тис. грн. Це свідчить про загальну тенденцію до зростання витрат на оплату праці, що може бути ознакою зростання компанії та підвищення конкурентоспроможності її кадрової політики.

Отже, аналіз фонду оплати праці усіх працівників ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» показує динаміку, яка відображає як періоди економічної нестабільності, так і відновлення та зростання. Це підкреслює важливість управління витратами на персонал у відповідності до загальної стратегії розвитку підприємства.

Аналізуючи суму податку з доходів фізичних осіб, що відраховується з фонду оплати праці усіх працівників, можна відзначити такі тенденції за 2019-2023 роки:

У 2019 році сума податку становила 243,8 тис. грн, що служить базовою для порівнянь. У 2020 році цей показник зріс до 348,9 тис. грн, що свідчить про збільшення фонду оплати праці та підвищення зарплат. У 2021 році спостерігалось зниження до 316,4 тис. грн, а в 2022 році – до 296,8 тис. грн, що може бути пов'язано зі скороченням кількості працівників або заробітної плати. У 2023 році сума податку зросла до 380,7 тис. грн, що вказує на відновлення та зростання фонду оплати праці.

Загальне абсолютне відхилення суми податку за аналізований період становить +136,9 тис. грн, що свідчить про загальну тенденцію до збільшення відрахувань, відображаючи зростання зарплатного фонду підприємства.

Аналізуючи фонд оплати праці штатних працівників за 2019-2023 роки, можна виявити такі тенденції:

У 2019 році фонд оплати праці штатних працівників становив 1186,7 тис. грн, що є відправною точкою для подальшого аналізу. У 2020 році цей показник

збільшився до 1455,4 тис. грн, що вказує на зростання заробітної плати або кількості штатних працівників.

У 2021 році фонд оплати праці зменшився до 946,8 тис. грн. Це значне зниження може бути спричинене скороченням чисельності працівників або зменшенням заробітної плати через економічні труднощі.

У 2022 році показник знову зріс до 1451 тис. грн, повертаючись до рівня 2020 року, що свідчить про відновлення економічної ситуації або підвищення зарплат. У 2023 році фонд оплати праці штатних працівників досягнув 2101,7 тис. грн, що є найвищим показником за аналізований період, відображаючи значне зростання фінансових витрат на оплату праці.

Загальне абсолютне відхилення фонду оплати праці штатних працівників за 2019-2023 роки становить +915,0 тис. грн, що свідчить про загальну позитивну динаміку в оплаті праці на підприємстві.

Отже, аналіз основних показників економічної діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» вказує на стабільний розвиток підприємства протягом розглянутого періоду. Зростання фонду оплати праці та суми податку з доходів фізичних осіб відображає позитивні тенденції у фінансовій діяльності, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії. Незважаючи на деякі коливання у кількості штатних працівників та відпрацьованого робочого часу, загальна стабільність у кадровому складі свідчить про управлінську ефективність. Проте, для подальшого розвитку, важливо продовжувати вдосконалювати стратегії управління ресурсами та оптимізації процесів виробництва, з метою забезпечення стійкого та стабільного зростання компанії в майбутньому.

2.2. Оцінювання ключових фінансово-економічних показників функціонування підприємства

У сучасних умовах конкурентної бізнес-середовища оцінка фінансово-економічних показників є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством. Висновки, зроблені на основі аналізу таких показників, не лише

допомагають у з'ясуванні поточного стану справ, а й надають важливі вказівки щодо можливостей для подальшого розвитку. У цьому контексті проведемо оцінку ключових фінансово-економічних показників функціонування нашого підприємства, ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», з метою виявлення тенденцій та формулювання стратегічних рекомендацій для його подальшого розвитку.

Розпочнемо аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» докладним оглядом активів за п'ятирічний період, з 2019 по 2023 рік, скориставшись даними з форми № 1-м «Баланс» (Додаток Б-Е). Для зручності зведемо усі дані для аналізу активів до таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Зміни активів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» протягом 2019-2023 років, тис. грн

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	-	-	-	-
Основні засоби	54,8	141,6	161,0	137,5	92,2	+37,4
Усього необоротні активи	55,6	142,4	161,8	138,3	93,0	+37,4
Запаси	41,9	45,3	69,1	105,2	85,2	+43,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1043,6	1286,6	2115,2	2999,4	3158,4	+2114,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	559,0	1295,9	1025,5	501,1	648,6	+89,6
Гроші та їх еквіваленти	5,5	8,5	(-109,0)	(-40,6)	(-89,1)	-94,6
Усього оборотні активи	1650,0	2636,3	3100,8	3565,1	3803,1	+2153,1
<i>Баланс</i>	<i>1705,6</i>	<i>2778,7</i>	<i>3262,6</i>	<i>3703,4</i>	<i>3896,1</i>	<i>+2190,5</i>

Джерело: систематизовано автором на основі Додатків Б-Е

Аналізуючи дані таблиці 2.3, можна зробити наступні висновки щодо динаміки активів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»:

У 2019 році основні засоби становили 54,8 тис. грн, що заклало базу для подальшого розвитку. Загальна сума необоротних активів дорівнювала 55,6 тис.

грн. Оборотні активи включали запаси (41,9 тис. грн) та дебіторську заборгованість (1043,6 тис. грн). Баланс склав 1705,6 тис. грн.

У 2020 році основні засоби зросли до 141,6 тис. грн, необоротні активи – до 142,4 тис. грн. Зростання оборотних активів відбулося завдяки збільшенню запасів до 45,3 тис. грн та дебіторської заборгованості до 1286,6 тис. грн. Баланс досяг 2778,7 тис. грн.

У 2021 році основні засоби збільшилися до 161,0 тис. грн, а необоротні активи – до 161,8 тис. грн. Значно зросла дебіторська заборгованість (2115,2 тис. грн), запаси досягли 69,1 тис. грн. Загальна сума оборотних активів – 3100,8 тис. грн, баланс – 3262,6 тис. грн.

У 2022 році основні засоби зменшилися до 137,5 тис. грн, необоротні активи – до 138,3 тис. грн. Проте оборотні активи продовжили зростати до 3565,1 тис. грн завдяки збільшенню дебіторської заборгованості (2999,4 тис. грн) та запасів (105,2 тис. грн). Баланс – 3703,4 тис. грн.

У 2023 році основні засоби скоротилися до 92,2 тис. грн, необоротні активи – до 93,0 тис. грн. Оборотні активи зросли до 3803,1 тис. грн через збільшення дебіторської заборгованості (3158,4 тис. грн) та запасів (85,2 тис. грн). Баланс досяг 3896,1 тис. грн.

Таким чином, активи ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» демонструють позитивну динаміку з 2019 по 2023 роки. Незважаючи на зниження основних засобів у 2022-2023 роках, загальний ріст оборотних активів забезпечив зростання балансу, що свідчить про успішне управління та адаптацію до змін.

