

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – МКР. 2229 «С» 2023.12.07. 009 ПЗ

СТЕПАНЕНКА МАКСИМА ОЛЕКСАНДРОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

УДК 005.591.6:334.72

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис)
«_____» _____ 2024 р.

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
«_____» _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Управління інноваційною діяльністю в
підприємстві»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

к. е. н., доцент

(підпис)

Ольга ГОГУЛЯ

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

к. е. н., доцент

(підпис)

Оксана ГАВРИШ

Виконав

(підпис)

Максим СТЕПАНЕНКО

КИЇВ - 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к. е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
«23» листопада 2023 р.**

З А В Д А Н Н Я

**до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студенту
Степаненку Максиму Олександровичу**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Управління інноваційною діяльністю в підприємстві»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 7.12.2023 р. № 2229 «С»

**Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2024.11.27
(рік, місяць, число)**

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «Екосвіт»; 4) результати опитування та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні аспекти управління інноваційною діяльністю в підприємстві.**
- 2. Діагностика управління інноваційною діяльністю в ТОВ «Екосвіт».**
- 3. Шляхи удосконалення управління інноваційною діяльністю в ТОВ «Екосвіт».**

Дата видачі завдання «23» листопада 2024 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

_____ **Оксана ГАВРИШ**
(підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ **Максим СТЕПАНЕНКО**
(підпис)

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Управління інноваційною діяльністю в підприємстві»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
факультету аграрного менеджменту
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і
адміністрування»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Степаненка Максима Олександровича

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 73 сторінках друкованого тексту, магістерська кваліфікаційна робота містить 8 таблиць і 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 50 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні аспекти управління інноваційною діяльністю в підприємстві. Наведено сутність та зміст поняття «інновація», розкрито особливості управління інноваційною діяльністю в підприємстві та охарактеризовано методичні підходи до управління інноваційною діяльністю в підприємстві.

Другий розділ магістерської кваліфікаційної роботи присвячений діагностиці управління інноваційної діяльності в ТОВ «Екосвіт», а саме проаналізовано фінансовий стан підприємства та здійснено оцінку інноваційної діяльності в ТОВ «Екосвіт».

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи визначено напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю в ТОВ «Екосвіт». На основі отриманих результатів розроблено рекомендації щодо оптимізації процесу впровадження інновацій в діяльність підприємства та запропоновано шляхи зменшення ризиків в управлінні інноваційною діяльністю ТОВ «Екосвіт».

Ключові слова: управління, інновації, інноваційна діяльність, підприємство, управління інноваційною діяльністю, цифрові технології.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Сутність та зміст інноваційної діяльності	9
1.2. Особливості управління інноваційною діяльністю в підприємстві	18
1.3. Методичні підходи до управління інноваційною діяльністю в підприємстві	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ТОВ «ЕКОСВІТ».....	31
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	31
2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Екосвіт».....	35
2.3. Оцінка інноваційної діяльності в ТОВ «Екосвіт».....	41
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ТОВ «ЕКОСВІТ».....	49
3.1. Рекомендації щодо покращення управління інноваційною діяльністю в ТОВ «Екосвіт».....	49
3.2. Оптимізація процесу впровадження інновацій в діяльність підприємства.....	54
3.3. Управління ризиками в інноваційній діяльності ТОВ «Екосвіт».....	58
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. Управління інноваційною діяльністю визначається сучасними умовами економічного розвитку, які характеризуються швидкими технологічними змінами, зростанням конкуренції та необхідністю адаптації до викликів цифрової економіки. Інноваційна діяльність стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств, їх сталого розвитку та здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

В умовах воєнного стану особливо важливою є здатність підприємств адаптуватися до нестабільності та невизначеності. Інноваційна діяльність забезпечує можливість швидкого впровадження нових технологій, оптимізації процесів і розвитку цифрових рішень, що сприяють ефективнішому використанню ресурсів і підвищенню гнучкості управління.

Таким чином, ефективне управління інноваційною діяльністю стає необхідною умовою не лише для виживання підприємств в умовах криз, але й для забезпечення їх стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Дослідженням теоретичних і практичних аспектів управління інноваційною діяльністю займалися такі науковці, як: В. Баштовий, Ф. Валента, О. Виханський, О. Гавриш, В. Даниленко, В. Джеджула, І. Єпіфанова, С. Ільєнкова, О. Клепікова, Д. Кожурін, Н. Кондратьєв, М. Лапідус, Р. Мірошник, О. Пахомова, М. Портер, Н. Резнік, Б. Санто, С. Ступак, А. Тютюнникова, І. Фоміченко, О. Цвик, В. Шинкаренко, Й. Шумпетер та інші. Їхні праці формують наукову базу для вивчення закономірностей розвитку інноваційних процесів і створення систем управління, здатних адаптуватися до динамічних змін.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо управління інноваційною діяльністю в підприємстві, що сприятиме підвищенню його платоспроможності та інвестиційної привабливості. Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити поняття та зміст інноваційної діяльності;
- визначити особливості управління інноваційною діяльністю в підприємстві;
- охарактеризувати методичні підходи до управління інноваційною діяльністю в підприємстві;
- проаналізувати діяльність та фінансовий стан підприємства;
- здійснити оцінку інноваційної діяльності в підприємстві;
- розробити пропозиції щодо покращення управління інноваційною діяльністю в підприємстві;
- запропонувати оптимізацію процесу впровадження інновацій в діяльність підприємства;
- розробити рекомендації щодо управління ризиками в інноваційній діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною діяльністю в підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів управління інноваційною діяльністю в підприємстві. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «Екосвіт» Київської області.

Методи дослідження. Методологічною основою магістерської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії управління інноваційною діяльністю в підприємстві. Для досягнення поставленої у магістерській кваліфікаційній роботі мети використовувалися такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні 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; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації; SWOT-аналізу – при визначенні сильних та слабких сторін

діяльності підприємства, а також його можливостей і загроз, та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення процесу управління інноваційною діяльністю в підприємстві, що сприятиме підвищенню ефективності й результативності їх діяльності.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати магістерської кваліфікаційної роботи апробовані на: V Міжнародній науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Київ, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, 10 січня 2024 р.).

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 73 сторінках друкованого тексту, магістерська кваліфікаційна робота містить 8 таблиць і 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та зміст інноваційної діяльності

Основою сучасної економіки багатьох країн є науково-технічний потенціал, а ключовими ресурсами виступають знання та інновації. Для глибокого та всебічного аналізу процесу інноваційного розвитку суб'єктів господарювання в національній економіці необхідно дослідити основні поняття, такі як інновації, управління їх впровадженням та механізми функціонування інновацій. Для повнішого висвітлення цього питання важливо розглянути досвід управління інноваціями на підприємствах як в Україні, так і за кордоном.

Термін «інновація» міцно закріпився в наукових дослідженнях, підкреслюючи значущість виробничих, фінансових і технічних досягнень. Це поняття стало невід'ємною частиною наукового дискурсу (*security innovation, financial innovation, manufacturing innovation*), вказуючи на прогресивні процеси, які сприяють розвитку вітчизняних підприємств.

Першим вченим, який підняв тему інновацій у контексті підприємництва, був австрійський економіст Йозеф Шумпетер. У своїй праці «Теорія економічного розвитку» (1911 р.), він висунув концепцію «творчого руйнування», підкреслюючи роль підприємців як ключових агентів інновацій. Шумпетер вважав, що інновації – це основний рушій економічного розвитку, і саме підприємці, впроваджуючи нові продукти, процеси або бізнес-моделі, призводять до значних змін в економіці.

Його ідеї стали основою сучасного розуміння інновацій в економічних процесах та розвитку підприємництва.

