

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю**

**«ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

Кваліфікаційна робота здобувачки  
освітнього ступеня «бакалавр»  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми «Менеджмент: бі-  
знес-адміністрування»  
Гавадзин Василь Васильович  
Керівник: Яковенко О.І.  
Рецензент:

Робота допущена до захисту  
на засіданні кафедри управління  
підприємницькою та туристичною  
діяльністю

Протокол № 4 від «06» червня 2023 р.

Завідувач кафедри

Мер Меркульов І. К.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист  
на відкритому засіданні ЕК

«22» червня 2023 р.

Оцінка 67 задовільно  
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

[підпис]  
(підпис)

Меркульов І. К.  
(прізвище, ініціали)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>		3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>		6
1.1.	Поняття «інновації» та їх класифікація	6
1.2.	Сутність та особливості інноваційного менеджменту на підприємстві	13
1.3.	Підходи до оцінки управління інноваційною діяльністю підприємства	20
	Висновки до розділу I	29
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»</b>		31
2.1.	Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	31
2.2.	Аналіз інноваційної діяльності ТОВ «АВК Конфекшнінері»	41
2.3.	Оцінка результативності управління інноваційним менеджментом на підприємстві	52
	Висновки до розділу II	61
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>		63
3.1.	Концептуальні засади вдосконалення інноваційного менеджменту в діяльності ТОВ «АВК Конфекшнінері»	63
3.2.	Розробка ефективного механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «АВК Конфекшнінері»	71
3.3.	Економічне проектування інноваційного розвитку підприємства	81
	Висновки до розділу III	91
<b>ВИСНОВКИ</b>		93
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>		97

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Інноваційний менеджмент сучасних підприємств розглядається як провідний чинник, що сприяє посиленню конкурентних позицій на обраних ринках. В процесі адаптації науково-технічного потенціалу до ринкових умов, відбувається складний процес пошуку ефективних організаційних форм управління інноваціями, створення механізму інтеграції та координації діяльності в процесі розробки й впровадження інновацій. Крім того підприємства повинні постійно здійснювати якісно нову інноваційну діяльність, спрямовану на розробку нових позицій асортименту, впровадження нових технологій та процесів, що надає можливість формувати нові умови удосконалення виробництва та управління для посилення позиції підприємства.

Результативність науково-технічного прогресу в значній мірі визначається ефективністю нововведень, тобто ефективністю впровадження нових товарів та послуг, ринків збуту і нових технологій. При цьому важливим завданням є забезпечення динамічного розвитку виробництва як чинника зростання економічного потенціалу підприємства. Стабільність самого підприємства в ринковому середовищі залежить від ефективності інноваційного менеджменту на ньому, що дозволяє йому успішно конкурувати на ринку з удосконаленою або новоствореною продукцією.

Вивченню загальних питань інноваційного менеджменту на підприємстві присвячені чисельні наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів. До найбільш відомих з них можна віднести наступних вчених: О. М. Гавриш, О. Є. Гудзь, М. Додгсона, В. Зарубу, С. Ілляшенка, С. В. Ільдеменова, Н. Д. Кондрат'єва, Н. В. Краснокутську, Я. Кук, П. Майерс, В. Г. Мединського, Ф. Ніксона, М. Портера, А. С. Полянську, Ю. С. Погорелова, С. Савчука, Б. Санто, І. О. Седкову, Б. М. Сердюка, Б. Твіста, А. Турила, Й. Шумпетера.

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів інноваційного менеджменту на

підприємстві, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

**Метою дипломної роботи** є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення інноваційної діяльності на підприємстві з метою підвищення його прибутковості та інвестиційної привабливості.

**Завданнями дипломної роботи є:**

- Розкрити поняття «інновації» та їх класифікацію;
- Визначити сутність та особливості інноваційного менеджменту на підприємстві;
- дослідити підходи до оцінки управління інноваційною діяльністю підприємства;
- проаналізувати інноваційну діяльність ТОВ «АВК Конфекшнінері»;
- здійснити оцінку результативності управління інноваційним менеджментом на підприємстві;
- запропонувати концептуальні засади вдосконалення інноваційного менеджменту на підприємстві;
- розробити механізм управління інноваційною діяльністю ТОВ «АВК Конфекшнінері».

**Об'єктом дипломної роботи** є процес управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних і практичних аспектів інноваційного менеджменту на підприємстві. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «АВК Конфекшнінері».

**Методологія і методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою роботи є діалектичний метод наукового пізнання, комплексний системний підхід до вивчення економічних явищ та процесів, фундаментальні наукові праці та розробки вітчизняних і зарубіжних вчених у теорії інноваційного менеджменту підприємства.

Для реалізації поставлених у дипломній роботі завдань було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження:

дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивчення предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; економіко-статистичний – при оцінці сучасного стану розвитку досліджуваного підприємства; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації; матричний та SWOT-аналізу – при визначенні зон ризику, сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз досліджуваного підприємства та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань інновацій, інноваційної діяльності, інноваційної політики та інноваційного менеджменту. офіційні дані Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, річні звіти та первинна документація ТОВ «АВК Конфекшінері», а також результати опитування та власних спостережень.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Поняття «інновації» та їх класифікація

Невід’ємною характеристикою сучасної економіки, головною умовою становлення ефективної моделі економічного зростання на початку третього тисячоліття, є інноваційна спрямованість. Перехід економіки країни на інноваційний шлях розвитку зумовлює динаміку економічного зростання і рівень конкурентоспроможності підприємств всередині галузей і в світовому господарстві.

Поняття інновації в науковий обіг ввів австрійський вчений Йозеф Шумпетер у 1911 році. У своїй роботі «Теорія економічного розвитку» він зазначає, що інноваційні процеси є новими комбінаціями, які формуються в результаті реорганізації виробництва завдяки використанню нової техніки, появі нової сировини, впровадження нової продукції, виникнення нових ринків збуту [8, С.27].

Дослідження сутності «інновація» свідчить про те, що серед вчених немає єдиної думки щодо визначення даного поняття. Так, в табл. 1.1 наведено трактування поняття «інновація» різними науковцями.

Тема інновацій за останні кілька років захопила корпоративний і політичний дискурс планети. Всесвітній економічний форум в Давосі вже декілька років поспіль присвячений четвертій промисловій революції та її наслідкам у всіх сферах. Глобальні інституції вбачають у технологіях головного драйвера розвитку й головну умову для виживання компаній та країн.

Варто зазначити, що процес створення інновацій може здійснюватися спеціалізованими науково-дослідницькими організаціями як основний вид діяльності, представляючи собою розробку нових продуктів для продажу або

оренди на ринку інноваційних технологій, наприклад, шляхом видачі ліцензій. У той же час, велика кількість підприємств шляхом створення власних підрозділів НДДКР займається розробленням та удосконаленням продуктів як допоміжним напрямком діяльності [24, С.54]. Іншими словами, суб'єкти господарювання можуть здійснювати інноваційні розробки самостійно або купувати нові технології у спеціалізованих науково-дослідних організаціях.

Таблиця 1.1

## Трактування терміну «інновація»

Автор	Визначення
Б. Твісс [59]	Процес, в якому винахід або нова ідея набуває економічного змісту
Ф. Ніксон [43]	Сукупність технічних, виробничих та комерційних заходів, що приводять до появи на ринку нових товарів, поліпшення промислових процесів і обладнання
Б. Санто [51]	Суспільно-економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, і в разі, якщо інновація орієнтована на економічну вигоду, прибуток, її поява на ринку може принести додатковий дохід
Ю.П. Морозов [44]	Прибуткове використання інновацій у вигляді нових технологій, видів продукції, організаційно-технологічних та соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного або іншого характеру
П.Н. Завлін, А.К. Казанцев, Л.Е. Мінделі [13]	Використання в тій чи іншій сфері суспільства результатів інтелектуальної (науково-технічної) діяльності, спрямованих на вдосконалення процесу діяльності або його результатів
Д.В. Соколов, А.Б. Титов, М.М. Шабанова [29]	Підсумковий результат створення та освоєння принципово нового або модифікованого засобу (нововведення), що задовольняє певні суспільні потреби і обумовлює ряд ефектів (економічний, науково-технічний, соціальний, екологічний)
Закону України «Про інноваційну діяльність» [50]	Новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери
О.І. Дідченко [24]	Зміни у всіх сферах життєдіяльності підприємства: виробничій, маркетинговій, фінансовій, організаційній, соціальній за допомогою впровадження, освоєння і використання нових або вдосконалених рішень, заснованих на науково-технічних досягненнях, з метою задоволення постійно зростаючих потреб суспільства і підвищення конкурентоспроможності самого підприємства.

Класифікація інновацій за різними групами не тільки конкретизує структуру об'єкта, а й виявляє в ньому проблемні зв'язки. Вітчизняні та зарубіжні



дослідники, висловлюють широке коло думок щодо структури сукупності інновацій, складу та характеристики класифікаційних ознак. У ході дослідження було розглянуто найважливіші ознаки, які лежать в основі відомих класифікацій. Так, у вітчизняній та зарубіжній літературі їхня кількість перевищує двадцять, але це свідчить лише про те, що здебільшого підмінюються поняття загальної типологічної ознаки характеристикою їх видових відмінностей усередині типологічних груп [4, С.31].

Розглянемо декілька варіантів класифікацій інновацій, які можна відокремити із великої кількості існуючих. У табл. 1.2 наведено класифікацію, в якій відокремлені види інновацій на основі п'яти класифікаційних ознак з точки зору організації, яка практично реалізує інновації в своїй економічній діяльності.

Таблиця 1.2

### Класифікація інновацій[38, 56]

Класифікаційна ознака	Вид інновації
1	2
Предмет і сфера докладання	1. Продуктові – нові продукти і послуги; 2. Ринкові – відкриття нових сфер застосування продукту; дозволяють реалізувати послуги на нових ринках; 3. Інновації-процеси – технологія, організація виробництва та управлінські процеси.
За роллю в реалізації цілей організації	1. Поліпшувальні – проводяться в межах розвитку й удосконалення напрямів діяльності; 2. Стратегічні – створюють нові напрями діяльності або забезпечують успішне функціонування існуючих напрямків на тривалий період.
За значенням для реального напрямку діяльності	1. Базисні (фундаментальні) – радикально змінюють усталений або формують новий напрям діяльності; 2. Модифікувальні – здійснюються в межах удосконалення й розвитку базисних; 3. Псевдоінновації – зовнішні неістотні зміни продуктів, або процесів, що не мають принципової новизни і не створюють жодних додаткових переваг для споживачів.
За сферою діяльності підприємства	1. Інновації «на вході в підприємство» – цільові, якісні чи кількісні зміни у виборі або використанні матеріалів, сировини, обладнання, інформації, працівників, інших видів ресурсів. 2. Інновації «на виході з підприємства» – зміни в результатах виробничої діяльності (виробах, послугах, технологіях). 3. Інновації структури підприємства – цільові зміни у виробничих, обслуговуваних і допоміжних процесах.

## Продовження табл. 1.2

1	2
За змістом діяльності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Технологічні – спрямовані на створення та освоєння виробництва нової продукції, технології й матеріалів, модернізацію обладнання, реконструкцію споруд, реалізацію заходів з охорони навколишнього середовища;</li> <li>2. Виробничі – орієнтовані на розширення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності, зміну структури виробництва тощо;</li> <li>3. Економічні – спрямовані на зміну методів і способів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності, зниження виробничих витрат, зростання матеріального стимулювання, зацікавленості працівників, раціоналізацію системи обліку;</li> <li>4. Торгівельні – використання нових методів цінової політики та форм взаємодії з постачальниками й замовниками; надання чи отримання фінансових результатів у формі кредитів, інтернет-магазин тощо;</li> <li>5. Соціальні – пов’язані з поліпшенням умов і характеру праці, соціального забезпечення, психологічного клімату в колективі та ін.;</li> <li>6. Управлінські – спрямовані на вдосконалення організаційної структури, стилю й методів прийняття рішень, використання нових засобів опрацювання інформації та документації.</li> </ol>

Інша група авторів дає наступну класифікацію інновацій, поділяючи їх на такі групи [65]:

1. За типом нововведення: правові, матеріально-технічні, організаційно-управлінські, соціальні, економічні та педагогічні;
2. За інноваційним потенціалом: радикальні, модифіковані та комбіновані;
3. За особливостями інноваційного процесу: внутрішньо-організаційні та між організаційні;
4. За механізмом здійснення: дифузійні, одиничні, успішні та неуспішні, завершені та незавершені;
5. За ефективністю: орієнтовані на зростання ефективності виробництва чи управління суб’єктом господарювання, на покращення умов праці;
6. За спадкоємністю: заміщуючі, скасовуючі, поворотні, відкриваючі та ретровведення.

Підхід запропонований Е.А. Уткіним відображає більш широкий погляд на поняття та сутність інновацій як суспільного явища, яке не обмежується

тільки підприємством. Дещо схожий підхід наводить Ю. Бажал, але він обмежує кількість класифікаційних ознак трьома, які на його погляд достатньо розкривають зміст інновації, а саме дозволяють визначити: тип, функцію і місце:

1. За типом: продуктові, технологічні, сировинні, організаційні, збутові та інфраструктурні;
2. За інноваційною функцією: базові, поліпшуючі та псевдо інновації;
3. За новизною місця впровадження: нова галузь (нове виробництво), існуюча галузь (існуюче виробництво) [2].

Серед великої кількості підходів до інновацій також слід відзначити класифікацію В. Г. Мединського, який пропонує класифікувати інновації за такими ознаками:

- рівень розробки та поширення;
- ступінь впливу на зміни;
- роль у відтворюючому процесі;
- сфера впровадження та поширення;
- ступінь новизни та глибини змін;
- спрямованість дії;
- масштаб інноваційних процесів [38].

Слід зазначити, що особливістю сучасного розвитку підприємств є безперервність інноваційної діяльності. Це пояснюється двома концепціями.

Перша концепція має на увазі використання радикальних, масштабних змін, так званих проривів в діяльності організації. Варто зазначити, що за допомогою радикальних змін підприємства здатні досягати навіть ті цілі, які довгий час вважаються досяжними в теорії, однак для їх реалізації на практиці не вистачає технологій і знань колективу в їх використанні. Радикальні зміни часто є більш успішними, якщо беруть свій початок з критичної ситуації. Це пов'язано з тим, що реальна небезпека є стимулом розумової діяльності, яка необхідна для усвідомлення справжніх потенційних вигід. До радикальних сучасних концепцій вдосконалення організації відносяться: поліпшення напрямків в роботі через метод ідеалізації, використання технології бенчмаркінгу,

застосування процесів реінжинірингу, реалізація концепції «Шість сигм»[16].

Друга концепція включає в себе реалізацію безперервного вдосконалення шляхом постійних змін і поліпшень всіх форм і видів діяльності. Слід підкреслити, що організації, які лідирують на світових ринках, досягають успіху не тільки за рахунок безперервних вдосконалень, а й здійснюють їх більш ніж в одному напрямку одночасно. Важливе значення має синергія різних дій щодо поліпшення і необхідність їх здійснення на всіх рівнях організації. Застосування концепції кайдзен, концепції бережливого виробництва (Lean production, Toyota Production System – TRS) є яскравим прикладом реалізації поступових змін в організації [16].

Важливим є той факт, що спочатку вище зазначені концепції були призначені для виробничих підприємств, проте їх основні ідеї та принципи сьогодні стають все поширенішими і в інших галузях.

Для здійснення безперервних вдосконалень підприємства вибирають підходи, створені на основі узагальнення світового досвіду в області менеджменту. До таких підходів відносяться вдосконалення діяльності через застосування стандарту ISO 9001, впровадження збалансованої системи показників, використання моделі вдосконалення Європейського фонду управління якістю (European Foundation for Quality Management – EFQM).

Обидві концепції є відмінними за обсягами фінансових, часових та інших витрат, однак найбільш успішно розвиваються підприємства, які комбінують безперервне вдосконалення з проривами.

Таким чином, інноваційна діяльність підприємства є необхідним і безперервним процесом. Наявність інноваційної складової в діяльності підприємства свідчить про його постійне вдосконалення, характеризує його положення на ринку, частку нової продукції, яка відповідає реальним потребам ринку, і визначає його конкурентні переваги.

Отже, інноваційна діяльність є діяльністю, пов'язаною з використанням і комерціалізацією наукового, науково-технологічного результату і інтелектуального потенціалу з метою отримання нової продукції, технології її виробництва і задоволення потреб споживачів. Виходячи з цього,

інноваційний розвиток можна розглядати як систему цілеспрямованих і взаємозалежних попереджувальних заходів, які забезпечують досягнення необхідного економічного зростання для реалізації цілей розвитку підприємства. Воно є більш успішним, коли охоплює не одну вузьку область, а включає в себе також сфери, що впливають на загальний результат (управління, маркетинг, навчання персоналу, фінанси, продаж тощо) [17].

На основі факторів, що впливають на формування інновацій, можна виділити три основні види інноваційного розвитку підприємства: продуктове, технологічне і соціальне [61, С. 105].

Продуктовий інноваційний розвиток є процесом оновлення збутового потенціалу підприємства, за допомогою якого досягається збільшення обсягу одержуваного прибутку, вихід на нові ринки збуту, створення нових робочих місць тощо.

Технологічний інноваційний розвиток характеризується як процес оновлення виробничого потенціалу підприємства, який направлений на підвищення продуктивності праці і економію ресурсів. Даний тип розвитку сприяє збільшенню обсягів одержуваного прибутку, вдосконаленню техніки безпеки, проведенню заходів щодо захисту навколишнього середовища, підвищенню ефективності використання внутрішньо фірмових інформаційних систем.

Технологічний інноваційний процес складається з чотирьох основних етапів [61]: розпізнавання проблеми; генерація ідей; вибір технології; розроблення та реалізація рішень.

Соціальний інноваційний розвиток характеризується як процес методичного поліпшення соціальної сфери. Реалізація такого виду розвитку сприяє розширенню можливостей на ринку робочої сили, стимулює персонал, зміцнює довіру до соціальних зобов'язань.

Таким чином, інновації – це зміни у всіх сферах життєдіяльності підприємства: виробничій, маркетинговій, фінансовій, організаційній, соціальній за допомогою впровадження, освоєння і використання нових або вдосконалених рішень, заснованих на науково-технічних досягненнях, з метою задоволення постійно зростаючих потреб суспільства та підвищення

конкурентоспроможності самого підприємства. На сьогодні, впровадження інновацій розглядається як один із способів підвищення конкурентоздатності товарів, підтримки високих темпів розвитку і рівня прибутковості.

## 1.2 Сутність та особливості інноваційного менеджменту на підприємстві

Управління інноваційним процесом – невід’ємна складова діяльності будь-якого підприємства, що охоплює планування, організацію та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних процесів, розрахованих на здобуття конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Ефективність інноваційного розвитку підприємств залежить не тільки від результатів діяльності самостійних економічних суб’єктів окремо, але і від того, як вони взаємодіють між собою як елементи загальної системи створення і використання нових технологій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Характеристика типів інноваційної системи[17, 38]

Типи інноваційної системи	Основні характеристики
1	2
Інноваційна система на індивідуальному рівні	Інноваційний розвиток на рівні фізичної особи. На даному етапі відбувається основне виробництво і розвиток знань, а також інвестування в сферу наукоємних технологій, шляхом придбання товарів і послуг, необхідних для забезпечення життєдіяльності та задоволення власних потреб.
Інноваційна система на мікрорівні	Інноваційний розвиток, який здійснюється підприємством, шляхом створення і випуску наукоємної продукції або шляхом надання послуг щодо забезпечення інноваційного процесу (освіта, юридичний та інформаційний супровід, фінанси і т. д.)
Інноваційна система на мезорівні	Інноваційний розвиток, який здійснюється на рівні холдингів або корпорацій переважно в межах однієї країни.

1	2
Інноваційна система на макрорівні	Інноваційний розвиток, який здійснюється в межах країни або її частини (регіон, область, місто), інституційною основою якої є державна інноваційна політика.
Інноваційна система на гіперрівні	Інноваційний розвиток, який здійснюється об'єднаними державними системами (США, ЄС, Росія), транснаціональними корпораціями.
Інноваційна система на глобальному рівні	Створення та впровадження нових технологій на світовому рівні. Прикладами таких груп можна вважати інформаційну мережу Інтернет (формалізована мережа) і фундаментальні науки (неформалізована мережа).

На основі способу організації інноваційного процесу на підприємстві, який видозмінювався в процесі розвитку ринкового механізму, виділяють три моделі інноваційного розвитку.

а) Інноваційний розвиток на основі внутрішньої організації, при якому інновації створюються всередині підприємства спеціалізованими підрозділами на основі планування та оцінки їх взаємодії з інноваційного проекту.

б) Інноваційний розвиток на базі зовнішньої організації на контрактній основі, при якому створення і (або) освоєння інновацій здійснюється за допомогою процедури закупівлі між сторонніми організаціями.

в) Інноваційний розвиток на базі зовнішньої організації за допомогою венчурів, при якому підприємство для реалізації інноваційних проектів засновує дочірні венчурні фірми, які залучають додаткові інвестиції [68].

Залучення чи створення інновацій повинно відбуватися цілеспрямовано, з метою формування конкурентних переваг на тому сегменті ринку, де працює підприємство. Важливо не лише своєчасно визначити перспективність певної ідеї та оцінити її комерційну вигідність, а й створити умови для оперативного впровадження новації на підприємстві.

Управління інноваційною діяльністю охоплює багато функції, які спрямовані на те, щоб вирішувати специфічні питання щодо взаємодії між підрозділами підприємства, які здійснюють конкретні види інноваційної діяльності.

Залучення інновацій у практику роботи підприємства чи їх створення

власними силами реалізується через систему інноваційного менеджменту.

Інноваційний менеджмент – підсистема менеджменту, метою якої є управління інноваційними процесами на підприємстві. Функціонально інноваційний менеджмент являє собою сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання найоптимальнішим способом економічних результатів цієї діяльності[5].

Слід зазначити, що інноваційний менеджмент, як наука і мистецтво управління, за свою основу бере теоретичні положення загального менеджменту, серед яких визначальними є закони та закономірності динамічних систем, принципи, функції, форми й методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління цими системами. Мистецтво як функціональний елемент інноваційного управління забезпечує повноцінне використання знань, ідей, досвіду, прийняття творчих рішень керівниками і спеціалістами, розвиток ініціативи всіх учасників інноваційної діяльності в організації.

Як вид діяльності, інноваційний менеджмент являє собою сукупність процедур, що утворюють загальну схему управління інноваційним процесом. Ця сукупність складається з відповідних функцій управління, кожна з яких розділяється на окремі види роботи (етапи), що пов'язані з багатогранною діяльністю підприємства і виконуються у відповідній послідовності.

Як процес, інноваційний менеджмент варто розглядати як послідовне виконання управлінських функцій на всіх етапах реалізації інноваційної діяльності на підприємстві, які стосуються виробничо-технологічних, збутових і управлінських процесів.