Наступним етапом нашого дослідження буде аналіз динаміки пасивів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за період 2019-2023 років (табл. 2.4). Вивчення пасивів є ключовим елементом у визначенні фінансового стану підприємства та його спроможності виконувати фінансові зобов'язання.

Аналіз таблиці показників пасивів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2019-2023 роки, показав що:

Власний капітал підприємства, представлений нерозподіленим прибутком, демонструє значне зростання. У 2019 році цей показник становив 1095,8 тис. грн,

а до 2023 року зріс до 2066,7 тис. грн. Таким чином, абсолютне відхилення за цей період склало +970,7 тис. грн. Це свідчить про стабільний приріст власного капіталу, що є позитивним показником фінансової стабільності підприємства.

Таблиця 2.4 – Динаміка пасивів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2019-2023 роки, тис. грн

Стаття пасиву	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-
1	2	3	4	5	6	7
I. Власний капітал						
Нерозподілений прибуток	1095,8	1164,1	2010,1	2062,1	2066,7	+970,7
Усього за розділом I	1095,8	1164,1	2010,1	2062,1	2066,7	+970,7
II. Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-
III. Поточні зобов'язання						
Короткострокові кредити банків	37,5	100,0	82,5	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари, послуги	422,9	959,5	876,6	1292,8	1462,3	+1039,4
Розрахунками з бюджетом	69,2	137,7	71,2	104,1	128,2	+59,0
Розрахунками зі страхування	14,9	23,2	10,7	18,2	21,1	+6,2
Розрахунками з оплати праці	55,5	66,8	37,0	66,2	77,0	+21,5
Інші поточні зобов'язання	9,8	327,4	174,5	160,0	140,8	+131,0
Усього за розділом III	609,8	1614,6	1252,5	1641,3	1829,4	+1219,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами	-	-	-	-	-	-
<i>Баланс</i>	<i>1705,6</i>	<i>2778,7</i>	<i>3262,6</i>	<i>3703,4</i>	<i>3896,1</i>	<i>+2190,5</i>

Джерело: систематизовано автором на основі Додатків Б-Е

Протягом усього аналізованого періоду довгострокові зобов'язання на підприємстві відсутні. Це може свідчити про відсутність потреби у довгостроковому фінансуванні або про стратегію уникнення довгострокових

боргових зобов'язань.

У розділі поточних зобов'язань спостерігаються значні коливання. Короткострокові кредити банків, які становили 37,5 тис. грн у 2019 році, до 2022 року були повністю погашені. Поточна кредиторська заборгованість за товари та послуги зросла з 422,9 тис. грн у 2019 році до 1462,3 тис. грн у 2023 році, з абсолютним відхиленням +1039,4 тис. грн, що свідчить про збільшення обсягів закупівель або зміну умов оплати.

Сума зобов'язань за розрахунками з бюджетом збільшилася з 69,2 тис. грн у 2019 році до 128,2 тис. грн у 2023 році, що відображає збільшення податкових зобов'язань компанії, абсолютне відхилення склало +59,0 тис. грн.

Зобов'язання за розрахунками зі страхуванням зросли з 14,9 тис. грн у 2019 році до 21,1 тис. грн у 2023 році, з абсолютним відхиленням +6,2 тис. грн. Це може бути пов'язано зі збільшенням чисельності працівників або змінами у страхових внесках.

Зобов'язання за розрахунками з оплати праці зросли з 55,5 тис. грн у 2019 році до 77,0 тис. грн у 2023 році, з абсолютним відхиленням +21,5 тис. грн. Це може свідчити про зростання заробітної плати або чисельності працівників.

Інші поточні зобов'язання показали значні коливання протягом аналізованого періоду, збільшившись з 9,8 тис. грн у 2019 році до 140,8 тис. грн у 2023 році. Абсолютне відхилення становить +131,0 тис. грн, що може бути обумовлено різними комерційними операціями та непередбаченими витратами.

Загальний баланс ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» зріс з 1705,6 тис. грн у 2019 році до 3896,1 тис. грн у 2023 році, що демонструє загальне зростання активів та зобов'язань підприємства на +2190,5 тис. грн за цей період. Це свідчить про розвиток підприємства та збільшення його фінансової стійкості.

Аналіз фінансових результатів дає можливість оцінити прибутковість та фінансову стійкість підприємства, відстежувати динаміку розвитку, визначати ефективність управління ресурсами, ідентифікувати слабкі місця в діяльності та забезпечувати інвесторів даними для прийняття рішень. Цей аналіз також слугує основою для стратегічного планування та прогнозування майбутніх фінансових

результатів, що сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за період з 2019 по 2023 роки проведемо на основі даних з Форми №2-м «Звіт про фінансові результати» (Додаток Б-Е). Цей документ надає можливість ретельно вивчити динаміку фінансових показників підприємства, що є важливим для оцінки його фінансової стійкості та ефективності діяльності. Результати цього аналізу представимо у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансової діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2019-2023 роки, у тис. грн

Стаття	Роки дослідження					Відносне відхилення, % (6/2)
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5272,1	5769,7	6007,3	7660,6	7750,1	147,0
Інші операційні доходи	-	-	-	-	-	-
Інші доходи	1,5	-	-	-	-	-
Разом доходи	5273,6	5769,7	6007,3	7660,6	7750,1	147,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	5161,4	5616,3	5161,3	7608,6	7745,5	150,1
Інші витрати	-	85,1	-	-	-	-
Разом витрати	5161,4	5701,4	5161,3	7608,6	7745,5	150,1
Фінансовий результат до оподаткування	112,2	68,3	846,0	52,0	4,6	4,1
Податок на прибуток	-	-	-	-	-	-
Чистий прибуток (збиток)	112,2	68,3	846,0	52,0	4,6	4,1

Джерело: систематизовано автором на основі Додатків Б-Е

Аналізуючи таблицю, можна визначити наступну динаміку фінансових показників ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за роки дослідження:

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) показав позитивну тенденцію зростання від 5272,1 тис. грн у 2019 році до 7750,1 тис. грн у 2023 році, що становить 147% відносного зростання порівняно з 2019 роком.

Щодо інших операційних доходів та інших доходів, вони не зазначені у розглянутому періоді.

Загальні доходи також показали зростання від 5273,6 тис. грн у 2019 році до 7750,1 тис. грн у 2023 році.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) не вказана.

Щодо інших операційних витрат та інших витрат, вони зросли з 5161,4 тис. грн у 2019 році до 7745,5 тис. грн у 2023 році, представляючи 150,1% відносного зростання порівняно з 2019 роком.

Фінансовий результат до оподаткування показує коливання, з 112,2 тис. грн у 2019 році до 4,6 тис. грн у 2023 році.

Податок на прибуток та чистий прибуток (збиток) не зазначені у розглянутому періоді.

Отже, ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» продемонструвало стабільний розвиток, але для досягнення ще більших успіхів може знадобитися удосконалення стратегій управління та ефективнішого використання ресурсів.