Сьогодні термін «інновація» трактується як метод або інструмент управлінського впливу на соціальні або виробничі процеси організації. Інновації цікаві як інструменти, за допомогою яких запропоновані зміни впроваджуються у виробничу сферу. Часто їх аналізують з погляду сприйняття суб'єктами

діяльності, змін в їхній інноваційній поведінці та когнітивних здібностях.

У ринковій економіці інновації слугують важливим засобом конкурентної боротьби, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та стійкому розвитку організації. В умовах глобалізації вони є одним із ключових чинників ефективного функціонування та сталого розвитку підприємств.

Інновації, або нововведення, є важливим каталізатором не тільки макроекономічного розвитку та зростання підприємства, але й відіграють значну роль у досягненні фінансових цілей комерційних організацій, що стосується мікрорівня щодо регіональної та національної економіки. Загалом інновацію можна визначити як процес впровадження нових рішень у будь-яку сферу діяльності підприємства.

Аналізуючи визначення інновацій, надані економістами, можна зробити висновок, що інновації – це якісні зміни у формах, методах і видах господарської діяльності, спричинені як зовнішніми факторами, так і внутрішніми можливостями, і спрямовані на підвищення ефективності досягнення організаційних цілей. Інновація являє собою кінцевий, матеріалізований результат інноваційної діяльності, який стає можливим завдяки інвестиціям у відкриття, винаходи, нові способи задоволення суспільних потреб та методи управління. Для ефективного управління впровадженням інновацій потрібні фахівці, які не лише вирішують організаційно-економічні питання, а й володіють методами управління дослідженнями й розробками, можуть використовувати сучасні інформаційні технології, економіко-математичне моделювання та неформалізовані методичні підходи.

Термін «інновація» широко застосовується як самостійно, так і для позначення низки пов'язаних понять: «інноваційна діяльність», «інноваційний процес», «інноваційне рішення» тощо. Інновація є результатом інноваційної діяльності. Після аналізу різних визначень можна зробити висновок, що зміни є ключовою складовою інновації, а основним результатом її впровадження є саме зміна.

У 1930-х роках Джозеф Шумпетер запровадив поняття «інновація»,

визначивши її як зміни, спрямовані на впровадження та використання нових видів споживчих товарів, виробничих і транспортних технологій, ринків та форм організації в промисловості. Шумпетер виділив п'ять типових змін:

1. впровадження нової техніки, технологій або ринкових стратегій;
2. розробка нового продукту з унікальними характеристиками;
3. використання нових видів сировини;
4. зміни в організації виробництва або матеріально-технічного забезпечення;
5. освоєння нових ринків збуту продукції.

Варто зазначити, що досі серед науковців немає єдиного визначення терміна «інновація». Це призводить до різних тлумачень, тому для виявлення спільних рис у наявних концепціях важливо врахувати різні підходи до його трактування [14].

Отже, для виявлення спільних характеристик у вже існуючих концепціях, поняття «інновація» систематизовано та представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «інновація»*

Підхід	Автор	Визначення
Процесний підхід	Друкер П.	Інновація – впровадження нововведень, які раніше не були реалізовані
	Б. Санто	Інновація – це процес, результатом якого є впровадження нововведення
Об'єктний підхід	Клейтон Крістенсен	Інновація – новий або вдосконалений продукт, технологія його виробництва або можливість застосування, а також нові способи організації виробництва і просування продукції, що забезпечують отримання прибутку завдяки покращенню споживчих властивостей продукту
	Річард Райт	Інновація – використання об'єкта, отриманого через наукове дослідження, який відрізняється від попередніх аналогів

Продовження табл. 1.1

Зміна виробничих функцій	Л. Волдачек	Інновація – цільове змінення в функціонуванні підприємства як системи
	Джозеф Шумпетер	Інновація – зміни з метою виведення на ринок нових видів споживчих товарів, ринків і форм організації
Результативний підхід	Гольдштейн Г. Я.	Інновація – результат взаємодії сфер НДДКР, маркетингу, виробництва і управління
	Закон України Про інноваційну діяльність	Інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні 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
	Керівництво Осло	Інновації – це результати інноваційної діяльності, що представляють собою нові або вдосконалені продукти, які впроваджуються на ринку, або нові технологічні процеси, що застосовуються у практичній діяльності

Примітка. *Сформовано на основі: [33]

Таким чином, як вітчизняні, так і зарубіжні вчені розглядають термін «інновація» у кількох аспектах:

- як процес;
- як об'єкт;
- як зміни у виробничих функціях;
- як результат.

Процесний підхід розглядає інновацію як комплекс заходів, спрямованих

на створення та комерціалізацію нововведень. Зокрема, американський вчений Б. Твісс визначає нововведення як процес, у якому винахід або ідея набуває економічного змісту.

Об'єктний підхід дозволяє вважати інновацію об'єктом науково-технічної діяльності, який необхідний для якісних змін у функціонуванні і характеристиках підприємства.

Зміна виробничих функцій. Цю концепцію підтримував австрійсько-американський економіст Джозеф Шумпетер. Він визначав «інновації» як зміни в виробничих і транспортних засобах, ринках і формах організації, з метою впровадження та використання нових видів споживчих товарів.

Результативний підхід розглядає термін «інновація» через призму кінцевого результату інноваційної діяльності.

Теоретичний аналіз різних концепцій поняття «інновація» дозволяє виділити кілька ключових характеристик цього терміна.

По-перше, важливою ознакою інновацій є наявність новизни та ефекту, який може бути матеріальним або нематеріальним. Ця характеристика є основною і допомагає розрізнити інноваційні розробки, відрізняючи ті, що призводять до позитивного економічного ефекту, від тих, що можуть бути важливими для технологічного розвитку, але не завжди забезпечують економічні вигоди.

Ще однією важливою особливістю поняття «інновація» є послідовність інноваційного процесу. Для більшості організацій ключовим є забезпечення довгострокової присутності на ринку. Тому, в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі, необхідний поступовий розвиток, що базується на трьох принципах:

- безперервність;
- послідовність;
- спадкоємність;

Інноватори орієнтуються на критерії, такі як життєвий цикл продукту та економічна ефективність його впровадження у виробництво. Їх стратегія

націлена на підвищення конкурентоспроможності через створення інновацій у певних галузях. Основною характеристикою інновації є її науково-технічна новизна і придатність для виробництва. Комерційна реалізація інновації представляє собою потенційний шлях до отримання економічного ефекту.

Інновація є результатом реалізації інноваційного процесу, і для неї важливі такі три властивості:

- Науково-технічна новизна;
- Можливість її реалізації;
- Економічна доцільність її реалізації.

Відсутність будь-якої з цих властивостей негативно впливає на інноваційний процес. Фактор економічної ефективності визначає інновацію як необхідність, що усвідомлюється через потреби ринку [9].

Загалом, управління впровадженням інновацій – це послідовність дій, яка забезпечує реалізацію нововведення від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги, а також його впровадження в господарську практику. Інноваційний процес не завершується на етапі впровадження. Процес продовжується, оскільки нововведення з часом вдосконалюється, стає більш ефективним і набуває нових споживчих властивостей, що відкриває можливості для розширення частки на ринку і сегментації галузі.

Генерування ідеї та формування інноваційного задуму, а також підготовка і поступове впровадження інноваційних змін є частинами процесу впровадження інновацій. Управління впровадженням інновацій включає етапи створення інновації та її подальшого впровадження у виробництво.

