

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ**

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА**

Здобувача вищої освіти
освітнього ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Середа Крістіни

Науковий керівник
к.е.н., доц. Наталія БЛАГА

Рецензент:
к.е.н., доцент Ірина ПРИЙМАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
« ___ » _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту
_____ Галина ЛЕСЬКІВ
(підпис)

Львів
2023

АНОТАЦІЯ

Серета К. Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження механізму управління інноваційною діяльністю підприємства, його методи та форми, а також визначено інструменти управління інноваційною діяльністю підприємства. У другому розділі проведено аналіз та особливості механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Глобал Вест», виокремлено сучасні інструменти вдосконалення механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Глобал Вест».

На основі опрацювання матеріалів теоретичного та практичного характеру зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: інноваційна діяльність, інновації, управління інноваційною діяльністю.

ABSTRACT

Sereda K. Mechanism of management of innovative activity of the enterprise. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management", Lviv, 2023.

In the first chapter, a theoretical study of the mechanism of the enterprise's innovative activity management, its methods and forms, as well as the tools of the enterprise's innovative activity management were determined. In the second chapter, the analysis and features of the innovative activity management mechanism of Global West LLC are carried out and modern tools for improving the innovative activity management mechanism of Global West LLC are highlighted.

Based on the processing of materials of a theoretical and practical nature, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

Keywords: innovative activity, innovation, management of innovative activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1 Сутність та роль інноваційної діяльності підприємства в системі менеджменту.....	7
1.2 Методи та форми управління інноваційним розвитком підприємства.....	11
1.3 Інструменти управління інноваційною діяльністю підприємства	16
Висновки до першого розділу.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	21
2.1 Особливості ТОВ «Глобал Вест» та його інноваційної діяльності.....	21
2.2 Аналіз механізму управління інноваційною діяльністю на ТОВ «Глобал Вест».....	26
2.3 Сучасні інструменти вдосконалення механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Глобал Вест»	35
Висновки до другого розділу	41
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні в нашій державі інноваційна діяльність має перетворитися на один із найважливіших факторів розвитку підприємництва в умовах ринкової економіки. Необхідно вдосконалювати діяльність відповідно до цільового ринку. Беручи до уваги об'єктивні вимоги ринку, інноваційна діяльність повинна базуватися на чітко окресленій політиці та досконалій методиці запровадження нововведень. Тому оновлення в ринковому середовищі не є винятком. А інновації для підприємства повинні стати не лише безперервним керованим процесом, а і ефективно керованим процесом..

Процес розвитку будь-якої організації потребує щільного керування. Вагомим засобом управлінського розвитку є інновації. Тобто завдяки цілеспрямованим змінам нових елементів, свідомо впроваджених у виробничу культуру та структуру організації формуються нововведення. Існує чимала кількість змін, що виникають в організації спонтанно. Проте з інноваційними процесами, із впровадженням нововведень керівник організації має справу лише в тих випадках коли проводяться цілеспрямовані зміни, що відповідають обраному напрямку розвитку, обґрунтовуються зафіксованим результатом до яких повинні привести зміни, та забезпечуються усі умови що дозволяють ефективно розвиватися підприємству.

Вирішення окреслених проблем потребує проведення системної та виваженої економічної політики з метою підвищення ефективності регулювання інноваційної діяльності підприємств. Важливість досліджуваної проблеми для вітчизняної економіки посилюється загрозливою тенденцією до зростання та скорочення обсягів промислового виробництва, а також з низьким відсотком інноваційної продукції, потреби промислової модернізації та пошуку нових моделей розвитку підприємницької діяльності.

Питання формування механізму управління інноваційною діяльністю підприємства та його значення для успішної діяльності організації стали

предметом дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, а саме Бланк І., Майорова Т., Череп А., Геєць В. та інші.

Актуальність теми полягає у значимості механізму управління інноваційного процесу для розвитку підприємства чи організації а також пошуку ефективних методів управління інноваційною діяльністю в умовах фінансово-економічної кризи.

Метою дослідження – вивчення альтернатив механізму управління інноваційною діяльністю на підприємстві та виокремлення інструментів інноваційної діяльності на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно визнати рішення таких завдань:

- розглянути сутність та роль інноваційної діяльності підприємства в системі сучасного менеджменту
- виокремити основні методи та форми управління інноваційним розвитком підприємства
- розглянути інструменти управління інноваційної діяльності сучасного підприємства
- проаналізувати господарську діяльність та систему інноваційної діяльності ТОВ «Глобал Вест»
- виокремити сучасні інструменти підвищення механізму управління інноваційною діяльністю на підприємстві та надати пропозиції для вдосконалення механізму управління інноваційного процесу на ТОВ «Глобал Вест».

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною діяльністю на підприємстві ТЗОВ «Глобал Вест».

Предметом дослідження - методи та функції механізму управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичною базою бакалаврської роботи є наукові дослідження вітчизняних вчених з питань дослідження механізму управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Для досягнення поставленої мети в

роботі використано такі загальні наукові та спеціальні методи як системного аналізу та синтезу, статистично методу моделювання та інтегральної оцінки, методу експертних оцінок та метод узагальнення результатів.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є наукові доробки вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій та інтернет-видань, а також результати власних досліджень.

Робота складається зі вступу, двох частин, висновків до розділів та загального висновку і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 41 сторінку.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження кваліфікаційної роботи розглядаються на проведенні круглого столу за темою «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та роль інноваційної діяльності підприємства в системі менеджменту

У сучасних умовах розвитку економічних процесів основним способом підвищення конкурентоспроможності на ринку, підтримки високих темпів розвитку і рівня прибутковості для підприємства стає впровадження інновацій. Інновації є джерелом розвитку лише за умови активного і ефективного їх використання, а також створення сприятливого середовища для їх впровадження.

Тому особливо важливим є механізм управління інноваційною діяльністю підприємства. Адже він спрямовує господарську діяльність на запити споживачів, водночас дає можливість більш гнучкого реагування та своєчасних змін, а також досягнення певних переваг у довгостроковій перспективі. Отже, механізм інноваційного розвитку підприємства можна визначити як сукупність заходів і методів реалізації інноваційної діяльності, що забезпечують конкурентні переваги за рахунок розробки та впровадження інновацій.

Інновації – це кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав реалізацію у виді нового чи удосконаленого продукту, реалізованого на ринку, нового чи удосконаленого технологічного процесу, використовуваного у практичній діяльності.

Питання сутності механізму управління інноваційною діяльністю на підприємстві чітко визначено у відповідних законах України. Так згідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» інноваційна діяльність – це діяльність, спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок і призводить до випуску на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг [1].

Згідно Господарського кодексу України інноваційна діяльність господарювання це діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових, науково-технічних програм тривалими строками окупності витрат і провадження наукових та науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя [1].

Наукові підходи до формування інноваційного розвитку розглядаються у працях вітчизняних вчених-економістів, зокрема В. Геєць, М. Крупка, А. Кузнєцова, Н. Чухрай, Л. Чернобай та інших [6-8].

На думку Кузнєцовой А. інноваційна діяльність це діяльність щодо забезпечення цього інноваційного процесу [2]. Тарасова О. стверджує, що інноваційна діяльність це комплекс практичних дій спрямованих на використання науково-технічних результатів для отримання нової або поліпшення існуючих виробів технологій методів управління [10].

Чернобай Л. вважає, що інноваційна діяльність це діяльність пов'язана з трансформацією результатів наукових досліджень і конструкторських розробок у новий продукт, удосконалений технологічний процес чи новий підхід до соціальних послуг, спрямована на використання та комерціалізацію цих результатів, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів та послуг і є складовою виробничо-господарської діяльності підприємства, зорієнтованої на оновлення і удосконалення його виробничих і організаційно економічних відносин [11].

Такі різні підходи щодо трактування інноваційної діяльності обумовлені багатоаспектністю цього економічного поняття, його складністю та різноманітністю сфер застосування.

В умовах ринкової економіки інноваційна активність підприємства є найважливішим чинником, який дає змогу компаніям займати стійкі позиції на ринку та отримувати перевагу над конкурентами. Прийняття та реалізація відповідних рішень щодо матеріалізації наукових досягнень, що характеризують сутність і становлять зміст інноваційної діяльності .

Інноваційна діяльність це сукупність процесів які охоплюють всі стадії створення новинки: від ідеї до конкретного продукту, технологій або послуги які використовуються у господарській практиці; всі етапи життєвого циклу інновації, включаючи її дифузю у нові умови чи місця застосування. Під час інноваційного процесу не лише створюються очікувані інноваційні продукти, а і можуть виникати супроводжувані інновації які є побічним результатом креативної інноваційної діяльності на певному її етапі.

Інноваційний процес це послідовність подій під час яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології структури чи послуги і розповсюджується в господарській практиці та громадській діяльності. Інноваційний процес є неперервним і за рахунок розповсюдження нововведення удосконалюється, стає більш ефективним набуває нових споживчих якостей [4].

На нашу думку, інноваційна діяльність, що відбувається в будь-якій складній виробничо-господарській системі, характеризується сукупністю прогресивних, якісно нових змін, які безперервно виникають у часі. Результатом інноваційних процесів є ноу-хау, а їх впровадження в господарську практику визначається інноваціями. Інноваційні процеси запроваджуються окремими галузями науки і завершуються у сфері виробництва, що зумовлює окремі прогресивні зміни в розвитку підприємства.