У висновку, слід зазначити, що ефективне використання ресурсів та здатність до інвестицій у нові технології та розвиток досліджень залежать від фінансової стабільності. Збалансований фінансовий підхід може сприяти створенню сприятливого середовища для інновацій та пошуку нових ринкових можливостей. Таким чином, аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є важливим елементом стратегічного планування, який допоможе товариству досягати успішних результатів та забезпечити стійкий розвиток у контексті інноваційного менеджменту.

2.3. Аналіз особливостей інноваційного менеджменту ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Особливості інноваційного менеджменту у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» обумовлені рядом внутрішніх та зовнішніх умов та факторів. Особливу роль відіграє вплив галузевої специфіки, зокрема, унікальних особливостей галузі

обслуговування.

Застосування інноваційних рішень та технологій у сфері обслуговування призвело до збільшення важливості часового фактору та усвідомлення його як одного з ключових аспектів в організації обслуговуючого бізнесу. Це обумовлено рядом об'єктивних факторів, таких як зростання нестабільності на ринку послуг у сучасних умовах та збільшення конкуренції між підприємствами, що обслуговуючої сфери.

Можливість підприємства, що спеціалізується на наданні послуг швидко впроваджувати інноваційні проекти, скорочуючи їх терміни і забезпечуючи високу якість результатів для замовника, робить його більш конкурентоспроможним та привабливим для нових клієнтів у майбутньому.

При впровадженні інновацій у сфері обслуговування необхідно враховувати, що вони сприяють підвищенню якості послуг та ефективності процесів завдяки новим технологіям та методам управління. Використання передових рішень у сфері моделювання дозволяє оптимізувати робочі процеси та приймати обґрунтовані управлінські рішення, що відповідають потребам клієнтів та сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Аналізуючи наявний досвід підприємств у сфері обслуговування та ураховуючи специфіку впровадження інноваційних рішень у цій галузі, важливо акцентувати увагу на застосуванні раціональних методів планування. Це сприятиме кращому врахуванню сучасних тенденцій, які вимагають виконання різних видів послуг чи процесів у визначеному часі та місці.

У першому розділі даної кваліфікаційної роботи нами були розглянуті методики оцінювання інноваційного потенціалу. Скористаємось ними для визначення особливостей інноваційного менеджменту на досліджуваному підприємстві.

Отже, на початковому етапі важливо визначити специфіку ресурсів, необхідних для впровадження інноваційних процесів у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», ураховуючи різноманітні аспекти: матеріальні, технічні, фінансові, людські ресурси та інформаційну базу.

Стан та тенденції оновлення основних фондів дадуть можливість оцінити рівень матеріально-технічного забезпечення ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».

Для розрахунку коефіцієнта зносу (K_z) основних фондів по роках скористаємось наступною формулою:

$$K_z = \frac{\text{Сума зносу за досліджувальний рік, тис.грн}}{\text{Балансова вартість основних засобів на початок року, тис.грн}} \dots\dots(2.1)$$

Спочатку визначимо суму зносу за кожен рік. Для цього віднімемо вартість засобів на кінець року від їх вартості на початок року. Згідно з таблицею 2.3, балансова вартість основних засобів на початок року відповідає значенню вище в таблиці.

Отже, розрахуємо коефіцієнт зносу для кожного року дослідження:

1. У 2019 році K_z склав:

$$K_z = \frac{142,4 - 55,6}{55,6} = 1,56.$$

2. У 2020 році K_z склав:

$$K_z = \frac{161,8 - 142,4}{142,4} = 0,13.$$

3. У 2021 році K_z склав:

$$K_z = \frac{138,3 - 161,8}{161,8} = -0,14.$$

4. У 2022 році K_z склав:

$$K_z = \frac{93,0 - 138,3}{138,3} = -0,32.$$

5. У 2023 році K_z склав:

$$K_z = \frac{92,2 - 93,0}{93,0} = -0,01.$$

Зважаючи на аналіз коефіцієнта зносу для періоду 2019-2023 років, можна зробити наступні спостереження:

Коефіцієнт зносу вище за 100%, що може вказувати на недостатню увагу до обслуговування та оновлення основних засобів. Це може вимагати уваги до програми обслуговування та визначення стратегії щодо ремонту та модернізації обладнання. У 2020 році коефіцієнт зносу становив лише 13,6%, що свідчить про

ефективне використання основних засобів та можливе проведення ретельного технічного обслуговування. Негативне значення коефіцієнта зносу (-14,5%) у 2021 році вказує на аномалії в обліку. Подібно до 2021 року, від'ємний коефіцієнт зносу (-32,8%) у 2022 році варто ретельно проаналізувати для виявлення можливих причин. Мінімальне від'ємне значення коефіцієнта зносу (-0.9%) у 2023 році може вказувати на стабільнішу ситуацію, але все ще вимагає уваги до управління основними засобами та їх використання.

Отже, детальний аналіз цих показників може допомогти досліджуваному товариству вдосконалити стратегії управління основними засобами для забезпечення їхньої ефективності та тривалого використання.

Для розрахунку показника фондівдачі (ФВ) скористаємось наступною формулою:

$$\text{ФВ} = \frac{\text{чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)}}{\text{Вартість основних засобів}} \quad (2.2)$$

Отже, розрахуємо фондівдачу для кожного року дослідження:

1. У 2019 році ФВ склав:

$$\text{ФВ} = \frac{5272,1}{54,8} = 96,2 \text{ (тис. грн).}$$

2. У 2020 році ФВ склав:

$$\text{ФВ} = \frac{5769,7}{141,6} = 40,7 \text{ (тис. грн).}$$

3. У 2021 році ФВ склав:

$$\text{ФВ} = \frac{6007,3}{161,0} = 37,3 \text{ (тис. грн).}$$

4. У 2022 році ФВ склав:

$$\text{ФВ} = \frac{7660,6}{137,5} = 55,7 \text{ (тис. грн).}$$

5. У 2023 році ФВ склав:

$$\text{ФВ} = \frac{7750,1}{92,2} = 84,1 \text{ (тис. грн).}$$

Таким чином, з результатів розрахунку фондівдачі ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» можна зробити висновок, що керівництву товариства варто звернути

увагу на тенденцію зменшення фондовіддачі у 2020 і 2021 роках і приділити увагу стратегіям для покращення ефективності використання активів на підприємстві.

З наведених розрахунків, варто зазначити, що рівень матеріально-технічного забезпечення можливостей інноваційної діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» оцінюється як середній.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» свідчить про зменшення його фінансових можливостей. У зв'язку з невеликими прибутками останніх років підприємство не має можливості інвестувати в інновації з власних коштів. Залучення зовнішніх ресурсів стає основним джерелом фінансування, а також можливість співпраці з іншими компаніями для спільного розвитку.