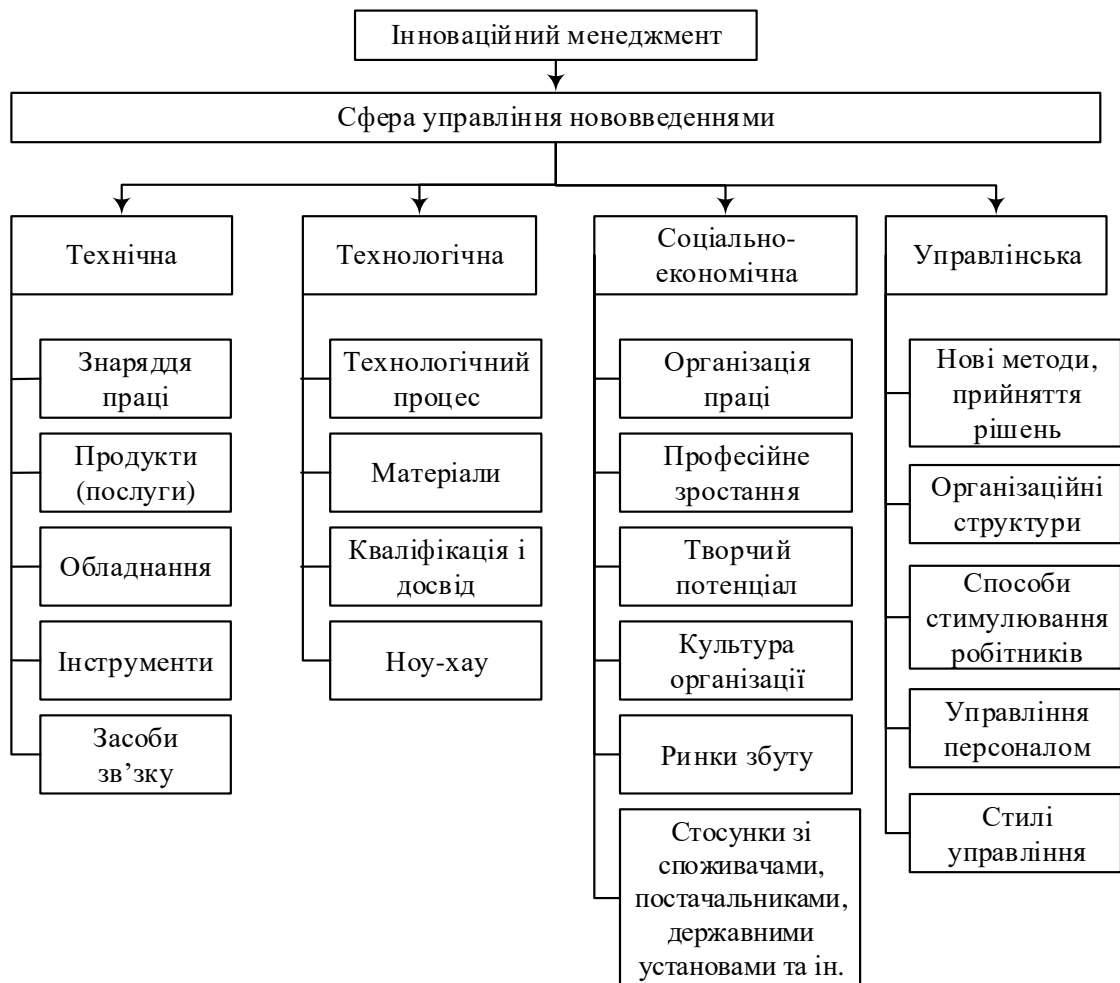
Інноваційний менеджмент, як апарат управління інноваціями, передбачає створення певної ієрархічної організаційної структури, до складу якої входять спеціалізовані підрозділи управління, керівники різних рівнів, які наділяються повноваженнями на прийняття та реалізацію відповідних управлінських рішень і несуть відповідальність за їх результати.

Сфера впровадження інновацій визначається обраною стратегією



розвитку підприємства, першочерговими завданнями, наявним потенціалом (рис. 1.1).

Інноваційне управління створює умови як виживання, так і зростання господарських організацій, формування наукомістких галузей, що ведуть до корінних змін асортименту товарних ринків, зростання продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємств, держави.

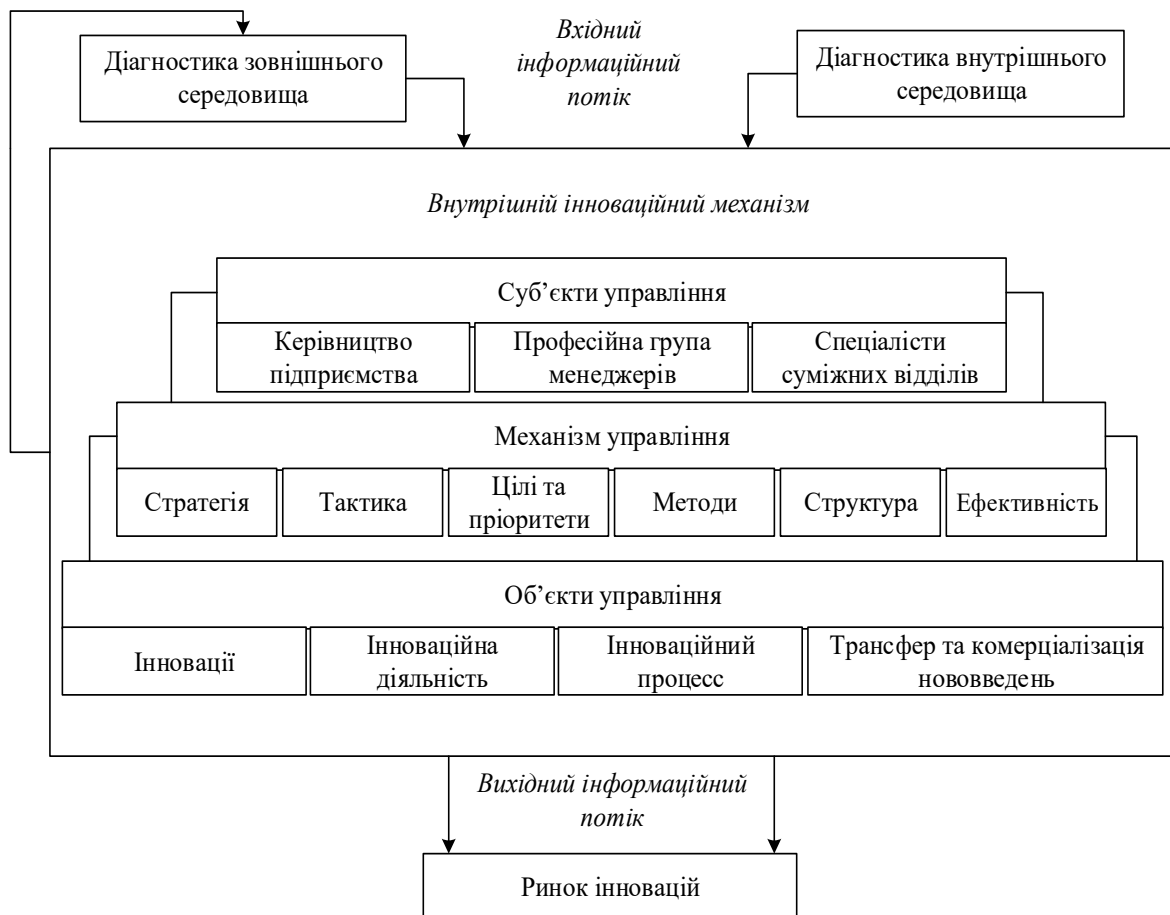


*Рис. 1.1. Сфери впровадження інновацій*[20, С. 113]

Як система управління інноваційний менеджмент складається з двох ланок або підсистем: керуючої підсистеми (суб'єкта управління) і керованої підсистеми (об'єкта управління). Зв'язок суб'єкта управління з об'єктами відбувається за допомогою руху інформації. Цей рух інформації являє собою сам процес управління, тобто процес розроблення і здійснення керуючої дії суб'єкта управління на об'єкт управління. Механізм керуючого впливу

включає збір, обробку і передавання необхідної інформації та прийняття відповідних рішень.

Суб'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути менеджери і спеціалісти різного рівня залежно від об'єкта управління. Об'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути інноваційні процеси, інноваційна діяльність, інновації, економічні відносини між учасниками ринку інновацій (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Узагальнена схема інноваційного менеджменту на підприємстві[65]**

Інноваційний менеджмент як система – це комплекс неформальних і формальних правил, принципів, норм, методів, ціннісних орієнтирів, організаційних форм, зв'язків і економічних відносин, які регулюють різні сфери інноваційної діяльності [33, С. 75].

Як зазначають М. Йохна та В. Стадник, інноваційному менеджменту, як і будь-якій іншій системі, притаманні такі якості: взаємозв'язок і взаємодія

всіх компонентів системи; цілісність, узгодженість і синхронність у часі, узгодженість з місією і цілями організації; адаптивність, гнучкість до змін середовища; автономність елементів організаційної структури, функцій управління; багатофункціональність і багатоаспектність, що реалізується через здатність до переналагодження, переорієнтації, оновлення відповідно до змін середовища [5, С. 112].

З позицій підприємств механізм управління інноваційною діяльністю завжди чітко визначений, оскільки спрямований на досягнення певних інноваційних цілей шляхом впливу на чинники, які забезпечують досягнення намічених цілей, і цей вплив здійснюється за допомогою використання певних ресурсів або потенціалів підприємства.

Управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає:

- розроблення інноваційних цілей розвитку;
- створення системи інноваційних стратегій;
- аналіз зовнішнього середовища з урахуванням невизначеності та ризику;
- аналіз інноваційного потенціалу підприємства;
- оцінку ситуації на ринку;
- пошук інноваційних ідей, ноу-хау;
- прогнозування ситуації на ринку;
- формування інноваційного та інвестиційного портфеля, розроблення проектів;
- планування та організацію наукових розробок, їх впровадження у виробництво;
- удосконалення організаційної структури управління;
- управління персоналом;
- оцінювання ефективності інноваційних проектів;
- процедури прийняття управлінських рішень;
- вивчення ринкової кон'юнктури, інноваційної діяльності конкурентів;
- дослідження ринку для нових продуктів і технологій (місткість ринку,

умови й еластичність попиту тощо);

- прогнозування діяльності, характеру і стадій життєвого циклу нової продукції (на цій підставі приймаються рішення про розміри виробничих потужностей, обсяги капіталовкладень);

- дослідження ресурсів, необхідних для проведення інноваційних процесів;

- аналіз ризиків інновацій, визначення методів їх мінімізації;

- вибір організаційної форми створення, освоєння й розміщення на ринку нових товарів (моніторинг інноваційного проекту, внутрішній або зовнішній венчур);

- дослідження доцільності та планування найбільш адекватної форми передавання технології в процесі їх створення, освоєння, розміщення на ринку (ліцензії, трансфери, науково-технічне співробітництво).

Різноманітність діяльності з управління інноваційними процесами може бути представлена у вигляді певних функцій в ланцюзі: ідея-наукові дослідження-розробки-проекткування-виробництво-реалізація інновацій.

До основних функцій, які відображають зміст інноваційного менеджменту як процесу, належать:

1. Прогнозування.
2. Формування інноваційних цілей (планування).
3. Організація.
4. Координація (керівництво).
5. Мотивація і стимулювання.
6. Контроль.

Таким чином, інноваційний менеджмент – це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю підприємства з метою одержання найоптимальнішим шляхом позитивних економічних результатів цієї діяльності. Уміння визначати цілі і завдання розвитку, створювати систему, що забезпечує перехід підприємства в запланований стан, визначати необхідні

ресурси і розробляти бізнес-процеси інноваційної діяльності є невід'ємною складовою успіху будь-якого підприємства.

### **1.3 Підходи до оцінки управління інноваційною діяльністю підприємства**

Вибір певної системи оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства вимагає виділення критеріїв, що характеризують ступінь досягнення поставлених цілей і рівень віддачі залучених ресурсів. У ході дослідження встановлено, що існують якісний та кількісний підходи до визначення ефективності інноваційної діяльності.

Якісний підхід до розуміння ефективності діяльності підприємства трактується як оптимальне співвідношення виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоспроможності і розвитку [6, С. 21]. Кількісний підхід до розуміння ефективності як результату діяльності підприємства визначається здатністю приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, що визначається як відношення ефекту до результату витрат, які забезпечують цей результат [2]. Тобто, ефективність – це результат діяльності, який залежить від багатьох факторів, пріоритетність яких визначає для себе кожне підприємство окремо. Важливим питанням є вибір і оцінювання тих факторів, що визначально впливають на результати інноваційної діяльності. Ці фактори доцільно аналізувати та оцінювати в першу чергу.

Традиційно модель оцінювання результатів діяльності підприємства ґрунтується на аналізі показників прибутку і рентабельності. В сучасних умовах це не дає повного уявлення про те, наскільки дані показники дають змогу оцінити результати діяльності, орієнтовані на перспективу. Наприклад, підприємство, що визначило стратегічною метою збільшення частки ринку для досягнення мети, залучатиме додатковий капітал у створення техніко-технологічної бази, підвищення рівня кваліфікації працівників, у науковій розробки тощо. Як правило, ці заходи призводять до певних затрат, які при

незмінних у певний момент обсягах продажів не забезпечать підприємству прибутків. Однак, це не свідчить про збитковість і неперспективність підприємства. Показник прибутковості дасть загальний результат поточної діяльності, його ситуаційні характеристики, а оцінювання поточних можливостей щодо досягнення стратегічних цілей вимагає дещо іншого підходу. Зокрема, застосування часової моделі організаційної ефективності передбачає врахування двох аспектів: застосування теорії систем, згідно з якою критерії ефективності повинні відображати повний цикл «вхід – процес – вихід» і забезпечувати здатність підприємства зберігати своє становище в середовищі, у якому воно функціонує; і часового параметра, який враховує основні етапи розвитку, через які проходить підприємство (формування, розвитку, вдосконалення і погіршення діяльності) [1, С. 36].

Певної уваги заслуговує інтеграційний підхід до оцінювання ефективності управлінських рішень, який передбачає поєднання різних джерел отримання ефективного результату інноваційної діяльності. Зокрема, слід виділити модель оцінювання ефективності діяльності підприємства на основі концепції стратегічних карт, яку розробили Р. Каплан і Д. Нортон[45]. Стратегічна карта – це графічне відображення причинно-наслідкових зв'язків між окремими елементами стратегії організації. Вона подає універсальний і послідовний спосіб описування стратегії таким чином, що можна не лише встановлювати цілі та показники, а й управляти ними.

У контексті інтеграційного підходу доцільно виділити методику оцінювання ефективності інноваційних рішень за рахунок дослідження достатності потенціалу підприємства для реалізації проектів інноваційного розвитку. Реалізація цієї методики полягає у встановленні граничних значень показників оцінки інноваційного потенціалу, який «розглядають як деяку критичну масу ресурсів суб'єктів господарювання, необхідну для розвитку на основі постійного пошуку і використання нових сфер і способів реалізації ринкових можливостей, які відкриваються ...»[1, С. 234].

Сьогодні великого значення у процесі оцінювання ефективності

інноваційних рішень набуває вартісний підхід, який передбачає оцінку результатів прийняття інноваційних рішень з врахуванням динамічних змін зовнішнього середовища. Можливість змінювати управлінські рішення з метою їх оптимізації стала одним із чинників сучасного управління. Зміна управлінських рішень одночасно впливає і на вартість інноваційних проектів і вимагає застосування сучасних підходів до їх реальної оцінки. Ключовим аспектом вирішення даного завдання є дисконтування грошових потоків з використанням показників оцінювання ефективності інноваційних рішень. Однак сьогодні в економічній літературі зазначається, що у в умовах «стрімких» інновацій «традиційні економічні вказівники» втрачають своє практичне значення, оскільки не враховують ризики, що супроводжують рішення щодо інноваційної діяльності [5, С. 188]. Саме це зумовило зростання уваги до використання теорії реальних опціонів як «можливості менеджменту ухвалювати певне рішення із обумовленими витратами на впровадження цього рішення в певний період часу» [8]. Як зазначає Я. Витвицький, метод реальних опціонів – це насамперед додатковий інструмент у будь-якому договірному процесі, починаючи від обґрунтування інвестиційної привабливості, доцільності укладання угоди і закінчуючи обговоренням операції про продаж активу. Метод реальних опціонів дає кількісну оцінку невідчутним стратегічним можливостям, цінність яких усі визначають інтуїтивно.

Отже, на сьогоднішній день розроблено значний методичний інструментарій оцінювання ефективності діяльності підприємства, що може бути використаний для оцінки інноваційного напрямку, а це, у свою чергу, може ускладнювати роботу менеджерів, тому що вимагає від них вибору саме тих критеріїв, які будуть найповніше характеризувати результати реалізації інноваційних рішень. Результати досліджень, проведених вченими різних країн засвідчують те, що менеджери відчують труднощі щодо визначення справедливих критеріїв ефективності, а саме із вибором правильних показників випередження і відставання (59 % повідомляють про труднощі), вибором контрольних точок для порівняльного аналізу з конкурентами (49 %),

балансуванням фінансових і нефінансових показників (44 %), охопленням і врахуванням інтересів різних груп (43 %), використанням відповідної кількості критеріїв (41 %), виділенням найважливіших факторів (37 %) [11, С. 18].

Слід зазначити також, що визначення ефективності роботи є важливим компонентом управлінської діяльності, який впливає на прийняття ефективних управлінських рішень на основі обґрунтування вдосконалень інвестиційних рекомендацій та демонстрування досягнень передбачуваних переваг, отриманих в результаті інноваційної діяльності.

При використанні часової моделі для оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства виділяють короткострокові, середньострокові та довгострокові критерії.

Позитивні значення вищевказаних критеріїв дають змогу підприємству ефективно функціонувати у короткостроковому періоді, однак, більш тривалий часовий горизонт вимагає врахування середньострокових критеріїв ефективності. Серед них виділяють конкурентоспроможність, як характеристику стану підприємства у порівнянні з аналогами; ризиковість як можливість чи загрозу відхилення отриманих результатів від очікуваних; відповідність наявного потенціалу підприємства можливостям утриматись на відповідному ринковому сегменті.

Врахування довгострокових критеріїв оцінювання ефективності інноваційних рішень передбачає визначення тенденцій зміни показників, що характеризують результати їх впровадження у довгостроковому періоді на основі застосування математичних методів та моделей прогнозування (табл. 1.4).

Отже, часова модель ефективності дає змогу на основі підтримання оптимального балансу між критеріями ефективності зрівноважити результати інноваційної діяльності у часі.

Оцінювання ефективності на основі інтеграційного підходу передбачає врахування широкого спектру чинників, що конкретизуються у певних методиках розрахунку.



**Критерії оцінювання ефективності інноваційних рішень[49]**

Підходи до оцінки ефективності інноваційних рішень	Завдання	Показники
<i>Короткострокові критерії ефективності інноваційних рішень</i>		
Оцінювання ефективності діяльності	Оцінити ефективність внутрішніх ресурсів для впровадження інновацій	Продуктивність діяльності; ефективність; якість; гнучкість; задоволеність;
<i>Середньострокові критерії ефективності інноваційних рішень</i>		
Оцінювання ефективності інноваційних проектів	Вибрати альтернативи інноваційним рішенням та обґрунтувати їх ефективність	– NPV – чистий приведений дохід; – PI – індекс прибутковості; – IRR – внутрішня норма прибутковості; – PP – період окупності;
Оцінювання ефективності інноваційних рішень на основі бенчмаркінгу	Оцінити ефективність інноваційних рішень на основі порівняння з конкурентами чи аналогами	– Конкурентоспроможність інноваційних рішень; – Критерій відповідності сегментів ринку можливостям реалізації потенціалу підприємства при роботі на ньому; – Критерій ризиковості інноваційних рішень;
<i>Довгострокові критерії ефективності інноваційних рішень</i>		
Оцінювання ефективності інноваційного розвитку на основі прогнозування	Оцінити ефективність інноваційних рішень на основі визначення тенденцій зміни показників впровадження та використання	– Прогнозування результатів реалізації інноваційних рішень; – Прогнозування змін та впливу чинників на ефективність реалізації інноваційних рішень; – Врахування впливу зовнішнього середовища на реалізацію інноваційних проектів.

Оцінювання ефективності діяльності організації на основі концепції стратегічних карт передбачає використання збалансованої системи показників (BSC) для підприємства та його окремих структурних підрозділів, що беруть участь у формуванні і використанні інноваційного потенціалу підприємства та являють собою збалансовану систему ключових індикаторів діяльності за

чотирма напрямками:

- фінансові, які дають визначення кінцевій ефективності інноваційної діяльності;
- ринкові, які дають характеристику взаємовідносин з клієнтами і постачальниками;
- внутрішні бізнес-процеси, які дають характеристику операційній досконалості;
- навчання і розвитку, які характеризують рівень персоналу і перспективи розвитку.

Попри певні критичні зауваження щодо застосування збалансованої системи показників для оцінки діяльності вітчизняних підприємств, можна виділити такі ключові моменти цієї концепції, що визначають її практичне значення[45]:

- стратегічні карти поєднують кількісні та якісні показники оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства, які доповнюють інформацію із джерел фінансової звітності і зменшують ризик підприємства на шляху до досягнення коротко- і довгострокових цілей. Діяльність підприємства не зводиться тільки до отримання прибутку в короткостроковій перспективі, тому вона повинна враховувати усі можливі фактори інноваційної діяльності. Зусилля, яких докладає підприємство для поліпшення свого фінансового становища завтра, можуть не дати очікуваного результату в перспективі. Разом з тим, збалансована система показників дає змогу працівникам організації краще усвідомити зміст своєї роботи та їх зміст у загальній стратегії інноваційного розвитку підприємства;

- поряд з підсумковими показниками оцінювання результатів діяльності використовуються показники, що характеризують рівень використання ресурсів для здійснення інноваційної діяльності підприємства;

- беруться до уваги три періоди розвитку підприємства: минулий, поточний, майбутній, що корегує зусилля підприємства не тільки на поліпшення фінансового стану на даний момент часу, але і на отримання результату у

майбутньому;

– передбачається декомпозиція основних показників діяльності організації та їх доведення до низових ланок управління, що дає змогу значно посилити контроль за їх виконанням та враховує фактор децентралізації управління як важливий чинник підвищення ефективності управління підприємством загалом;

– виділяються чотири ключові аспекти діяльності організації, які формують конкурентні переваги, необхідні для забезпечення майбутнього успіху.

Складність умов прийняття та реалізації інноваційних рішень потребує нетипових підходів до узагальнення розрахункових показників, зокрема групування показників ефективності на запізнілі і випереджувальні індикатори [1, 8, 25]. Запізнілі показники орієнтовані на результати діяльності в кінці періоду і характеризують діяльність за минулий період. Випереджувальні індикатори орієнтовані на оцінювання поточних процесів діяльності і характеризують успіхи на шляху до досягнення цілей.

Необхідно зазначити, що такий поділ є умовним, а деякі автори зазначають, що складність і заплутаність, яка панує над критеріями випередження і запізнення, заперечує доцільність такого поділу, їхню корисність [32, С. 81]. Слід зазначити, що показники оцінювання ефективності інноваційних рішень можна розглядати як критерії, що використовуються для оцінювання фактичних результатів порівняно з очікуваними і є як індикаторами оцінки успіху організації, так і орієнтирами напрямків її майбутньої діяльності, що сприяють єдиній скерованості дій, починаючи з верхньої і закінчуючи нижчими ланками організаційної ієрархії.

Враховуючи, що ефективність інноваційної діяльності підприємства забезпечується збалансуванням ефективної роботи різних сфер діяльності на різних етапах прийняття інноваційного рішення, доцільно групувати показники ефективності, які відображають цикл організації «вхід – процес – вихід». За цим підходом виділяють показники ефективності, зображені нарис. 1.3.