У ході дослідження встановлено, що основними стадіями створення інновації на підприємстві є:

- Розробка теоретичних засад і проведення фундаментальних досліджень для вирішення існуючих проблем;
- Розробка експериментальних моделей і проведення прикладних досліджень;
- Проектування експериментальних виробів і визначення їх технічних

параметрів;

- Проведення випробувань і доведення виробів до промислового стандарту;
- Первинне освоєння, запуск виробництва та постачання продукції;
- Споживання і старіння, включаючи необхідність заміни застарілих елементів виробництва на нові.

Для успішної реалізації інноваційного процесу важливо дотримуватися чітко визначеної послідовності стадій і забезпечити їх ефективну реалізацію. Кожен вид інновацій супроводжується унікальним набором інструментів і визначається стратегією інноваційного розвитку. Отже, важливо детально розглянути підходи до класифікації поняття «інновації».

Важливим аспектом дослідження є те, що у науковому середовищі немає єдиного підходу до класифікації інновацій. Більшість сучасних класифікаторів базуються на міжнародному стандарті в сфері управління впровадженням інновацій, відомому як Керівництво Осло. Цей документ містить основні класифікаційні принципи інновацій, які використовуються в міжнародному співробітництві.

У табл. 1.2 узагальнено підходи до класифікації інновацій, запропоновані вітчизняними та зарубіжними вченими.

Ефективність функціонування будь-якої організаційної системи забезпечується через механізм взаємодії її окремих частин для досягнення визначених цілей. Для вдосконалення цього механізму необхідно впроваджувати нові методи організації діяльності, що є суттю організаційних інновацій. Однак ключовим етапом у цьому процесі є вибір стратегії розвитку.

Для цього потрібно оцінити ефективність існуючої моделі управління розвитком, що є складним завданням через відсутність універсальної методики, яка б враховувала особливості конкретної сфери діяльності. Незважаючи на численні дослідження і наукові роботи, присвячені вдосконаленню моделі управління інноваційним розвитком організації, в сфері роздрібною торгівлі досі немає єдиного набору критеріїв для оцінки цієї моделі. Це ускладнює визначення

відповідної стратегії розвитку для організації.

Таблиця 1.2

Узагальнені підходи до класифікації інновацій*

Цільові ознаки	Структурні ознаки	Зовнішні ознаки	Ознаки, що характеризують масштаб
За стимулом появи (джерела): - викликані розвитком науки і техніки; - інновації розвитку; - кризові;	За сферою впровадження: - педагогічні; - правові; - організаційні; - економічні;	По відношенню до попереднього стану системи: - ретроінновації; - відкривають; - скасовують;	За ступенем новизни: - псевдоінновації; - поліпшують; - базисні. За частотою застосування:
- науковотехнічна та творча ініціатива. За призначенням: - витіснення; - заміщення; - доповнення; - удосконалення.	- когнітивні; - екологічні; - соціальні; - продуктові; - технологічні; - технічні. Підсистема впровадження: - керуюча; - керована; - забезпечує; - цільова; - наукового.	- замінюють. За ступенем інтенсивності: - слабка; - масова; - рівномірна; - бум. За типом нововведення: - матеріально-технічні; - педагогічні; - правові; - економічні	- разові (поодинокі); - повторювані (дифузні). За формою нововведення: - відкриття та винаходи; - ноу-хау.

Примітка. *Сформовано автором на основі: [33]

Інноваційний процес повною мірою відображає життєвий цикл нового продукту, який характеризується стадійністю та єдністю початку і завершення. Відносно нововведення як процесу інтеграції інновації в сферу застосування, зміст життєвого циклу має специфічні етапи:

- Зародження – це виникнення потреби, її усвідомлення, а також пошук і розробка інновації;

- Освоєння – інтеграція інновації у виробництво, проведення експериментів і реалізація виробничих змін;

- Дифузія – процес поширення інновації і її впровадження на інших виробничих об'єктах;

- Рутинізація – впровадження інновації в постійно функціонуючі елементи відповідних об'єктів.

Сучасні економічні умови і зміни, особливо в зовнішньому середовищі, такі як зміни цінової кон'юнктури на ринку ресурсів, висувають нові вимоги до підприємств, які прагнуть до довгострокової присутності на ринку та високої конкурентоспроможності. Інноваційний шлях розвитку, який передбачає стратегічний і системний підхід, є єдиним способом залишитися конкурентоспроможним на ринку [9].

Алгоритм дій для інноваційного розвитку представлений на рис. 1.1.

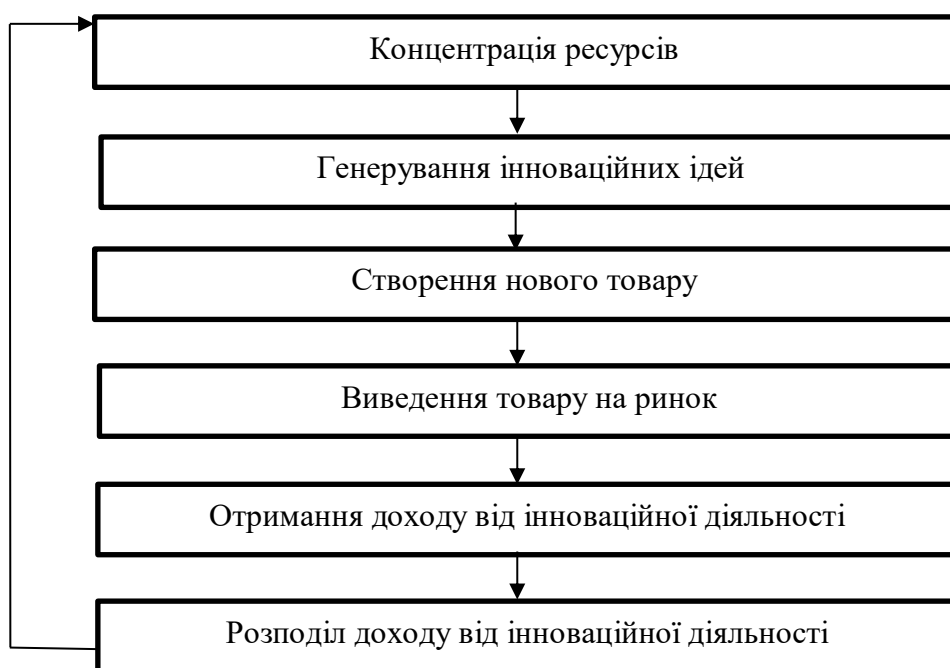


Рис. 1.1. Алгоритм дій для інноваційного розвитку підприємства*

Примітка. *Сформовано автором на основі: [14]

Таким чином, можна стверджувати, що інновації відіграють ключову роль у розвитку економіки, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств. Вони є невід'ємною складовою управлінських і виробничих процесів, дозволяючи адаптуватися до змін у

зовнішньому середовищі. Інноваційний процес є послідовним і багатограним, вимагаючи чіткого управління та раціонального використання ресурсів для досягнення поставлених цілей.

1.2. Особливості управління інноваційною діяльністю в підприємстві

Інноваційна діяльність є ключовим фактором успішного розвитку сучасного підприємства. Управління цією діяльністю потребує особливих підходів, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності, ефективність використання ресурсів і довгострокову стабільність підприємства. Схема управління інноваційною діяльністю підприємства наведена на рис. 1.2. Управління інноваційною діяльністю підприємства полягає в ефективній взаємодії керуючої та керованої систем через передачу інформації, що спрямована на забезпечення конкурентоспроможності, раціонального використання ресурсів та стабільності функціонування.