Оцінюючи кадровий потенціал товариства, варто відзначити, що хоча є деякий дефіцит кваліфікованих кадрів для впровадження інноваційних процесів, управлінський персонал володіє високим рівнем кваліфікації й досвідом у даній галузі. Крім того, можна залучати спеціалістів на тимчасовій основі для виконання конкретних завдань або проєктів. Таким чином, загальний рівень кадрового забезпечення для інноваційної діяльності підприємства можна оцінити як задовільний.

Розглядаючи інформаційне забезпечення в сфері обслуговування, слід врахувати, що цифрові технології роблять інформацію доступною незалежно від розміру підприємства чи його фінансових можливостей. Зазвичай, в цій галузі інформація про послуги та процеси обслуговування легко доступна для клієнтів через Інтернет, додатки та інші цифрові канали. Однак, важливо враховувати, що спеціалізована інформація або інноваційні технології можуть бути обмеженими для загального доступу. Таким чином, рівень інформаційного забезпечення для сфери обслуговування також можна оцінити як середній.

Слід звернути увагу, що успішний інноваційний процес вимагає належного організаційно-структурного управління. Це означає, що підприємство повинне мати відповідну виробничу, економічну, маркетингову, інфраструктурну та

комунікаційну базу, а також проводити дослідження та розробки. Якість управлінського процесу напряму впливає на ці елементи інноваційного процесу.

Резюме оцінки рівня інноваційного процесу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» зведено до таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка компонентів інноваційного процесу у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Складові	Рівень		
	Високий	Середній	Низький
Ресурсне забезпечення інноваційного процесу			
Матеріально-технічна складова			
Фінансова складова			
Кадрова складова			
Інформаційна складова			
Організаційно-структурний рівень			
Виробнича складова			
Економічна складова			
Маркетингова складова			
Інфраструктурна складова			
Комунікаційна складова			
Наукові дослідження і розробки			

Джерело: власна розробка автора

У сфері обслуговування виробничі можливості підприємства в наш час можна охарактеризувати як середні. Хоча власні виробничі можливості обмежені, ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» може використовувати послуги інших підрядників на умовах субпідряду.

На даний момент економічні можливості підприємства можна охарактеризувати як середні. Це зумовлено зниженою ефективністю фінансово-економічної діяльності товариства в останні роки, а також низькими обсягами прибутку від основного виду діяльності. Безпосередньо впливає також конкурентна ситуація на ринку, оскільки великі підприємства мають значні переваги в економічному відношенні.

Оскільки підприємство має добре налагоджені комунікаційні та маркетингові зв'язки зі своєю цільовою аудиторією, а також систематично вивчає

ринкові тенденції та зміни в попиті споживачів, ми можемо оцінити їх як належні.

Інфраструктурне забезпечення підприємства можна оцінити як недостатнє, оскільки його поточний стан та розвиток технологій обмежені фінансовими можливостями. Це впливає на загальний рівень інфраструктури ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».

Потенціал підприємства щодо проведення наукових досліджень і розробок також може бути оцінений як обмежений. Наразі воно не має можливостей для проведення власних досліджень, але варто активно розвивати співпрацю та партнерство з іншими учасниками в цій сфері.

Зниження активності та прибутковості ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», а також невикористання інноваційного потенціалу вказують на необхідність пошуку пріоритетних напрямів поліпшення інструментарію інноваційного менеджменту в контексті підвищення стійкості підприємства. На ринку послуг, де конкуренція велика, особливо важливою стає співпраця та інтеграція, спрямована на спільне використання ресурсів та впровадження нововведень.

У розділі даному розділі було проведено детальний аналіз фінансового та економічного стану підприємства, а також виявлено особливості його інноваційного менеджменту.

За результатами аналізу встановлено, що підприємство має певні проблеми у фінансовій сфері, такі як зниження прибутковості та обсягів ділової активності. Це вказує на необхідність удосконалення стратегій управління інноваційними процесами та розвитку фінансової стійкості.

Однак виявлено, що підприємство має певні переваги, такі як наявність кваліфікованого управлінського персоналу та можливість співпраці з іншими суб'єктами у сфері інновацій. Ці фактори створюють базу для подальшого розвитку підприємства та збільшення його конкурентоспроможності на ринку.

Отже, на основі аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» потребує комплексного підходу до вирішення фінансових проблем та активного впровадження інноваційних стратегій для подальшого успішного розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» ЯК ФАКТОР СТІЙКОГО РОЗВИТКУ

3.1. Основні проблеми у сфері інноваційного менеджменту та забезпечення стійкості ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Багато чинників гальмують та сповільнюють активізацію інноваційних процесів підприємств обслуговуючої сфери. До них можна віднести наступне:

- посилення інфляції, що ускладнює фінансове планування та породжує нестабільність;
- неповна прозорість законодавства та складна система оподаткування, що створює юридичні та фінансові перепони для інновацій;
- обмеженість державного фінансування та ресурсів для реалізації інноваційних проєктів;
- недостатня науково-технічна підтримка та низький рівень інноваційної активності з боку держави;
- негативний інвестиційний клімат та нестабільна політична обстановка, що відлякує потенційних інвесторів;
- низький рівень зацікавленості дослідників та науковців у залученні до інноваційних проєктів через недостатню мотивацію;
- застосування застарілих технологій та обладнання, що ускладнює впровадження новаторських рішень;
- недоліки в маркетингових дослідженнях та стратегічному плануванні, що може призвести до неефективного виведення нових продуктів на ринок.

Темпи прогресу в інноваціях сповільнюються через кілька причин. По-перше, це зумовлено міграцією економічно активного населення за кордон. По-друге, інноваційний розвиток уповільнює домінування галузей економіки, які спрямовані на видобуток сировини, але не зацікавлені у розумному використанні

цих ресурсів. Крім того, існує неузгодженість між інноваційними ініціативами та фінансовою підтримкою для них. Нарешті, високий рівень опору змінам у традиційних секторах економіки також гальмує інноваційний прогрес.

Недостатнє фінансування та складнощі з залученням додаткових коштів для підтримки інноваційного процесу становлять серйозну проблему для багатьох галузей, включаючи сферу обслуговування. Це пов'язано з високою капіталоємністю інновацій, тривалим періодом їх окупності та довготривалими передпроектними дослідженнями.

Основні чинники, які уповільнюють інноваційні процеси, представимо у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Перешкоди для активізації інноваційних процесів на підприємстві

Перешкоди	Зміст впливу
Фактори цінової динаміки	Недостатність фінансових ресурсів у певному підприємстві або групі підприємств
	Складність отримання зовнішніх фінансових ресурсів
	Значні витрати на інноваційні проекти
Фактори інформаційного середовища	Брак інформації про новітні технології
	Недостатня інформація про потенційні нові ринки збуту продукції
	Складнощі у комунікації під час пошуку та привернення партнерів для спільної інноваційної діяльності
	Недостатність кваліфікованих спеціалістів у галузі інноваційної діяльності
Економічні аспекти, які впливають на ринок	Перевага більших підприємств на ринку послуг
	Недостатньо конкретна оцінка запиту на інноваційні товари або послуги
Причини бездіяльності в інноваційній сфері	Відсутність необхідності використання результатів попередніх інноваційних розробок може бути обумовлена низьким попитом на ці продукти або послуги, або може впливати з того, що вже існуючі рішення вважаються задовільними
	Не відбувається активний рух через невизначеність чи відсутність попиту на інноваційну продукцію

Джерело: власна розробка автора

До того ж, недостатнє використання наявного інноваційного потенціалу знижує конкурентоспроможність підприємств, веде до стагнації та низької прибутковості їхньої діяльності.