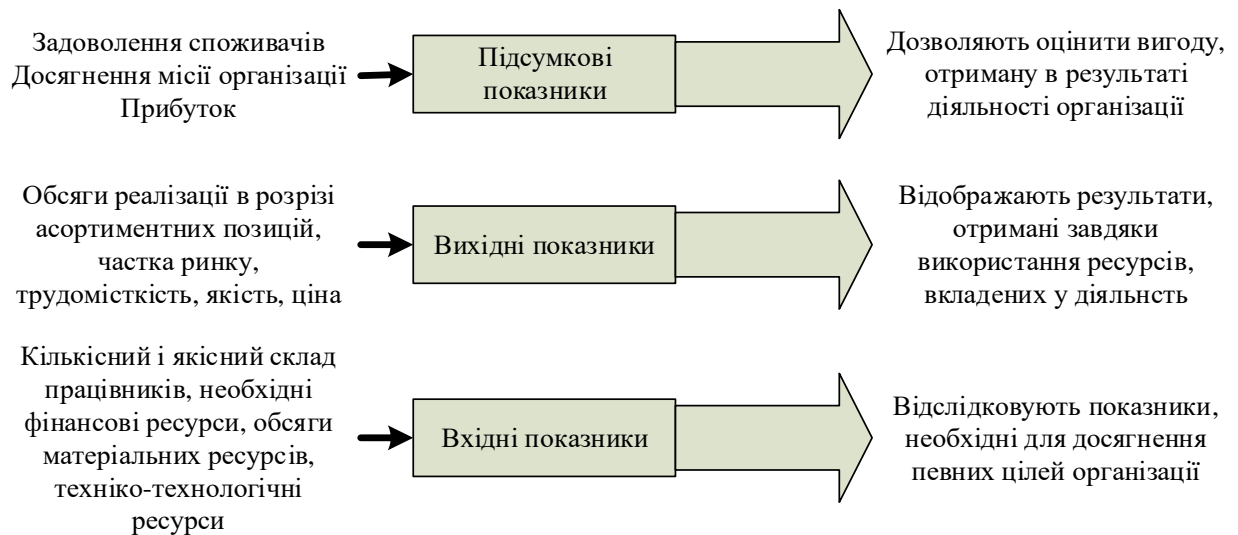


Рис. 1.3. Види показників ефективності[33]

Використання вартісного підходу ґрунтується на порівнянні витрат і прибутків від інвестицій у інноваційний розвиток та передбачає застосування методів розрахунку NPV (теперішньої приведеної вартості), PI (рентабельності інвестицій), IRR (внутрішньої норми прибутковості), терміну окупності. Короткий огляд зазначених показників дасть змогу оцінити потенціал інноваційних рішень на основі таких розрахунків:

- 1) визначення чистої приведеної вартості (формула (1.1))[49]:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_t}{(1+d)^t} - \sum_{i=1}^n \frac{I_t}{(1+d)^t} \quad (1.1)$$

де NPV – чиста поточна вартість проекту;  $d$  – ставка дисконтування (норма рентабельності, норма прибутковості, дисконт);  $CF_t$  – надходження грошових засобів (грошовий потік, кеш-флоу) на кінець періоду  $t$ ;  $I_t$  – інвестиційні затрати в період  $t$ . Критерій NPV застосовують так: якщо  $NPV > 0$  – проект приймають;  $NPV < 0$  – проект відхиляють;  $NPV = 0$  – можна приймати будь-яке рішення.

- 2) розрахунок внутрішньої ставки дохідності (IRR), яку визначають як ставку дисконтування, за якої NPV дорівнює нулю, тобто проект не змінює вартості рішення. Величину IRR розраховують за формулою (1.2) [49]:

$$\sum_{i=1}^n \frac{CF_t}{(1+d)^t} - I_0 = 0 \quad (1.2)$$

Критерій IRR застосовують так: підприємство вибирає для себе допустимий рівень рентабельності вкладення капіталу – граничний коефіцієнт HR, далі IRR порівнюється із HR. Якщо  $IRR > HR$  – проект приймають;  $IRR < HR$  – проект відхиляють;  $IRR = HR$  – можна приймати будь-яке рішення.

3) розрахунок індексу дохідності – відносний показник, що показує, як зросте вартість рішення у розрахунку на 1 грн інвестицій (формула (1.3)) [49]:

$$PI = \left[ \sum_{i=1}^n \frac{CF_t}{(1+d)^t} \right] / \left[ \sum_{i=1}^n \frac{I_t}{(1+d)^t} \right] \quad (1.3)$$

де PI – індекс дохідності. Критерій PI застосовують так: якщо  $PI > 1$  – проект приймають;  $PI < 1$  – проект відхиляють;  $PI = 1$  – можна приймати будь-яке рішення.

4) розрахунок терміну окупності. Метод визначення терміну окупності проекту з врахуванням дисконтування грошових потоків широко використовують поряд із показником «простого» терміну окупності інвестицій. Суттєвою перевагою даного методу є те, що він характеризує ступінь ризиковості проекту, адже чим більший термін окупності, тим більше ризиків інвестування.

Разом з тим, розглянуті методи вартісного підходу не враховують гнучкості та недооцінюють інвестиційних можливостей підприємства, оскільки ігнорують зусилля менеджера змінити прийняте рішення на основі нової інформації [45]. Прийняття управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності вимагає використання наявних і доступних ресурсів підприємства, яких може не вистачити для досягнення цілей інноваційного розвитку, а використання реальних опціонів дає змогу проявляти гнучкість у виборі проектів, що можуть забезпечити бажані результати. Ігнорування методів реальних опціонів під час оцінювання інвестицій в інноваційну діяльність

може призвести до втрати потенційних прибутків у результаті відхилення чи неприйняття потенційно вигідних проектів. Застосування методики реальних опціонів для оцінювання інвестиційних рішень доцільно, коли виконуються такі умови [11]: результат проекту супроводжується високим рівнем невизначеності; менеджмент підприємства спроможний приймати гнучкі управлінські рішення при появі нових даних щодо проекту; фінансовий результат проекту істотно залежить від рішень, які приймає менеджер. Разом з тим, складність отримання інформації та проведення розрахунків за цим методом свідчать про доцільність застосування якісного аналізу вибору інноваційних рішень.

Отже, кожен із зазначених підходів становить цінність для оцінювання ефективності інноваційних рішень, а їх вибір і застосування залежать від цілей, які ставить керівництво у сфері інноваційної діяльності, професіоналізму та компетентності менеджерів, задіяних у цьому процесі та якості корпоративного управління підприємством.

### **Висновки до розділу I:**

Інновації – це зміни у всіх сферах життєдіяльності підприємства: виробничій, маркетинговій, фінансовій, організаційній, соціальній за допомогою впровадження, освоєння і використання нових або вдосконалених рішень, заснованих на науково-технічних досягненнях, з метою задоволення постійно зростаючих потреб суспільства та підвищення конкурентоспроможності самого підприємства. інноваційний менеджмент – це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю підприємства з метою одержання найоптимальнішим шляхом позитивних економічних результатів цієї діяльності.

Складність умов прийняття та реалізації інноваційних рішень потребує нетипових підходів до узагальнення розрахункових показників, зокрема групування показників ефективності на запізнілі і випереджувальні індикатори. Запізнілі показники орієнтовані на результати діяльності в кінці періоду і характеризують діяльність за минулий період. Випереджувальні індикатори

орієнтовані на оцінювання поточних процесів діяльності і характеризують успіхи на шляху до досягнення цілей.

Прийняття управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності вимагає використання наявних і доступних ресурсів підприємства, яких може не вистачити для досягнення цілей інноваційного розвитку, а використання реальних опціонів дає змогу проявляти гнучкість у виборі проектів, що можуть забезпечити бажані результати.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»

#### **2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю «АВК Конфекшінері» (далі – ТОВ «АВК Конфекшінері») – один з найбільших українських виробників кондитерської продукції.

ТОВ «АВК Конфекшінері» почало свою діяльність в 1991 році як поставальник какао-продуктів на кондитерські фабрики України. Але вже через 3 роки були зроблені перші солодоші – порожнисті шоколадні фігурки.

У 1996 році підприємство придбало Донецьку, а незабаром Луганську, Мукачівську та Дніпропетровську кондитерські фабрики, що дозволило виробляти широкий асортимент кондитерської продукції.

Підприємство створене і будує свою діяльність на підставі Статуту та чинного законодавства України. З моменту його реєстрації має печатку, штампи і бланки зі своїм найменуванням.

Для забезпечення діяльності підприємства за рахунок внесків учасників утворюється статутний фонд у розмірі 1 000 000.00 гривень.

Основним видом господарської діяльності підприємства є виробництво кондитерських виробів.

Вид інвестиційної діяльності: доходи і витрати від інвестицій, отримання і виплата дивідендів, відсотків.

Видом фінансової діяльності підприємства є випуск акцій, облігацій, отримання і погашення кредитів, виплата відсотків, дивідендів, отримання прибутку від спільної діяльності.

Види економічної діяльності ТОВ «АВК Конфекшінері» за КВЕД



представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Види економічної діяльності ТОВ «АВК Конфекшінері» за КВЕД[47]**

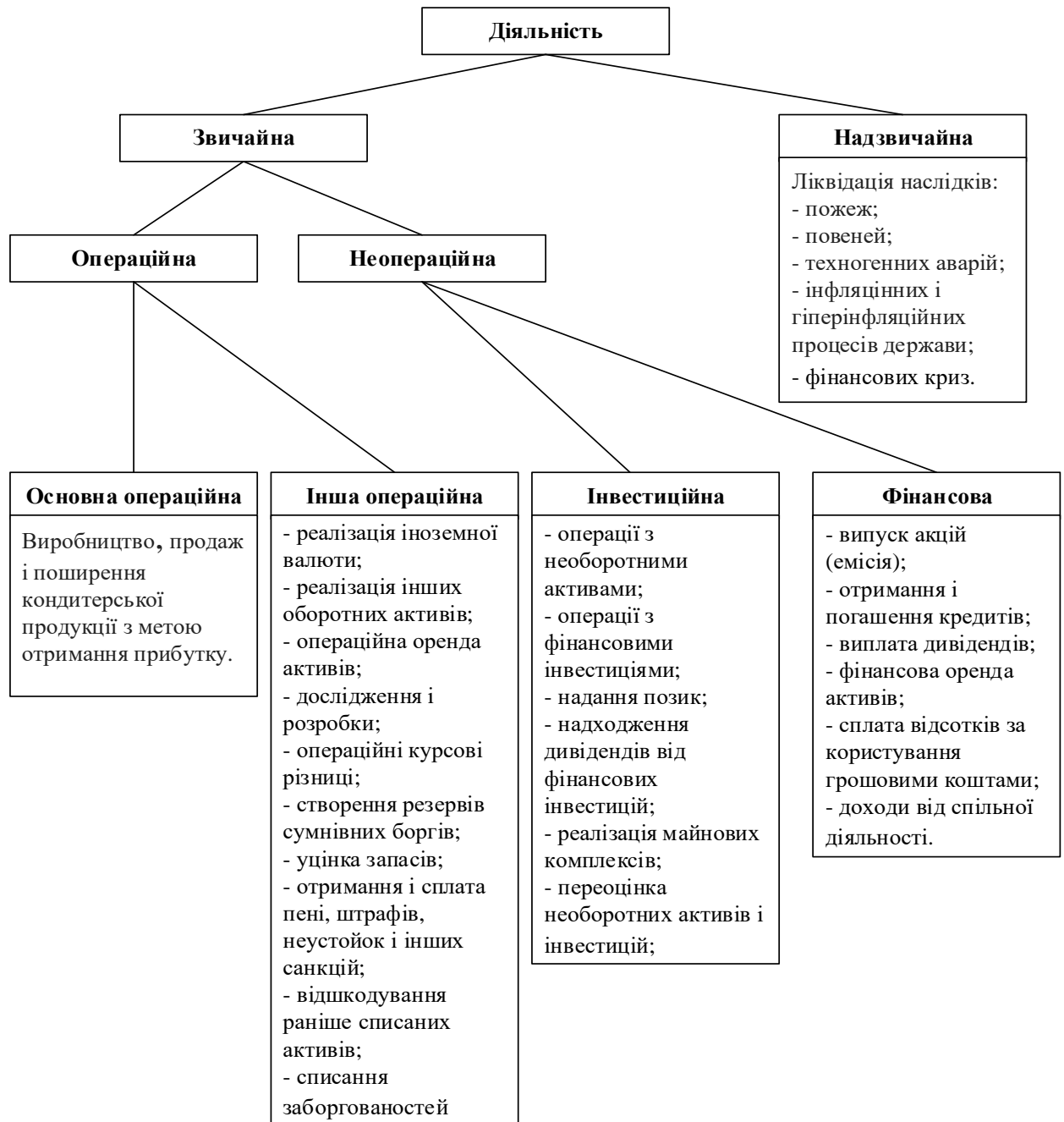
<b>Код</b>	<b>Вид діяльності</b>
10.82	Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів
10.72	Виробництво сухарів і печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів і бісквітів, призначених для тривалого зберігання
17.21	Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари
46.36	Оптова торгівля цукром, шоколадом і цукристими кондитерськими виробами
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
47.24	Роздрібна торгівля хлібобулочними, борошняними і цукристими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах

Загальна схема видів діяльності ТОВ «АВК Конфекшінері» зображено на рис. 2.1.

Підприємство є комерційною організацією. Може набувати і здійснювати будь-які майнові та особисті немайнові права, нести зобов'язання від свого імені, здійснювати допустимі законом дії, бути позивачем і відповідачем в суді, мати у власності відокремлене майно і відповідати за зобов'язаннями всім належним йому майном. Підприємство має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в банках. Майно підприємства складають приналежні йому устаткування, транспортні засоби й інше майно, необхідні йому для здійснення статутних задач. Засоби підприємства формуються за рахунок внесків учасників у Статутний фонд ТОВ «АВК Конфекшінері», прибутків від господарської діяльності, відрахувань від прибутків підприємств і заснувань власного господарства, кредитів і позикових засобів.

Для забезпечення належного функціонування ТОВ «АВК Конфекшінері» учасниками створюються такі органи управління та контролю за його діяльністю:

1. Збори учасників;
2. Директор;
3. Ревізійна комісія.



*Рис. 2.1. Загальна схема видів діяльності ТОВ «АВК Конфекшнері» станом на 01.01.2019*

Вищим органом ТОВ «АВК Конфекшнері» є Збори учасників, що складаються з учасників або призначених ними представників. Призначені учасниками представники діють від імені цих учасників. З числа учасників та їх представників Збори учасників обирають Голову підприємства терміном на три роки. До компетенції Голови підприємства належить скликання та проведення Зборів учасників, у тому числі позачергових, підписання протоколу засідання

Зборів учасників та книги протоколів і їх затвердження, а також надання на вимогу учасників витягів з книги проколів. Збори учасників відбуваються не рідше двох разів на рік.

Одноособовим, виконавчим органом підприємства, що здійснює оперативне керівництво поточною діяльністю підприємства та забезпечує виконання рішень, що приймаються Зборами учасників, є директор. Директор має право без доручення виконувати дії від імені підприємства в межах повноважень. Директор призначається Зборами учасників на строк, який вказується в рішенні Зборів учасників. Збори учасників можуть достроково звільнити директора. Якщо директор бажає достроково звільнитись, він повинен направити письмову заяву про це Голові підприємства.

Директор виконує наступні функції та має такі повноваження:

- представляє ТОВ «АВК Конфекшнері» в усіх державних (урядових) організаціях та установах, а також перед будь-якими іншими юридичними та фізичними особами як в Україні, так і за кордоном;
- укладає та підписує від імені ТОВ «АВК Конфекшнері» угоди;
- відкриває рахунки в фінансово-кредитних установах;
- самостійно наймає та звільняє працівників ТОВ «АВК Конфекшнері»;
- розпоряджається майном ТОВ «АВК Конфекшнері» у межах своєї компетенції;
- виконує інші дії, не зазначені вище, у межах своєї компетенції.

Внутрішній контроль за господарською та фінансовою діяльністю підприємства здійснює Ревізійна комісія, що обирається Зборами учасників з числа представників учасників у кількості не менше 3 осіб, строком на 2 роки. Ревізійна комісія доповідає про результати проведених перевірок Зборам учасників. Ревізійна комісія у своїй діяльності керується чинним законодавством та установчими документами.

Підприємство здійснює свою діяльність на основі самостійно розроблюваних поточних і перспективних планів, веде статистичний і бухгалтерський облік і звітність у встановленому законодавством порядку.

ТОВ «АВК Конфекшінері» звітується про результати господарської діяльності перед Державною податковою інспекцією й органом Державної статистики України в порядку і термінах, установлених законом.

Організаційна структура ТОВ «АВК Конфекшінері» є лінійно-функціональною. Вона призводить до збільшення чисельності апарата управління і стає причиною наявності ряду недоліків, а саме:

- недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань;
- ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів з впровадження нових програм.
- ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних інновацій без залучення керівників вищої ланки.
- надмірний розвиток вертикальної складової системи управління.

Організаційна структура ТОВ «АВК Конфекшінері» зображена на рис. 2.2.

Надзвичайно важливе місце в забезпеченні дисципліни праці належить оцінці праці. За результатами позитивної оцінки до працівника може застосовуватися заохочення. Підставою заохочення є високий рівень виконання працівником своїх трудових обов'язків. Для оцінки праці у ТОВ «АВК Конфекшінері» розроблена широка система КРІ. Показники включають в себе ті, що безпосередньо стосуються виконання поставлених задач (наприклад, виконання обсягів продажу на місяць для працівників відділів продажів), та загальних показників (наприклад, дотримання дрес-коду).

Трудові відносини працівників підприємства реалізуються у відповідності з чинним законодавством про працю. Наймання, переведення і звільнення працівників, робочий час і час відпочинку, оплата праці, трудова дисципліна, охорона праці й інші питання трудових відносин регулюються також правилами трудового розпорядку й іншими локальними і нормативними актами. Трудові, виробничі й економічні відносини трудового колективу з правлінням підприємства, питання охорони праці і техніки безпеки, екології і соціального захисту регулюються колективним договором. Усі вище викладені положення визначені статутом підприємства.

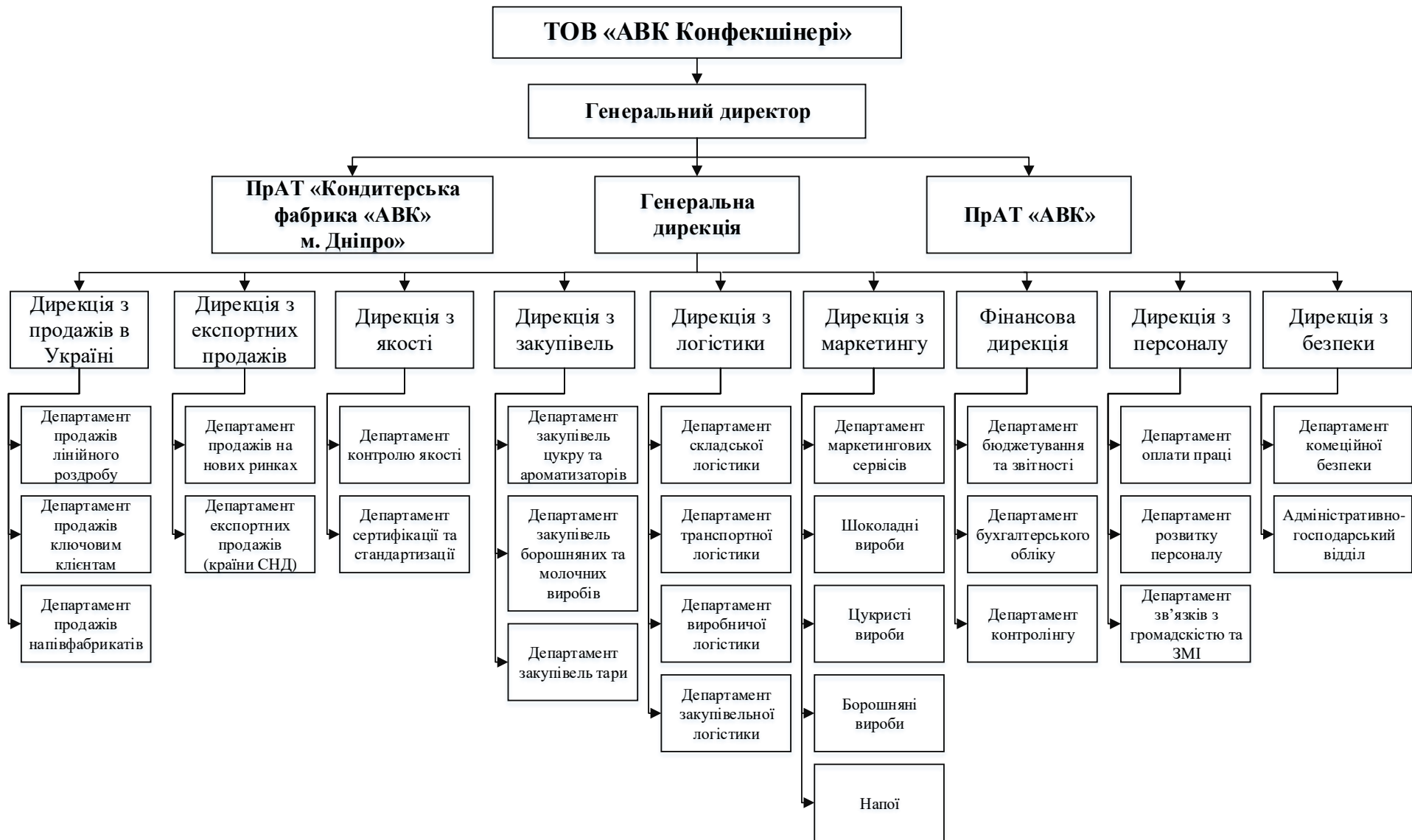


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «АВК Конфекшнері»

Підвищення якості на кожному етапі роботи і, як наслідок, підвищення якості продукту і зниження ціни – це стратегія ТОВ «АВК Конфекшнінері»[60].

Основна ідея – постійне вдосконалення всіх процесів по створенню кінцевого продукту, відповідного очікуванням споживача.

Місія ТОВ «АВК Конфекшнінері» – займати одне з лідируючих місць на ринку кондитерських виробів, удосконалювати процеси зі створення готової продукції з метою задоволення споживачів. Підприємство реалізує активну і відповідальну соціальну політику. Підприємство проводить благодійні та соціальні програми, здійснює підтримку шкіл, лікарень, дитячих будинків та інших об'єктів соціальної сфери, юних спортсменів і творчих колективів.

Якщо розглянути український ринок кондитерських виробів в цілому, то можна відмітити, що на даний момент на ринку присутні кілька великих світових концернів. З них можна виділити Nestle (ПАТ «Львівська кондитерська фабрика«Світоч»»), Mondelez International (ПрАТ «Монделіс Україна»), Sigma Bleizer (ПАТ «Полтавакондитер»), Trilini International (ПрАТ «КФ Харків'янка»).