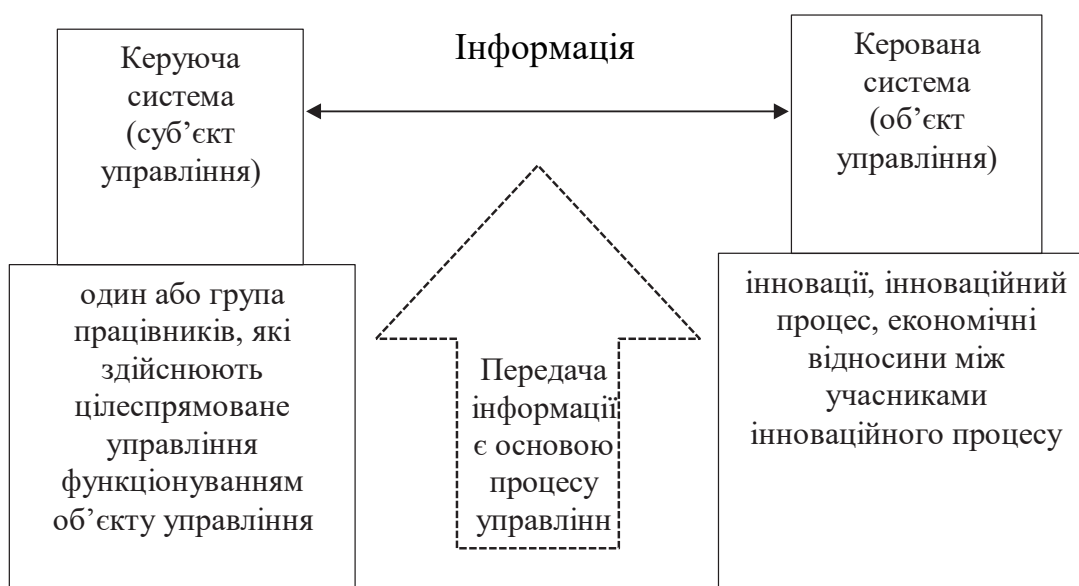


Рис. 1.2. Схема управління інноваційною діяльністю підприємства*

Примітка. *Сформовано автором на основі: [36]

У ході дослідження встановлено, що до основних аспектів управління інноваційною діяльністю підприємства належать:

1. Поняття інноваційної діяльності та її роль у розвитку підприємства.

Інноваційна діяльність включає процеси створення, впровадження та використання нововведень. Вона спрямована на розвиток нових продуктів, технологій або послуг, що сприяють підвищенню рентабельності та адаптивності підприємства до змін на ринку. Важливість інновацій полягає в тому, що вони дозволяють підприємствам виживати та зростати в умовах конкурентної боротьби, глобалізації ринків та стрімкого технологічного прогресу.

2. Стратегічне планування інноваційної діяльності. Управління інноваційною діяльністю починається з формування інноваційної стратегії, яка визначає напрямки розвитку та інвестицій у нові проекти. Стратегія повинна враховувати як внутрішні можливості підприємства (кадрові, фінансові, технологічні ресурси), так і зовнішні чинники (технологічні тренди, зміни в законодавстві, попит на ринку). До основних етапів розробки інноваційної стратегії належать:

- Аналіз ринку та конкурентів. Аналіз ринку та конкурентного середовища є критично важливим етапом у стратегічному плануванні, адже дає підприємству розуміння зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Глибокий аналіз дозволяє оцінити актуальні тенденції на ринку та визначити сильні й слабкі сторони конкурентів.

- Оцінка потенційних напрямків розвитку. Передбачає аналіз як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх ринкових можливостей для інновацій. Це включає вивчення нових технологій, інвестиційні можливості та загальні тенденції, які можуть вплинути на розвиток компанії.

- Формування інноваційного портфелю. Інноваційний портфель – це набір інноваційних проектів, які підприємство реалізує або планує впровадити для забезпечення свого довгострокового зростання. Формування такого портфелю вимагає врахування потенціалу проектів, їх ризиків та стратегічної важливості для компанії.

- Визначення джерел фінансування інновацій. Фінансування інноваційної діяльності є ключовим елементом, який дозволяє реалізовувати нові проекти та підтримувати їх розвиток на різних етапах. Підприємство повинно ретельно

підходити до вибору джерел фінансування, щоб забезпечити стійкий грошовий потік для інновацій.

3. Організаційні аспекти управління інноваціями. Організаційна структура підприємства відіграє ключову роль в ефективному управлінні інноваціями. Необхідно створити умови для швидкої реалізації нових ідей і зниження бар'єрів між підрозділами підприємства. Серед основних аспектів організації інноваційної діяльності варто виокремити:

- Створення спеціалізованих інноваційних відділів.
- Залучення зовнішніх консультантів та експертів.
- Стимулювання творчості та інновацій серед співробітників.
- Впровадження гнучких підходів до управління проектами, таких як Agile або Lean.

4. Управління ризиками в інноваційній діяльності. Інноваційна діяльність завжди пов'язана з високим рівнем невизначеності та ризиками, оскільки нововведення можуть як забезпечити зростання, так і стати причиною фінансових втрат. Управління ризиками включає:

1. Ідентифікацію потенційних ризиків (технологічних, ринкових, фінансових).
2. Оцінку їх впливу на підприємство.
3. Розробку планів мінімізації ризиків.
4. Створення системи моніторингу для оперативного реагування на проблеми.
5. Оцінка ефективності інноваційної діяльності

Ключовим етапом управління інноваціями є оцінка результативності нововведень. Для цього використовуються кількісні та якісні показники, що дозволяють оцінити як фінансові результати (зростання прибутку, рентабельність), так і нематеріальні аспекти (підвищення репутації, рівень задоволеності клієнтів). Важливими інструментами оцінки є:

- Аналіз фінансових показників.
- Відгуки клієнтів.

- Моніторинг ринкових позицій.
- Порівняння з конкурентами.

Управління інноваційною діяльністю на підприємстві потребує комплексного підходу, який охоплює стратегічне планування, управління ризиками та адаптацію інструментів до специфіки підприємства. Позитивний досвід сучасних підприємств свідчить, що ефективне впровадження інновацій потребує використання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління, з пріоритетом на економічні (рис. 1.3). Адміністративні заходи, такі як санкції чи встановлення норм, мають обмежену ефективність через створення негативної мотивації, тоді як економічне стимулювання сприяє збалансованому мотиваційному впливу. Продуманий інструментарій реалізації інноваційних заходів дозволяє підприємствам досягати стратегічних цілей та підвищувати свою конкурентоспроможність [35].

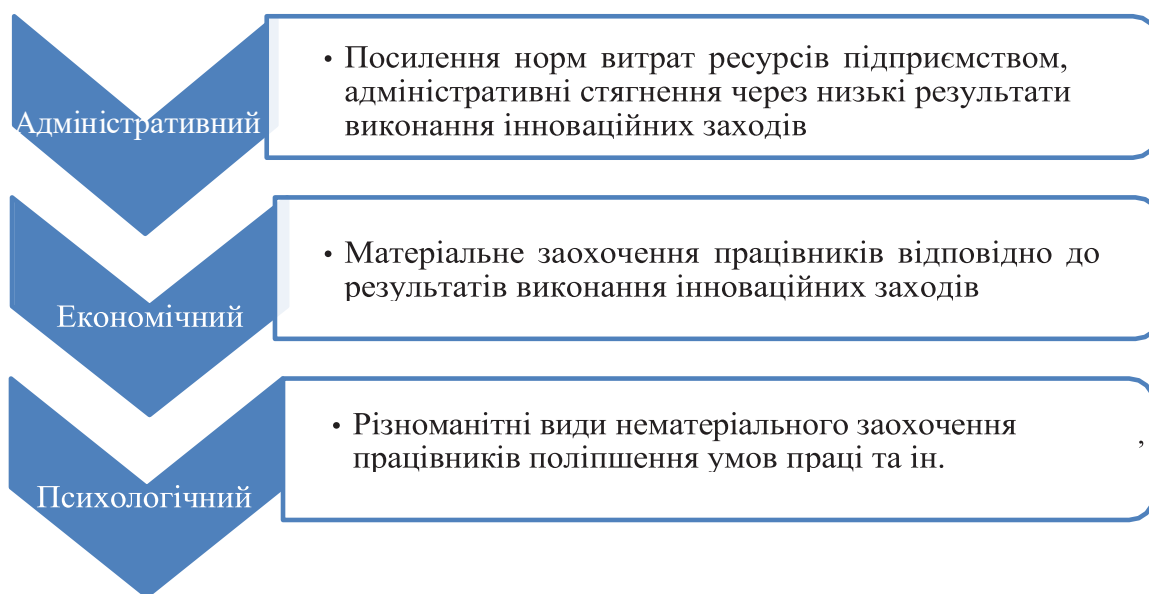


Рис. 1.3. Інструментарій реалізації інноваційних заходів на підприємстві*

Примітка. *Сформовано автором на основі: [36]