На основі системного підходу інноваційний процес це система, яка функціонує та удосконалюється на постійній основі з урахуванням зазначених особливостей. Інноваційний процес є комплексом дій, необхідних для підготовки та практичного використання нових, технічних, організаційних, економічних, соціальних та інших рішень. Мова в цьому випадку йде про процес послідовного перетворення ідеї на інновацію.

Інноваційний процес слід розглядати як процес перетворення наукових знань в інновацію, її освоєння і впровадження, що є сукупністю послідовних етапів робіт від зародження ідеї і створення нововведення до його освоєння та виробництва самої інновації.

Тобто інноваційний процес виступає як визначеним чином побудована система всередині якої виконується інноваційна діяльність. Відповідно результатом інноваційного процесу повинна бути інновація для практичного використання і розповсюдження. Незважаючи на те, що в науковій літературі зустрічається багато різноманітних підходів до визначення інноваційного процесу, їх суть зводиться до того, що інноваційний процес пов'язаний зі створенням освоєння і реалізації інновацій.

Економічна система ставить підприємства перед необхідністю не тільки брати участь у процесі розвитку економічних процесів, а й вивчати досвід інноваційного розвитку. При цьому особливо важливим є вивчення механізмів, що уже сформувалися, поширення наукової ідеї, прикладної розробки, прототипу та серійного чи масового виробництва [3].

Отже, на сьогодні вже сформовано теоретико-методологічну основу дослідження інноваційної діяльності підприємства. Проте сучасні тенденції розвитку інноваційної сфери, нові форми фінансового стимулювання та інноваційної діяльності підприємств з урахуванням їх особливостей та потенціалу розвитку високотехнологічних галузей економіки, вимагають більш глибокого вивчення.

Проаналізувавши теоретичні підходи різних авторів, можна зробити висновок, що основою розвитку економічної структури будь-якого рівня складності є саме інноваційний процес, оскільки він формує якісні та кількісні зміни в системі суспільного виробництва. Саме він створює суттєві наслідки які визначають місцезнаходження національної економіки в світовому господарстві.

Сучасне підприємство не може існувати без організаційного планування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізації інноваційних проєктів, спрямованих на отримання конкурентних переваг та зміщення ринкової позиції підприємства.

Інноваційна діяльність спрямована на отримання економічних і соціальних результатів функціонування соціально-економічної системи шляхом створення

та використання інновацій у виробничо-господарській діяльності, а також факторів ефективної праці.

Основною метою управління інноваційною діяльністю є підвищення технологічного рівня та конкурентоспроможності виробництва, забезпечення виходу інноваційної продукції на внутрішній і зовнішній ринки, заміщення імпоротної продукції на внутрішньому ринку і на цій основі перенесення промислового виробництва до стадії сталого економічного зростання.

Управління інноваційною діяльністю є частиною загального управління компанією, яка складається з методів і форм управління, спрямованих на створення і розвиток різноманітних інновацій з метою отримання конкурентних переваг і зміцнення позицій компанії на ринку. Тому зростаюча роль інноваційної діяльності в перспективі та поточному функціонуванні компаній вимагає дослідження та впровадження інноваційної діяльності на підприємстві.

1.2 Методи та форми управління інноваційним розвитком підприємства

Інноваційна діяльність спрямована на забезпечення ефективного функціонування інноваційного процесу в рамках окремого підприємства з метою створення можливості конкурентоспроможності на ринку в довгостроковій перспективі.

Особливістю інноваційної діяльності як одного з різновидів підприємницької діяльності є те, що ця діяльність є з підвищеним ризиком. Такий ризик зумовлений новизною, творчим характером науково-технічної роботи, можливістю отримання позитивних і негативних результатів.

Інноваційній діяльності загалом притаманний комплексний системний характер, який включає такі види робіт: пошук ідей, ліцензій, патентів, кадрове забезпечення, організація науково-дослідної роботи, інженерно-технічна робота, що поєднує винаходи, раціоналізація будівництва, створення інженерно-

технічних об'єктів, інформаційної та маркетингової діяльності, все це створює інтенсивні умови для розвитку інноваційних процесів.

Відповідно до Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» інноваційний потенціал – це сукупність науково-технічних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних і культурно-освітніх можливостей країни, необхідних для забезпечення її інноваційного розвитку. Водночас існує така складова потенціалу, як інноваційна культура, яка свідчить про рівень освітньої, загальнокультурної та соціально-психологічної готовності особистості та суспільства загалом до сприйняття та творчої реалізації ідеї розвитку країни на інноваційних засадах [5].

На розвиток інноваційного процесу в організації впливає:

- стан зовнішнього середовища, в якому він проходить, тобто характер конкурентної боротьби, практика державного регулювання, рівень освіти, організаційні форми взаємодії науки і виробництва, та ін.;
- стан внутрішнього середовища окремих організаційно-економічних систем, включаючи фінансові та матеріально-технічні ресурси, використання технологій тощо;
- специфіка самого інноваційного процесу як об'єкта управління.

До внутрішніх факторів належать потреби, ціннісні орієнтації, інтереси, склад мислення працівника, його психологічні особливості характеру тощо.

До зовнішніх мотивацій – оплата праці, зміст і організація праці, її безпека, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, делеговані повноваження, рівень відповідальності на роботі, можливості кар'єрного зростання, соціальні гарантії, можливість отримання безвідсоткових кредитів у компанії для часткової компенсації витрат на житло, витрати на навчання працівника та його дані тощо [6].

Управління інноваційним розвитком суб'єкта господарювання має бути спрямоване на досягнення поставлених цілей організації. Тобто завоювання більшої частки ринку, збільшення прибутку в поточному періоді чи в майбутньому, забезпечення високих рівнів сталого економічного розвитку тощо.



Рис. 1.1 Ключові методи управління інноваційним розвитком підприємства на макрорівні

За допомогою методу економічного стимулювання держава заохочує розвиток пріоритетних галузей, розвиток науки і техніки, інвестиції та інновації. Ця діяльність регулює виробництво окремих видів товарів, що дає можливість для розвитку підприємницьких структур та окремих суб'єктів господарювання.

За допомогою методу планування передбачається виконання запланованих науково-дослідних робіт, що передують соціально-економічному розвитку.

Правові методи здійснюють регулятивний вплив через правове регулювання окремих видів діяльності, систему державних стандартів і методи прямого управління.

Методи соціального регулювання впливають на розвиток ринку певних видів товарів через громадські рухи, різні неурядові організації. Цей вплив може сприяти розвитку підприємницької діяльності, так і перешкоджати йому.

Методи політичного регулювання впливають на розвиток ринкових можливостей загалом. Шляхом надання різноманітних прав і свобод, здійснення

підприємницької діяльності щодо власності, надання певного правового статусу окремим територіям, захисту інтелектуальної власності тощо.

Слід зазначити, що серед розглянутих методів управління інноваційним розвитком провідну роль відіграють економічні, оскільки лише їхній вплив може бути прямим і опосередкованим. Проте адміністративні методи все одно залишаються вагомими. Тобто макрорівень управління зазвичай визначає сферу інноваційної діяльності підприємства та окреслює її межі. Мікрорівень, у свою чергу, уточнює можливості дій окремих компаній у пошуках освоєння ринкових можливостей, які базуються на постійно та послідовно розроблених і виведених на ринок різноманітних типів інновацій з метою забезпечення довгострокового виживання та сталого розвитку в конкурентному середовищі.

Розрізняють три логічні форми інноваційного процесу [4]:

1. просту внутрішньо організаційну або природну,
2. просту міжорганізаційну або товарну,
3. розширену.

Проста внутрішньо організаційна або природна форма забезпечує створення та використання інновації в рамках однієї організації.

Проста міжорганізаційна – передбачає відокремлення функцій створення та виробництва інновації від функції її споживання. Тобто вона стає предметом купівля-продажу.

Розширена форма знаходить своє вираження у появі нових виробників інновацій на противагу монополії виробника-початківця. А це сприяє поліпшенню споживчих якостей продукту шляхом взаємної конкуренції.

Сьогодні основною метою науково-технічного та інноваційного розвитку України є:

- підвищення ролі науково-технічного чинника у подоланні кризових явищ у соціально-економічному розвитку України;
- створення ефективних механізмів збереження, розвитку та ефективного використання національного науково-технічного потенціалу;
- енергозбереження;

- технологічна перебудова та структурна перебудова виробництва з метою збільшення випуску конкурентоспроможної продукції на світовому та внутрішньому ринках;
- збільшення експортного потенціалу за рахунок наукомістких галузей, зменшення залежності економіки від імпорту;
- організаційна інтеграція інноваційних факторів у соціально-економічний розвиток держави;
- пошук творчої діяльності винахідників і раціоналізаторів виробництва;
- розвиток людини як особистості, збереження та охорона її здоров'я.

Характерною рисою будь-якої інноваційної діяльності виступає виявлення інноваційних ідей і реалізація закладеного до них потенціалу. Виходячи з цього інноваційну діяльність можна охарактеризувати як комплекс заходів спрямованих на практичне використання наукових, науково-технологічних результатів наявного інтелектуального потенціалу з метою створення нового або вдосконаленого продукту, а також технологічного процесу методів організації виробництва і праці. З метою ефективного функціонування та розвитку сучасних підприємств необхідно активізувати свою інноваційну діяльність. Активізація такої діяльності передбачає інтеграцію в сучасні умови ефективного розвитку інноваційного ринку та підтримання високого рівня конкурентоспроможності на внутрішніх та зовнішніх ринках шляхом постійного впровадження технічних і технологічних новинок. Це дасть змогу в майбутньому забезпечити формування інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Таким чином основними способами та методами активізації інноваційної діяльності на підприємстві повинні бути:

по перше удосконалення системи фінансування товарного інноваційних та інвестиційних проектів шляхом оптимізації показників кредитної лінії;

по друге, поліпшення інформаційної та маркетингової роботи за рахунок створення інформаційно аналітичного відділу у складі служби маркетингу з чітко визначеною структурою та функціями спеціалістів;

по-третє упровадження товарна орієнтовної організаційної структури управління на підприємстві, продукція якого характерна незначним рівнем наукоємності та нешироким номенклатурним діапазоном;

по четверте, удосконалення системи стимулювання інноваційної праці шляхом упровадження мотиваційних заходів, що передбачають оптимізацію структури колективного та персонального стимулювання;

по п'яте посилення інноваційної спрямованості стратегії бізнесової поведінки підприємства та його адаптації до мережевий інформаційної системи за рахунок уведення в бізнес-план підприємства розділі що конкретизували би інформаційну систему підприємства та систему мотиваційних чинників інноваційної діяльності.