В цілому, кількість підприємств, які виробляють кондитерські вироби, в даний час налічує близько 800. Найбільшими виробниками кондитерських виробів в Україні є компанії: ТОВ«Roshen», ТОВ «АВК Конфекшнінері», ТОВ «Світоч», ПрАТ «Монделіс Україна»,ПрАТ «ВО «Конті». Найбільший відсоток на ринку кондитерських виробів займає ТОВ «Roshen». Частка ринку становить близько 30 % від всіх виробників. Останні місця по виробництву кондитерських виробів ділять такі виробники як ПрАТ «Монделіс Україна»і ТОВ «Світоч». Вони займають по 2,1 % від всіх виробників.

До складу ТОВ «Roshen»входять українські фабрики (Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Vonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), а також Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики молочною сировиною. ТОВ «Roshen» виробляє понад 320 найменувань кондитерських виробів. Загальний обсяг виробництва продукції сягає близько

300 тис. тон на рік.

На другому місці на ринку знаходиться ПрАТ «ВО «Конті» з об'ємом виробництва в 140,5 тис. тон (близько 15 % ринку).

ТОВ «АВК Конфекшнері» займає на сьогоднішній день третє місце на ринку із загальною часткою ринку в 13,6%.

Основні зусилля підприємство зосереджує на розвитку брендової продукції, а у виробництві робить зосередження на високоякісних, складних у виготовленні виробів (шоколадні комбіновані цукерки, екструзійні та борошністі вироби). Візитними картками ТОВ «АВК Конфекшнері» є такі торгівельні марки як «Королівський Шедевр», «Труфальє», «Королівський шарм», «Kresko», «Мажор» та інші. Підприємство першим в Україні розпочало виробництво желеино-жувальних цукерок і на сьогоднішній день торгівельна марка «Жувіленд» є безумовним лідером даної категорії [47].

Продукція ТОВ «АВК Конфекшнері» має високу якість, тому користується значним попитом на ринку. Підприємство має гнучку цінову політику, що дозволяє купувати різним категоріям покупців її продукцію.

Менеджмент ТОВ «АВК Конфекшнері» значну увагу приділяють впровадженню інноваційних технологій у виробництво, сучасним маркетинговим інструментам тощо.

Так, наприклад, у 2005–2008 рр., було прийнято рішення про придбання нового обладнання та модернізацію існуючих технологічних ліній. Загальний обсяг інвестицій тоді склав понад 100 млн грн. Також ТОВ «АВК Конфекшнері» постійно інвестує у розвиток спеціалістів: маркетологів, технологів, логістів та інших.

Система управління якістю підприємства сертифікована на відповідність вимогам світових стандартів. Перший сертифікат якості ISO 9001:94 був отриманий підприємством в 2000 році і щорічно підтверджується аудитами.

У ТОВ «АВК Конфекшнері» встановлені стійкі взаємозв'язки з постачальниками сировини і матеріалів, а також з організаціями, що надають послуги як на території України, так і за кордоном. Основними з них є

ТОВ «Українська продовольча компанія», Корпорація «НППГ Інтрепрайс», АТЗТ «Інтер-Контакт», «Quadra Pack» (Рига, Латвія), «SBI Consortium» (Канада), «Cargill BV» (Амстердам, Голландія), «ADM Сосоа» (Польща), «Contina BV» (Амстердам, Голландія), ПрАТ «Агрокомплекс», Поліграфічне підприємство «Експрес» та ін.

Підприємство займається як оптовою, так і роздрібною торгівлею. На сьогодні має 5 фірмових магазинів в м. Дніпро. У неї встановлені тісні і стійкі взаємозв'язки з покупцями (дистриб'юторами) готової продукції, що свідчить про її високу якість.

Найбільшими покупцями готової продукції є ТОВ «Афіна-груп», ТОВ «Продмаркет трейд», ТОВ «Дітрейд», ТОВ «Престиж», ТОВ «Фараон», ТОВ «Троянда», ТОВ «Національна компанія холоду», ТОВ «Світ ХХІ» (м Актобе, Казахстан), Dovgan GmbH (Німеччина) та ін.

Значною подією, що вплинула на ефективність роботи підприємства, була заборона Росспоживнаглядом влітку 2014р. ввезення кондитерської продукції, що вироблена в Україні, на територію Російської Федерації. Таким чином, ТОВ «АВК Конфекшнері» втратило приблизно 50–60% обсягів збуту.

Слід зазначити, що 2014 рік став переломним для української кондитерської галузі в цілому. Дві з трьох компаній-лідерів ринку ТОВ «АВК Конфекшнері» та ПрАТ «ВО «Конті») через бойові дії на сході України втратили доступ до основних виробничих потужностей. ТОВ «АВК Конфекшнері», зокрема, в 2014 році припинила виробництво продукції на Луганській і Донецькій фабриках, які були ключовими виробничими активами підприємства

Після втрати фабрик в Донецьку і Луганську основним виробничим активом стала кондитерська фабрика в Дніпрі. У 2016 році в нові виробничі лінії було інвестовано 150 млн грн.

Слід зазначити, що близько 10% від загальних обсягів ТОВ «АВК Конфекшнері» виробляється на потужностях інших виробників. Так підприємство виробляє окремі позиції на Рівненській і Полтавській



кондитерських фабриках, круасани виробляються під Києвом на потужностях фабрики «Дольче Віта», желейна продукція виготовляється в Чехії й імпортується в Україну.

Втрата російського ринку змусила ТОВ «АВК Конфекшнері» диверсифікувати експортні поставки. Якщо в 2013–2014 роках продукція підприємства була представлена на 20 ринках, то в 2016 році – більше, ніж на 50. Менеджери ТОВ «АВК Конфекшнері» змушені були змінювати підхід до експорту, тобто адаптувати продукцію до потреб конкретних ринків, змінювати упаковку та рецептури.

Сьогодні ТОВ «АВК Конфекшнері» зосереджується на просуванні своєї продукції на ринку ЄС, в першу чергу в Німеччині, та в арабських країнах. На даний момент підприємство пройшло сертифікацію своєї продукції та почало поставки до Ірану. Майже за п'ять років ТОВ «АВК Конфекшнері» підвищило обсяги експорту в ЄС і в арабські країни в три рази.

Слід зазначити, що заборона на ввезення продукції зі сторони Російської Федерації також негативно позначилась на просуванні продукції в середньоазиатських країнах колишнього Радянського Союзу. На даний момент ТОВ «АВК Конфекшнері» постачає продукцію Чорним та Каспійським морями. Зміна шляху постачання значною мірою відобразилася на вартості логістичних послуг а також на часі транспортування продукції.

Боргове навантаження ТОВ «АВК Конфекшнері» на початок 2018 року становило близько 160 млн дол., з яких близько 80 млн дол. становила заборгованість перед російським Сбербанком, 60 млн дол. – Промінвестбанком, ще 15 млн дол.– Райффайзен Банком і незначна сума – перед ВБР.

Слід зазначити, що незважаючи на кризове становище економіки України на ринку кондитерських виробів три роки поспіль спостерігається тенденція до відновлення і зміцнення. Про це свідчать позиції в рейтингу Global Top 100 Candy Industry за 2016, 2017 та 2018 роки[66].

Таким чином, ТОВ «АВК Конфекшнері» – один із лідерів

національного кондитерського ринку. Воно входить до трійки найбільших кондитерських компаній України та до топ 100 найбільших кондитерських компаній світу. Історія ТОВ «АВК Конфекшнері» – це більше, ніж чверть століття наполегливої роботи усієї команди на досягнення найвищого результату – бездоганної якості продукції.

## **2.2 Аналіз інноваційної діяльності ТОВ «АВК Конфекшнері»**

Згідно літературних джерел аналіз інноваційної діяльності полягає в організації інформаційної системи, яка включає необхідний аналітичний інструментарій, методи та прийоми для проведення аналізу й оцінки інноваційних проектів з метою прийняття дієвих управлінських рішень щодо їх реалізації. Необхідність проведення оцінки ефективності інноваційної діяльності визначається багатогранністю і взаємозалежністю діяльності суб'єктів господарювання. Під оцінкою необхідно розуміти функцію управління, спрямовану на вивчення стану, тенденцій розвитку, об'єктивну оцінку результатів інноваційної діяльності та розробку на цій основі рекомендацій щодо подальшого підвищення рівня її ефективності [49].

Об'єктивною необхідністю такої оцінки є розробка збалансованої системи загального аналізу ефективності підприємства, ефективності його інноваційної діяльності та її впливу на найважливіші показники діяльності підприємства, можливість та доцільність використання різних методів аналізу, для вивчення різноманітних аспектів інноваційної діяльності, визначення оптимальних варіантів реалізації нововведень, оперативне корегування параметрів інноваційних проектів та підтримка стратегічних інноваційних рішень.

Ефективний спосіб організації, збору та систематизації обліково-управлінської інформації для аналізу інноваційної діяльності, можливий за умови застосування на підприємстві додаткових реєстрів управлінського обліку, таких як: картки та журнали обліку раціоналізаторських пропозицій працівників підприємства; листи опитування і журнали реєстрації результатів експертних

оцінок з питань організації, наявності вузьких місць у процесі виробництва й обігу; журнали обліку щоденної кількості заявок на поточний ремонт технологічного устаткування та інше.

Аналіз інновацій можна проводити за різними напрямками, оцінюючи як використання окремих видів економічних ресурсів, так і результати інноваційної діяльності в цілому. Вказані напрямки утворюють систему комплексного економічного аналізу і можуть включати в себе наступні розділи:

- аналіз платоспроможності (ліквідності);
- аналіз фінансової стабільності;
- аналіз фінансової незалежності;
- аналіз ділової активності;
- аналіз рентабельності;
- аналіз ефективності використання окремих видів ресурсів (трудові, матеріальні, ресурси устаткування та ін.);
- аналіз витрат на здійснення інноваційної діяльності;
- аналіз джерел фінансування нововведень;
- аналіз та оцінка можливих напрямків розвитку, маркетинговий аналіз, SWOT-аналіз;
- загальна оцінка ефективності інноваційних проектів та інноваційних сегментів.

Інноваційна діяльність господарюючого суб'єкта в цілому оцінюється експертним шляхом на основі інформації, отриманої господарюючим суб'єктом в процесі інноваційної діяльності.

Існує два варіанти збору необхідної інформації:

- вивчення внутрішньої документації;
- письмове чи усне опитування (анкетування чи інтерв'ю).

Для аналізу оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства у закордонній практиці застосовуються наступні показники[32]:

- чистий дисконтований дохід;

- внутрішня норма прибутку або коефіцієнт дисконтування;
- проста норма прибутку;
- проста норма прибутку на акціонерний капітал;
- коефіцієнт фінансової автономності проекту;
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- строк окупності інвестицій, спрямованих на реалізацію інноваційного проекту.

Слід зазначити, що вказаний перелік показників лише частково характеризує ефективність інноваційної діяльності, тому може бути доповненим.

Розглянемо фінансово-економічний стан ТОВ «АВК Конфекшнері» на прикладі деяких груп показників, які приведені вище.

*Показники платоспроможності (ліквідності).*

Базою розрахунку показників фінансового стану є валюта балансу, яка відображає реальну вартість майна підприємства.

Показники ліквідності відображають можливість підприємства погасити короткострокову заборгованість своїми легко реалізованими засобами (табл. 2.2).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом досліджуваного періоду, значно нижче нормативного показника, що свідчить про нездатність підприємства повністю погасити свою короткострокову заборгованість тільки за рахунок грошових коштів. Варто зазначити, що даний коефіцієнт в 2018 р. в порівнянні з 2017 р. зменшився в 1,25 рази.

Проміжний коефіцієнт покриття в 2018 р. ( $K_{п.п.} = 0,6$ ) нижче нормативного показника, що свідчить про нездатність підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості (в порівнянні з попереднім періодом даний показник знизився майже вдвічі).

Значення загального коефіцієнта покриття в усі розглянуті роки вище нормативного, що свідчить про те, що у підприємства достатньо ліквідних коштів для здійснення всіх своїх зобов'язань.

## Динаміка показників платоспроможності (ліквідності)

## ТОВ «АВК Конфекшнері»

Найменування показнику	Норматив	2016 рік	2017 рік	2018 рік
<b>Коефіцієнт абсолютної ліквідності</b> $K_{a.l.} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Не нижче 0,2	0,044	0,04	0,03
<b>Проміжний коефіцієнт покриття</b> $K_{п.п.} = \frac{\text{Грош. кошти} + \text{Дебет. заборг.}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Не нижче 0,7	1,1	1,03	0,6
<b>Загальний коефіцієнт покриття</b> $K_{з.п.} = \frac{\text{Запаси} + \text{Грош. кошти} + \text{Дебет. заборг.}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Не нижче 1,0	1,88	1,76	1,21
<b>Чистий оборотний капітал</b> $K_{ч.о.} = \text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'яз.}$	Не нижче 0	67571,1	57872,5	31353,3

Показник чистого оборотного капіталу в 2018 р. має позитивне значення, що говорить про здатність підприємства оплачувати свої поточні зобов'язання і продовжувати діяльність. Однак варто зауважити, що значення чистого оборотного капіталу в 2018 р. в порівнянні з попередніми періодами знизилось майже вдвічі.

Оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормативному показнику, можна зробити висновок, що в період термінового погашення кредиторської заборгованості підприємство не зможе погасити свої зобов'язання тільки за рахунок грошових коштів, а це свідчить про залежність від випадкових зовнішніх факторів.

*Показники фінансової стабільності.*

Показники фінансової стабільності характеризують ступінь захищеності інтересів кредиторів, структуру джерел фінансування, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування

діяльності (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка показників фінансової стабільності ТОВ «АВК Конфекшнері»**

Найменування показнику	Норматив	2016 рік	2017 рік	2018 рік
<p><b>Питома вага забор'язань</b></p> $V_o = \frac{\text{Забов'язання}}{\text{Валюта балансу}}$	X	0,31	0,35	0,46
<p><b>Питома вага дебіторської заборгованості</b></p> $V_{д.з.} = \frac{\text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Валюта балансу}}$	X	0,3	0,29	0,29
<p><b>Питома вага власних та довгострокових забор'язань</b></p> $V_{в.д.з.} = \frac{\text{Власний. кап. + Довгостр. забов.}}{\text{Валюта балансу}}$	X	0,71	0,7	0,58
<p><b>Коефіцієнт фінансової стабільності</b></p> $K_{ф.с.} = \frac{\text{Забеспеч. наступн. виплат і платежів + Долгостр. забов. + Поточн. забов. + Доходи майб. періодів}}{\text{Власний капітал}}$	Не вище 1	0,62	0,54	0,86
<p><b>Коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами</b></p> $K_{з.о.з.} = \frac{\text{Оборотн. засоби – Поточн. забов.}}{\text{Поточні забов'язання}}$	Не нижче 0,1	0,58	0,76	0,21
<p><b>Коефіцієнт маневреності власного капіталу</b></p> $K_{м.в.к.} = \frac{\text{Оборотн. засоби – Поточні забов.}}{\text{Власний капітал}}$	Не нижче 0	0,36	0,34	0,17

Станом на 2016–2018 рр. на 1 грн власних коштів припадає 0,62, 0,54 і 0,86 грн відповідно позикових коштів при нормативному значенні не вище 1, що говорить про незначне залучення позикових коштів і про незалежність підприємства від них.

Питома вага дебіторської заборгованості у вартості майна підприємства на 2016 р. становить 30%, а на 2017–2018 рр. становить 29%. Можна зробити

висновок, щочастка дебіторської заборгованості залишаться не змінною, а отже підприємство веде достатньо ефективну кредитну політику стосовно покупців своєї продукції.

Варто зазначити, що питома вага зобов'язань у власності майна підприємства за розглянутий період зростає і становить 31%, 35% і 46% відповідно. Це зумовлено насамперед, ростом кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги.

Коефіцієнт фінансової стабільності за розглянутий період відповідає нормативним показникам і характеризує підприємство як фінансово стійке. Достатньо високе значення цього показника говорить про гарні перспективи розвитку для підприємства та низький ризик банкрутства.

Коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами за 2016–2018 рр. вище нормативного. Така ситуація свідчить про фінансову стійкість підприємства і його здатність проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу за розглянутий період показує негативну динаміку, але залишається вище нормативного, що свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування інноваційної діяльності.

Таким чином можна зробити висновок, що фінансова стабільність підприємства відповідає встановленим нормам і воно не залежить від зовнішніх джерел фінансування, що завжди сприяє фінансово-господарській діяльності підприємства і можливості впровадження інновацій у його діяльність.

#### *Показники ділової активності.*

Ця група показників вказує на ефективність використання активів підприємства, послідовність політики управління виробничими запасами, запасами готової продукції і т.д. Підвищення інтенсивності використання основних елементів активів є позитивною тенденцією, адже вивільнена частина фінансових ресурсів може бути спрямована за іншими напрямками, наприклад, на інвестування в інноваційну діяльність. Динаміка показників

ділової активності наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ділової активності ТОВ «АВК Конфекшнері»**

Найменування показнику	Норматив	2016 рік	2017 рік	2018 рік
<b>Коефіцієнт оборотності активів</b> $K_{об.а} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Валюта балансу}}$	X	2,02	1,98	1,67
<b>Коефіцієнт оборотності мат. запасів</b> $K_{о.з.} = \frac{\text{Собівартість реаліз. продукції}}{\text{ТМЦ}}$	X	6,47	6,35	5,68
<b>Тривалість обороту</b> $Tr_{об} = \frac{365 \text{ днів}}{\text{Оборотність запасів}}$	X	59	57	64
<b>Оборотність власних коштів</b> $O_{в.к.} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Власний капітал}}$	X	3,07	3,01	3,11

Опираючись на дані таблиці можна зробити висновок, що станом на кінець 2018р. у порівнянні з 2017р. та 2016 р. показники ділової активності дещо погіршились, однак вони мають непогані значення, що характеризує високий рівень активності підприємства і його можливість вкладати кошти в інноваційну діяльність.

*Показники рентабельності.*

На короткострокову ліквідність або платоспроможність підприємства впливає його здатність генерувати прибуток. У зв'язку з цим розглядається такий показник діяльності підприємства як рентабельність. Це і якісний і кількісний показник ефективності діяльності будь-якого підприємства.

До основних показників рентабельності, які використовуються в ході аналізу фінансового стану підприємства, відносяться:

- Коефіцієнт рентабельності активів;
- Коефіцієнт рентабельності власного капіталу.

Динаміка даних показників для ТОВ «АВК Конфекшнері» станом на



2016–2018 рр. наведена у табл. 2.5.

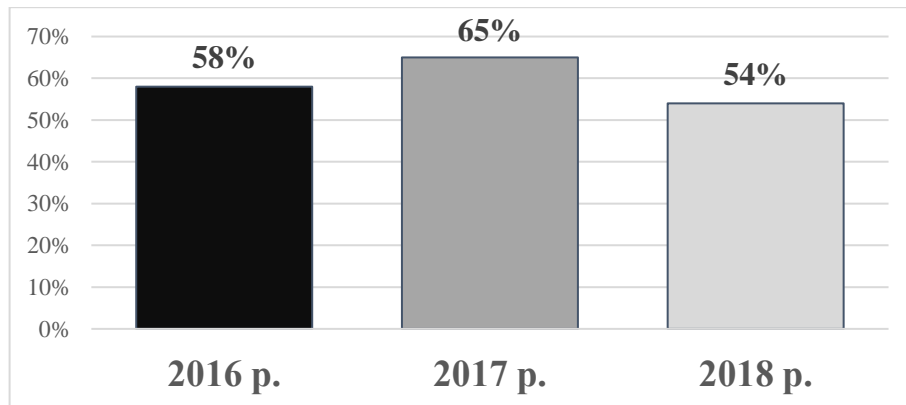
Таблиця 2.5

**Динаміка показників рентабельності ТОВ «АВК Конфекшнері»**

Найменування показнику	Норматив	2016 рік	2017 рік	2018 рік
<b>Коефіцієнт рентабельності активів</b> $K_{p.a.} = \frac{\text{Фін. результат}}{\text{Валюта балансу}}$	X	0,13	0,11	0,05
<b>Коефіцієнт рентабельності власних коштів</b> $K_{o.z.} = \frac{\text{Фін. результат}}{\text{Власний капітал}}$	X	0,2	0,17	0,09

Слід зазначити, що за період з 2016 р. по 2018 р. спостерігається негативна динаміка показників рентабельності, що свідчить про зменшення ефективності господарської діяльності підприємства і необхідність впровадження нових підходів до методів управління підприємством.

Показники фінансової незалежності характеризують питому вагу власних коштів у загальному обсязі коштів підприємства. Серед них розглянемо коефіцієнт фінансової незалежності (рис. 2.3).



**Рис. 2. 3. Динаміка показників фінансової незалежності ТОВ «АВК Конфекшнері»**

Станом на 2016–2018 рр. частка власних коштів у загальній вартості майна підприємства склала 58%, 65% і 54% відповідно при нормативному значенні не нижче 20%, що свідчить про фінансову незалежність підприємства. Таким чином, підприємство не залежить від кредиторів і має можливість для впровадження інновацій у свою діяльність

Одним з основних інструментів стратегічного управління, за допомогою якого оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток підприємства є SWOT-аналіз. Він представляє собою процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства, прийняття ефективних управлінських рішень, впровадження новітніх технологій та інше.

У результаті проведеного дослідження було побудовано матрицю SWOT-аналізу для ТОВ «АВК Конфекшнері»(табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### SWOT-аналіз ТОВ «АВК Конфекшнері»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відомий бренд на українському та багатьох світових ринках;</li> <li>2. Наявність новітнього, модернізованого обладнання;</li> <li>3. Широкий асортимент продукції за різними цінovими категоріями (виробництво цукерок як класу люкс, так і багатий вибір цукерок високої якості за доступними цінами);</li> <li>4. Великий обсяг виробництва;</li> <li>5. Наявність великих виробничих потужностей;</li> <li>6. Сучасний дизайн упаковки;</li> <li>7. Активне впровадження інновацій (запуск новітніх ліній з виробництва жувальної карамелі та ліній з виробництва екструзії);</li> <li>8. Налагоджена співпраця з відомими вітчизняними та іноземними постачальниками сировини; постійний контроль якості сировини;</li> <li>9. Висока кваліфікація персоналу;</li> <li>10. Прибутковість виробництва;</li> <li>11. Постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позицій конкурентів, потреб споживачів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не вся продукція підприємства, що вперше виробляється підприємством, користується широким попитом серед населення;</li> <li>2. Неефективність маркетингових інструментів (проведення низки дуже дорогих, але невдалих рекламних компаній);</li> <li>3. Залежність від імпортованої сировини (масло какао, какао-боби), а таким чином залежність від стабільності національної валюти;</li> <li>4. Недостатньо розвинута система роздрібної торгівлі;</li> <li>5. Збільшення собівартості продукції (за рахунок значного росту цін на сировину);</li> <li>6. Збільшення зносу старих виробничих ліній.</li> </ol>

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення позиції на ринку та проникнення на нові ринки Азії та Європи;</li> <li>2. Зростання попиту на кондитерські вироби;</li> <li>3. Розробка і впровадження оптимальної маркетингової стратегії;</li> <li>4. Підвищення кваліфікації персоналу в галузі сучасних технологій, менеджменту та маркетингу;</li> <li>5. Впровадження інновацій у всі сфери діяльності підприємства;</li> <li>6. Збільшення виробничих потужностей;</li> <li>7. Розвиток роздрібної торгівлі (відкриття фірмових магазинів по всій території країни).</li> <li>8. Розвиток власної логістичної системи.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від поставок сировини, що може стати причиною перебоїв у виробництві;</li> <li>2. Економічна криза в Україні і у деяких країнах світу, яка впливає на стабільність національної валюти, а тим самим впливає на ціну імпортованої сировини;</li> <li>3. Зростання цін на сировину впливає на мінливість цін на продукцію, коливання попиту;</li> <li>4. Активне зростання конкуренції на кондитерському ринку;</li> <li>5. Зміна потреб і смаків споживачів;</li> <li>6. Складна політична ситуація в Україні, що стає причиною закриття ринків збуту;</li> <li>7. Швидке копіювання нових вдалих продуктів компаніями конкурентами;</li> <li>8. Зниження рівня доходів населення;</li> <li>9. Зростання цін на логістичні послуги.</li> </ol>

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «АВК Конфекшнері» організовує виробництво з натуральної сировини на сучасному обладнанні, що дозволяє виробляти великі обсяги конкурентоспроможної, якісної продукції. Широкий асортимент, багата рецептура і традиції виробництва сприяють підтримці сильного бренду компанії. Але при цьому можна виділити низку загроз, а саме залежність від поставок масла какао та какао-бобів, економічну та політичну нестабільність у країні, зростання цін на логістичні послуги та інші, що негативно впливають на розвиток підприємства та кондитерської галузі в цілому.