Таким чином, ефективне управління інноваційною діяльністю на підприємстві вимагає комплексного застосування різних методів, зокрема економічних та адміністративних, що забезпечують збалансований вплив на

мотивацію працівників. Важливу роль відіграє адаптація інструментів управління до специфіки підприємства, що дозволяє не лише впроваджувати інновації, але й досягати стратегічних цілей та підвищувати конкурентоспроможність.

1.3. Методичні підходи до управління інноваційною діяльністю в підприємстві

Інноваційну діяльність можна трактувати як бізнес-процес, який базується на постійному пошуку та впровадженні нових можливостей і напрямків в рамках визначеної місії та визнаних мотивацій. Це робиться з метою розкриття потенціалу в умовах змін зовнішнього середовища, що включає модифікацію наявних ринків і створення нових.

Процес інновацій та розвитку слід розглядати крізь призму діяльності конкретних підприємств, які взаємодіють із постачальниками сировини для забезпечення виробничих процесів та реалізації продукції. Важливими аспектами є матеріальні ресурси, конкуренти, торгові та збутові посередники, а також споживачі, що працюють в умовах різних економічних, політичних, екологічних та правових впливів. Щоб підприємства могли перейти до інноваційного розвитку, їм слід дотримуватись таких принципів:

- Адаптивність – підтримувати рівновагу між внутрішніми і зовнішніми можливостями, орієнтуючись на внутрішні мотиваційні фактори та вимоги ринку;
- Життєздатність – узгоджувати цілі і стимули підприємства (включаючи інтереси власників, менеджерів та працівників) з реаліями ринку;
- Самоорганізація – самостійно забезпечувати умови для функціонування, обмінюючись ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) як всередині підприємства, так і з зовнішнім середовищем;
- Самодисципліна – адаптувати управлінську систему до змін у зовнішніх умовах;
- Саморозвиток – забезпечення умов для тривалого розвитку та стійкості

підприємства відповідно до його місії та мотивів діяльності.

Розвиток інноваційного потенціалу є важливим чинником загального зростання підприємства. Корпоративний розвиток при цьому має стратегічний характер і відображає реакцію на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах. Рівень інноваційного потенціалу підприємства визначає його спроможність реалізовувати інноваційні стратегії, що є ключовим елементом при розробці стратегії інноваційного розвитку.

Інноваційну діяльність сучасних підприємств варто розглядати як сукупність внутрішніх ресурсів і можливостей, залучених до впровадження інноваційної політики. До таких складових належать:

- **Виробничі потужності.** Рівень завантаженості виробничих можливостей, використання передових технологій та гнучкість виробничих процесів.

- **Кадровий потенціал.** Кваліфікація працівників, їхня готовність до змін, ефективність системи стимулювання, креативність та ініціативність співробітників.

- **Науково-технічний потенціал.** Обсяг інвестицій у науково-технічний розвиток, використання наукових досягнень у виробництві та частка співробітників, зайнятих науковими дослідженнями.

- **Маркетингові можливості.** Ефективність використання збутових каналів, гнучкість цінової політики, застосування реклами та ефективність збутової системи.

- **Організаційні здібності.** Рівень інноваційної спрямованості організаційної структури, відповідність між корпоративною культурою та розвитком підприємства, компетентність менеджерів, а також розвиток інформаційних систем.

- **Фінансова спроможність.** Показники ліквідності (абсолютної, швидкої, загальної) та фінансова стійкість підприємства [16].

Формування інноваційного потенціалу підприємства значною мірою залежить від ефективності управління інноваціями. Досвід різних країн з різним

рівнем економічного розвитку демонструє, що управлінські ресурси є ключовими серед усіх ресурсів підприємства. Управлінська команда швидко приймає рішення, визначає чіткі інноваційні цілі, координує виконання завдань та функцій, а також формує колектив, здатний досягти значних результатів. Команди з різним рівнем кваліфікації, освіти та досвіду створюють і впроваджують нові ідеї з креативним підходом до досягнення цілей.

При ухваленні інноваційних рішень необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори. Таким чином, процес прийняття рішень у сфері інновацій є складною системою з численними взаємозв'язками, де основою є порівняння запланованих цілей з фактично досягнутими результатами. Управління інноваційними процесами стикається з більшою кількістю викликів порівняно з іншими виробничими сферами, що зумовлено специфікою інноваційного циклу, який охоплює різні види діяльності. Кожен етап інноваційного процесу має свої особливості, що потребує відповідних методів управління. Така специфіка, з одного боку, забезпечує гнучкість управлінських процедур, а з іншого – вимагає стабільної нормативно-правової бази.

Інноваційний потенціал підприємства доцільно розглядати з точки зору ефективного використання його ресурсів для реалізації конкретних інноваційних проектів. Він є показником готовності підприємства до виконання завдань, які сприяють досягненню інноваційних цілей. Інноваційний потенціал визначає можливості та масштаб інноваційних трансформацій, охоплення окремих етапів інноваційного циклу, а також їх якість.

При цьому, оцінюючи інноваційний потенціал, основна увага зосереджується не на ресурсах, а на досягнутих результатах інноваційної діяльності з використанням наявних ресурсів, враховуючи вплив внутрішнього і зовнішнього середовища. Тому показники інноваційного потенціалу мають бути узгоджені з показниками кінцевих результатів інноваційної діяльності підприємства.

В економічній науці розрізняють три основні підходи до управління інноваційним потенціалом підприємств:

1. Інструментальний підхід – орієнтується на визначення цілей розвитку підприємства та вибір інструментів і методів використання інноваційних можливостей для досягнення цих цілей.

2. Адаптивний підхід – зосереджується на використанні механізмів адаптації, які допомагають підприємству пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі, одночасно розвиваючи свій інноваційний потенціал.

3. Процесний підхід – спрямований на аналіз взаємозв'язків і взаємозалежностей різних компонентів інноваційного потенціалу в контексті складної економічної системи.

Для прискореного розвитку інноваційної діяльності підприємства необхідно створити ефективний механізм управління, який забезпечить оптимальні результати при реалізації планів розвитку в актуальних умовах (рис. 1.4).