1.3 Інструменти управління інноваційною діяльністю підприємства

Розвиток ринкових відносин, війна в Україні, скорочення обсягів виробництва істотно змінили механізм управління науково-технічним прогресом, вплинули на темпи і характер інноваційної діяльності як основи економічного зростання.

Глобальна пандемія Covid-19 та жорсткі карантинні обмеження суттєво вплинули на розвиток інноваційної сфери, загострили проблеми доступу до фінансових ресурсів та ринків капіталу загалом. Такі зміни ставлять перед суспільством нові виклики та вимагають нових підходів до стимулювання інноваційної активності промислових підприємств. Саме тому інновації є одним із найважливіших елементів підвищення ефективності виробництва в ринкових умовах.

Успішне управління підприємством передбачає знання об'єктивних законів соціально-економічного розвитку суспільства. Пізнаючи механізм дії цих законів є теоретичною основою розробки методів та інструментів для діагностики аналізу і прогнозування економічного розвитку підприємства, а

також ефективного управління ними та визначення економічних ризиків і їх попередження.

На рис. 1.2 зображено інститути стимулювання інноваційної діяльності підприємства

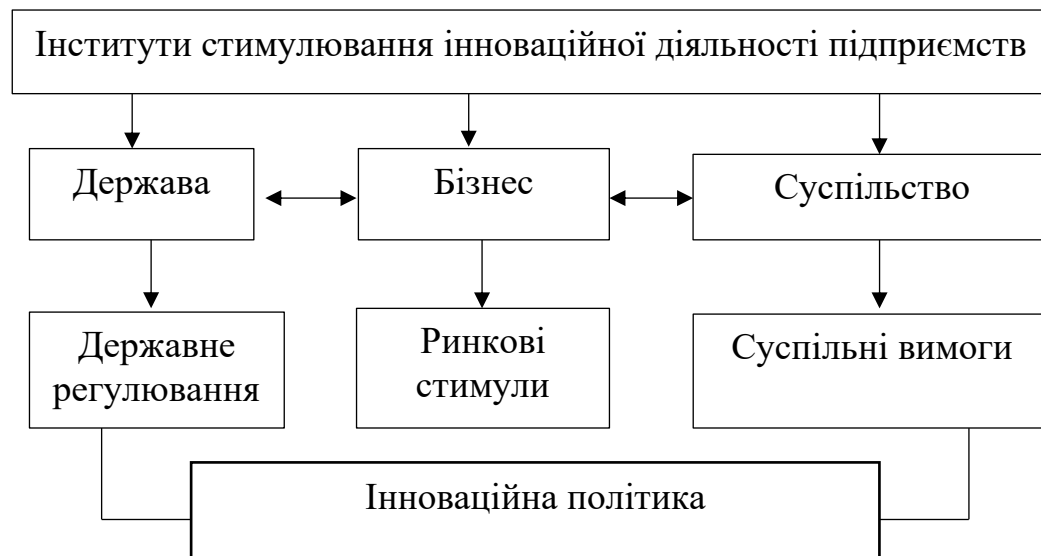


Рисунок. 1.2 Інститути стимулювання інноваційної діяльності підприємств

Аналіз організації функціонування органів регулювання інноваційної діяльності дає підстави стверджувати про відсутність системності на рівні формування нормативно-правової бази, та діяльності безпосередньо органів регулювання, зокрема, в частині використання відповідних інструментів.

Стимулювання інноваційної діяльності на сучасних господарських підприємствах здійснюється за допомогою комплексу економічних інструментів та важелів у системі державного регулювання, а також у системі ринкових відносин. Особливого значення має виважена державна політика, спрямована на вдосконалення та ефективність економічного регулювання інноваційної сфери.

Державне регулювання інноваційної діяльності підприємств в Україні здійснюється шляхом визначення та забезпечення пріоритетних напрямків інноваційної діяльності, формування та реалізації державних галузевих регіональних та місцевих інноваційних програм. А також шляхом створення правової бази та економічних механізмів підтримки та стимулювання інноваційної діяльності, захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної

діяльності, фінансового забезпечення реалізації інноваційних проєктів, стимулювання комерційних банків та інших фінансово-кредитних установ, які кредитують реалізацію інноваційних проєктів, встановлення пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності, забезпечення функціонування та розвиток сучасної інноваційної інфраструктури [17].

Важливо врахувати що державна підтримка інноваційної діяльності надається лише на період здійснення такої діяльності. Державна підтримка інноваційного проєкту надається на нормативний термін окупності але не більше трьох років з моменту початку виробництва.

Найпоширенішими інструментами державної підтримки інноваційної діяльності є контрактне фінансування, гранти, державні замовлення в державному регулюванні інноваційних процесів. Важливу роль відіграють непрямі методи, які використовуються в реалізації державної інноваційної політики. У багатьох країнах з розвинутою економікою широко застосовуються непрямі методи державного регулювання, зокрема активно використовуються податкові пільги та знижки або кредитні пільги.

Податкові пільги та знижки реалізуються в таких формах [7]:

- звільнення від оподаткування частини прибутку підприємств і організацій, що використовується для науково-технічних досліджень і розробок
- зменшення оподаткованого доходу на суму коштів наукових організацій і вищих навчальних закладів, отриманих від реалізації науково-технічної інноваційної продукції та спрямовані на закупівлю обладнання
- зменшення ставок податку на додану вартість, землю та майно для науково-технічних організацій
- зменшення податку на прибуток за певний період часу, отриманий від використання суб'єктами господарювання.

Ефективними за певних умов є такі непрямі заходи державного регулювання інновацій, як кредитні пільги. Тобто надання кредитів, наприклад, під низький відсоток, компанії, або фірмам як потенційним споживачам результатів інноваційних розробок.

Найважливішу роль у стимулюванні інноваційної діяльності з боку держави відіграє формування прибуткового інноваційного середовища для забезпечення досліджень і розробок та включає: по перше, патентування та ліцензування, національні служби науково-технічної інформації, сертифікацію, стандартизацію, статистичні дані; по друге аналітичні центри, які здійснюють підготовку аналізу прогнозів надання інформації державним органам та іншим зацікавленим сторонам; по третє оцінку можливих ризиків та негативних наслідків інновацій, національні наукові пріоритети.

У процесі регулювання та стимулювання інноваційної діяльності органи державної влади використовують прямі та непрямі методи управління. Незважаючи на існуючі відмінності між станом інноваційної діяльності та специфікою соціально-економічної моделі, яка реалізується в тій чи іншій країні, можна стверджувати, що всі держави впроваджують систему заходів щодо науково-технічної та інноваційної діяльності, її стимулювання шляхом гнучкого поєднання методів прямої та непрямой підтримки.

Сучасна практика свідчить, що ефективними підходами в економічному механізмі стимулювання інноваційної діяльності промислових підприємств є кластерний та проектний. На основі кластерного підходу доцільно створювати мережі підприємств, наукових установ та суб'єктів ринкової інфраструктури для реалізації інноваційної діяльності. Проекти регіонального розвитку можуть бути формою виконання завдань промислового кластера, які фінансуються за рахунок коштів Європейського Союзу, спрямованих на розвиток громад і територій в Україні.

Висновки до першого розділу

Таким чином в першому розділі розглянуто основні терміни та визначення інноваційної діяльності підприємства, розроблено різні підходи до формулювання поняття інноваційної діяльності та інноваційного процесу.

Розглянуто основні принципи механізму управління при оцінці інноваційної діяльності підприємства.

Встановлено, що серед розглянутих методів управління інноваційним розвитком їм належить провідна економічна роль, оскільки лише їхній вплив може бути прямим чи опосередкованим. Однак адміністративні методи все ще залишаються в прерогативі. Тому макрорівень управління зазвичай визначає сферу інноваційної діяльності компанії та визначає її межі. Тоді як мікрорівень конкретизує можливості дій окремих компаній з пошуку розвитку ринкових можливостей на базі України, які базуються на послідовному розвитку і маркетингу різноманітних типів інновацій з метою забезпечення довгострокового виживання та розвитку в конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Особливості ТОВ «Глобал Вест» та його інноваційної діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» є офіційною філією вітчизняного заводу виробника профільної системи OpenTeck. Підприємство створене в 2004 році шляхом об'єднання майна фізичних осіб – громадян України. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до Господарського кодексу України, та цивільного кодексу України, та інших законодавчих актів України. Господарська діяльність здійснюється на підставі статуту та відносин котрі регулюється конституцією України, Господарським кодексом та законами України, постановами президента України і кабінету міністрів України, а також нормативно-правовими актами інших органів державної влади та самоврядування і іншими нормативно-правовими актами.