В цілому «ТОВ АВК Конфекшнері» характеризується достатньо стабільним фінансово-економічним станом, але спостерігається зниження показників ділової активності та рентабельності, що потребує впровадження нових підходів до управління підприємством, які допоможуть реалізувати усі можливості, що перед ним відкриваються.

### **2.3 Оцінка результативності управління інноваційним менеджментом на підприємстві**

Оцінювання ефективності впровадження інноваційних розробок вимагає цілісної методики, що передбачає виділення ефектів упровадження інноваційних технологій, необхідність формування системи критеріїв та показників, за допомогою яких можуть бути оцінені результати інноваційного процесу.

Система критеріїв та показників оцінювання впровадження інноваційних розробок дозволяє проводити моделювання та опис проблемної ситуації на основі статистичних даних і результатів звітності.

Система критеріїв та показників оцінювання ефективності впровадження інновацій будується на основі процесів визначення ефекту впровадження інноваційних розробок; визначення критеріїв, показників і практичних процедур; формування висновків за результатами оцінювання реалізації інноваційного процесу з метою вдосконалення механізму впровадження інноваційних розробок [6].

Оцінювання ефективності впровадження інноваційна ТОВ «АВК Конфекшнері» повинне передбачати аналіз цілей із позиції кожного учасника інноваційного процесу (виробників, споживачів, компаній-інтеграторів, держави, інвесторів та ін.), що, у свою чергу, сприяє визначенню ефектів упровадження інноваційних розробок і впливає на розроблення системи критеріїв і показників.

Ефекти впровадження інноваційних розробок взаємозв'язані між собою. Безпосередньо економічна ефективність процесу впровадження інноваційних розробок пов'язана із соціальним та екологічним ефектами. У свою чергу, екологічний ефект визначається як наслідок науково-технічного прогресу і характеризується прямим впливом на економічний ефект упровадження інноваційних розробок. Економічний, екологічний, соціальний ефекти безпосередньо пов'язані з організаційно-управлінськими та маркетинговими ефектами [25]. Таким чином, упровадження інноваційних розробок надає можливість отримати такі види ефекту: економічний, соціальний, екологічний, організаційно-

управлінський і маркетинговий.

Процес оцінювання ефективності інноваційної діяльності ТОВ «АВК Конфекшнері» має проводитися з урахуванням напрямку оцінки на різних рівнях (внутрішній та зовнішній). З позиції внутрішнього рівня суб'єктом оцінки виступає персонал, який бере участь в інноваційній діяльності підприємства, та підприємство-інноватор, а з позиції зовнішнього – інвестор, споживачі та держава [26].

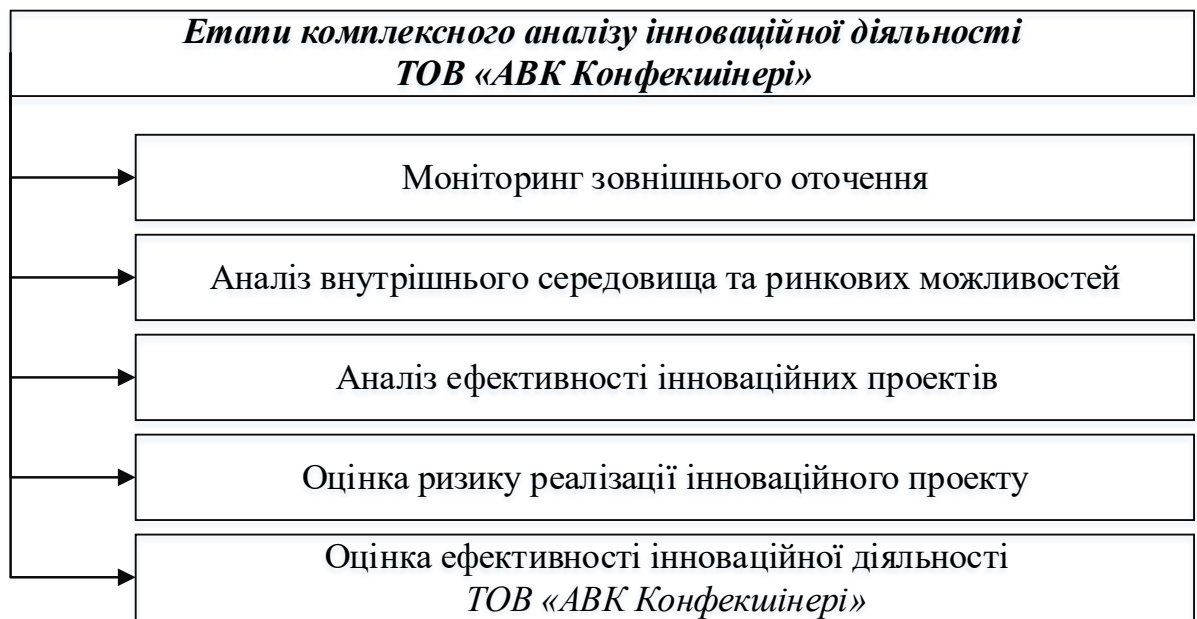
Основними завданнями внутрішнього спрямування оцінки ефективності інноваційної діяльності є визначення:

- ступеню новизни результату;
- рівню оптимізації технічних параметрів виробництва;
- ступеню підвищення соціальних та екологічних стандартів і норм виробничого процесу та продукції;
- спектру економічних вигід від створення та реалізації інноваційної продукції.

Основні завдання зовнішнього оцінювання зумовлені досягненням підприємством результату – інновації.

Інтереси всіх учасників даного напрямку базуються на такій особливості інноваційної діяльності як забезпечення додаткових вигід внаслідок принципової новизни продукції. Так, з позиції інвестора економічна ефективність формується на основі очікування додаткової маси прибутку від реалізації інновацій. З позиції споживача – підвищенні споживчих властивостей інноваційної продукції. Слід зазначити, що в якості споживача може виступати як споживач кінцевої інноваційної продукції (замовник, населення, бюджетні та небюджетні організації), так і конкурентні підприємства – споживачі інноваційної технології [48].

Таким чином, базуючись на змісті основних напрямків оцінювання, процес оцінки ефективності інноваційної діяльності ТОВ «АВК Конфекшнері» можна поділити на декілька основних етапів (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Етапи комплексного аналізу інноваційної діяльності  
ТОВ «АВК Конфекшнері»**

I. Моніторинг зовнішнього середовища ТОВ «АВК Конфекшнері» полягає у безперервному спостереженні та контролі за досягненнями НТП в галузі, в якій безпосередньо функціонує підприємство, а саме в кондитерській галузі, та в сусідніх галузях.

Цей етап включає:

1) Аналіз досягнень науково-технічного прогресу, який включає в себе аналіз можливостей підприємства для виготовлення інноваційної продукції, застосування нових видів основних засобів і сировинних ресурсів, виробництво продукції на базі прогресивних технологій, впровадження організаційно-технічних рішень;

2) Аналіз нововведень ринку контрактних НДДКР та ринку технологічних ліцензій.

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «АВК Конфекшнері» доцільно проводити за допомогою PEST-аналізу, метою якого є відстеження змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками, а саме політико-правовим, економічним, соціокультурним та технологічним, і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття

стратегічних рішень.

PEST-аналіз ТОВ «АВК Конфекшінері» зображено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### PEST-аналіз ТОВ «АВК Конфекшінері»

Правові та політичні фактори	Економічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Політична нестабільність у країні, яка пов'язана із зміною президента та майбутніми парламентськими виборами.</li> <li>2. Нестабільність нормативно-правової бази.</li> <li>3. Інвестиційна непривабливість країни.</li> <li>4. Заборона на продаж продукції у Російській Федерації і, як наслідок, втрата до 60% обсягів збуту.</li> <li>5. Конфлікт на сході України і, як наслідок, втрата виробничих потужностей.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економічна криза в Україні і у деяких країнах світу, яка впливає на стабільність національної валюти, а тим самим впливає на ціну імпортованої сировини.</li> <li>2. Зростання цін на логістичні послуги.</li> <li>3. Інфляційні процеси.</li> <li>4. Зниження доходів населення.</li> <li>5. Підвищення цін на енергоносії.</li> </ol>
Технологічні і технічні фактори	Соціальні фактори
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перебої у виробництві, як наслідок залежності від поставок сировини, у тому числі від імпортованої (какао-масло, какао-боби, горіхи та ін.).</li> <li>2. Невідповідна та постійно деградуюча якість вітчизняної сировини, яка не задовольняє стандартам кондитерських виробів.</li> <li>3. Швидкі темпи науково-технічних змін у кондитерській галузі.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забруднення навколишнього середовища.</li> <li>2. Низький платоспроможний попит на кондитерську продукцію.</li> <li>3. Зростаючий попит на імпортовану продукцію і недовіра до вітчизняних виробників.</li> <li>4. Відтік висококваліфікованих кадрів за кордон.</li> <li>5. Скорочення чисельності населення України.</li> </ol>

На основі даних, які зображені у табл. 2.7 можна зробити висновок, що ТОВ «АВК Конфекшінері» здійснює свою діяльність в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що значно впливає на ефективність його інноваційної діяльності.

II. Процес аналізу внутрішнього середовища, який складається з таких етапів:

1. Оцінювання інвестиційної привабливості підприємства, тобто аналіз доцільності вкладень грошових коштів у інноваційний проект, який включає в себе оцінку наступних показників:

1.1. фінансова стійкість та незалежність підприємства;

1.2. ліквідність та кредитоспроможність протягом тривалого періоду

(коефіцієнти абсолютної та швидкої ліквідності, величина чистого оборотного капіталу);

1.3. рівень ділової активності (коефіцієнт оборотності усіх активів, необоротних та оборотних активів, запасів, дебіторсько-кредиторської заборгованості; відносно невисокий період їх обороту);

1.4. рівень ринкової активності (доход на акцію, рентабельність акцій, коефіцієнт дивідендних виплат);

1.5. рівень прибутковості (рентабельність основної та операційної діяльності, продукції, продажу активів, нематеріальних активів, чистих активів, персоналу, власного капіталу).

Більшість з цих показників була розглянута раніше у роботі, та було зроблено висновок, що ТОВ «АВК Конфекшнері» характеризується достатньо стабільним фінансово-економічним станом.

2. Оцінювання спроможності підприємства до інноваційного розвитку – розробка та впровадження заходів інноваційного розвитку на підприємстві, тобто можливість з'ясувати наявність та вартість завершених НДДКР; наявність придбаних ліцензій, що можуть бути впроваджені у виробництво, та їх ринкову вартість; спроможність підприємства замінити застарілі засоби, технології, продукції [20].

Пошук, оцінка і вибір варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей є одними з основних завдань, що підлягають розв'язанню в процесі досягнення цілей тривалого виживання і стійкого розвитку ТОВ «АВК Конфекшнері» відповідно до обраної ним місії.

3. Оцінювання рівня продукції підприємства (динаміка обсягів продажу, рівень оновлення асортименту продукції, рівень конкурентоспроможності продукції, рівень сертифікованої продукції, частка продукції, що відповідає аналогам, частка освоєння ринку, частка експортної продукції).

4. Оцінювання організаційно-технічного та управлінського рівнів (професійно-кваліфікаційний склад персоналу і рівень організації праці, тобто визначення рівня освіти професійної, перепідготовки, підвищення кваліфікації,



використання фонду робочого часу, ступінь плинності кадрів; техніко-технологічне забезпечення підприємства – рівень автоматизації і механізації виробництва, коефіцієнти оновлення та вибуття основних засобів, озброєність нематеріальними активами, коефіцієнт вибуття основних засобів та їх середній вік, частка інноваційних основних засобів та прогресивних технологічних процесів і методів обробки; організація виробництва на підприємстві – коефіцієнти спеціалізації, кооперування, наявність вільних потужностей, використання виробничої потужності; організація управління на підприємстві – показник економічності апарата управління, ступінь централізації управлінських функцій, коефіцієнт ефективності управління) [20].

III. Аналіз ефективності інноваційних проектів, який включає в себе визначення доцільності інвестиційних вкладень у певний варіант інноваційного проекту. Тут варто визначити можливі ризики за усіма варіантами розвитку подій та беззбитковий обсяг продажу продукції.

Показниками економічної ефективності від реалізації інноваційних проектів є кінцеві виробничі результати (виручка від реалізації інновацій); соціальні та екологічні результати, які розраховані відповідно до спільних дій учасників проекту в регіоні; прямі фінансові результати; кредитні займи, інвестиції інших установ та держав; побічні фінансові результати, отримані від зміни доходів сторонніх організацій та громадян, ринкової вартості земельних ділянок, споруд, надзвичайних ситуацій [19, с. 288].

Оцінювання економічної ефективності від реалізації інноваційного проекту розраховується на основі таких показників:

1. Інтегральний ефект (чистий дисконтований дохід) Net Present Value (формула (2.1)) [54]:

$$NPV = \sum_{t=1}^{Tp} \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} \quad (2.1)$$

де NPV – чиста проведена вартість;

$B_t$  – дохід (вигода) від проекту в  $t$ -му році;

$C_t$  – витрати на проект в  $t$ -му році;

$i$  – ставка дисконту;

$t$  – кількість років циклу життя проекту;

Розрахуємо  $NPV$  для лінії з виробів екструзійної продукції. Вартість лінії при купівлі її у 2016 р. склала 800 000 грн. Дана лінія дає можливість продовжувати розвиток торгівельної марки «Kresko» та виробляти інноваційний продукт у вигляді трубочок. Вартість однієї упаковки масою 40 гр становить 8 грн.

За період з 2016 р. по 2018 р. було реалізовано 1,548 т, 1,892 т, 2,054 т відповідно. Таким чином дохід від реалізації у 2016 р. склав 309 600 грн, у 2017 р. – 378 400 грн, у 2018 р. – 410 800 грн. За даними Національного Банку України середня ставка дисконту за 2016 р. склала 17%, за 2017 р. – 13%, за 2018 р. – 17%. Таким чином:

$$NPV = \frac{309600}{(1 + 0,17)^1} + \frac{378400}{(1 + 0,13)^2} + \frac{410800}{(1 + 0,17)^3} - 800000 = 17449,51$$

Значення  $NPV$  вище 0, що свідчить ефективність вкладання коштів в даний інноваційний проект.

2. Внутрішня норма доходності (прибутковості) Internal Rate of Return – відсоткова ставка, за якій дохід від проекту пропорційний витратам на цей же проект, тобто це максимальний відсоток, який можна сплатити для мобілізації інвестицій у проект. Для реалізації інноваційних проектів внутрішня норма прибутковості ( $IRR$ ) повинна бути вище 15–20%.

Для розрахунку  $IRR$  застосовують графічний метод, який полягає в пошуку двох показників  $NPV$  за умови різних процентних ставок ( $r_1$  та  $r_2$ ), за яких вони матимуть додаткове чи від'ємне значення.

Після цього ці точки зображують на графіку та проводять між ними пряму, точка перетину цією прямою вісь  $NPV$  і є внутрішньою нормою доходності (внутрішня ставка рентабельності).

Варто зазначити, що норма рентабельності забезпечує рівність нулю

інтегрального ефекту, який розраховують за економічний строк життя інновацій. Одержану величину порівнюють з нормою рентабельності, яка необхідна інвестору та не повинна перевищувати її.

Іншим методом розрахунку *IRR* є метод пробних розрахунків, в основі цього методу лежать дві величини процентів, за яких *IRR* має позитивне (А) та негативне (Б) значення, та середнє арифметичне цих двох значень (В). Якщо *NPV* для (В) є достатньою величиною, то точка переходу *NPV* із додатного до від'ємного значення буде знаходитись у проміжку між (В) та (Б). Далі розраховується середнє арифметичне для (Б) та (В) і далі до того моменту, поки величина *IRR* не забезпечить рух прямої *NPV* до нуля або буде рівною нулю.

*IRR* для розглянутого інноваційного проекту ТОВ «АВК Конфекшнінері» становить 16,82%. При поданій ставці за досліджуваний період прибутковість інвестицій в купівлю нової лінії з виробництва екструзійної продукції дорівнювала б 0. Оскільки середня ставка відсотку за період з 2016 р. по 2018 р. була нижчою, можна зробити висновок, що кошти були вкладені ефективно.

IV. Оцінка ризику реалізації інноваційного проекту повинна враховувати макро- та мікроекономічні показники на ринку створення та реалізації проекту [11].

Для оцінки економічної ефективності інновацій розраховують рівень стійкості проекту за допомогою точки беззбитковості (формула (2.2)):

$$T_b = \frac{Z_c}{C - Z_y} \quad (2.2)$$

де  $T_b$  – точка беззбитковості;

$C$  – ціна одиниці продукту;

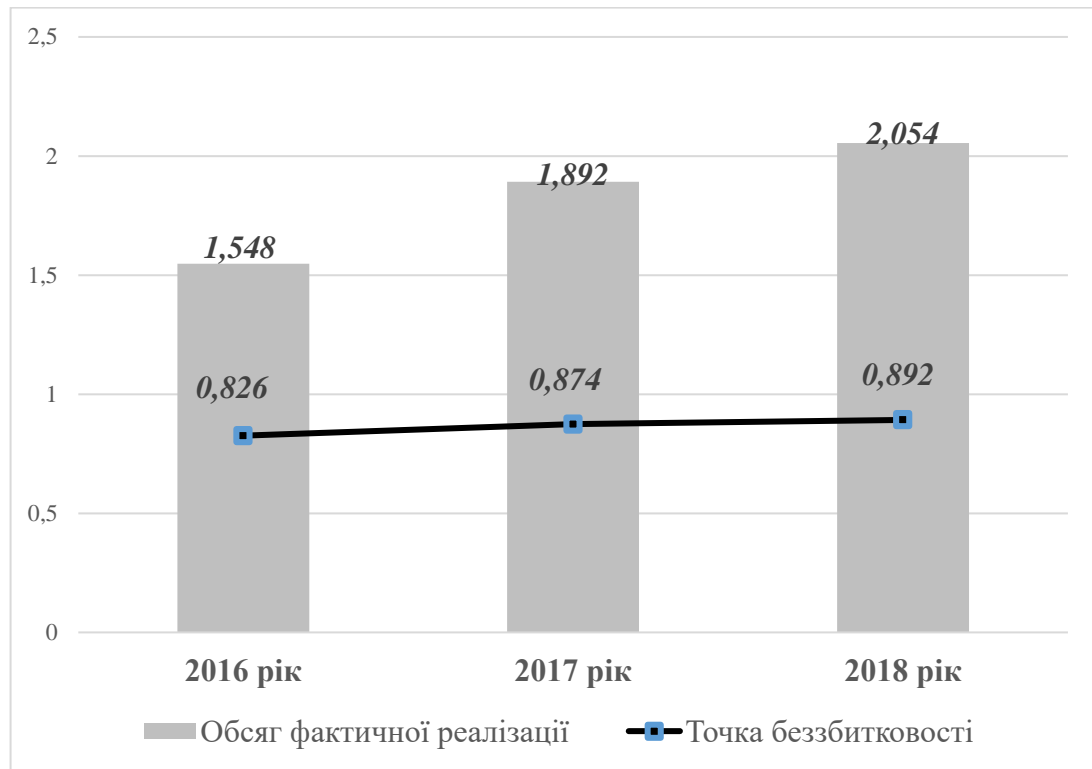
$Z_c$  – умовно постійні витрати на виробництво продукції, що виготовлена на основі впровадження новацій;

$Z_y$  – умовно-змінні витрати, що змінюються пропорційно обсягу виробництва.

На рис. 2.5 зображена динаміка реальних обсягів реалізації інноваційної

продукції та точок беззбитковості за період 2016–2018 рр.

Як бачимо на рис. 2.5 точка беззбитковості для виробництва трубочок «Kresko» на екструдері у 2016 р. становила 0,826 т, у 2017 р. – 0,874 т, у 2018 р. – 0,892 т. У порівнянні з фактичними обсягами реалізації дані показники значно нижче, що свідчить про ефективність впровадження даної інноваційної технології.



**Рис. 2.5. Динаміка обсягів фактичної реалізація та точок беззбитковості інноваційного продукту ТОВ «АВК Конфекшнері», т**

V. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства та шляхи її підвищення охоплюють оцінювання показників інноваційної діяльності підприємства та динаміку результатів інноваційної діяльності.

Таким чином, для забезпечення ефективності інноваційної діяльності, насамперед, потрібно знаходити шляхи економії часу, енергії та підвищення якості інновацій, що є основою результативного управління інноваційним розвитком підприємства. При аналізі інноваційної діяльності ТОВ «АВК Конфекшнері» та ефективності управління нею за допомогою PEST-аналізу

було встановлено, що підприємство здійснює свою діяльність в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Інвестиції у впровадження новітньої лінії з виробництва екструзійних трубочок «Kresko» є ефективними, про що свідчить показник NPV, який склав на 2018 р. 17449,51 грн. Також про ефективність інноваційної діяльності свідчить значення точки безбитковості, яка у 2016 р. становила 0,826 т, у 2017 р. – 0,874 т, у 2018 р. – 0,892 т., що у порівнянні з фактичними обсягами реалізації інноваційного продукту є значно нижчим.

### **Висновки до розділу II:**

У даному розділі розглядається аналіз інноваційної діяльності ТОВ «АВК Конфекшнінері», організаційно-економічної характеристики діяльності підприємства. Описано види економічної діяльності, органи управління та контролю за його діяльністю, динаміку показників платоспроможності (ліквідності).

Отже, організаційна структура ТОВ «АВК Конфекшнінері» є лінійно-функціональною. Надзвичайно важливе місце в забезпеченні дисципліни праці належить оцінці праці. За результатами позитивної оцінки до працівника може застосовуватися заохочення.

Відповідно до отриманих даних, фінансова стабільність підприємства відповідає встановленим нормам і воно не залежить від зовнішніх джерел фінансування, що завжди сприяє фінансово-господарській діяльності підприємства і можливості впровадження інновацій у його діяльність.

В цілому «ТОВ АВК Конфекшнінері» характеризується достатньо стабільним фінансово-економічним станом, але спостерігається зниження показників ділової активності та рентабельності, що потребує впровадження нових підходів до управління підприємством, які допоможуть реалізувати усі можливості, що перед ним відкриваються.