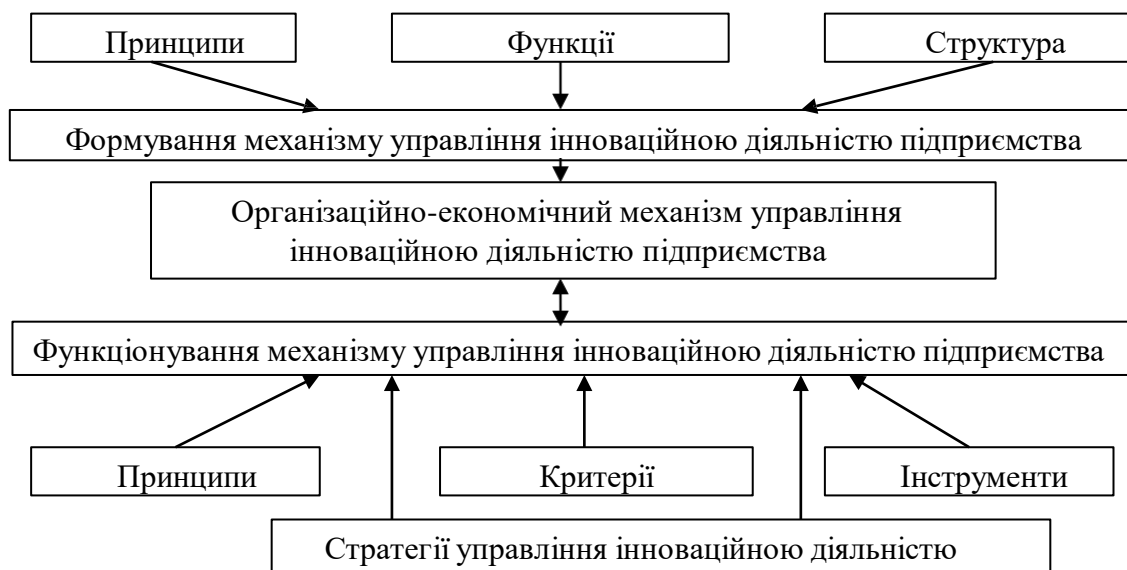


Рис. 1.4. Схема формування механізму управління інноваційною діяльністю*

Примітка. *Розроблено на основі: [36]

Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства має базуватися на принципах системності, комплексності, орієнтації на інновації та

балансі інтересів учасників інноваційного процесу. Системність передбачає, що управління повинно бути організоване як відкриту, адаптивну та динамічну систему, здатну до змін у відповідь на зовнішні та внутрішні впливи. Комплексність вимагає взаємодії різних елементів системи в умовах ринкового середовища з урахуванням державного та регіонального регулювання. Орієнтація на інновації забезпечує сталий розвиток підприємства в умовах невизначеності шляхом постійного пошуку нових способів реалізації його потенціалу. Баланс інтересів суб'єктів інноваційної діяльності є важливим для досягнення спільних цілей і ефективної взаємодії між усіма учасниками процесу [36].

Управління інноваційним потенціалом підприємства повинно починатися з аналізу внутрішніх і зовнішніх економічних умов, визначення цілей та завдань інноваційного розвитку відповідно до місії підприємства, знаходження ресурсів для інноваційної діяльності та їх раціонального розподілу. Далі потрібно формувати альтернативні напрямки розвитку, оцінювати їх, встановлювати пріоритети і, зрештою, переходити до реалізації інноваційної стратегії підприємства.

Для аналізу економічних умов використовуються такі методи:

- SWOT-аналіз, який допомагає порівняти сильні та слабкі сторони бізнесу з ринковими можливостями та загрозами. Найоптимальніший напрямок для розвитку – це той, де сильні сторони підприємства співпадають із ринковими можливостями.

- STP-аналіз, що визначає цільові сегменти ринку, де підприємство може найкраще реалізувати свої конкурентні переваги та мінімізувати слабкі сторони у порівнянні з конкурентами.

- GAP-аналіз, який дозволяє виявити прогалини на ринку, які можна заповнити інноваційними продуктами. Він базується на дослідженні фактичних і потенційних прибутків від продажу різних продуктів.

- Стратегічна модель Портера, яка дозволяє визначити конкурентні переваги підприємства, виходячи з частки ринку та прибутковості окремих

продуктів, і на цій основі обрати напрямки інноваційного розвитку.

- Матриця Boston Consulting Group (BCG) за допомогою якої підприємства порівнюють частку ринку та темпи його зростання, оцінюють ефективність існуючих продуктів і визначають можливості для подальшого інноваційного розвитку.

- Матриця «McKinsey-GE», яка дозволяє оцінити привабливість ринків і конкурентоспроможність видів діяльності. На основі цього аналізу виділяються напрямки з найбільшим потенціалом для інноваційного розвитку.

Процес постановки цілей для підприємства має включати безперервний моніторинг і оцінку власного інноваційного потенціалу. Це необхідно, оскільки нарощування та вдосконалення інноваційного потенціалу повинні здійснюватися постійно й паралельно з іншими бізнес-процесами, щоб забезпечити здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Рівень інноваційного потенціалу стає критичним у ситуаціях, коли необхідно оперативно адаптуватися до ринкових змін.

На основі поставлених цілей підприємство формує кілька можливих інноваційних стратегій. Це дозволяє врахувати різні варіанти поведінки конкурентів і можливі зміни зовнішніх умов. Окрім цього, розробка кількох стратегій дає можливість вибрати найбільш оптимальну для конкретної ситуації, виходячи з оцінки власного інноваційного потенціалу. Таким чином, правильно вибрана стратегія допомагає підприємству підвищити свою конкурентоспроможність на ринку або досягти певних переваг.

Інноваційна стратегія є ключовим інструментом для формування та використання інноваційного потенціалу підприємства. Вона виступає засобом досягнення корпоративних цілей, відрізняючись від інших засобів своєю орієнтацією на новизну. Така новизна може стосуватися самої компанії, ринку, споживачів або навіть впливати на економіку в цілому. Інноваційна стратегія враховує базові бізнес-процеси підприємства та зовнішні чинники, а також можливості підвищення інноваційного потенціалу. У сучасних умовах, де зміни відбуваються постійно, інноваційна стратегія стає основою ефективного

управління інноваціями.

Розробка інноваційної стратегії підприємства повинна ґрунтуватися на кількох ключових управлінських рішеннях:

1. Орієнтація на майбутнє та мінливе середовище – важливо передбачати зміни, які можуть вплинути на ринок і діяльність компанії.
2. Використання значних ресурсів та інтелектуального потенціалу – залучення як матеріальних ресурсів, так і творчого інтелектуального капіталу для створення інновацій.
3. Гнучкість та адаптивність до ринкових умов – здатність оперативно реагувати на зміни ринку, знаходити нові можливості для розвитку.

Інноваційна стратегія є набором взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення та впровадження інновацій, що забезпечують компанії довгострокове виживання та розвиток. Основні завдання такої стратегії включають:

- Ефективне використання ресурсів – максимізація віддачі від наявних ресурсів та можливостей для інноваційного розвитку.
- Адаптація до зовнішніх змін – пошук нових ринків і шляхів розвитку, що поєднують внутрішній і зовнішній потенціал компанії.

На практиці інноваційний розвиток охоплює впровадження таких напрямів:

- Енергозберігаючі технології та альтернативні джерела енергії.
- Безвідходні та маловідходні технології.
- Комплексні інформаційні системи.
- Нові матеріали та наукоємні технології.
- Висококваліфіковані кадри.
- Реформа корпоративного капіталу та фінансових структур.
- Організаційні зміни у виробництві та праці.

Інноваційний потенціал слід розглядати як динамічну систему, де наукові ідеї та технологічні досягнення перетворюються в інноваційні продукти та процеси. Одним із ключових чинників успішного розкриття цього потенціалу є подолання зовнішніх перешкод, пов'язаних із інноваційним кліматом. До таких

чинників належать можливості створення нових продуктів, управлінських методів, механізмів виходу на ринок, отримання патентів, а також сприятливі законодавчі умови та співпраця між владою та бізнесом.

Важливо враховувати не лише внутрішні ресурси компанії, а й вплив зовнішніх факторів, таких як державна підтримка, податкові пільги та можливості комерціалізації технологій [16].