З огляду на це, важливим напрямом для стимулювання інноваційних процесів на досліджуваному підприємстві є зосередження зусиль на подоланні відповідних викликів та перешкод. План подолання перешкод у інноваційному розвитку підприємства показаний на рисунку 3.1.

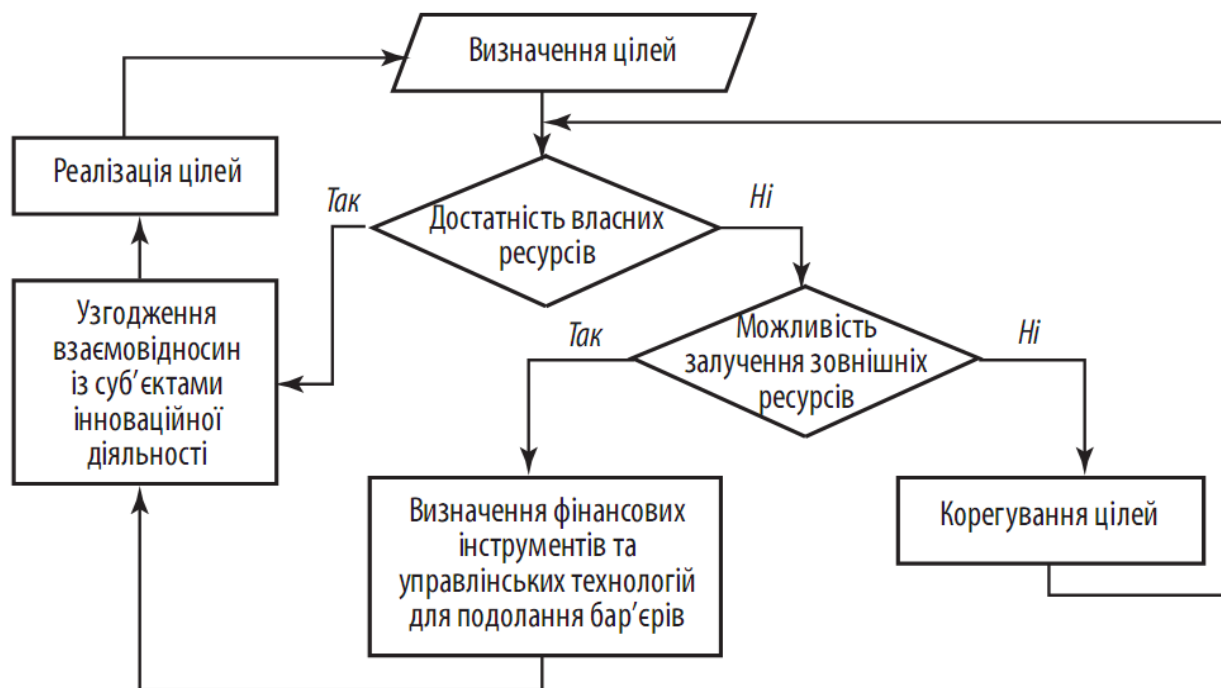


Рисунок 3.1 – План подолання перешкод у інноваційному розвитку підприємства

Джерело: власна розробка автора

Як можна побачити, в інноваційній діяльності підприємству спершу необхідно визначити пріоритетні цілі на даному етапі. Потім слід оцінити наявні власні ресурси для досягнення цих цілей. Якщо ресурсів виявиться недостатньо, розглядаються можливості залучення зовнішніх ресурсів.

Якщо підприємство успішно знаходить необхідні ресурси, воно має визначити, які управлінські та фінансові інструменти можна використовувати для подолання наявних перешкод у сфері інноваційної діяльності. Потім важливо досягти згоди та партнерської взаємодії з іншими учасниками цієї сфери.

Подолання цих етапів створює можливість для досягнення визначених цілей та завдань в інноваційній галузі.

В таблиці 3.2 наведено різноманітні засоби, які можна використовувати для подолання перешкод у сфері інноваційної діяльності підприємства або зменшення їх впливу.

Таблиця 3.2 – Засоби подолання перешкод в інноваційній діяльності на підприємстві

Бар'єри	Управлінські технології та фінансові інструменти, спрямовані на подолання бар'єрів
Фінансові	➤ залучення кредитів; ➤ лізинг; ➤ факторинг; ➤ форфейтинг; ➤ емісія цінних паперів; ➤ залучення пайового фінансування; ➤ використання механізмів пільгового оподаткування; ➤ отримання державних субсидій;
Кадрові	➤ досягнення оптимальної чисельності персоналу; ➤ підвищення кваліфікації персоналу; ➤ аутстафінг; ➤ зміна керівництва; ➤ підвищення кваліфікації керівництва
Інформаційні	➤ проведення тендерів на постачання обладнання; ➤ моніторинг ринку необхідного обладнання та налагодження партнерських відносин із виробниками/постачальниками; ➤ патентний та ліцензійний пошук; ➤ проведення опитувань серед споживачів та формування бренду; ➤ скорочення проміжних ланок у ланцюгу управління; ➤ впровадження інформаційно-управлінських систем (ERP, MRP, CRM та ін.)
Науково-технологічні	➤ придбання нових виробничих потужностей із збереженням поточного технологічного рівня; ➤ придбання якісно нових виробничих потужностей; ➤ придбання ліцензій; ➤ налагодження партнерських відносин із науковими та освітніми закладами з ціллю спільної розробки нових продуктів; ➤ впровадження сучасних інформаційних систем (сервісів спільної роботи з проектами та документацією; cloud-сховища даних; сервісу миттєвих повідомлень та ін.)
Інституційні	➤ реалізація маркетингових заходів для формування нових ринків; ➤ формування науково-виробничих структур; ➤ формування у споживача необхідності у новому товарі; ➤ перевірка на патентну чистоту; ➤ самоорганізація бізнесу; ➤ участь підприємств у розробці законодавчих та нормативних актів

Джерело: власна розробка автора

Застосування процесного підходу до інноваційного менеджменту є важливим напрямом у подоланні бар'єрів у сфері інноваційної діяльності. Це може призвести до таких позитивних результатів:

- забезпечення чіткого планування процесів техніко-технологічного розвитку та підвищення результативності господарської діяльності, враховуючи запити та потреби зацікавлених сторін;
- досягнення чіткої узгодженості між цілями, стратегією інноваційного розвитку та реалізованими інноваційними проектами;
- оптимізація інноваційних процесів на рівні підприємства шляхом скорочення термінів введення на ринок інноваційних пропозицій та максимізації ефективності використання ресурсів;
- впровадження формалізованих процесів управління знаннями, що виникають в процесі інноваційної діяльності;
- постійний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища для раціонального управління;
- узгодження інноваційної діяльності з загальною системою управління на підприємстві;
- підвищення ефективності управлінської системи та підвищення корпоративної репутації підприємства.