Отже, аналізуючи отриману інформацію щодо підприємства, ТОВ «АВК Конфекшнінері» організовує виробництво з натуральної сировини на сучасному обладнанні, що дозволяє виробляти великі обсяги

конкурентоспроможної, якісної продукції

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **3.1 Концептуальні засади вдосконалення інноваційного менеджменту в діяльності ТОВ «АВК Конфекшнері»**

Механізм управління інноваційною діяльністю завжди спрямований на досягнення конкретних інноваційних цілей шляхом впливу на чинники, які забезпечують їх досягнення. Цей вплив здійснюється за допомогою наявних ресурсів підприємства, серед яких провідне місце належить людським ресурсам. Людина як соціальна істота може бути мотивованою до певної діяльності, якщо така діяльність високо цінується суспільством, якщо від її результативності залежать соціальний статус і матеріальне благополуччя особистості.

Від того, наскільки сприятливими будуть на ТОВ «АВК Конфекшнері» умови для реалізації інтелектуального, креативного потенціалу працівників, залежать якісні і кількісні характеристики інноваційної діяльності. Удосконалюючи систему інноваційного менеджменту необхідно запроваджувати ефективні форми організації, враховуючи насамперед економічні, фінансові, соціально-психологічні, організаційно-управлінські чинники, що впливають на поведінку всіх учасників інноваційного процесу.

Використання інновацій на підприємстві ще не стало головним фактором для більшості існуючих виробництв в Україні. Головними причинами з яких є: відсутність необхідних ресурсів та брак вільних обігових коштів для запровадження нововведень на підприємстві. Немаловажним фактором також є незацікавленість нових власників, у впровадженні інновацій, зокрема іноземних, а також недостатньо ефективною політикою держави.

Негативні фактори, що впливають на інноваційну діяльність, спричинені щорічним скороченням кількості інноваційно-активних підприємств,

нестабільним інституційно-правовим забезпеченням, відсутністю сприятливого інвестиційного клімату та забезпечення доступу до інформації (правової, нормативно-довідкової, науково-технологічної, комерційної тощо) як у процесі створення, так і функціонування підприємств, неефективністю системи організації виробництва та рівня менеджменту завданням інноваційного розвитку, недостатньою підтримкою вітчизняної науки. Не створені умови, які б сприяли широкому залученню в інноваційну сферу позабюджетних інвестицій, насамперед з боку вітчизняних комерційних структур та банків.

При удосконаленні системи управління інноваційної діяльності ТОВ «АВК Конфекшнінері» слід враховувати теоретичні і практичні пошуки можливостей її активізації як на рівні держави так і на рівні самого підприємства, які повинні базуватися на[13]:

- здійсненні державної промислової та інвестиційної політики;
- створенні сприятливих інституційних умов для інноваційної діяльності в країні;
- удосконаленні механізмів фінансування інноваційних процесів;
- вдосконаленні правового забезпечення інноваційної діяльності.

На сьогодні низька інноваційна активність ТОВ «АВК Конфекшнінері» обумовлена різними причинами. Серед них[18]:

- фрагментарність, непослідовність і незавершеність економічної трансформації;
- орієнтація економіки на інвестування розвитку виробництв, а не на активізацію інноваційної діяльності;
- відсутність розвиненої інноваційної інфраструктури;
- орієнтація на імпорт високотехнологічного устаткування, недостатня увага до розвитку власного науково-технологічного потенціалу;
- відсутність кваліфікованого управління інноваційними процесами, спрямованого на підвищення якості продукції, отримання конкурентних переваг;



– недосконалість інструментів правового регулювання інноваційної діяльності, особливо у сфері захисту прав інтелектуальної власності.

Наслідком цього є неспроможність державних органів управління своєчасно здійснювати необхідні структурні зміни в економіці, господарському комплексі країни, що поглиблює технологічне відставання України від розвинених країн.

Для активізації інноваційної діяльності ТОВ «АВК Конфекшнері» необхідно здійснювати широкий комплекс заходів, важливе місце серед яких займає виявлення внутрішніх резервів організації інноваційної діяльності. Одним із них є забезпечення швидкого та якісного виконання кожної зі стадій та етапів інноваційного процесу, які відображають процес перетворення інновацій у матеріальне виробництво: від зародження і проведення фундаментальних досліджень, проектно-конструкторських розробок, створення дослідних зразків, їх випробування в лабораторіях до організації серійного чи масового виробництва новинок та їх реалізації і обслуговування. При цьому надзвичайно важливою проблемою є не лише прискорення якісного виконання етапів, але й недопущення більших, ніж конкуренти витрат часу на стиках між стадіями і етапами інноваційного процесу.

Слід зазначити, що у країнах з розвинутою ринковою економікою для підтримки інноваційної діяльності широко залучають фінансові ресурси державного бюджету.

Серед ключових заходів, які можуть сприяти удосконаленню системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «АВК Конфекшнері», можна виділити наступні:

- розробка та послідовна реалізація інноваційної стратегії ТОВ «АВК Конфекшнері»;
- забезпечення системного підходу до здійснення технічного переозброєння і модернізації виробництва, створення виняткових технологій по всіх стадіях виготовлення продукції з метою нарощування її інтелектуальної складової та конкурентоспроможності;

- впровадження в систему управління інноваційного менеджменту;
- забезпечення інвестування в інноваційний розвиток виробництва за рахунок власних і позикових коштів;
- фінансування розробки і реалізації інноваційних проектів;
- впровадження прогресивних форм організації праці, ефективної системи мотивації інноваційної діяльності;
- впровадження інвестицій у розвиток трудових ресурсів і нарощування інтелектуального потенціалу ТОВ «АВК Конфекшінері».

Кожен із заходів механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «АВК Конфекшінері», які були розглянуті вище, у свою чергу, розглядається як система, що включає комплекс заходів для забезпечення конкуренції інтересів підприємства і його персоналу у практичному здійсненні стратегій підвищення конкурентоспроможності виробництва на основі інноваційного розвитку.

Так, інвестування в інноваційний розвиток виробництва за рахунок власних і позикових коштів охоплює такі заходи:

- розробку та реалізацію стратегії широкомасштабного реінжинірингу виробництва;
- впровадження у структурні підрозділи ТОВ «АВК Конфекшінері» нового унікального високотехнологічного устаткування;
- розробку і впровадження ексклюзивних технологій у бізнес-процеси;
- цілеспрямоване нарощування інтелектуальної складової продукції, яка випускається;
- застосування сучасних інформаційних технологій у системі виробництва та управління бізнес-процесами.

Фінансування розробки та реалізації інноваційних проектів має включати наступні заходи:

- забезпечення комплексного системного підходу до розробки інноваційних проектів щодо технічного переозброєння виробництва, придбання та

впровадження в експлуатацію нового високотехнологічного устаткування;

- розробку і реалізацію проектів, які спрямовані на впровадження нових технологічних процесів;
- розробку інвестиційних проектів щодо підвищення якості, конкурентоспроможності та інтелектуальної складової продукції, яка випускається на ТОВ «АВК Конфекшнінері».

Слід зазначити, що останнім часом на різних рівнях господарювання відбулося усвідомлення потреби в інноваційному напрямку розвитку для забезпечення сталого зростання економіки, а для стимулювання інноваційної діяльності використовують різноманітні заходи, які можна досить ефективно використовувати для удосконалення управління інноваційними процесами.

Розглянемо основні напрямки вдосконалення інноваційного менеджменту на підприємствах кондитерської галузі, зокрема на ТОВ «АВК Конфекшнінері».

Сьогодні все більше розповсюджена теорія і практика здорового харчування, заміни традиційної сировини на більш корисну та здорову. Зростає споживчий попит на продукцію органічного та фермерського походження, функціональне і спеціалізоване харчування, тому ринок здорового харчування розширюється. Кондитерська галузь не є винятком. Провідні кондитери та науковці України та світу досліджують вплив окремої сировини на готові кондитерські вироби, що дає можливість не тільки розширити асортимент продукції, але і закликати покупців до здорового споживання солодощів.

Кондитерське виробництво постійно знаходиться під пильною увагою науковців та фахівців харчової промисловості, які працюють над біологічною цінністю продукції, ведуть пошук шляхів зниження її собівартості. Ці завдання можуть бути вирішені використанням у технології кондитерських виробів вторинних продуктів переробки рослинної сировини, які є джерелом мінеральних речовин, харчових волокон, вітамінів, поліфенольних сполук та одночасно мають невисоку собівартість [35].

Дюкан П. і Дж. Удані розробили рецепти дієтичних кондитерських

виробів, що містять сахарозамінники, замінники борошна, клейковини, знежирене молоко, альдегідний какао-порошок та багато інших продуктів, які у поєднанні дають солодкий смак та користь організму.

У зв'язку з погіршенням екологічної обстановки в країні з метою зміцнення захисних функцій організму, зниження ризику шкідливого впливу низки речовин із новою силою постало питання створення виробів і технологій виробництва продуктів лікувально-профілактичного призначення. Недоліком кондитерських виробів є їх незбалансованість за складом на тлі високої енергетичної цінності. Тому сьогодні фахівцями відділів якості кондитерських підприємств постійно ведеться робота над розробкою кондитерських виробів, які будуть збагачені вітамінами, каротином, мікроелементами та іншими корисними речовинами. Наприклад, крекери, збагачені вітамінами групи В, залізом, харчовими волокнами; цукрове, зтяжне, здобне печиво, збагачене каротином; пряники, збагачені білками, зниженої калорійності.

Велику групу становлять кондитерські вироби для людей із цукровим діабетом. Проаналізувавши дію цукру на організм людини, виробники стали застосовувати цукро замінники на основі стевії, фруктози. Розроблені замінники цукру бувають як природні, так і синтетичні. ТОВ «АВК Конфекшineri» випускає цілу низку продуктів для людей із цукровим діабетом, серед яких чорний шоколад, шоколадні цукерки та батончики. Проте слід зазначити, що не всі цукрозамінники є корисними для організму людини. Деколи від надлишкового використання цих препаратів у людини можуть бути побічні наслідки.

Дієтичну спрямованість мають вироби, збагачені харчовими волокнами. До харчових волокон належать: целюлоза, геміцелюлоза, пектинові речовини. Вони мають здатність поглинати (пов'язувати) токсичні метали, радіонукліди, що надходять в організм. Виробництво борошняних кондитерських виробів на основі пектину в окремих регіонах країни може благотворно позначитися на стані здоров'я населення [35] .

В останні роки поширюється впровадження у виробництво кондитерських виробів на основі різних сортів та видів борошна, а саме:

1. Вівсяне борошно або висівки – продукт проти старіння. Борошно з вівса містить мало крохмалю. Збалансоване поживними речовинами. Містить необхідні для нормального протікання процесів життєдіяльності мінерали та вітаміни.

2. Гречане борошно – відмінний білковий продукт, що містить велику кількість амінокислот. Крім того, воно містить велику кількість клітковини; кількість жирів, цукру та вуглеводів мінімальна. Гречане борошно містить вітаміни та мінеральні речовини, серед яких – вітаміни групи В, магній, цинк, калій.

3. Льняне борошно чудово підходить для правильного харчування, є рекордсменом за вмістом білка – 30 г на 100 г борошна. Містить велику кількість клітковини та жирних кислот: Омега-3, Омега-6. Склад такого борошна багатий фолієвою кислотою, антиоксидантами і вітамінами.

Таким чином, на основі матеріалу, що викладено вище, можна запропонувати введення в асортимент продукції ТОВ «АВК Конфекшнінері» борошняних виробів, які б мали у своєму складі декілька сортів борошна та були збагачені комплексом вітамінів та мінералів.

Слід відзначити, що на сьогодні ТОВ «АВК Конфекшнінері» випускає палички та фігурки «Kresko», у складі яких є сім різних видів борошна, серед яких ячмінне, житнє, просяне, вівсяне, кукурудзяне, рисове та пшеничне. Дана продукція є екструзійною, а це означає, що процес її виробництва може здійснюватися без необхідності додавання будь-яких жирів.

Таким чином підприємство має необхідні виробничі потужності для розвитку цього напрямку солодоців, а також достатні можливості та потенціал для того, щоб зайняти місце на ринку здорових кондитерських виробів, який на сьогодні є недостатньо розвиненим в Україні.

Ще одним з напрямків інноваційного розвитку ТОВ «АВК Конфекшнінері» може стати впровадження в асортимент продукції натурального желеино-фруктового мармеладу.

Важливо відзначити, що желеино-фруктові кондитерські вироби є

сьогодні одними з найбільш затребуваних на ринку, особливо в дієтичному харчуванні. Державним університетом А. Церетелі (Грузія) була розроблена рецептура та технологічний процес виробництва дієтичного желеино-фруктового мармеладу. З огляду на незбалансованість мікронутрієнтного складу желеинового мармеладу, для підвищення харчової і біологічної цінності продукту, а також створення оригінальної смакової гами у якості інгредієнтів було вибрано топінамбур та ткемалі [24].

Плоди ткемалі містять достатню кількість пектинових речовин (0,9–1,7%), органічних кислот (1,1–2,5%) і цукрів (5,0–7,2%), а також вітаміни, макро- і мікроелементи, термостійкі фарбувальні речовини, що викликає інтерес для їх використання у виробництві мармеладо-пастильних виробів. У процесі термічної обробки ткемалевого пюре зберігається колір вихідної сировини, що дає змогу виключити з рецептури барвники (жовтий і червоний). Топінамбур має унікальний біохімічний склад: збалансований за вмістом амінокислот, характеризується високим вмістом мінеральних речовин, вітамінів (В1, В2, В3, В4, В5, В6, В7, В9, С, РР, каротину), органічних кислот, що робить топінамбур цінною сировиною для виробництва продуктів харчування лікувально-профілактичного призначення [24].

На сьогодні ТОВ «АВК Конфекшнінері» має виробничі лінії для виготовлення желеино-жувальної карамелі та желеиних цукерок, а таким чином впровадження цього інноваційного продукту не буде потребувати вкладення додаткових коштів на придбання нових виробничих потужностей.

Важливим кроком на шляху розвитку компанії було впровадження в асортимент продукції у 2016 р. лінійки натурального шоколаду. Серед основних додатків у цьому шоколаді використовують малину та чорницю. Варто відзначити, що на сьогодні все більше набувають популярності кондитерські вироби із незвичайними наповнювачами. Через це, можна запропонувати впровадження у лінійку шоколаду, який вже виробляє компанія, шоколад із додаванням персику. Як, наприклад, американська компанія «Дика Офелія», яка випустила шоколад, що містить 41% какао, з

персиками Angelus. Цей сорт шоколаду має високий вміст калію та вітамінів, а також містить здорові білки та харчові волокна.

Таким чином, вдосконалення інноваційного менеджменту в діяльності ТОВ «АВК Конфекшінері» повинно бути спрямованим на чітку взаємодію між структурними підрозділами підприємства для успішного впровадження нових розробок і прискорення темпів оновлення промислового виробництва.

### **3.2 Розробка ефективного механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «АВК Конфекшінері»**

Розвиток ринкових відносин повинен супроводжуватися реформуванням і певною адаптацією існуючих економічних механізмів до нових умов господарювання, формуванням на їх основі нових механізмів, які будуть ефективно працювати в умовах ринкової економіки.

Формування механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «АВК Конфекшінері» повинно бути направлене на орієнтацію діяльності підприємства на безупинний пошук і реалізацію ринкових можливостей інноваційного розвитку в мінливих умовах зовнішнього середовища функціонування. Інноваційний розвиток повинен спиратись на постійний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства в рамках його місії і вибраної мотивації діяльності. Він тісно пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту.

Процес формування ефективного механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «АВК Конфекшінері» може здійснюватися за наступною системою принципів [23]:

- системності як відкритої, адаптивної, динамічної системи імовірного характеру;
- комплексності як системи, яка функціонує в ринковому середовищі в межах, окреслених методами державного і регіонального регулювання;

- орієнтації на інновації, що забезпечує довготривале виживання і розвиток підприємства в нестабільному середовищі за рахунок постійного пошуку і використання нових способів і сфер реалізації його потенціалу;
- балансу інтересів суб'єктів інноваційної діяльності.

Схема формування ефективного механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «АВК Конфекшнері», який враховує запропоновані принципи і забезпечує синергетичний ефект основних його елементів, представлено на рис. 3.1



**Рис. 3.1. Схема формування механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «АВК Конфекшнері»**

Функціонування механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «АВК Конфекшнері» повинно спиратися на:

- визнання необхідності реформування державного сектору шляхом підвищення ефективності управління державною часткою майна;



- відповідальність держави за розвиток ринкової і промислової інфраструктури;
- розвиток системи державних гарантій щодо кредитування промислових підприємств під реалізацію інноваційних проектів.

Механізм управління інноваційною діяльністю ТОВ «АВК Конфекшнінері» окрім зв'язку з процесами державного регулювання і стимулювання в сфері інновацій, тісно пов'язаний з діяльністю конкретних суб'єктів господарювання, підприємств, що здійснюють своє функціонування активно взаємодіючи із зовнішнім середовищем, адаптуючись до його умов. Ці процеси стають причиною формування певної системи відносин із споживачами, постачальниками, інвесторами, іншими учасниками ринку.

Мікрорівень механізму управління інноваційною діяльністю складається зі структурно-функціональних систем прогнозування і планування інноваційної діяльності, мотивації, організації, а також систем інформаційного забезпечення.

Одним із основних показників ефективності інноваційного процесу є тривалість його здійснення. Таким чином, при формуванні ефективного механізму управління інноваційною діяльністю варто ТОВ «АВК Конфекшнінері» приділити увагу поняттю «інноваційний лаг».

Під інноваційним лагом розуміють період часу між появою новації та її впровадженням у практичну діяльність [27]. Протягом інноваційного лагу висувуються інноваційні пропозиції, здійснюються економічний, технологічний та організаційний аналізи можливостей реалізації інновацій і доцільності їх впровадження в практичну діяльність підприємства, визначаються їх позитивні та негативні наслідки. Динамічно змінюване внутрішнє і зовнішнє середовище сучасних підприємств зумовлює значне зростання темпів розробки і реалізації інновацій, що потребує скорочення часу виконання всіх складових елементів інноваційного процесу і, в першу чергу, тривалості інноваційного лагу.

Результативність впровадження інновацій залежить від етапу життєвого

циклу, на якому перебуває підприємство або галузь національної економіки. У деяких новостворених галузях, які з'явилися порівняно нещодавно і швидко розвиваються, можна очікувати появи суттєвих, радикальних інноваційних рішень. У таких галузях з'являється велика хвиля інновацій, а довжина інноваційного лагу через запеклу конкурентну боротьбу суттєво зменшується.

Якщо розглянути кондитерську галузь, у якій веде свою діяльність ТОВ «АВК Конфекшнері», то можна відзначити, що швидкість і радикальність інновацій в ній сповільнена. Тут більшість нововведень націлена на збільшення виробництва продукції та вдосконалення технології виробництва, тому чим більше вагаються керівники при впровадженні новацій, тим більшою є тривалість інноваційного лагу.

Таким чином, одним з основних чинників інноваційного розвитку ТОВ «АВК Конфекшнері» може стати механізм управління інноваційною діяльністю, який буде дозволяти відслідковувати виконання поставлених завдань у довгостроковій перспективі. Використання в механізмі системи показників підприємства, що буде включати фінансові показники й показники, що характеризують ринкові чинники, які взаємодіють між собою, дозволить керівництву підприємства оцінювати темпи зростання діяльності й виявляти можливі відхилення в стратегічних планах підприємства. При цьому ефективність системи показників, які формують стратегію, проявиться тоді, коли вона перетвориться із системи оцінок у систему управління.

У наш час кондитерська галузь є однією з найбільш розвинених галузей харчової промисловості в Україні та відіграє значну роль в структурі вітчизняної економіки. Особливості формування інноваційного потенціалу кондитерського підприємства визначаються специфічністю кінцевих результатів інноваційної діяльності, особливостями матеріального, техніко-технологічного забезпечення інноваційної діяльності, специфікою ринків збуту інновацій тощо. Територіальне розташування підприємства визначає можливості для його інноваційної діяльності.

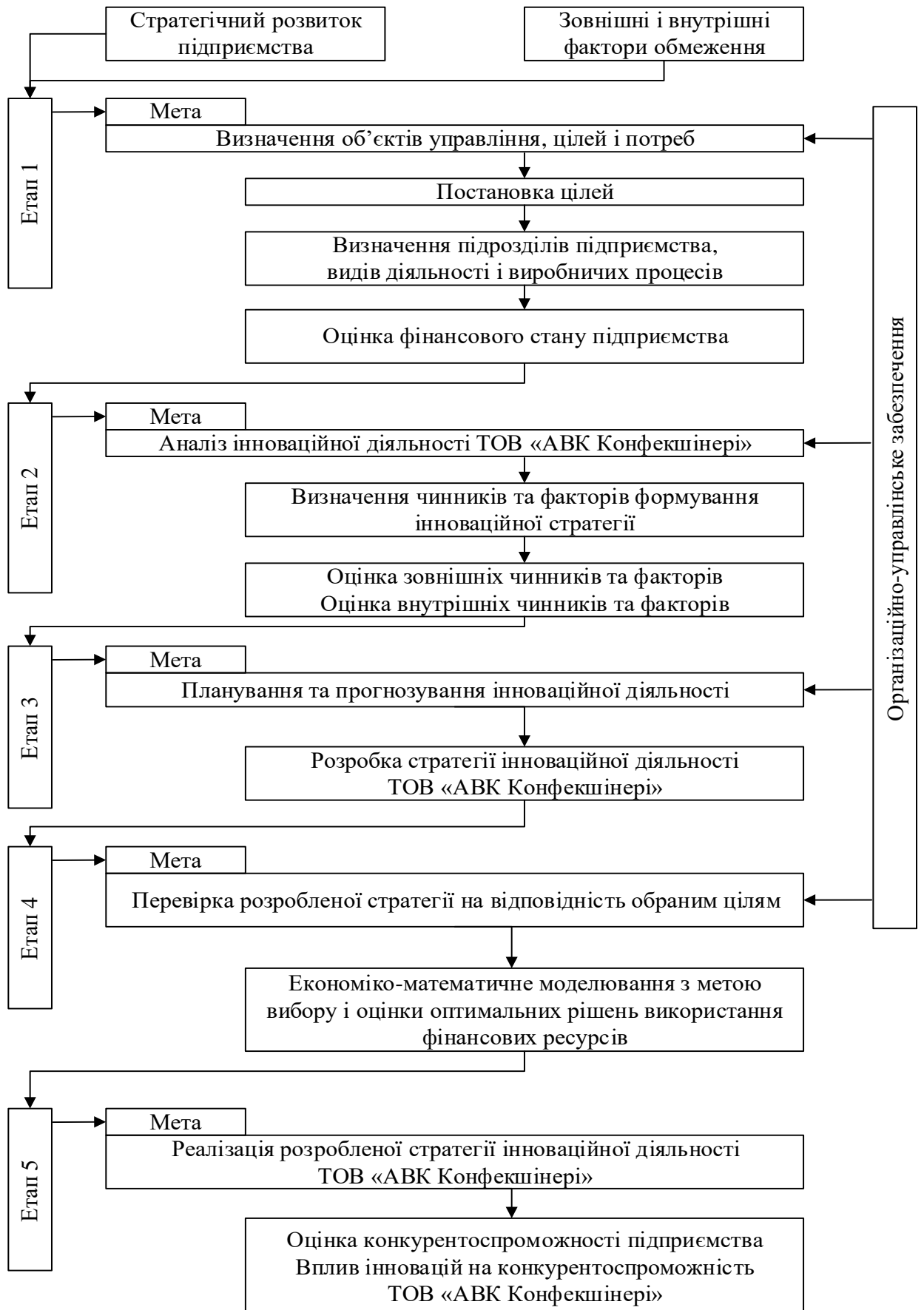
У нестабільних умовах господарювання досить важливо не втратити вже

сформований інноваційний потенціал, що вимагає активізації моніторингової діяльності з метою уникнення зовнішніх загроз та використання можливих ринкових шансів, із метою точного визначення реального фінансово-економічного стану підприємства та оцінки наявних можливостей персоналу. Поряд із вирішенням поточних фінансових проблем ТОВ «АВК Конфекшнінері» необхідно інтенсифікувати свою інноваційну діяльність, результати якої дозволять вийти на новостворені світові ринки з новою продукцією та технологіями. Це забезпечить високу продуктивність праці, низьку собівартість виробленої продукції, низьку енерго- та матеріалоємність виробництва, що є основними складовими конкурентоспроможності в глобальному економічному просторі.