Таким чином, управління інноваційною діяльністю в підприємстві є складним, багатогранним процесом, що потребує гнучкості та стратегічного підходу до використання ресурсів і адаптації до змін зовнішнього середовища. Важливим є створення ефективного механізму управління, що забезпечить максимальну реалізацію інноваційного потенціалу та підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку. Стратегічне планування та системний підхід до інновацій є запорукою сталого розвитку та адаптації підприємства в умовах швидких змін.

Висновки до розділу 1

Інноваційна діяльність є ключовим драйвером сучасної економіки, визначаючи конкурентоспроможність та сталий розвиток підприємств. Вона охоплює створення і впровадження нових продуктів, технологій та організаційних рішень, спрямованих на задоволення ринкових потреб. Основою теорії інновацій вважається Йозеф Шумпетер, який підкреслив їхню роль як рушія економічного розвитку через “творче руйнування”. Інновації розглядаються з різних підходів — як процес, об'єкт, результат або зміни виробничих функцій, акцентуючи увагу на новизні, економічній доцільності та ефективності їх впровадження. У ринковій економіці інновації забезпечують довгостроковий розвиток через їх адаптацію до змін зовнішнього середовища, формуючи стратегії для досягнення організаційних цілей.

Ефективне управління інноваційною діяльністю є ключовою умовою забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності сучасного

підприємства. Воно передбачає стратегічне планування, управління ризиками, організаційні заходи та регулярну оцінку результативності нововведень. Використання комплексного підходу, який охоплює економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи, дозволяє підприємству адаптувати інструменти управління до власної специфіки та досягати стратегічних цілей. Системний підхід до інновацій сприяє підвищенню рентабельності, раціональному використанню ресурсів та формуванню стійких позицій на ринку.

Управління інноваційною діяльністю в підприємстві включає використання різних підходів для розвитку інноваційного потенціалу та досягнення стратегічних цілей, зокрема застосування SWOT-аналізу для порівняння сильних і слабких сторін підприємства з ринковими можливостями та загрозами, STP-аналізу для сегментації ринку, GAP-аналізу для виявлення ринкових прогалів, а також стратегічних моделей, таких як модель Портера, матриця BCG і McKinsey-GE. Особливістю є необхідність гнучкості в адаптації до змін зовнішнього середовища, включаючи економічні та технологічні зміни. Важливими аспектами є ефективне управління ресурсами, включаючи матеріальні, кадрові та фінансові, для реалізації інноваційних проєктів, зокрема оптимізація виробничих потужностей, розвиток науково-технічного потенціалу та маркетингових можливостей. Також потрібно враховувати специфіку кожного етапу інноваційного циклу, що вимагає використання механізмів адаптації, гнучкості та самоорганізації для забезпечення результативності. Крім того, ефективність управління інноваціями значною мірою залежить від здатності підприємства швидко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, забезпечуючи постійний розвиток і конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ТОВ «ЕКОСВІТ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Екосвіт»

ТОВ «Екосвіт» – українське підприємство, засноване у 2016 році, що спеціалізується на виробництві дитячих меблів преміум-класу. Філософія підприємства полягає у створенні ергономічних, екологічних і безпечних меблів для дітей різного віку. Основні напрямки діяльності ТОВ «Екосвіт» включають виробництво ліжечок-трансформерів, меблів для дитячих кімнат і дитячих ігрових комплексів. Підприємство активно використовує інновації у сфері реалізації, зокрема через онлайн-платформу з функцією доповненої реальності (AR) та 3D-візуалізації товарів.

Основні категорії продукції, які виробляє ТОВ «Екосвіт»:

- Дитячі ліжечка-трансформери (ліжечка, що можуть адаптуватися до віку дитини, перетворюючись з ліжечка для новонародженого на повноцінне ліжко для підлітка).
- Меблі для дитячих кімнат (столи, шафи, комоди) (екологічні меблі, що поєднують стиль і функціональність, забезпечуючи оптимальне використання простору у дитячій кімнаті. Основний попит припадає на літньо-осінній період перед початком навчального року та на зимові свята, коли батьки оновлюють меблі для своїх дітей.)

Доповнення до основних товарів:

- Товари-доповнення: ТОВ «Екосвіт» також пропонує широкий асортимент товарів-доповнень до своїх основних категорій продукції. Ці товари покращують функціональність меблів та роблять дитячу кімнату більш комфортною та безпечною.
- Іграшки. Інтерактивні розвиваючі іграшки, що поєднуються з ігровими комплексами, сприяють розвитку моторики, логічного мислення та уяви у дітей.
- Бар'єри для ліжечок. Захисні м'які бортики та бар'єри для дитячих

ліжечок-трансформерів, що забезпечують додаткову безпеку під час сну.

- Сходинок до ліжечок та для ванної кімнати. Спеціальні сходинок для ліжечок-трансформерів, що допомагають дітям безпечно і зручно підніматися на ліжко або спускатися з нього.

- Подушки та текстиль. Екологічні подушки, ковдри та постільна білизна, створені з натуральних матеріалів, що відповідають високим стандартам безпеки та комфорту.

- Електричні пристрої для ліжечок. Вбудовані в ліжечка електричні пристрої для заспокоєння дитини, які можуть програвати колискові або створювати легкий вібраційний ефект для комфортного сну.

- Освітлення для дитячих кімнат. Нічні лампи та інтерактивні світильники, що допомагають створити затишну атмосферу в дитячій кімнаті, сприяючи спокійному сну дитини.

- Музичні каруселі. Прикріплюються до ліжечок і допомагають розвивати візуальні та слухові здібності дитини через інтерактивні рухи та мелодії.

- Органайзери та кошики для зберігання. Функціональні системи для зберігання іграшок, одягу та інших дитячих речей, що можуть бути інтегровані у меблі компанії.

ТОВ «Екосвіт» активно впроваджує цифрові технології для покращення взаємодії з клієнтами. Онлайн-платформа з доповненою реальністю (AR) дозволяє покупцям віртуально розміщувати меблі у своєму приміщенні та оцінювати, як вони будуть виглядати в реальному просторі. 3D-візуалізація меблів дає змогу переглядати товари з усіх боків та додавати до віртуального простору інші товари-доповнення, такі як бортики, сходинок, іграшки або освітлення.

ТОВ «Екосвіт» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка дозволяє ефективно координувати роботу між різними підрозділами (рис. 2.1):

- Виробничий відділ відповідає за виготовлення меблів та контроль якості.

- Відділ продажів і маркетингу займається реалізацією продукції через

онлайн-платформу, розвитком клієнтської бази та просуванням бренду.

- Відділ інновацій (R&D) працює над розробкою нових продуктів, кастомізацією та впровадженням цифрових технологій.
- Фінансовий відділ займається управлінням фінансами та контролем витрат.
- Відділ логістики відповідає за доставку меблів та організацію складських процесів.