Відповідно до статуту ТЗОВ «Глобал Вест», основною метою його діяльності є створення та отримання прибутку шляхом оптової реалізації товару. А також встановлення довгострокових партнерських і взаємовигідних відносин з покупцями. Основним видом діяльності ТЗОВ «Глобал Вест» є неспеціалізована оптова торгівля. Зокрема підприємство реалізовує та виготовляє профільні системи, підвіконники, відливи, заглушки; здійснює діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту та здійснює оптову торгівлю деревиною, будівельними матеріалами та санітарно технічним обладнанням. Фахівці з відділу продажу завжди готові прийти клієнту на допомогу і сформулювати замовлення будь-якої складності а також відповісти на всі питання подані від споживача.

Засновниками підприємства ТЗОВ «Глобал Вест» є Дівеєв Олександр Володимирович та Кочмар Світлана Валеріївна. Статутний капітал підприємства становить 23700 гривень. Виконавчим директором є Щербаков Євген

Олександрович. Основні відомості про Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» зазначено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про юридичну особу ТОВ «Глобал Вест»

Юридично правова форма	Товариство з Обмеженою Відповідальністю
Адреса реєстрації	Україна, 79040. Львівська обл., м. Львів, вул. Городоцька, 355
Фактична адреса	Україна, 79040. Львівська обл., м. Львів, вул. Городоцька, 355
Керівник	Євген Олександрович Щербаков
Статутний капітал	23 700 грн.
Власники	Дівеєв Олександр Володимирович та Кочмар Світлана Валеріївна
Основний вид діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля

Підприємство реалізовує профільні віконні системи які відповідають вищим стандартам якості та технологій при виробництві готової продукції. При розробці продукту велика увага приділяється якості та екологічності товару який реалізовується ТЗОВ «Глобал Вест». В силу ретельності відповідальності та справедливості контролюючих органів на заводі продукт є високоякісним та гідним уваги, кожна партія проходить щільний контроль, а також вимірюється її вологість, хімічний склад, питома вага та десятки інших параметрів.

Згідно зовнішньої оцінки роботи підприємства та станом на початок 2023р. підприємство не перебуває в процесі припинення діяльності. Воно має свідоцтво платника податку на додану вартість та перебуває на обліку в органах доходів та зборів і не є ризиковим контрагентом.

Продукцію ТОВ «Глобал Вест» постачає по всій Україні, в різні міста і на різні підприємства. Постійні клієнти мають максимально вигідні умови для придбання продукції отримуючи додаткові пільги або знижки. Підприємство

пропонує ринку гнучку цінову політику, а це вигідно відрізняє його ціни від ціни конкурентів. А також дозволяє зацікавити як великого так і середнього чи дрібного споживача. Діяльність підприємства визначається професійним, енергійним і згуртованим колективом співробітників а також умінням запропонувати замовнику найбільш зручні та вигідні умови.

Керівництво з ТОВ «Глобал Вест» приділяє чималу увагу персоналу. Для співробітників підприємства створені і підтримується сприятливі умови, котрі забезпечують реалізацію професійного і особистого потенціалу кожного працівника. Таким чином кожен співробітник в повній мірі бере участь у розвитку і процвітання фірми.

На підприємстві добре налагоджена логістика широкий асортимент продукції та кваліфікована підтримка партнерів у всіх регіонах.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» є однією з лідируючих компаній на ринку. У боротьбі за лідируючі позиції в організації зумовлена гнучка цінова політика підприємства, індивідуальний підхід до кожного покупця а також грамотна і продуктивна робота висококваліфікованого персоналу. Важливим чинником є надійність діяльності підприємства при виконанні своїх безпосередніх зобов'язань. Це викликає довіру у покупців, а також характеризує підприємство як виконавчого і відповідального партнера котрий здатний забезпечити клієнта необхідною продукцією в найкоротші терміни.

Виробничий процес на підприємстві протягом тривалого часу був багато в чому стабільним і передбачуваним. Щодо асортименту продукції, технологій і обладнання, вони змінювалися повільно. Інноваційну діяльність здійснювали спеціалісти та менеджери, які обслуговували традиційне виробництво.

Управлінська структура Товариства з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» представлена на рисунку 2.1, така структура має характер лінійно-функціональної. Керівник та головний бухгалтер підписують фінансові і інші документи, які є підставою для прийняття та видачі матеріальних цінностей і

грошових коштів. А також підписують розрахункові кредитні і фінансові зобов'язання.

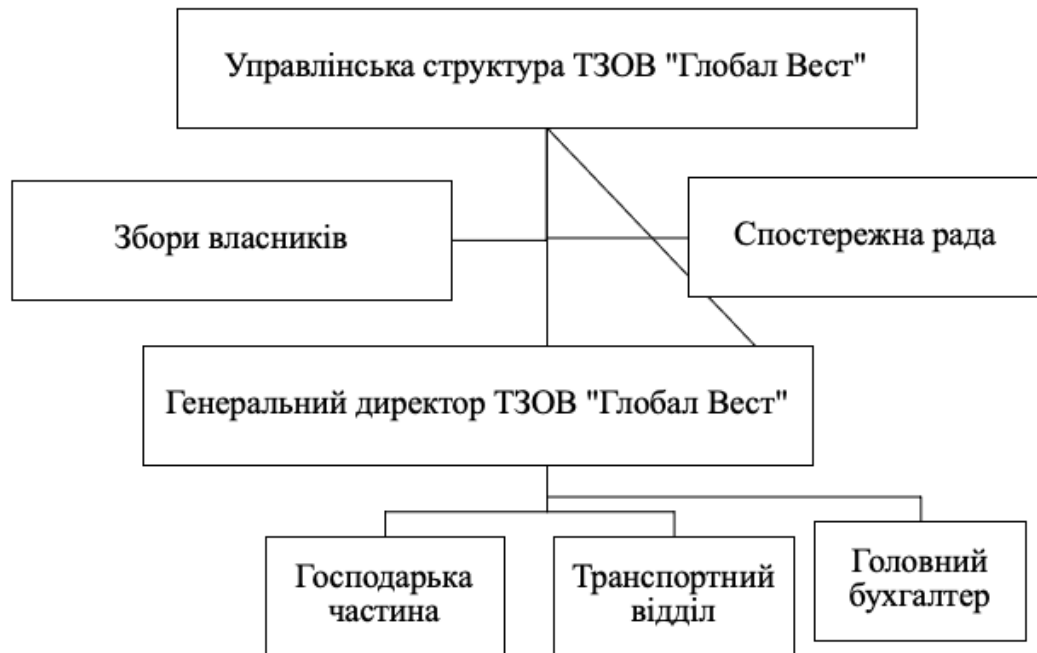


Рис. 2.1 Управлінська структура ТЗОВ «Глобал Вест»

Свою діяльність ТЗОВ «Глобал Вест» проводить на основі роботи директора, керівника господарської частини, транспортного відділу та бухгалтерії.

У підпорядкуванні генерального директора знаходяться керівники функціональних відділів, такі як головний бухгалтер, комерційний менеджер та менеджер з кадрової політики, які в подальшому управляють службовими завданнями.

Ключові завдання генерального директора зображені на рисунку 2.2.

Так як торгівельна діяльність має ключове значення для досліджуваної організації то майже всі працівники окрім бухгалтера включені до системи продажу.

Генеральний директор визначає закупівельну спроможність організації, а також визначає вибір постачальників та споживачів, встановлює ціни на товар, затверджує та виконує плани розвитку організації. Він також визначає основний напрямок діяльності ТОВ «Глобал Вест», який вивчає ринкову ситуацію,

комунікує з громадськістю та займається рекламними питаннями. Від рівня компетентності керівників залежить фінансовий стан компанії і добробут усіх співробітників.

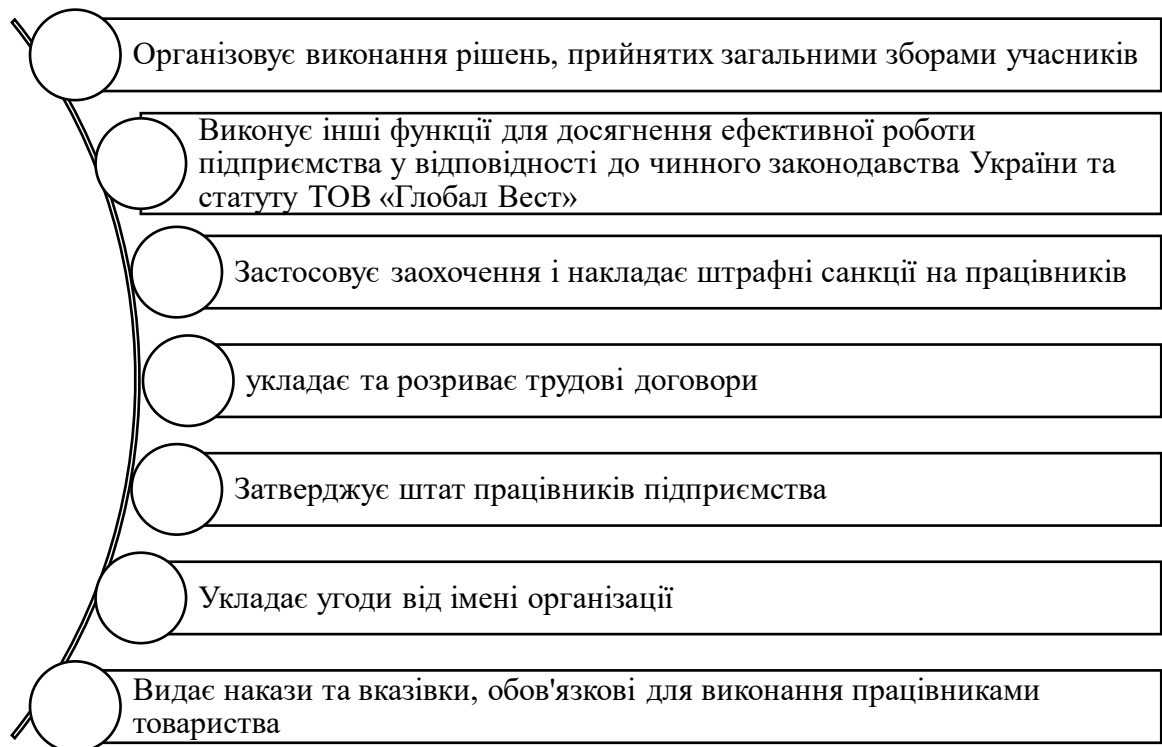


Рис. 2.2 Ключові завдання генерального директора ТОВ «Глобал Вест»

На нинішній день стратегія розвитку Товариства з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» полягає в розширенні торгових точок по місту та області для збільшення продажу продукції, а таким чином і для зростання прибутку.