Таким чином, механізм управління інноваційною діяльністю ТОВ «АВК Конфекшнінері» є частиною загальної системи управління підприємством, що забезпечує вплив на чинники, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкта. Процес його формування на ТОВ «АВК Конфекшнінері» можна представити у вигляді певної послідовності етапів. При цьому залежно від виробничих умов і специфіки конкретної господарської ситуації етапи можна використовувати як окремо, так і в різних поєднаннях.

Комплексний підхід до визначення етапів механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «АВК Конфекшнінері» можна представити у вигляді схеми, яка зображена на рис. 3.2.

Поданий механізм управління враховує цілі, послідовність і значимість кожного з етапів. Таким чином, центральне значення має наявність у ТОВ «АВК Конфекшнінері» чіткої системи організаційного забезпечення інноваційної діяльності.



**Рис. 3.2. Етапи механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «АВК Конфекшнері»**

Основними етапами механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «АВК Конфекшнері» є такі:

1. Визначення об'єктів управління, цілей і потреб інноваційної діяльності підприємства;
2. Аналіз інноваційної діяльності підприємства;
3. Планування та прогнозування інноваційної діяльності ТОВ «АВК Конфекшнері»;
4. Перевірка розробленої стратегії на відповідність обраним цілям;
5. Реалізація розробленої стратегії інноваційної діяльності ТОВ «АВК Конфекшнері».

На першому етапі в якості об'єктів управлінського впливу розглядаються окремі підрозділи ТОВ «АВК Конфекшнері», певні види діяльності, виробничі процеси тощо, тобто все те, на що спрямовано увага керівництва підприємства для забезпечення умов його інноваційної діяльності. На цьому етапі оцінюється поточний стан підприємства на основі аналізу основних коефіцієнтів і показників стійкості господарської та фінансової діяльності підприємства.

Другим кроком у процесі формування механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «АВК Конфекшнері» є виявлення й аналіз чинників, які впливають на виконання завдань і досягнення поставлених цілей. Кожен результативний показник залежить від різних чинників, і чим детальніше досліджується вплив чинників на величину результативного показника, тим точніші результати прогнозування цього показника. Звідси важливим методологічним питанням в оцінці й прогнозуванні інноваційної діяльності підприємства є вивчення та вимір впливу чинників на величину досліджуваних показників. Сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників повинна розглядатися як рушійна сила формування механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «АВК Конфекшнері».

Третій етап у формуванні стійкого розвитку ТОВ «АВК Конфекшнері»

полягає у встановленні методів впливу на чинники внутрішньої і зовнішньої стійкості підприємства. Основним методом такого впливу повинно стати стратегічне управління ТОВ «АВК Конфекшнері», яке полягає у виборі перспективних цілей розвитку підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності, реалізації й контролі за стратегічними планами. При аналізі внутрішніх чинників проводиться оцінка потенціалу підприємства з подальшим використанням результатів аналізу в розробці напрямків його діяльності.

Сьогодні на підприємствах кондитерської галузі однією з головних проблем є відсутність цілісної стратегії, спрямованої на забезпечення напрямків інноваційної сприятливості підприємства. Тому для довгострокового й безпечного функціонування ТОВ «АВК Конфекшнері» необхідно розробити стратегію, яка буде основою його інноваційної діяльності.

З точки зору фінансування інноваційної діяльності стратегія дозволить сформулювати ряд принципових положень, оскільки буде відображати не тільки етапи розробки і реалізації інноваційного проекту, але і його загальну фінансову оцінку.

Після розробки інноваційної стратегії необхідно передбачити етап, у ході якого буде здійснюватися перевірка розробленої стратегії на відповідність обраним цілям. На цьому етапі буде здійснюватися вибір і оцінка альтернативних рішень з метою оптимального використання фінансових і господарських можливостей ТОВ «АВК Конфекшнері».

Для досягнення стратегічного управління інноваційною діяльністю керівництву необхідно регламентувати цей процес спеціальними документами з управління, які повинні відповідати принципам і правилам раціональної технології управління. Крім документів з регламентації, необхідно мати набір методів, моделей, графіків, які дозволяють у короткий термін обирати найбільш раціональні варіанти альтернативних рішень і прогнозувати їх наслідки для функціонування підприємства.

Для одержання обґрунтованих пропозицій щодо вибору найбільш

ефективних рішень керівники повинні володіти набором методик і моделей, використовуючи які можна швидко розглянути, порівняти й оцінити різні варіанти рішень і вибрати найбільш доцільні з них.

Застосування економіко-математичних моделей у системі управління інноваційною діяльністю ТОВ «АВК Конфекшінері» дасть можливість значно скоротити час на підготовку прогнозової інформації, при цьому якість інформації буде мати високий рівень. Усі найважливіші прогнозні показники діяльності, включно із показниками обсягів реалізованої продукції, величини змінних і постійних витрат, прибутку, ціни, рентабельності виробництва тощо, можна розраховувати, маючи в арсеналі методів управління моделі прогнозування критеріальних показників функціонування підприємства. Такі фінансово-економічні розрахунки з планування дозволяють прогнозувати передбачуваний вплив на ціль можливих альтернатив, а також контролювати ступінь досягнення цілі.

На заключному етапі відбувається реалізація стратегії, після чого робиться оцінка конкурентоспроможності ТОВ «АВК Конфекшінері» та вплив впроваджених інновацій на конкурентоспроможність ТОВ «АВК Конфекшінері».

На процес управління інноваційною діяльністю великий вплив має низка особливостей.

Перша пов'язана з об'єктом управління – новими знаннями, вживаними у виробництві.

Друга полягає в тому, що управління здійснюється відповідно до розробленої стратегії інноваційної діяльності, що витікає із стратегії довгострокового розвитку і базується на результатах довгострокового прогнозування інноваційної діяльності.

Третя особливість відображає суть процесу управління – він здійснюється в щільній взаємодії всіх рівнів управління.

Основними завданнями управління інноваційною діяльністю ТОВ «АВК Конфекшінері» є наступні:

1. Формування пріоритетів інноваційної діяльності підприємства;
2. Визначення потреби виробництва в інноваціях;
3. Визначення сфер застосування інновацій і їх вибір, що забезпечує максимальний економічний ефект;
4. Забезпечення процесу створення (або придбання) і впровадження інновацій;
5. Контроль процесу інноваційної діяльності.

Таким чином, розроблений механізм управління інноваційною діяльністю ТОВ «АВК Конфекшнері» дозволяє, насамперед, проаналізувати фінансову стійкість підприємства до інноваційного розвитку. Визначення на цій основі етапу управління інноваційною діяльністю дає можливість контролювати правильність обраного напрямку інноваційного розвитку з позицій сучасного та подальшого фінансового стану підприємства. Сформований метод може стати змістовною основою формування стратегії інноваційного розвитку та ефективної комерціалізації нових технологій.

### **3.3 Економічне проектування інноваційного розвитку підприємства**

Стратегія інноваційного розвитку – один із засобів досягнення цілей підприємства, який відрізняється від інших інструментів своєю новизною для галузі ринку, споживачів і країни в цілому. Стратегія інноваційного розвитку характеризується взаємопов'язаним комплексом дій, спрямованих на зміцнення життєздатності і конкурентоспроможності суб'єктів.

Важливо зазначити, що будь-які стратегічні кроки мають інноваційний характер, оскільки вони так чи інакше ґрунтуються на нововведеннях в економічній, виробничій, збутовій чи управлінській сферах [3]. За змістом стратегія інноваційного розвитку враховує основні базисні процеси на підприємстві і в її зовнішньому середовищі, можливості зростання інноваційного потенціалу організації. В основі розробки стратегії інноваційного розвитку мають бути стратегічні управлінські рішення, які орієнтовані на майбутнє, на постійні зміни середовища та пов'язані із залученням значних матеріальних ресурсів і



широким використанням інтелектуального потенціалу [9].

Важливим є той факт, що інноваційні стратегії через свої особливості є, з одного боку, ефективним управлінським інструментом, а з іншого – можуть створювати низку проблем в управлінні підприємством.

Інноваційні стратегії сприяють:

- прискоренню постійного розвитку підприємства в умовах ринку;
- забезпеченню переваг в конкуренції на основі лідерства в технологіях, якості продукції та послуг;
- визначенню позицій на ринку, вибору основних товарних ліній;
- лідерству в цінах;
- створенню основи для суспільного визнання підприємства.

Важливим чинником, який забезпечує розробку стратегії інноваційного розвитку для ТОВ «АВК Конфекшнері» та її логічне завершення є інфраструктура. У разі недоліку на підприємстві ресурсів, кваліфікації менеджерів, відповідної організаційної структури, реалізація стратегії інноваційного розвитку не є можливою. На рис. 3.3 зображене інфраструктурне забезпечення, яке необхідне для реалізації стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АВК Конфекшнері».

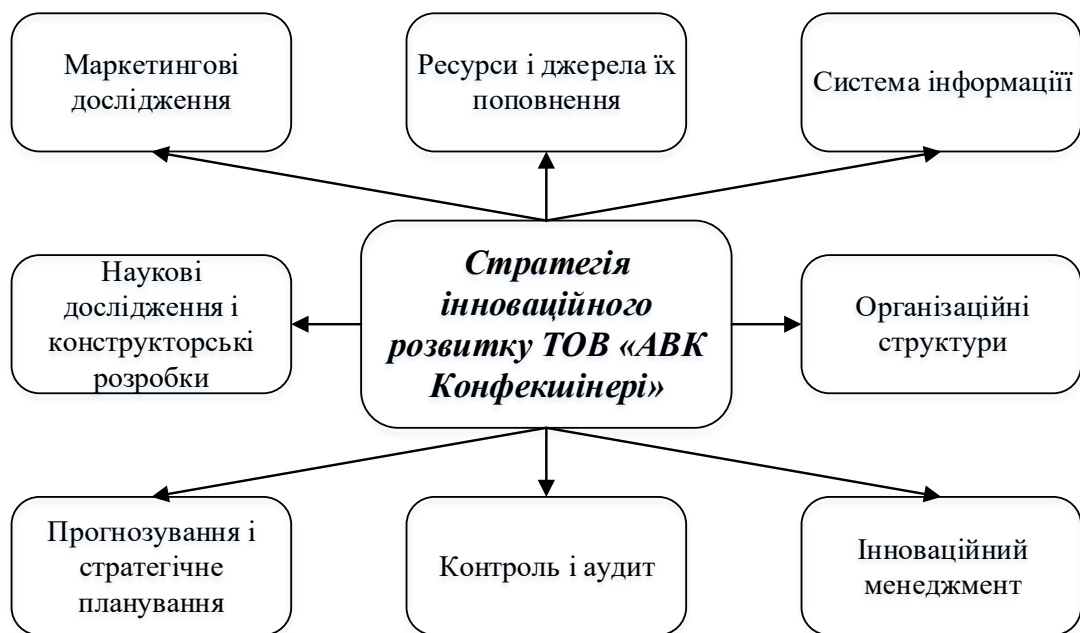


Рис. 3.3. Інфраструктурне забезпечення стратегії інноваційного розвитку

## ТОВ «АВК Конфекшнері»

Процес розробки стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АВК Конфекшнері» включає в себе аналіз та визначення стратегічних орієнтирів на ринку, які знаходять своє відображення у формі різних стратегічних програм та проектів. Інноваційна ціль як складова загальних стратегічних цілей являє собою бажаний результат діяльності ТОВ «АВК Конфекшнері» (конкретних виконавців і відповідальних керівників) у вигляді певного нововведення, яке реалізується в обмежені строки з обмеженими ресурсами та спрямоване на якісний розвиток підприємства [9]. Таким чином, визначення інноваційних цілей, яке дасть можливість направити стратегічний інноваційний розвиток на виконання конкретних завдань, пов'язаних з діяльністю підприємства, повинне відбуватися з усвідомленням керівництвом внутрішніх можливостей, які виражені існуючим інноваційним потенціалом.

Слід зазначити, що у період розробки стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АВК Конфекшнері» передбачається ряд дій, а саме:

- прийняття стратегічних завдань, оцінка можливостей та ресурсів для їх виконання;
- аналіз альтернатив;
- підготовка конкретних програм, проектів, бюджетів;
- оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства зі врахуванням обраних цілей.

Під час розробки стратегії здійснюється аналіз стану розвитку науково-інноваційної сфери, видів існуючих науково-інноваційних структур, напрямків їх діяльності та можливостей конкуренції між ними, перспектив розвитку. Після цього обираються фактори, які приймаються за основу для проектування інноваційної стратегії.

Головною складовою стратегії інноваційного розвитку виступає інноваційна політика ТОВ «АВК Конфекшнері». Інноваційна політика підприємства – це форма стратегічного управління, що визначає мету та умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, що найбільш повно використовують

наявний виробничий потенціал і спрямовані на забезпечення його конкурентоспроможності [58].

Формування інноваційної політики здійснюється на базі двох протилежних підсистем. З одного боку розглядаються потреби ринку, споживачів, маркетингова політика підприємства, а з іншого – ресурси, а саме досягнення в науковій і виробничій сферах, технологіях, управлінських механізмах, організаційна культура підприємства, матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси.

Процес формування інноваційної політики ТОВ «АВК Конфекшнері» визначається низкою факторів, серед яких можна виділити [59, с. 30-31]:

- стратегічний характер інноваційної політики підприємства;
- системний підхід до формування інноваційної політики;
- безперервність інноваційної діяльності ТОВ «АВК Конфекшнері»;
- нерозривність зв'язків між інноваційною політикою й ринковою ситуацією;
- повноту охоплення усіх внутрішніх елементів бізнесу інноваційною діяльністю;
- залежність інноваційної політики від ресурсного потенціалу ТОВ «АВК Конфекшнері»;
- нерозривність інноваційної політики з науково-технічним прогресом.

Варто зазначити, що існує ціла низка видів стратегій інноваційного розвитку підприємств. Вибір підприємством певної стратегії інноваційного розвитку залежить від багатьох чинників, серед яких: умови і чинники зовнішнього середовища, сфера діяльності підприємства, номенклатура та асортимент її продукції, тривалість життєвого циклу товарів, її можливість здійснювати моніторинг науково-технічної інформації щодо ринку новацій, рівень науково-технічного та технологічного потенціалу та інше. У процесі вибору і обґрунтування певного виду стратегії інноваційного розвитку, менеджмент ТОВ «АВК Конфекшнері» повинен враховувати відповідність інноваційної стратегії загальній стратегії розвитку підприємства, прийнятність її за рівнем ризику, готовність ринку до сприйняття новинки.

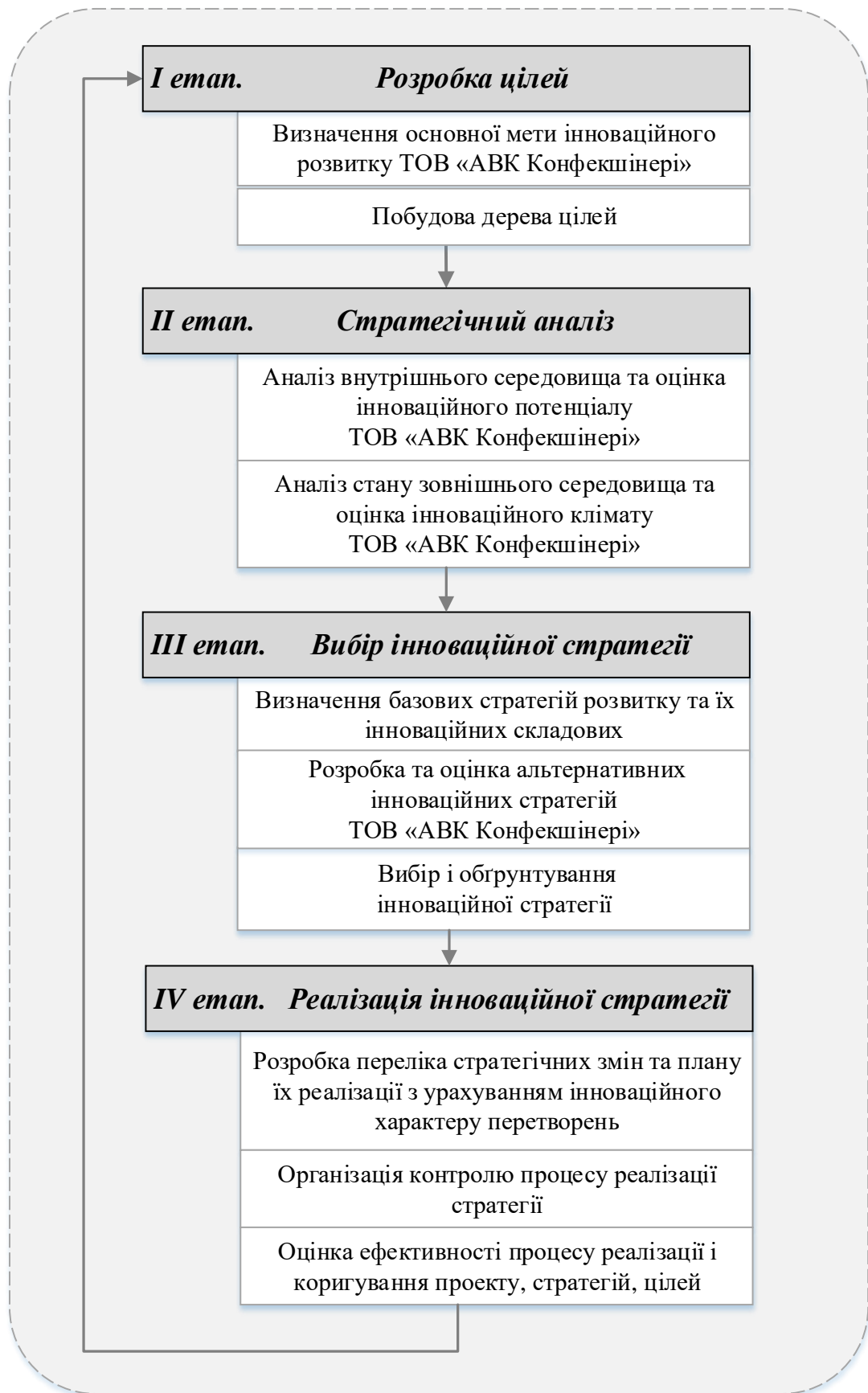
Слід зазначити, що стратегії інноваційного розвитку мають ряд особливостей, серед яких можна виділити наступні[62]:

- процес вибору стратегії закінчується встановленням загальних напрямів, які будуть забезпечувати зміцнення позицій підприємства;
- стратегія інноваційного розвитку повинна допомагати виявляти ефективні шляхи і можливості розвитку;
- в процесі розробки стратегії використовується узагальнена і не завжди точна інформація;
- у процесі розробки і подальшої роботи із стратегією інноваційного розвитку широко застосовуються дані зворотного зв'язку, такі як скарги, вимоги споживачів тощо.

Важливим є той факт, що необхідність у розробці стратегії інноваційного розвитку виникає дуже часто при раптових змінах у зовнішньому середовищі підприємства. До таких змін можна віднести наступні:

- насичення ринку і зниження попиту;
- радикальні зміни в техніці і технології виробництва;
- диверсифікованість виробництва і як наслідок – розширення ринкового асортименту нововведень;
- поява на ринку принципів нововведень;
- загроза нових конкурентів.

Якщо розглянути ринок кондитерських виробів України, то можна зробити висновок, що він характеризується перенасиченням продукції та збільшенням собівартості кондитерських виробів. Розробка принципово нової стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АВК Конфекшнері» допоможе подолати зниження попиту на продукцію, розробити і впровадити нові види продукції та зайняти конкурентні позиції на ринку кондитерських виробів України та світу.



*Рис. 3.4. Етапи формування стратегії інноваційного розвитку*

**ТОВ «АВК Конфекшнері»**

Під час формування інноваційної стратегії ТОВ «АВК Конфекшнері»

доцільно використовувати поетапний метод. Даний метод полягає у тому, що етапи формування стратегії інноваційного розвитку є взаємозалежними і в комплексі дають змогу обрати найефективнішу стратегію. Вилучення певного етапу може призвести до одержання помилкового результату. Етапи формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АВК Конфекшнері» зображено на рис. 3.4.

Першим етапом розробки стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АВК Конфекшнері» є процес формування інноваційних цілей. Він є однією з найважливіших процедур інноваційного менеджменту і складовою всіх планових розрахунків в інноваційній сфері.

У ході формулювання цілей інноваційного розвитку необхідно дотримуватись певних правил:

- цілі інноваційного розвитку повинні конкретизувати кінцевий результат у кількісному і якісному вираженні;
- цілі повинні мати науковий, технічний, економічний, соціальний або політичний характер і бути орієнтованими на вирішення виробничих, кадрових, соціальних, екологічних, технічних та інших завдань розвитку організації;
- цілі мають бути достатньо точно орієнтованими в часі з позиції досягнення певних результатів;
- цілі мають бути затвердженими як управлінське рішення і зафіксованими письмово в певному документі.

На великих підприємствах для формування системи цілей використовується модель дерева цілей, в якій інноваційні цілі становлять певний ієрархічний рівень. Оскільки ТОВ «АВК Конфекшнері» є великим підприємством із складною організаційною структурою, то при розробці стратегії інноваційного розвитку для нього доцільним буде розробити дерево цілей, яке буде детальніше описувати існуючі цілі інноваційного розвитку підприємства та дасть можливість керівникам приймати більш ефективні управлінські рішення.

Другим етапом розробки стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АВК

Конфекшнері» є етап стратегічного аналізу. Він включає в себе аналіз внутрішнього середовища й оцінювання інноваційного потенціалу підприємства та аналіз стану зовнішнього середовища й оцінку інноваційного клімату

На етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства і оцінювання рівня його інноваційного потенціалу визначають відповідність елементів внутрішнього середовища підприємства завданням його ефективного функціонування і розвитку. Ефективне функціонування та розвиток підприємства значною мірою залежить від досконалості його внутрішнього середовища, що забезпечується раціональною взаємодією усіх внутрішніх елементів системи. Така взаємодія заснована на принципі динамічної рівноваги – постійному вдосконаленні ключових елементів підприємства і приведенні у відповідність до них інших. Це формує виробничо-технічний потенціал підприємства, забезпечує його здатність стабільно функціонувати в межах обраної стратегії, незважаючи на зміни, які відбулися у зовнішньому середовищі.