Використання проєктного підходу та відповідного інструментарію також є ключовим компонентом, який допоможе поліпшити хід інноваційних процесів та успішно впровадити інноваційні проєкти у сфері обслуговування.

Виконання проєктного підходу в обслуговуючій сфері вимагає наступних кроків:

- формування концепції проєкту, включаючи визначення цілей та завдань інноваційного проєкту і оцінку економічного та соціального контексту проектування;
- складання попереднього проєкту, що передбачає узгодження цілей, вибір методів та технологій, оцінку привабливості проєкту і формулювання завдань для проектування;

- підготовка проєктної документації, включаючи координацію параметрів проєкту та його затвердження замовником;
- розробка робочої документації, включаючи складання регламенту обслуговуючих робіт і контроль за процесом підбору підрядників;
- надання якісних послуг у сфері обслуговування.

Для подолання перешкод у сфері інноваційної діяльності рекомендується використовувати методи управління та організації робіт, що базуються на процесах та проєктному підході.

3.2. Пріоритети напрями поліпшення інструментарію інноваційного менеджменту в контексті підвищення стійкості підприємства

При впровадженні та реалізації стратегічного розвитку інноваційних процесів на підприємстві важливо враховувати зміну вимог та запитів замовників, а також покращення вартісних та ціннісних параметрів продукції. Основною метою цього механізму є сприяння оптимальному використанню всіх ресурсів, впровадження ефективного управлінського інструментарію та побудова ефективної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

До складових механізму стратегічного розвитку інноваційних процесів на рівні господарюючого суб'єкта включаються відповідні методи та інструментарій для впровадження програми інноваційного розвитку. Серед таких методів можна виділити організаційні, економічні та правові, а інструментами є стимулюючі та аналітичні інструменти.

Організаційні підходи сприяють створенню сприятливих умов для ефективного протікання інноваційних процесів на всіх їх етапах.

Необхідність використання правових методів виникає з потреби забезпечення юридичної підтримки процесів у сфері обслуговування та їх відповідності чинним законам, нормам та регулюванням.

Економічні підходи передбачають застосування стратегій для забезпечення економічної ефективності господарської діяльності. Ці методи

тісно пов'язані зі застосуванням стимулюючих інструментів, які сприяють підвищенню мотивації виконавців до якісного виконання робіт та точного виконання термінів реалізації інноваційних проєктів.

Аналітичні інструменти дозволяють провести оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища, а також основних параметрів інноваційних проєктів.

Механізм стратегічного розвитку інноваційних процесів на підприємстві відображений на рисунку 3.2. Цей підхід передбачає стимулювання інноваційної діяльності шляхом привертання нових клієнтів, використання інноваційних ресурсів та технологій, і застосування сучасних цифрових інструментів у процесі управління інноваціями і загальної діяльності.

З метою поліпшення управління інноваційною діяльністю на підприємстві у стратегічній перспективі, рекомендується чітко дотримуватися визначеної послідовності етапів, а саме:

- аналіз зовнішнього середовища, що включає встановлення параметрів макро- і мікроклімату та оцінку їх змін.
- оцінка внутрішнього середовища та ідентифікація невикористаних резервів інноваційного потенціалу.
- визначення подальших напрямів інноваційного розвитку підприємства;
- встановлення цільового ринкового сегменту для впровадження інноваційних технологій у сфері обслуговування;
- оцінка та ідентифікація ризиків в процесі здійснення інноваційної діяльності;
- вибір оптимальної альтернативи подальшого інноваційного розвитку;
- покращення структури організації та визначення осіб, відповідальних за виконання інноваційного проєкту;
- здійснення пошуку та визначення джерел фінансування для інноваційного проєкту.
- моніторинг усіх етапів виконання інноваційного проєкту;
- оцінка прогресу в реалізації інноваційного проєкту та внесення відповідних змін у відповідності до потреб.