Короткострокові цілі ТОВ «Глобал Вест» мають бути досягненні до двох років та включають такі завдання як:

по-перше, стимулювання попиту на існуючі товари

по-друге, випуск нових товарів на ринок.

Довгострокові цілі, до п'яти років, містять такі завдання як: активізація попиту та збільшення продажів продуктів, створення чітко і меншу бренду та позитивного ставлення до нього, пошук нового ринку для продажу товарів тощо.

Метою управління інноваційною діяльністю в ТОВ «Глобал Вест» є те, щоб ініціювати, генерувати та контролювати нові ідеї і управляти ними в масштабах всієї організації. А також виходити з відповідними результатами на ринок. В основі управління інноваціями лежить збалансоване співробітництво новаторів і тих хто відповідає за напрямом діяльності організації та її стабільність, а це в першу чергу генеральний директор ТОВ «Глобал Вест». Для належного управління інноваційними процесами в організації менеджери постійно шукають і намагаються усунути перешкоди на шляху до інновацій підприємства. А також менеджерам необхідно забезпечити більшу мотивацію і створити такі відносини в організації які будуть підтримувати особисту і групову інноваційну діяльність. Інноваційна діяльність ТЗОВ «Глобал Вест» базується на тому, що підприємство постійно поліпшує свої товари, процеси та операційну діяльність.

2.2 Аналіз механізму управління інноваційною діяльністю на ТОВ «Глобал Вест»

Інноваційна діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» спрямована на створення та залучення з зовнішнього середовища таких інновацій які б сприяли підвищенню його конкурентоспроможності, зміцненню його ринкових позицій та забезпечували перспективу розвитку організації. Таким чином управління інноваційною діяльністю підприємства здійснюється з огляду на потенційні можливості інновації у формуванні конкурентних переваг, а з іншого боку враховуючи інвестиційні можливості підприємства.

Розглядаючи підприємство як відкриту систему, аналіз його інноваційної діяльності включає в себе аналіз складових внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Внутрішнє середовище організації формується керівником відповідно до його уявлення про те які саме елементи забезпечить ефективне функціонування

і розвиток підприємства. Крім того важливо зауважити що внутрішні права фактори припускають створення сприятливих стимулюючих умов всередині організації, мета котрий базується на розвитку інноваційних здібностей працівників організації. ТОВ «Глобал Вест», як сприятлива для інновацій організація підтримує творчі процеси та забезпечує можливості для реалізації позитивно оцінних ідей до успішного впровадження їх у виробництво. Елементами внутрішньої мотивації та стимулювання в ТОВ «Глобал Вест» є позитивне ставлення та поведінка керівників до своїх підлеглих, ефективна кадрова політика, вправно сформована організація інформаційних і комунікаційних процесів, фінансове стимулювання працівників за допомогою премій нагород, розвиток організаційної культури організації та внутрішню організаційне навчання.

Зовнішнє середовище організації це сукупність господарських суб'єктів, а також економічних і суспільних суб'єктів, природних умов національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх чинників що впливають на підприємство.

До зовнішніх чинників організації можемо віднести фінансову діяльність організації наслідки дій котрі неможливо чітко обчислювати або завбачити наперед. Оцінка впливу зовнішніх чинників на підприємство та подальше прогнозування того як від цього зміниться фінансовий стан організації можливо за сприянням різних економічних факторів та економіко-математичного апарату. Одним з важливих важелів зовнішнього впливу на підприємство можна віднести державу. Держава впливає на розвиток механізму управління інноваційною діяльністю в організації шляхом введення податкових пільг покращення середовища функціонування бізнесу, підвищення ефективності суспільних інститутів і державного апарату, створення технопарків, підтримкою в сфері навчання персоналу, сприянням сертифікації продукції, погашенням частини процентних ставок по кредитах на наукові розробки і дослідження формуванням інноваційних кластерів де можливе спільне навчання та ефективний обмін кращим досвідом між малим середнім і великими підприємствами.

За даними балансу Товариства з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» значну частину становить дебіторська заборгованість, у 2020 році – 88%, у 2021 – 89% [29]. Таким чином можемо стверджувати що саме неефективне управління призводить до зниження фінансової стійкості, а разом з тим і до втрати платоспроможності організації. В результаті збільшується ризик банкрутства підприємства.

Значення механізму управління інноваційною діяльністю в організації важливе оскільки воно впливає на його розвиток, на обсяг платежів, і якість розвитку підприємства.

Діагностику інноваційної діяльності підприємства варто розпочати з аналізу його фінансово-господарського стану за основними показниками, а саме:

- показники ліквідності і спроможності підприємства;
- показники структури капіталу та фінансової стійкості;
- показники котрі характеризують ділову активність тобто швидкість обороту підприємства;
- показники, що характеризують прибутковість підприємства.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності ТОВ «Глобал Вест»

№ п/п	Назва показника	2020р	2021р	2022р
1	Величина власних оборотних коштів	3312	8740	8199
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,3	0,4	0,26
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,06	1,42	1,12
4	Коефіцієнт поточної ліквідності	2,63	3,74	2,95
5	Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,19	0,16	0,9
6	Частка оборотних коштів в активах	0,41	0,43	0,43
7	Частка запасів в поточних активах	0,58	0,49	0,59
8	Частка власних оборотних коштів	1,04	1,14	1,05

Зазначені в таблиці 2.2 показники дозволяють оцінити загальну ефективність вкладення коштів у дане підприємство. На відміну від показників другої групи вони аналізують рентабельність капіталу в цілому. Так зауважуємо, що величина власних оборотних коштів, хоча і в незначній мірі, але з кожним роком помірно зростає. В цілому, ТОВ «Глобал Вест» є рентабельним і внесення інноваційних коректив, запровадження нових ідей розвитку має чималий зміст.

Таблиця 2.3

Показники характеристики структури капіталу та фінансової стійкості ТОВ «Глобал Вест»

№ п/п	Назва показника	2020р	2021р	2022р
1	Коефіцієнт незалежності	1	1	1
2	Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0	0	0
3	Коефіцієнт фінансової незалежності	1,62	1,70	1,61
4	Коефіцієнт фінансової стабільності	1,23	1,15	0,54
5	Коефіцієнт заборгованості	0,65	0,7	1,25
6	Коефіцієнт фінансового левериджу	0,25	0,27	0,21
7	Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,56	0,68	0,54

Проаналізувавши таблицю 2.3 можна сказати, що діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» залежить від позикових коштів. Така залежність характеризується затратними роботами по проектуванню та виготовленню готової продукції. Для її виготовлення підприємство бере короткострокові кредити або залучає державні кошти.

Розглянемо показники ділової активності підприємства (таблиця 2.4).

Показники ділової активності свідчить про рух коштів на підприємстві. Оборотноість запасів має великі терміни оборотності але враховуючи специфіку підприємства це не є поганою тенденцією для розвитку ТОВ «Глобал Вест».

**Показники ділової активності Товариства з обмеженою
відповідальністю «Глобал Вест»**

№ п/п	Назва показника	2020 р	2021р	2022р
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,51	0,49	0,49
2	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,39	3,04	0,78
3	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,29	2,78	2,75
4	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,88	0,84	0,56
5	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,78	0,61	0,58
6	Коефіцієнт оборотності запасів	0,79	0,72	0,51

Загалом фінансові показники підприємства свідчать, що воно має свою фінансову стабільність та може вчасно покривати всі фінансові навантаження.

Прибутковість підприємства засвідчують показники рентабельності підприємства показники прибутковості зазначено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники прибутковості ЗОВ «Глобал Вест»

№ п/п	Назва показника	2020 р	2021р	2022р
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,32	0,46	0,59
2	Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	0,28	0,18	0,15
3	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,05	0,02	0,11
4	Період окупності власного капіталу	16,856	86,564	90,125

Показники прибутковості характеризується двома явищами а саме прибутковість та рентабельність. Прибутковість це кінцевий результат

діяльності підприємства іншими словами це дохідність або окупність вкладених затрат і використаного майна. Вона характеризується кількістю отриманого прибутку на одиницю відповідних складових процесу виробництва або сукупних затрат підприємства. Рентабельність це відносний показник інтенсивності виробництва котрий характеризує рівень прибутковості та відповідних складових процесу виробництва або сукупних витрат підприємства. Одним з важливих показників прибутковості є коефіцієнт рентабельності активів. Він показує який прибуток отримує підприємство з кожної гривні вкладеної в активи.