Під час аналізу зовнішнього середовища і прогнозування тенденцій його змін вивчають поточну кон'юнктуру ринку і її визначальні фактори, прогнозують розвиток ринку, аналізують політичне та економічне становище у країні та світі. Співвідношення факторів, що сприяють розвитку підприємств, створюючи для них нові можливості, і факторів, які можуть становити загрозу, впливає на вибір загальних та інноваційних стратегій підприємства.

Третім етапом розробки стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АВК Конфекшнері» є саме етап вибору певної інноваційної стратегії. На цьому етапі здійснюється визначення базових стратегій розвитку та їхніх інноваційних складових; розробка й оцінка альтернативних інноваційних стратегій; вибір і обґрунтування інноваційної стратегії, якій віддається перевага.

На сьогодні, існує велика кількість базових інноваційних стратегій. Вони розділені за видами на основі досвіду багатьох підприємств. Кожне підприємство, що займається інноваційною діяльністю, може вибрати будь-який вид стратегії, виходячи з власного напрямку розвитку. Проте, при виборі інноваційної стратегії необхідно врахувати загальну стратегію підприємства та її

організаційну структуру управління. Загальні і інноваційні цілі повинні гармоніювати одні з одними. Вибір інноваційної стратегії підприємства суттєво впливає на посилення конкурентоспроможності його продукції, і, навпаки, вибір інноваційної стратегії у свою чергу залежить від рівня конкурентоспроможності його інноваційної продукції.

Варто зазначити, що різні автори мають різні думки щодо кількості видів основних стратегій інноваційного розвитку підприємств. Розглянемо вісім основних типів інноваційних стратегій, які найчастіше зустрічаються в науковій літературі.

Наступальна інноваційна стратегія характерна в основному для підприємств, які здійснюють свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції та розробляється для реалізації загальної стратегії зростання. Для реалізації наступальної стратегії необхідна орієнтація на дослідження в поєднанні із застосуванням новітніх технологій. При реалізації даного виду стратегії необхідна висока кваліфікація при розробці інновацій, вміння швидко їх реалізувати і здатність передбачати потреби споживачів та ринку взагалі. Наступальна стратегія інноваційного розвитку найчастіше використовується великими об'єднаннями підприємствами, проте, може бути реалізована і невеликими підприємствами, якщо вони концентрують зусилля на одному або двох інноваційних проектах.

Імітаційна інноваційна стратегія включає в себе запозичення досвіду інноваційних лідерів в галузі. При цьому імітуються основні споживчі властивості інновацій, випущених на ринок підприємствами, що займають лідируючі позиції. Проте для успіху на ринку підприємства-імітатори повинні мати певні переваги у виробництві аналогічної продукції, постійно вдосконалюючи та модернізуючи запозичені види продукції [69].

Стратегія диверсифікації включає розвиток комплексних інновацій у різних сферах: удосконалення старої продукції, розширення модифікаційного ряду, технології у різних сферах діяльності підприємства тощо.

Стратегія ліцензування передбачає використання інноваційних



розробок, виконаних іншими підприємствами, шляхом купівлі ліцензій.

Підприємства, що дотримуються захисної інноваційної стратегії, намагаються якнайшвидше запатентувати інновацію, щоб захистити її від конкуренції та появи на ринку товарів субститутів. Підприємства із захисною інноваційною стратегією займають позиції поряд чи трохи позаду наступальних підприємств, аналізуючи досягнення й помилки останніх.

Залежна інноваційна стратегія визначається тим, що характер технологічних змін на підприємстві залежить від політики інших підприємств, які виступають як основні в коопераційних технологічних зв'язках. «Залежні» підприємства не роблять самостійних спроб змінити свою продукцію, оскільки вони тісно пов'язані з вимогами до неї провідного підприємства.

Інноваційна стратегія «ніші» пов'язана з використанням інформації та можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі підприємства. Її характерною особливістю є відсутність власної науково-технічної діяльності. Інноваційний розвиток тут забезпечується своєчасним виявленням ринкових можливостей, які відкриваються перед підприємством у нових обставинах, знаходженні особливих ніш на існуючих ринках товарів і послуг, що мають споживача з нетиповим, але значущим різновидом потреб.

Традиційна інноваційна стратегія орієнтується на підвищення якості існуючих продуктів на існуючій технологічній базі. На традиційних виробництвах закріплюються певні інноваційні форми на тривалий період їх життєвого циклу.

Після вибору найпривабливішої інноваційної стратегії приймається рішення про виділення ресурсів на розроблення нових проєктів.

Таким чином, при визначенні найпривабливішої інноваційної стратегії ТОВ «АВК Конфекшнері» слід дотримуватися певних критеріїв, серед яких найважливішими є:

- відповідність можливостям і загрозам зовнішнього середовища;
- відповідність цілям підприємства і сумісність з її місією;
- досягнення конкурентних переваг за рахунок використання

сильних сторін підприємства і переваг конкурентів;

- наявність необхідних ресурсів, наукового, технічного, виробничого, кадрового потенціалів;
- досягнення балансу між усіма структурними підрозділами підприємства;
- використання ефекту синергізму інноваційної діяльності як єдиної системи.

Виходячи із існуючих проблем і запропонованих цілей інноваційного розвитку ТОВ «АВК Конфекшнері», щодо розробки та впровадження нової продукції у свій асортимент, а також ресурсів і потенціалу підприємства доцільно буде використовувати наступальний тип стратегії інноваційного розвитку, який дасть можливість досягти лідерства на ринку кондитерських виробів.

Заключним етапом розробки стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АВК Конфекшнері» є етап її реалізації. Цей етап включає в себе розробку стратегічного проекту (перелік стратегічних змін і заходів для їх здійснення) та плану реалізації проекту, з урахуванням інноваційного характеру перетворень; організацію стратегічного контролю процесу реалізації проекту; оцінку ефективності процесу реалізації і, при необхідності, коригування проекту, стратегій, цілей. Варто зазначити, що основою цього етапу принцип зворотного зв'язку. На даному етапі здійснюється постійний контроль за реалізацією розробленої стратегії та корегування її для підтримки відповідності існуючим інноваційним потребам.

Таким чином, стратегія інноваційного розвитку підприємства – це сукупність дій і методів управління інноваційною діяльністю, які забезпечують конкурентні переваги на інноваційній основі. При розробці інноваційної стратегії, керівники повинні враховувати її відповідність базовій стратегії розвитку підприємства, а також передбачати готовність ринку до сприйняття інновацій. Розробка і постійне вдосконалення інноваційної стратегії може дати можливість підприємству адекватно оцінювати інноваційні проекти і сміливіше впроваджувати їх, що, в цілому, сприятиме збільшенню ефективності

інноваційної діяльності та прискоренню темпів економічного росту в країні.

**Висновки до розділу III:** В ході дослідження описано розробку ефективного механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «АВК Конфекшнінері» та концептуальні засади вдосконалення інноваційного менеджменту.

В розділі III проаналізовано процес формування ефективного механізму управління інноваційною діяльністю, етапи механізму управління інноваційною діяльністю та чинники інноваційного розвитку. Механізм управління інноваційною діяльністю є частиною загальної системи управління підприємством, що забезпечує вплив на чинники, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкта.

Можна дійти до висновку, що розроблений механізм управління інноваційною діяльністю ТОВ «АВК Конфекшнінері» дозволяє, насамперед, проаналізувати фінансову стійкість підприємства до інноваційного розвитку. Визначення на цій основі етапу управління інноваційною діяльністю дає можливість контролювати правильність обраного напрямку інноваційного розвитку з позицій сучасного та подальшого фінансового стану підприємства. Сформований метод може стати змістовною основою формування стратегії інноваційного розвитку та ефективної комерціалізації нових технологій.

Отже, стратегія інноваційного розвитку підприємства є сукупністю дій і методів управління інноваційною діяльністю, які забезпечують конкурентні переваги на інноваційній основі.

## ВИСНОВКИ

На сучасному етапі розвитку підприємства кондитерської галузі характеризуються наявністю низки проблем, вирішення яких можливе при впровадженні інновацій у їх діяльність та ефективному управлінні ними. У дипломній роботі розглянуто теоретико-методичні аспекти інноваційного менеджменту підприємства, зокрема сутність та його особливості на підприємстві, чинники, які впливають на нього, а також процес здійснення оцінки ефективності інноваційного менеджменту на підприємстві. Результати дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. На основі аналізу літературних джерел розкрита сутність поняття «інновації» та «інноваційний менеджмент», а також розглянуті підходи до класифікації інновацій. Встановлено, що інновації – це зміни у всіх сферах життєдіяльності підприємства: виробничій, маркетинговій, фінансовій, організаційній, соціальній за допомогою впровадження, освоєння і використання нових або вдосконалених рішень, заснованих на науково-технічних досягненнях, з метою задоволення постійно зростаючих потреб суспільства та підвищення конкурентоспроможності самого підприємства. На сьогодні, впровадження інновацій розглядається як один із способів підвищення конкурентоздатності товарів, підтримки високих темпів розвитку і рівня прибутковості.

2. Встановлено, що інноваційний менеджмент – це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю підприємства з метою одержання найоптимальнішим шляхом позитивних економічних результатів цієї діяльності. Уміння визначати цілі і завдання розвитку, створювати систему, що забезпечує перехід підприємства в запланований стан, визначати необхідні ресурси і розробляти бізнес-процеси інноваційної діяльності є невід’ємною складовою успіху будь-якого підприємства.

3. У ході дослідження розглянуті різні підходи до оцінки інноваційної діяльності підприємства, а саме: якісний, кількісний, інтеграційний та вартісний підходи. Було зроблено висновок, що кожен із підходів становить цінність

для оцінювання ефективності інноваційних рішень, а їх вибір і застосування залежать від цілей, які ставить керівництво у сфері інноваційної діяльності, професіоналізму та компетентності менеджерів, задіяних у цьому процесі та якості корпоративного управління підприємством.

4. При аналізі ринку кондитерських виробів України та світу було встановлено, що ТОВ «АВК Конфекшнері» є одним із лідерів національного кондитерського ринку, воно входить до трійки найбільших кондитерських компаній України та до топ 100 найбільших кондитерських компаній світу. Підприємство веде свою діяльність більш ніж чверть століття. Основною ідеєю ТОВ «АВК Конфекшнері» є постійне вдосконалення всіх процесів по створенню кінцевого продукту, відповідного очікуванням споживача.

5. В процесі аналізу інноваційної діяльності ТОВ «АВК Конфекшнері» були розглянуті показники платоспроможності, фінансової стабільності, фінансової незалежності, ділової активності, рентабельності та розроблена матриця SWOT-аналізу. Встановлено, що «ТОВ АВК Конфекшнері» характеризується достатньо стабільним фінансово-економічним станом, про що свідчить значення коефіцієнту фінансової стабільності, який за період з 2016 р. по 2018 р. становив 0,62, 0,54 та 0,86 відповідно при нормативному значенні не вище 1. При цьому спостерігається зниження показників ділової активності, а саме коефіцієнту оборотності активів, який за період з 2016 р. по 2018 р. становив 2,02, 1,98 та 1,67 відповідно, та коефіцієнту оборотності матеріальних запасів, який за той же період становив 6,47, 6,35, 5,68. Також спостерігається зниження показників рентабельності. Коефіцієнт рентабельності активів за період з 2016 р. по 2018 р. становив 0,13, 0,11 та 0,05 відповідно, а коефіцієнт рентабельності власних коштів за той же період становив 0,2, 0,17 та 0,09. Таким чином, негативна динаміка цих показників свідчить про необхідність впровадження нових підходів до управління підприємством, які допоможуть реалізувати усі можливості, що перед ним відкриваються.

6. В ході дослідження були розглянуті етапи комплексного аналізу інноваційної діяльності підприємств та зроблено висновок, що для

ефективності інноваційної діяльності, насамперед, потрібно знаходити шляхи економії часу, енергії та підвищення якості інновацій, що є основою результативного управління інноваційним розвитком підприємства. При аналізі інноваційної діяльності ТОВ «АВК Конфекшнінері» та ефективності управління нею за допомогою PEST-аналізу було встановлено, що підприємство здійснює свою діяльність в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Інвестиції у впровадження новітньої лінії з виробництва екструзійних трубочок «Kresko» є ефективними, про що свідчить показник NPV, який склав на 2018 р. 17449,51 грн. Також про ефективність інноваційної діяльності свідчить значення точки беззбитковості, яка у 2016 р. становила 0,826 т, у 2017 р. – 0,874 т, у 2018 р. – 0,892 т., що у порівнянні з фактичними обсягами реалізації інноваційного продукту є значно нижчим.

7. Під час дослідження було встановлено, що вдосконалення інноваційного менеджменту в діяльності ТОВ «АВК Конфекшнінері» повинно бути спрямованим на чітку взаємодію між структурними підрозділами підприємства для успішного впровадження нових розробок і прискорення темпів оновлення промислового виробництва. В якості напрямку вдосконалення інноваційного менеджменту в діяльності ТОВ «АВК Конфекшнінері» було запропоноване впровадження в асортимент нової інноваційної продукції, а саме екструзійних борошняних виробів, до складу яких входить багато злаків та вітамінів, натурального желеино-фруктового мармеладу, в якості сировини для якого запропоновано використовувати ткемалі та топінамбур, а також шоколаду із незвичайними наповнювачами.

8. У ході дослідження було розроблено механізм ефективного управління інноваційною діяльністю ТОВ «АВК Конфекшнінері», який дозволяє, насамперед, проаналізувати фінансову стійкість підприємства до інноваційного розвитку. Визначення на його основі етапу управління інноваційною діяльністю дає можливість контролювати правильність обраного напрямку інноваційного розвитку з позицій сучасного та подальшого фінансового стану підприємства. Сформований метод може стати змістовною основою формування

стратегії інноваційного розвитку та ефективної комерціалізації нових технологій.

9. На основі аналізу літературних джерел було встановлено, що стратегія інноваційного розвитку підприємства є сукупністю дій і методів управління інноваційною діяльністю, які забезпечують конкурентні переваги на інноваційній основі. В процесі дослідження були запропоновані етапи формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АВК Конфекшнері». Розробка на їх основі принципово нової стратегії інноваційного розвитку ТОВ «АВК Конфекшнері» допоможе подолати зниження попиту на продукцію, розробити і впровадити нові види продукції та зайняти конкурентні позиції на ринку кондитерських виробів України та світу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: Теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 394 с.
2. Бажал Ю. М. Розвиток інноваційної діяльності у знаннєвому трикутнику «держава – університети – промисловість». *Економіка і прогнозування*. 2015. № 1. С. 76–88.
3. Бирка М.І. Теоретико-методологічні підходи до аналізування прямих іноземних інвестицій в контексті їх залучення. *Стратегія розвитку України*. №1, 2012. С. 34-41.
4. Бланк І.О. Інвестиційний менеджмент: підручник. К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2003. 398 с.
5. Борщ Л. М. Інвестиції в Україні: стан, проблеми і перспективи. К.: Тов-во «Знання», КОО, 2003. 318 с.
6. Боярко І. М., Гриценко Л. Л. Інвестиційний аналіз: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2011. 400 с.
7. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2003. 440 с.
8. Васшенко О.В., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2010. 166 с.
9. Вергал К.Ю. Теоретико-методологічні основи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2008. № 19.С. 27–28.
10. В'як І.К. Тенденції розвитку кондитерського ринку України в сучасних умовах. *Молодий вчений*.2016. № 9(36). С. 45–49.
11. Горник В.Г. Інвестиційно-інноваційний розвиток промисловості: монографія / В.Г. Горник, Н.В. Дацій. К.: НАДУ, 2005. 200 с
12. Гречан А. П. Теоретико-методологічні основи розвитку підприємств легкої промисловості на інноваційних засадах : монографія. Київ: КНУТД, 2005. 208 с.
13. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств:



концепція, методологія, стратегічне управління. Харків: ІНЖЕК, 2010. 308 с.

14. Гудзь О. Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2015. №. 161. С. 3-11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2015\\_161\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2015_161_3).

15. Гук О. В. Впровадження інноваційного продукту у виробництво підприємств. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/91346> (дата звернення 28.04.2023).

16. Гребенюк Н. О. Інвестиційна привабливість : сутність та засоби покращення. *Інвестиції : практика та досвід*. 2012. № 12

17. Гунько В.І. Особливості інвестиційної привабливості національної економіки України. *Вісник університету банківської справи Національного банку України*. 2013. №3 (18). С.74.

18. Жучок Т.М. Удосконалення підходів управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах регіону. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 4 (193). Ч. 2. С. 199-203.

19. Заблоцький Б.Ф. Економіка і організація інноваційної діяльності : навчальний посібник. Львів, 2007. 456 с.

20. Загородній А.Г., Вознюк Г.А., Партин Г.О. Інвестиційний словник: навч.посібник. Львів: Бескид Біт, 2005. 512 с

21. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

22. Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2015. 172 с.

23. Зянько В.В. Механізм формування інноваційної стратегії підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2010. № 6.

С. 24 – 30.

24. Ільїна К. О. Зарубіжний досвід фінансового забезпечення інноваційного розвитку економіки. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.1. С. 195–203.

25. Ілляшенко С.М., Біловодська О.А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми, 2010. 281 с.

26. Кулиняк І.Я., Ріжко І.А. Аналіз інноваційної діяльності підприємств західного регіону України. URL:<http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23168/1/52633.pdf>(дата звернення 22.04.2023).

27. Карпунь І. Н. Інноваційний розвиток суб'єктів господарювання: методологія формування, механізми реалізації : монографія. Львів : Львівський державний інститут новітніх технологій та управління імені В'ячеслава Чорновола, 2009. 432 с.

28. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Знання, 2006. 211 с.

29. Колодяжна І.В. Інноваційні підходи щодо розвитку підприємств харчової промисловості як умова сталого економічного зростання. *Науковий Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечнікова*. Одеса, 2016. № 1/1. С. 46–59.

30. Концептуальні основи формування системи управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства на засадах маркетингу / Т.А. Васильєва та ін. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. С. 160–171.

31. Корнух О.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. С. 3–10.

32. Коюда В. О. Інноваційна діяльність підприємства та оцінка її ефективності : монографія. Харків, 2010. 224 с.

33. Кравчук Н.І. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України. Київ: КНЕУ, 2017. 248 с.

34. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : навчальний

посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 504 с.

35. Лисюк Г.М. Нові напрями використання вторинних продуктів переробки винограду у виробництві борошняних виробів: монографія. Харків, 2014. 175 с.

36. Лівощко Т.В. Дворніченко Д.С. Інновації та інноваційна політика підприємства: принципи формування та механізми. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя, 2014. №6. С. 116–124.

37. Мамотенко Д. Ю. Оцінка ефективності інвестиційних проектів / Д.Ю. Мамотенко. 2008.

38. Мацибора В.І., Збарський І.В., Мацибора Т.В. Економіка підприємств: навчальний посібник. Київ: Каравелла, 2009. 312 с.

39. Механік, О.В. Інновації, історія їх виникнення, суть та значення для підвищення конкурентоспроможності країни. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 2. С. 3–10.

40. Микитенко В. В., Ігнатієва І. А. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2005. № 2. С. 77–80.

41. Мочерний С. В. Економічна теорія: навчальний посібник. Київ: ВЦ «Академія», 2009. 640 с.

42. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України. URL: <http://www.nssmc.gov.ua/> (дата звернення: 15.04.2018).

43. Николайчук О. Інвестиційна привабливість України крізь призму міжнародних рейтингів. URL: <http://www.nbu.gov.ua>.

44. Осовська Г. В. Економічний словник. Київ: Кондор, 2009. 358 с.

45. Офіційний сайт кондитерської компанії «АВК» URL: <http://www.avk.ua/> (дата звернення: 15.04.2018).

46. Погорелов Ю. С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства : монографія. Луганськ : Глобус, 2010. 512 с.

47. Полянська А. С. Сучасні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream>

/ntb/18748/1/37175180.pdf (дата звернення: 20.03.2023).

48. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ: Основи, 1997. 896 с.
49. Правик Ю. М. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2007. 431 с. 10.
50. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV/ Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
51. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015 / Президент України. Офіційний вісник Президента України. 2015. № 2. С. 14. Ст. 154.
52. Радіонова Я. В. Комплексний аналіз та оцінка ефективності інноваційної діяльності агропромислових підприємств. URL: [http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID) (дата звернення: 05.04.2023).
53. Рогач О. Міжнародні інвестиції: Теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій: підручник. К.: Либідь, 2005. 720 с.
54. Седікова І. О., Семко О. І. Управління інноваційною діяльністю підприємств кондитерської галузі URL: [http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/18\\_3\\_2018ua/13.pdf](http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/18_3_2018ua/13.pdf) (дата звернення: 19.04.2019).
55. Сердюк Б.М.МайстренкоН.В. Удосконалення інноваційної діяльності підприємств України. *Інноваційний менеджмент*. Київ, 2016. № 4. С. 4–6.
56. Скібницький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навчальний посібник. Київ. : Центр учбової літератури, 2009. 408 с.
57. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації. Київ: КНТЕУ, 2004.174 с.
58. Спільник І. Аналіз інвестиційної діяльності. Економічний аналіз. 2012. №10
59. Статутний договір ТОВ «АВК Конфекшнері», затверджений Протоколом загальних зборів учасників товариства від 28.10.2014.

60. Стеценко Т. О., Тищенко О. П. Управління регіональною економікою: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 471 с.
61. Стеченко Д. М., Чмир О. С. Методологія наукових досліджень: підручник. Київ: Знання, 2005. 309 с.
62. Татаренко Н.О., Поручник А.М. Теорії інвестицій: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2000. 160 с.
63. Теленчук В.С. Теоретичні засади управління інноваційною діяльністю. URL: <http://intkonf.org/telenchuk-vs-teoretichni-zasadi-upravlinnyainnovatsiynoyu-diyalnistyuu-pidpriemstva/> (дата звернення: 10.03.2019).
64. Тищенко А. Н., Головка О. С. Стратегія управління розвитком підприємства. Харків: ЕДЭНА, 2003. 198 с.
65. Топ 100 світових лідерів кондитерського виробництва. URL: <https://www.candyindustry.com>(дата звернення: 10.03.2023).
66. Федоренко В. Г. Инвестознавство: підручник; 3-тє вид., допов. К.: МАУП, 2004. 480 с.
67. Формування та використання інвестиційних портфелів підприємства: методологія та інструментарій: монографія / Кузьмін О. Є. [та ін.]. Львів: Центр Європи, 2017. 189 с.
68. Чубай В. М. Суть і види інноваційних стратегій машинобудівних підприємств. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. № 1. С. 347–356.
69. Шваб Л. І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: «Каравела», 2005. 568 с.
70. Шевчук В.Я., Рогожин П.С. Основи інвестиційної діяльності. К: Генеза, 1997. 384 с.
71. Шляхи підвищення інноваційної діяльності в Україні: монографія / за ред. В.Г. Федоренка. Ніжин: Аспект Поліграф, 2009. 724 с.
72. Янковець Т. М. Інноваційні стратегії підприємства легкої промисловості як засіб реалізації його інноваційного потенціалу. *Актуальні*

*проблеми економіки*. Київ, 2010. № 2. С. 167-174.

73. Porter M. E. *Competitive Advantage of Nations* / M. E. Porter. New York: Free Press, 1990. 426 p.