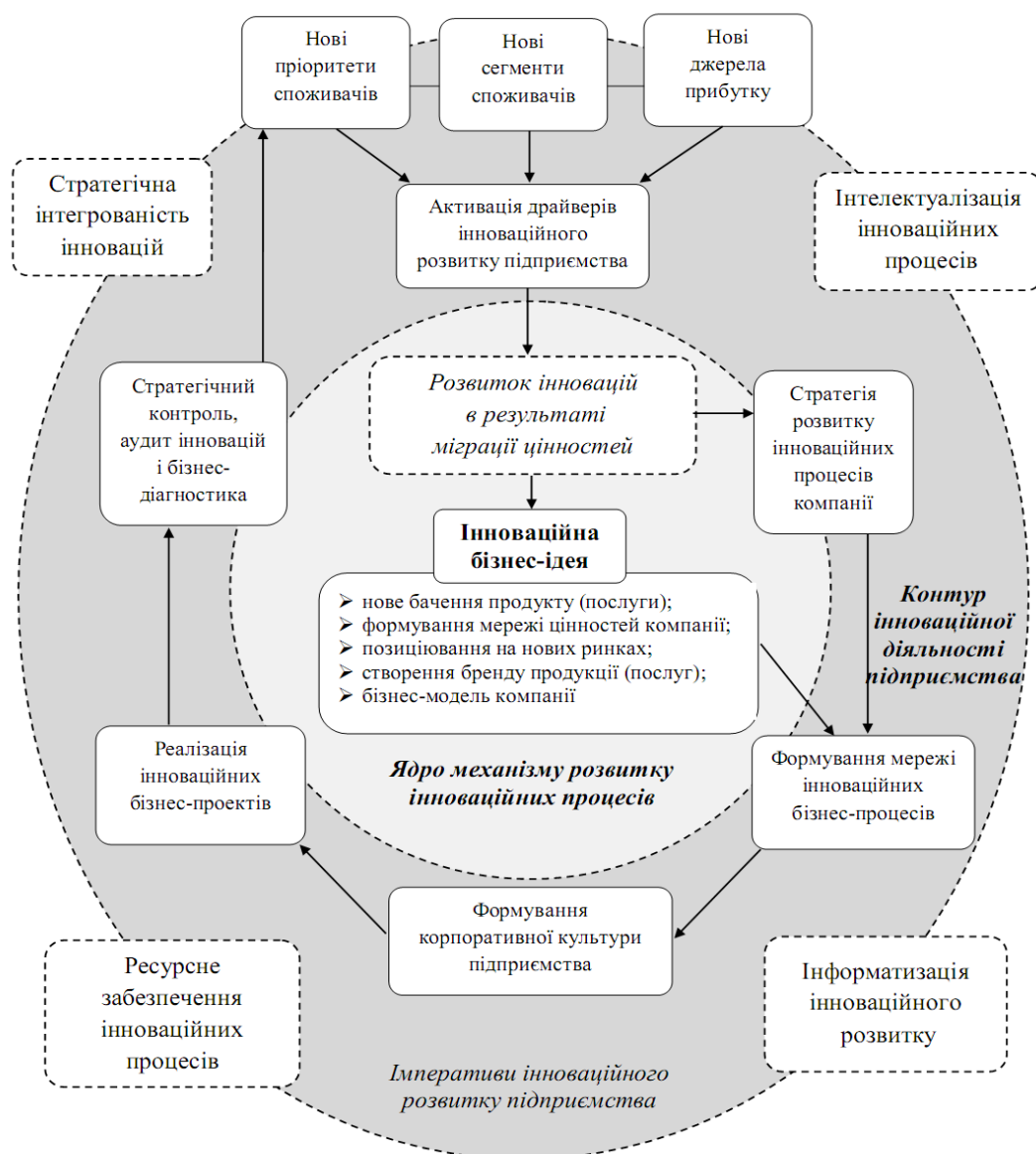


Рисунок 3.2 – Стратегічний механізм розвитку інноваційних процесів на підприємстві

Джерело: власна розробка автора

Для забезпечення інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта у стратегічній перспективі необхідно використовувати сучасний інструментарій для аналізу та оцінки. Наприклад, для ідентифікації внутрішніх сильних та слабких сторін функціонування суб'єкта, а також загроз і можливостей зовнішнього ринкового середовища можна використовувати методи SWOT та SNW аналізу. Для оцінки стану зовнішнього середовища та його сприятливості для інноваційної діяльності можна використовувати методи PEST, SPACE, PIMS

та GAP аналізу. Крім того, важливими є методи стратегічного планування, аналізу ринку та діяльності конкурентів.

Стратегічна орієнтація на забезпечення ефективності інноваційних процесів також передбачає проведення ретельної оцінки та ідентифікації впливу ризиків. Ці ризики можуть бути різноманітними, такими як стратегічні, поточні, техніко-технологічні, економічні, інформаційні, екологічні та інші. Крім того, ризики можна класифікувати за можливостями управління ними, включаючи внутрішні та зовнішні ризики, ризики неотримання (або неповного отримання) бажаного результату, а також ризики отримання небажаного результату, наприклад, в економічній або екологічній сферах.

В сучасних умовах інноваційної діяльності, як і в багатьох інших сферах, моделі мережевої взаємодії стали дуже популярними. Ефективний інноваційний процес зараз ґрунтується на активному обміні інформацією, засобами і методами створення нових знань. У цьому контексті особливо цікавими є концепція інтегрованого використання передових технологій, платформи лідерства та концепція відкритих інновацій тощо.

Для стимулювання інноваційної діяльності підприємства можна впровадити інтеграцію в межах інноваційних процесів у сфері обслуговування. Ця інтеграція може реалізовуватися в трьох основних напрямках: інформаційному, організаційному та контрактному.

Відсутність інтеграції між зацікавленими суб'єктами у сфері обслуговування може призвести до серйозних наслідків, включаючи значне збільшення витрат на послуги, порушення термінів виконання замовлень, невідповідність якості наданих послуг, виникнення помилок, а також можливість судових позовів і конфліктів між учасниками обслуговуючих проєктів.

Важливо відмітити, що злагоджений процес інноваційно-інвестиційної діяльності у галузі обслуговування сприяє покращенню обміну інформацією між усіма учасниками.

Отже, активна співпраця між усіма учасниками на ринку обслуговування сприятиме інтеграції суб'єктів малого та середнього бізнесу у процеси інновацій,

розвитку наукових досліджень у цій галузі та поширенню використання передових цифрових та технологічних рішень.

Серед ключових принципів успішної співпраці та обміну інформацією між різними зацікавленими сторонами в сфері інновацій можна виділити: принцип постійного вдосконалення; принцип системного підходу; етичність взаємодії; гнучкість; надійність та стабільність; компетентність; стимулювання; урахування потреб всіх учасників.

Ефективна інтеграція зацікавлених сторін у сфері обслуговування інноваційних процесів характеризується такими особливостями та результатами:

- раннє залучення всіх учасників (виконавців, замовників, підрядників і т. д.);
- спільний розподіл ризиків і винагороди;
- укладення комплексних угод;
- спільне прийняття рішень та контроль над процесами;
- спільно розроблені та узгоджені цілі проекту;
- відмова від взаємних претензій.

У процесі розвитку інноваційної стратегії підприємства, важливо надати уваги впровадженню ефективної системи навчання та розвитку персоналу, а також налагодженню взаємовідносин з клієнтами через маркетингові заходи.

Важливою метою в інноваційному менеджменті на підприємстві є впровадження системи оцінювання, що є раціональною та комплексною. Для досягнення цієї мети можна використовувати відповідні метрики, такі як ключові показники ефективності (KPI).

Система ключових показників ефективності охоплює такі критерії:

- показники досягнень: відображають, наскільки успішно були досягнуті необхідні результати завдяки інноваціям;
- показники ефективності: визначають, як ефективно використовуються ресурси для досягнення цілей інноваційної діяльності;
- показники якості продукту або процесу: оцінюють якість продукту або процесу і його відповідність вимогам та стандартам.

Під час оцінки інноваційного процесу на підприємстві важливо застосовувати комплексний підхід. Це означає використання кількох методів оцінки одночасно:

- результативний підхід: оцінка досягнення очікуваних результатів внаслідок інноваційної діяльності;
- цільовий підхід: визначення відповідності інноваційних зусиль поставленим цілям і завданням;
- витратний підхід: аналіз ефективності витрат ресурсів, включаючи фінансові, людські та матеріальні, у процесі інноваційної діяльності.

Впровадження відомого стратегічного підходу до організації інноваційних процесів у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» сприятиме підвищенню продуктивності та ефективності його діяльності, отриманню конкурентних переваг і створенню основи для стійкого росту на основі інноваційних рішень.

Таким чином, у даному підрозділі розглянуті ключові аспекти, які сприятимуть підвищенню стійкості підприємства через інноваційний розвиток.

Стратегічне планування, партнерство з іншими суб'єктами, оцінка результативності, розвиток людських ресурсів та фінансова підтримка – основні напрямки.

Ці підходи спрямовані на покращення роботи підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

ВИСНОВКИ

Враховуючи теоретичні засади інноваційного менеджменту на підприємстві та практичний досвід управління ними на підприємстві сфери обслуговування, окреслені у даній кваліфікаційній роботі, можна сформулювати наступні висновки:

Метою дослідження було у вивченні впливу інноваційного менеджменту на підвищення стійкості підприємства, визначенні ключових інноваційних стратегій та інструментів, що сприяють адаптації та ефективному функціонуванню підприємств у динамічному ринковому середовищі.