З таблиці 2.5 бачимо, що коефіцієнт рентабельності активів лежить в межах нормативного значення. Але є відносно невеликим та знаходиться між тенденцією до зменшення у 2021-у та 2022-у роках, що є негативною тенденцією.

Важливо зауважити основні показники характеристики кадрової складової підприємства (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

**Середньоблікова чисельність штатних працівників
ТОВ «Глобал Вест»**

Рік	Чисельність штатних працівників
2020	39
2021	25
2022	15

З таблиці 2.6 бачимо, що спостерігається тенденція до зменшення штату кожного року, що свідчить про слабкий розвиток його діяльності.

Як один із інструментів визначення контексту механізму управління інноваційною діяльністю на підприємстві використовують SWOT-аналіз. Він дає змогу в комплексі оцінити зовнішні та внутрішні чинники що впливають на систему управління сформувавши проект діяльності розвитку організації. Цей метод полягає у визначенні внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на

діяльність організації, а також визначити розподіл їх за категоріями: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози.

Для подальшого дослідження застосуємо розширену матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Глобал Вест» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Розширена матриця SWOT-аналізу ТОВ «Глобал Вест»

Фактори зовнішнього середовища	<i>Можливості:</i> 1. вдосконалення виробництва; 2. поява нових технологій 3. вихід на нові ринки збуту 4. можливість розширення виробництва	Загрози: 1. поява нових конкурентів; 2. нестабільна ситуація в країні; 3. нестабільний курс національної валюти
Фактори внутрішнього середовища		
<i>Сильні сторони</i>	<i>Поле «Сильні сторони/ можливості»</i>	<i>Поле «Сильні сторони/ загрози»</i>
1. стабільний ріст обсягів виробництва 2. постійна клієнтська база 3. низькі ціни на товар в наявності 4. налагодженні партнерські відносини	1. Стабільний ріст обсягів виробництва та низькі ціни товару можуть забезпечити вихід на нові ринки збуту та розширення виробництва 2. наявні налагодженні партнерські відносини дозволяють вийти на нові ринки збуту	1. Низькі ціни на товар дозволяють виборювати першість на ринку серед конкурентів 2. наявність постійної клієнтської бази забезпечує ефективну діяльність підприємства в нестабільних економічних умовах
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Поле «Слабкі сторони/ можливості»</i>	<i>Поле «Слабкі сторони/ загрози»</i>
1. Низький рівень маркетингової політики 2. висока плинність кадрів	1. Через слабо розвинену маркетингову діяльність підприємства важко вийти на нові ринки збуту	Низький рівень маркетингової діяльності може привести до послаблення конкурентних переваг організації

Вона корисна для отримання більшої віддачі від проведеного аналізу. Для цього послідовно проаналізуємо усі можливі парні комбінації чинників і виокремимо найбільш значущі для прийняття рішень.

Досліджуючи структурні елементи провадження інноваційної діяльності на ТОВ «Глобал Вест» спостерігається процес удосконалення окремих технологій виробництва, а також слабка розширення асортименту та освоєння нових ринків. Зокрема видно реалізації нових підходів до планування обсягів продукції та доходу. Для того, щоб оцінити унікальну ситуацію середовища організації необхідно в першу чергу обґрунтувати який вплив довкілля сприяє на діяльність ТОВ «Глобал Вест». Для цього необхідно розглянути внутрішні та зовнішні чинники, які можуть вплинути на підхід організації для розроблення та досягнення нею своїх цілей. Це передбачає прийняття до уваги таких факторів як мінливість клімату, адаптація до змін в навколишньому середовищі та наявність ресурсів на підприємстві.

Одним із найважливіших етапів ефективного управління інноваційною діяльністю підприємства є оцінка його поточного та динамічного інноваційного потенціалу.

За результатами проведеного SWOT-аналізу (таблиця 2.7) виокремимо основні напрямки діяльності ТОВ «Глобал Вест», за якими відбувається розвиток механізму управління інноваційною діяльністю на підприємстві:

1. Інвестиції в новітнє виробниче обладнання та підвищення якості продукції. Завдяки цьому підприємство робить акцент на розвиток інвестиційної діяльності та підвищення якості продукції.

2. Значний сповільнюючий ефект в організації на загальну ефективність її діяльності несе застарілість системи документообігу. Таким чином виникає потреба в ініціюванні процесів діджиталізації та переведення на електронний документообіг.

3. Розробка системи, що відповідає за кадровий потенціал організації, найсучасніших методів оцінки та мотивації для подолання дефіциту кадрів необхідних професій, тобто вантажників, водіїв та експедиторів.

4. Розширення складських площ і збільшення виробничої діяльності в організації.

Ключовими загрозами, згідно проведених досліджень, на які підприємство немає можливості сильно вплинути є:

1. поява нових конкурентів, може призвести до зниження попиту на товар
2. нестабільна ситуація в країні;
3. нестабільний курс національної валюти;
4. низький рівень маркетингової діяльності, може привести до послаблення конкурентних переваг організації.

При оцінці інноваційного потенціалу доцільно використовувати дані аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що включає аналіз продукції, ресурсів управління та організації.

Результати горизонтального та вертикального аналізу фінансової звітності організації та аналізу коефіцієнтів, що проведений вище, беручи до уваги позитивну комерційну репутацію ТОВ «Глобал Вест» свідчить про інвестиційну привабливість організації, а це є неабияк важливо для реалізації її інноваційних проєктів.

Оцінку інноваційних можливостей підприємства варто здійснювати враховуючи такі показники як впровадження модернізованого технологічного процесу та рівень амортизації виробництва і освоєння інноваційних видів продукції. Економічну вигоду від інноваційної діяльності підприємства варто здійснювати в залежності від економічних результатів які є в організації.

Таким чином проведений аналіз свідчить про те що інноваційна діяльність підприємства не є достатньо ефективною. Адже саме підприємство не є достатньо прибутковим. Для покращення успішного функціонування та розвитку підприємства необхідно щоб механізм управління був націлений на освоєння нових технологій. Вони дозволять виробляти нові види продукції більш високої якості з мінімальними втратами.

Отже механізм управління інноваційною діяльністю ТОВ «Глобал Вест» є основною передумовою подальшого успішного функціонування організації.

Ключовою метою механізму інноваційного розвитку має стати забезпечення належних конкурентних переваг та збільшення доходу підприємства. Аналізуючи вище наведене, можна стверджувати що інноваційна діяльність підприємства є запорукою його ефективного функціонування та розвитку. Однак інноваційна діяльність підприємства як і будь-яка інша діяльність, потребує вправного, системного механізму управління, котрий повинен бути елементом загального стратегічного механізму управління ТОВ «Глобал Вест».

Основним підґрунтям для інноваційної діяльності ТОВ «Глобал Вест» є виробничі підрозділи підприємства, котрі можна назвати ключовими у веденні інноваційної діяльності організації. А також комплексні характеристики підприємства які визначають його потенціал до створення та реалізації нововведень. В такому випадку забезпечення ефективного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства відбувається шляхом реалізації його інноваційного потенціалу. При цьому інноваційний потенціал ТОВ «Глобал Вест» являє собою інтегровану сукупність матеріальних та нематеріальних ресурсів, котрій підприємство може використовувати щоби створювати та реалізувати інноваційну продукцію. А також забезпечувати його конкурентоспроможність завдяки впровадженям інноваціям. Інноваційний потенціал дає можливість повноцінно оцінювати можливості розвитку інвестиційної діяльності в організації та сформулювати подальший напрямок його діяльності. Отже впровадження підприємством інновації можливо лише за умови високо розвиненого інноваційного потенціалу.

2.3 Сучасні інструменти вдосконалення механізму управління інноваційною діяльністю ТОВ «Глобал Вест»

Реалізація нових вимог що стоять перед ТОВ «Глобал Вест» в сучасних ринкових умовах, змушує його до пошуку і створення нових стратегій діяльності

які збільшують гнучкість і уможливають виживання достатньо високо конкурентному середовищі.

Для здійснення інноваційної діяльності важливе значення мають високий рівень освіти та інтелектуальна активність, виражене почуття власної гідності, ініціативність, самостійність і незалежність у своїх поглядах, притаманна творча наснага, висока працездатність, зацікавленість в отриманні результату, здатність використовувати трудові функції на рівні міжнародних стандартів, чим більше творчих завдань та інтелектуальних функцій у роботі, тим повільніше зростає роль нематеріальних стимулів у процесі інноваційної діяльності.

На активність розумово-творчої складової трудової діяльності працівників впливають такі фактори:

по перше, умовно - постійні – психологічний тип особистості, природна схильність до фізичної розумової чи духовної праці, інтелектуальний потенціал тощо;

по друге змінні фактори – фізико-психологічні, зацікавлення працівника, оточення, умови праці та ергономічність.

Для завоювання та отримання конкурентних переваг недостатню того, щоб на підприємстві лише впроваджувалися інновації. Необхідно, щоб впровадження було безперервним а також здійснювалося на системній основі. Саме тому є необхідність застосування менеджменту інноваційної діяльності як підсистеми загального менеджменту підприємства.

Як відомо інноваційна діяльність передбачає виконання робіт котрі дотепер не застосовувалися на підприємстві. Обсяг і зміст робіт залежить від виду інновацій і наявного потенціалу на підприємстві. Тому інноваційна діяльність ТОВ «Глобал Вест» пов'язана з процесом прийняття і реалізацією стратегічних рішень. Процес управління інноваційною діяльністю здійснюється за допомогою таких основних інструментів і засобів як інноваційний маркетинг, бенчмаркінг, франчайзинг та інжиніринг інновацій в сфері промислового виробництва.