У сучасному господарському середовищі інновації виконують ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Розглядаючи економічний зміст і види інновацій, їх вплив на успішність підприємства, можна зробити висновок, що вони є важливими каталізаторами розвитку, сприяючи зростанню продуктивності, покращенню якості продукції та послуг, зниженню витрат та розширенню ринків збуту. При цьому, інноваційний менеджмент в контексті стійкого розвитку підприємства відіграє важливу роль, забезпечуючи ефективне управління інноваційними процесами, врахування ризиків та використання ресурсів. Забезпечуючи сталість та стійкість діяльності, інновації та інноваційний менеджмент стають ключовими складовими успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Сучасний етап розвитку інноваційного менеджменту та новаторських підходів відкриває підприємству можливість обирати найбільш прийнятні напрями та стратегії для отримання конкурентних переваг, незалежно від їх розміру, напрями діяльності та етапу розвитку. Проте для українських підприємств існують перешкоди, які гальмують розвиток інноваційного менеджменту, включаючи низький рівень інноваційної культури, обмежений доступ до актуальної інформації, недостатню кваліфікацію управлінського персоналу, відсутність ефективних консультаційних послуг, схильність до збереження традиційних підходів, а також невеликий ефект від впровадження

інновацій або очікування значних миттєвих результатів.

Базою дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «ГУДЕКС ЕкоСервіс», що спеціалізується на наданні різноманітних послуг для різних об'єктів.

Аналіз основних показників економічної діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» вказує на стабільний розвиток підприємства протягом розглянутого періоду. Зростання фонду оплати праці та суми податку з доходів фізичних осіб відображає позитивні тенденції у фінансовій діяльності, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії. Незважаючи на деякі коливання у кількості штатних працівників та відпрацьованого робочого часу, загальна стабільність у кадровому складі свідчить про управлінську ефективність. Проте, для подальшого розвитку, важливо продовжувати вдосконалювати стратегії управління ресурсами та оптимізації процесів виробництва, з метою забезпечення стійкого та стабільного зростання компанії в майбутньому.

У сучасних умовах конкурентної бізнес-середовища оцінка фінансово-економічних показників є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством. Висновки, зроблені на основі аналізу таких показників, не лише допомагають у з'ясуванні поточного стану справ, а й надають важливі вказівки щодо можливостей для подальшого розвитку. У цьому контексті було проведено оцінку ключових фінансово-економічних показників функціонування нашого підприємства, ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», з метою виявлення тенденцій та формулювання стратегічних рекомендацій для його подальшого розвитку.

За результатами аналізу встановлено, що підприємство має певні проблеми у фінансовій сфері, такі як зниження прибутковості та обсягів ділової активності. Це вказує на необхідність удосконалення стратегій управління інноваційними процесами та розвитку фінансової стійкості.

Однак виявлено, що підприємство має певні переваги, такі як наявність кваліфікованого управлінського персоналу та можливість співпраці з іншими суб'єктами у сфері інновацій. Ці фактори створюють базу для подальшого розвитку підприємства та збільшення його конкурентоспроможності на ринку.

Отже, на основі аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» потребує комплексного підходу до вирішення фінансових проблем та активного впровадження інноваційних стратегій для подальшого успішного розвитку.

У даній кваліфікаційній роботі було розглянуто різноманітні аспекти, які можуть сприяти підвищенню стійкості підприємства через інноваційний розвиток.

Перш за все, стратегічне планування визначає напрямки та цілі розвитку, враховуючи конкурентні переваги та потреби ринку. Чітко сформульована стратегія дозволяє підприємству працювати відповідно до визначених цілей.

Далі, партнерство і співпраця з іншими суб'єктами, включаючи конкурентів та науково-дослідні установи, сприяють обміну інноваційними ідеями та ресурсами, що збільшує можливості для успішних інновацій.

Оцінка результативності грає важливу роль у визначенні ефективності інноваційних процесів. Використання метрик і ключових показників дозволяє здійснювати об'єктивну оцінку та приймати обґрунтовані рішення.

Розвиток людських ресурсів через навчання та підвищення кваліфікації сприяє створенню ефективної робочої сили, яка здатна успішно впроваджувати інновації та реалізовувати стратегічні цілі підприємства.

На останньому етапі, фінансова підтримка грає важливу роль у забезпеченні інвестицій у інноваційні проекти та дозволяє здійснювати їхню реалізацію.

Загалом, впровадження стратегічного підходу до організації інноваційних процесів на підприємстві сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та стійкості, що створить передумови для довгострокового успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамів М. (2023). Інновації як ключова рушійна сила економічного розвитку України в нових умовах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-03-05>
2. Близнюк А.О., Кудрявцева О.В. Сучасні методи інноваційного управління підприємством. Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. 2023. Вип. 41. С. 38-40.
3. Бондар Т. В., Тимощенко В. Ю., Вакуленко І А. Формування ефективного механізму інноваційного менеджменту на підприємствах енергетики. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2022. № 4. С. 43–51. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/90725/3/Bondar_innovation_management.pdf (дата звернення: 01.05.2024).
4. Гарбар Ж. В., Майбородюк К. С. Інноваційний менеджмент як базис інноваційного розвитку сільсько-господарських підприємств. Агросвіт. 2021. № 9-10. С. 11-17. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9-10_2021/3.pdf (дата звернення: 03.05.2024).
5. Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2022. Т. 1. № 5. С. 62-67. URL: <https://doi.org/10.46299/j.ismef.20220105.08> (дата звернення: 07.05.2024).
6. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с.
7. Інноваційний менеджмент: підруч. / П. П. Микитюк та ін. Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2019. 518 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36441/3/%D0%9C%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D1%82%D1%8E%D0%BA%20%281%29.pdf> (дата звернення: 29.04.2024)
8. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг

підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 49.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>

9. Майстро Р., Назаренко Д. Управлінські інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2020. №1. С. 95-98. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.95> (дата звернення: 29.04.2024).
10. Нестеренко С. Інноваційний менеджмент я оди із факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агро- та електроінженерії : матеріали Між-народної науково-практичної конференції (м. Бережани, 10 квітня 2020 р.). Бережани : ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», 2020. С. 116–118. URL: https://www.bati.nubip.edu.ua/Doc/Conference/Conf_2020_april/Bati-Work-CAE-10_04_2020.pdf#page=116 (дата звернення: 01.05.2024).
11. Руснак А.В. Формування процесної моделі системи управління інноваційною діяльністю підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2023. №1. С. 56-61.
12. Славков, М., Калантаєвська, О., & Губарь, О. (2023). ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНОМУ СВІТІ. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-95>
13. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
14. Ткаліч Д.К., Яковенко В.С. Особливості механізму управління інноваційними процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. №12. С. 93-98.
15. Leonenko K. R. The role of innovation management in managing the competitiveness of enterprises in world markets. *ECONOMICS: time realities*. 2021. № 6(58). Р. 53-61. URL: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2021.7> (дата звернення: 02.05.2024).

ДОДАТКИ