Для більш успішного здійснення управління інноваційною діяльністю ТОВ «Глоба Вест» в сучасних умовах економічного розвитку важливого значення набуває маркетинг інновацій. Він допомагає отримати релевантну інформацію з достовірних джерел. Загалом маркетинг інновацій являє собою процес, котрий включає планування виробництва продукції на основі інноваційної діяльності з урахуванням результатів дослідження ринку. А також з'ясовує необхідність ефективних комунікацій, визначення рівня цін організації, просування інноваційного продукту і розгортання служби сервісу на підприємстві.

За допомогою інноваційного маркетингу внутрішню організаційний менеджмент спроможний забезпечити такі завдання:

1. Орієнтація на ефективну реалізацію інноваційного продукту підприємства.
2. Використання програмно цільового методу планування і системного підходу до управління реалізацією інноваційного продукту.
3. Вивчення ринку пристосування суб'єктів інноваційного менеджменту організації до функціонування ринку у визначений момент.

Важливого значення в системі сучасних інструментів управління інноваційною діяльністю набуває бенчмаркінг, котрий являє собою одну із складових маркетингу інноваційної діяльності на підприємстві. А це уособлює спосіб вивчення діяльності господарюючих суб'єктів а саме конкурентів з метою використання їх позитивного досвіду у своїх бізнес процесах. Тобто бенчмаркінг це комплекс засобів, котрі дозволяють знаходити та оцінювати всі позитивні сторони інших підприємств та застосовувати їх використання у власній діяльності.

Загалом процес здійснення бенчмаркінгу на ТОВ «Глобал Вест» можна представити у вигляді таких послідовних дій (рис. 2.3).

Важливо зауважити, що при визначенні параметрів порівняння для визначеної функції бізнесу може використовуватися один параметр або їх група. Знаковим параметром порівняння функцій бізнесу можуть виступати для

прикладу рентабельність операцій, або рівень витрат на операції, або тривалість у часі активного періоду використання даної функції чи ступінь ризику тощо.

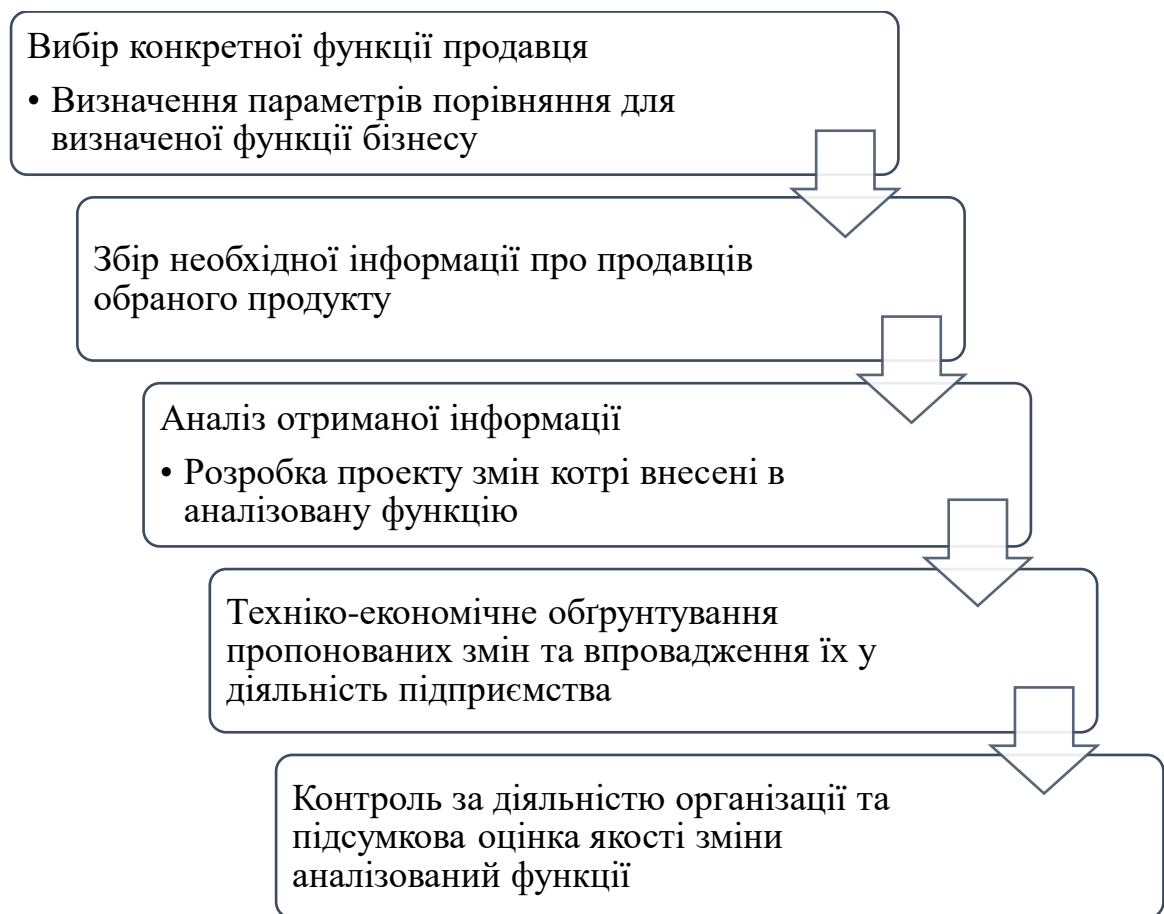


Рис. 2.3 Процес здійснення бенчмаркінгу на ТОВ «Глобал Вест»

Ефективність бенчмаркінгу в ТОВ «Глобал Вест» залежить від правильної організації системи збору інформації з різних джерел. А саме у відкритій пресі, у вісниках та промислових звітах України, у аналітичних оглядах продукції що випускається і положенні фірми-конкурента на ринку, від колишніх працівників цих фірм, на виставках та бізнес семінарах опитування громадськості тощо.

Наступним інструментом є інжиніринг інновацій. Інжиніринг інновації складається з комплексу робіт і послуг зі створення інноваційного проекту, котрий включає створення реалізації та просування, а також вдосконалення певної інновації. У цей комплекс робіт і послуг входить: по-перше проведення попередніх досліджень ринку та вибір перспективного його сегменту для нововведень; по-друге техніко-економічне обґрунтування інноваційного

проекту; по-третє розробка рекомендацій зі створення нового продукту чи операції; по четверте - це визначення обсягу потрібних витрат всіх видів ресурсів беручи до уваги чисельність працівників та термінів виконання робіт зі створення проекту; по-п'яте оформлення проекту у вигляді документа та надання консультацій працівників-виконавців заходів зазначеного проекту.

Беручи до уваги певні організаційно-правові умови сьогодення досить ефективним інструментом управління інноваційною діяльністю ТЗОВ «Глобал Вест» є франчайзинг. Згідно сучасних досліджень вчені визначають франчайзинг як організацію бізнесу при котрій організація (франчайзер) передає незалежній людині або організації (франчайзі) право на продаж продукту чи послуг цієї організації [17]. При цьому франчайзі зобов'язується продавати цей продукт по заздалегідь зазначених законах і правилах ведення бізнесу які встановлює франчайзер. В обмін на виконання поставлених правил франчайзі отримує дозвіл використовувати ім'я підприємства, його репутацію, продукти і послуги, а також маркетингові технології, експертизу та механізм підтримки організації.

Перевагою даного інструменту управління інноваційною діяльністю в організації є те, що зазначений вид організації ведення бізнесу дозволяє отримати ряд переваг для підприємства котрі виступають в якості франчайзі а саме:

1. Франчайзинг означає що у вас є власний бізнес але ви не залишаєтеся один на один зі всіма проблемами і ризиками.
2. Це швидкий та ефективний початок бізнесу.
3. В період відкриття та під час ведення бізнесової справи франчайзинг дає підтримку.
4. Можливість використовувати репутації та товарний знак франчайзера.

З економічної точки зору будь-які інструменти управління інноваційною діяльністю вимагають щільної оцінки результатів. Саме тому оцінка доцільності використання того чи іншого інструменту механізму управління інноваційною діяльністю дозволяє виокремити та запропонувати наступні методи за допомогою яких може здійснюватися ефективна інноваційна діяльність .

Прогнозно-аналітичні методи які базуються на покладеному розрахунку необхідних показників та розробці стратегічних планів на основі отриманих математичним шляхом даних. Ключовою умовою практичного використання прогнозних методів є безперервність оцінюваних процесів у певний період часу. За допомогою зазначених методів можна: провести прогнозування і розвиток, а також зміни зовнішнього середовища підприємства; виявити зовнішні та внутрішні фактори та умови, що можуть вплинути на положення підприємства у інноваційній сфері; розробку стратегії перспективного розвитку та оцінку можливих наслідків і результатів від реалізації обраної стратегії.

Метод експертних оцінок. Експертні оцінки застосовується практично на всіх етапах інноваційної діяльності тому дані методи використовуються при необхідності оцінки нового продукту і процесів, що створені в результаті інноваційної діяльності підприємства.

Традиційно для оцінки інноваційної діяльності на практиці використовують загальновідомий економічний аналіз. Аналіз можна систематизувати трьома групами:

- 1) очікуванні економічні результати від реалізації інноваційної діяльності;
- 2) очікуванні інноваційні та інвестиційні витрати, що пов'язані із створенням інновацій;
- 3) ефективність інновацій.

Оцінка та відбір для реалізації інноваційних проєктів залежно від конкретної ситуації на ринку має ґрунтуватися на використанні різних методів оцінки, а отже, і різних критеріїв ефективності. Вибір методичного інструментарію та конкретних критеріїв також залежить від специфіки інноваційного об'єкта, типу галузі та ряду інших факторів. Досить часто змішують поняття критеріїв оцінки проєкту та показників відповідності проєкту інноваційному наміру, що зумовлює необхідність систематизації та поділу понять на групи та показники відповідності проєкту інноваційному наміру. На нашу думку, запропонована сукупність методик оцінки результатів інноваційної діяльності враховує її основні складові та параметри, що дозволяє отримати

адекватні дані, на основі яких можна реалізувати подальше управління інноваційною діяльністю на підприємстві ТОВ «Глобал Вест», а відтак і позитивний розвиток організації.

Висновки до другого розділу

У другому розділі для дослідження механізму управління інноваційною діяльністю нами було обрано підприємство ТОВ «Глобал Вест», що займається виробництвом та оптовою торгівлею віконних систем.

На етапі аналізу економічних показників інноваційної діяльності підприємства було виявлено ряд переваг щодо продукції досліджуваного підприємства. Продукція має високу якість та відповідає стандартам і може бути експортована за кордон.

Організаційна структура ТОВ «Глобал Вест» є досить гнучкою, вдосконалюється з врахуванням змін вимог ринку та внутрішньої політики підприємства. Фінансово-економічний стан ТОВ «Глобал Вест» протягом останніх трьох років показує стабільний розвиток, про що свідчить постійний дохід та рентабельність.

У другому розділі роботи було проведено аналіз механізму управління інноваційною діяльністю на підприємстві який показав що підприємство стабільно працює на вітчизняному ринку. Крім того спостерігається позитивні зміни у складі коефіцієнтів що характеризують фінансову стабільність ТОВ «Глобал Вест». Зокрема коефіцієнт автономії має незначне перевищення на нормативним значенням та показує залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

На основі проведеного аналізу було здійснено оцінку інноваційних якостей підприємства за допомогою SWOT-аналізу. Це дало змогу визначити подальші стратегії та перспективи розвитку інноваційної діяльності підприємства та механізму управління ним.

Проведене дослідження та аналіз механізму інноваційної діяльності ТОВ «Глобал Вест» свідчить про те, що діяльність підприємства не є досить ефективним адже саме підприємство не є достатньо прибутковим. Для покращення його успішного функціонування необхідно зосередити увагу саме на впровадженні інноваційної діяльності та освоєнні нових технологій механізму управління в організації які згрупують колектив та дозволять виробляти нові види продукції більш високої якості з найменшими витратами.

ВИСНОВКИ

Управління інноваційною діяльністю вимагає врахування наступних особливостей інноваційного процесу, великої кількості не визначеностей, викликаних проведенням досліджень, проведенням досліджень, експериментів, розробкою тестів, що потребує ретельного відбору конкретних інструментів управління інноваційною діяльністю.

Ефективне управління інноваційною діяльністю котре може забезпечити успіх у глобальній конкуренції на українському ринку вимагає застосування сучасних різноманітних підходів, методів та алгоритмів що досліджують та узагальнюють досвід успішно діючих підприємств. Запропоновані у даній роботі інструменти управління інноваційною діяльністю дозволять підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності ТЗОВ «Глобал Вест».

В першому розділі роботи, оцінюючи реальне значення інструментарію управління інноваційною діяльністю на підприємстві можна зробити висновок що вони будуть забезпечувати ефективне управління матеріальними потоками а також взаємодіяти з матеріальними фінансовими та іншими виробничими потоками на підприємстві. А також правильне використання запропонованих інструментів управління інноваційною діяльністю ТОВ «Глобал Вест» стане основним джерелом конкурентних переваг для на ринку. Отримані результати дослідження дають змогу стверджувати що впровадження запропонованих інструментів управління інноваційною діяльністю забезпечить підвищення ефективності прийняття управлінських і підвищення якості промислових робіт.

Аналізуючи наведений механізму управління інноваційний діяльністю організації було виокремлено основні інструменти та показники що забезпечують відтінок організаційно економічного потенціалу управління інноваційним розвитком підприємства.

На основі проведених досліджень у першому розділі виокремлено ключові інструменти та показники які мають можливість попередити про необхідні сучасні вдосконалення інноваційного розвитку ТОВ «Глобал Вест», а також

оцінити інноваційний потенціал та встановити можливість і ресурси підприємства у процесі впровадження інноваційної діяльності.

У другому розділі проведено аналіз та виокремлено сучасні методи механізму управління інноваційною діяльністю на ТОВ «Глобал Вест». Крім того, спостерігаються позитивні зміни в складі факторів, що характеризують фінансову стійкість ТОВ «Глобал Вест». Зокрема, коефіцієнт автономії дещо перевищує нормативне значення та свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

На основі проведеного аналізу було оцінено інноваційність компанії за допомогою SWOT-аналізу. Це дало змогу визначити інші стратегії та перспективи розвитку інноваційної діяльності компанії та механізму її управління.

Особливістю управління інноваційною діяльністю ТОВ «Глобал Вест» є забезпечення якісного ухвалення рішень в умовах невизначеності та ризику. Проте успішному виконанні цього завдання часто заважає створення потрібної організаційної структури а це особливо актуально для середніх підприємств. Тому доцільно звернути увагу на гнучкість та адаптивність підприємства до умов, що постійно змінюється, до економічних умов в країні. У такому випадку ефективність управління інноваційною діяльністю можна було значно підвищити шляхом створення спеціальних підрозділів або структурних одиниць на постійні або тимчасові основи. Адаптація організаційної структури підприємства до специфіки інноваційної діяльності сприятиме підвищенню ефективності та результативності його діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 10.04.2023)
2. Кузьмін О. Є., Князь С. В., Тувакова, Н. В., Кузнєцова, А. Я. Інвестиційна та інноваційна діяльність: монографія. Львів: ЛБІ НБУ. 2003. 233с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468с.
4. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення: Монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. С.259.
5. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08.09.2011 № 3715-VI.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>
6. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. *Інститут економіки та прогнозування НАН України*. Київ. 2009. 863 с.
7. Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2001. 608 с.
8. Ревак І.О. Інтелектуальний потенціал у системі економічної безпеки України: проблеми теорії та практики: монографія. Львів: ЛьвДУВС. 2015. 416с.
9. Копитко М. І., Блага Н.В. Управління інноваціями та інвестиціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2022. 292 с.
10. Тарасова О.В. Теоретико-методологічні основи інноваційної діяльності підприємств. *Економіка харчової промисловості* 2012. №1(13). с.37-45.
11. Чернобай Л. Інноваційна діяльність підприємств: сутнісна характеристика та проблеми її активізування. *Демократичне врядування*. 2012. №10. С.27-34.

12. Блага Н, Приймак І. Побудова моделей вибору стратегії розвитку підприємства в умовах конкуренції.

URL: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2019.41.0.2822>

13. Кот Г. М. Зарубіжний досвід дослідження особистісних якостей ефективного менеджера.

URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/VisnikPP/article/view/2119>

14. Прокуда О. Аналіз зовнішніх факторів загроз фінансово- економічній безпеці суб'єктів господарювання, як складова системи забезпечення фінансової безпеки. Збірник матеріалів Міжнародної науково- практичної конференції, 02-03 березня 2021р.- ДДАЕУ, 2021.- 232 с.

15. Трут О. О. Операційний менеджмент: підручник. Київ: Академвидав, 2013. 348 с.

16. Ткачова С.С. Іванова Т.П. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. Харків, 2009. 243 с.

17. Демчишак Н.Б. Фінансове регулювання інноваційної діяльності в Україні: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2016. 494с.

18. Блага Н. Приймак І. Наслідки впливу глобалізації на політику державного регулювання фінансового ринку. *Nowoczesna edukacja: filizofia, innowacja, doswiadczenie*. Lodz Wyszka Szkoła Informatyki i Umiejetnosci. 2015. №4. 200-206.

19. Блага Н.В., Приймак І.І. Соціальні аспекти системи оподаткування доходів фізичних осіб в Україні. *Соціально-правові студії: науково-аналітичний журнал*. Львів: ЛьвДУВС. 2018. Вип. 1.72-80.

20. Офіційний сайт Державної служби статистики України

URL: www.ukrstat.gov.ua

21. Живко З. Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. 2014. Вип. 3. С. 37-42.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес_2014_3_11

22. Чешук В.О. Діагностування рівня розвитку будівництва в Україні. *Вісник Черкаського університету*. 2018. № 2. С. 87—95
23. Ширяєва Н.В., Макаренко А.Б. Дослідження впливу пандемії COVID-19 на економіку України як одного із факторів глобальної фінансової кризи. *Вісник НТУ "ХПІ"*. 2020. №4. С. 86—94.
24. Варналій, З.С. Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення: Монографія. К.: Знання України, 2011. – 299 с.
25. Аналіз бізнесу України в умовах воєнного стану. Київська торгово-промислова палата. URL : <https://kiev-chamber.org.ua/uk/17/2777.html>
26. Смачило В. В., Благой В. В. Стан та тенденції розвитку будівництва в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 6. С. 30—34.
27. Спільник І. В., Загородна О. М., Ярошук О. В. Консультаційна діяльність: актуальність, особливості та перспективи розвитку. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 3. С. 192-194.
28. Салоїд С. В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2017. №14. С. 24-30.
29. Про компанію Open teck: веб-сайт. URL: <https://www.openteck.com.ua/ua/o-kompanii>
30. Адамська І. Сучасний стан й тенденції розвитку будівельної галузі України. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 5. С. 7—15.