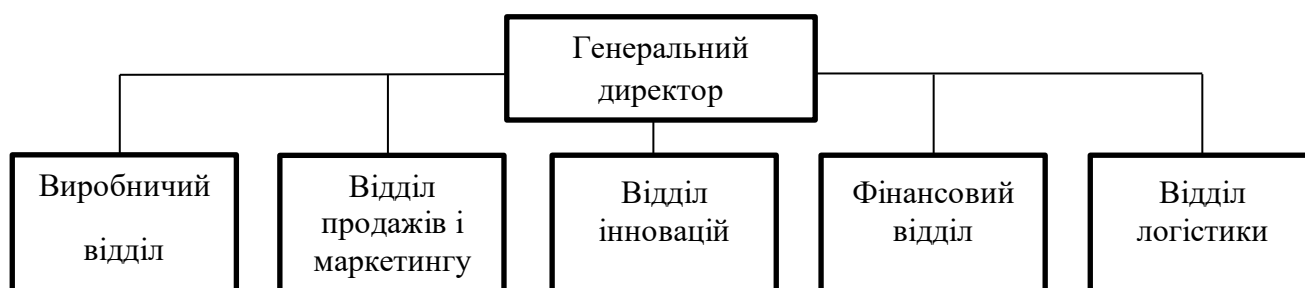


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Екосвіт»*

Примітка. *Побудовано автором за даними підприємства

Ця структура дозволяє забезпечити високий рівень координації між підрозділами, що робить можливим швидке впровадження інновацій та підтримку якості продукції.

STP-аналіз (Segmentation, Targeting, Positioning) допомагає підприємству чітко визначити свою ринкову стратегію шляхом сегментації ринку, вибору цільових сегментів і визначення позиціонування бренду. У випадку ТОВ «Екосвіт», яке спеціалізується на виробництві дитячих меблів преміум-класу, цей аналіз дозволяє точніше оцінити ринок і виявити його ключових споживачів.

1. Сегментація (Segmentation)

Сегментація ринку – це процес поділу ринку на окремі групи споживачів із подібними потребами та характеристиками. Для ТОВ «Екосвіт» можна виділити такі основні сегменти:

- *Демографічна сегментація:*
 - Батьки дітей від 0 до 10 років.

- Сім'ї з середнім та високим рівнем доходу, що можуть дозволити преміум-клас продукцію.

- Люди, які проживають у великих містах та міських агломераціях, де високий рівень екологічної свідомості.

- *Психографічна сегментація:*

- Батьки, які акцентують увагу на екологічності та безпеці товарів для своїх дітей.

- Сім'ї, які приділяють увагу інноваційним рішенням та технологіям, готові до кастомізації меблів і використовують сучасні онлайн-платформи для покупок.

- *Географічна сегментація:*

- Великі міста та регіони з високим рівнем розвитку інфраструктури.

- Ринки країн із високою платоспроможністю, де популярні товари для дітей преміум-сегменту (Україна, Європейський Союз, інші країни).

2. Цільовий ринок (Targeting)

Цільовий ринок ТОВ «Екосвіт» – це групи споживачів, на які підприємство спрямовує свою маркетингову стратегію та продажі. На основі сегментації можна визначити наступні цільові сегменти:

- Батьки з високим рівнем доходу, які піклуються про здоров'я та безпеку своїх дітей і готові інвестувати у преміум-продукцію.

- Еко-свідомі споживачі, які віддають перевагу екологічно чистим матеріалам та інноваційним рішенням у виборі меблів.

- Технічно підковані покупці, які віддають перевагу онлайн-покупкам та інноваціям, включаючи можливість кастомізації меблів через мобільні додатки.

3. Позиціонування (Positioning)

Позиціонування – це визначення, як компанія позиціонує свій продукт у свідомості споживачів. ТОВ «Екосвіт» позиціонується як виробник преміум-меблів для дітей, який акцентує увагу на екологічності, ергономічності, безпеці та інноваціях.

Елементи позиціонування:

- *Екологічність*. Використання екологічно чистих матеріалів, безпечних для дітей, є центральним елементом філософії компанії.

- *Інновації*. Інтеграція сучасних технологій у процес продажу та кастомізації меблів через онлайн-платформу з 3D-візуалізацією та мобільний додаток.

- *Якість та преміум-клас*. Високі стандарти виробництва та дизайн, що відповідають вимогам клієнтів з високим рівнем доходу.

- *Безпека та ергономіка*. Компанія пропонує меблі, які не лише відповідають стандартам безпеки, але й сприяють правильному фізичному розвитку дітей.

Завдяки STP-аналізу ТОВ «Екосвіт» може чітко визначити свій ринок, орієнтуватися на найбільш вигідні сегменти та сформулювати унікальне позиціонування, що відповідає потребам сучасних еко-свідомих, технологічно підкованих і заможних клієнтів.

2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Екосвіт»

Аналіз фінансового стану ТОВ «Екосвіт» є важливим етапом оцінки загальної ефективності діяльності підприємства та його здатності до довгострокового функціонування на ринку. Фінансовий стан підприємства відображає, наскільки стійкою є його позиція у контексті управління активами, зобов'язаннями, фінансовими ресурсами та забезпечення прибутковості.

Оскільки ТОВ «Екосвіт» працює у сегменті преміум-класу та реалізує інноваційні підходи у виробництві та продажах, важливо оцінити, як ці фактори впливають на фінансові показники підприємства. Впровадження інновацій, таких як онлайн-платформа з функціями доповненої реальності, об'ємна візуалізація товарів, вимагає інвестицій, але водночас може забезпечити стійке зростання доходів.

Фінансовий аналіз дозволяє виявити динаміку розвитку підприємства, його ліквідність, платоспроможність, рентабельність та ефективність використання ресурсів. Він також дасть змогу оцінити, як інноваційна діяльність

вплинула на фінансові показники підприємства. В табл. 2.1 наведено динаміку фінансових показників діяльності ТОВ «Екосвіт».

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «Екосвіт»*

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2020 р.
Виручка від реалізації, тис. грн	7 608, 5	7 627, 4	10 315, 6	12 999, 6	170,86
Валовий прибуток, тис. грн	5 061, 6	5 120, 2	6 975, 5	9 399, 1	185,69
Операційний прибуток, тис. грн	2 715, 0	2 955, 2	4 010, 1	6 079, 6	223,93
Чистий прибуток, тис. грн	1 459, 7	1 639, 4	2 221, 0	3 520, 1	241,15
Операційні витрати, тис. грн	2 346, 6	2 164, 9	2 965, 4	3 319, 9	141,48
Загальні витрати, тис. грн	3 601, 9	3 480, 7	4 754, 5	5 879, 4	163,23
Інвестиції в інновації, тис. грн	0	60	0	180	300,0

Примітка. *Розраховано автором за даними підприємства

Як свідчать дані табл.і 2.1, фінансовий стан ТОВ «Екосвіт» демонструє позитивну динаміку протягом 2020-2023 років, що відображається у значному зростанні основних фінансових показників.

Виручка підприємства зростає з 7 608,5 тис. грн у 2020 році до

12 999,6 тис. грн у 2023 році, що становить збільшення на 70,9% до рівня 2020 року. Це свідчить про підвищення попиту на продукцію та ефективну реалізацію товарів.

Валовий прибуток збільшився з 5 061,6 тис. грн у 2020 році до 9 399,1 тис. грн у 2023 році, що становить зростання на 85,7%. Це вказує на покращення ефективності виробництва та збільшення маржинальності продукції.

Операційний прибуток зріс більш ніж удвічі: з 2 715,0 тис. грн у 2020 році до 6 079,6 тис. грн у 2023 році, що свідчить про збільшення на 123,9%. Такий приріст свідчить про оптимізацію витрат і підвищення операційної ефективності підприємства.

Чистий прибуток підприємства виріс на 141,5%: з 1 459,7 тис. грн у 2020 році до 3 520,1 тис. грн у 2023 році. Це показує здатність компанії ефективно нарощувати прибуток після покриття всіх витрат і податків.

Операційні витрати зросли на 41,5%, збільшившись з 2 346,6 тис. грн у 2020 році до 3 319,9 тис. грн у 2023 році. Незважаючи на підвищення витрат, їхня частка у виручці залишається контрольованою, що свідчить про грамотне управління ресурсами.

Загальні витрати зросли на 63,2%, з 3 601,9 тис. грн у 2020 році до 5 879,4 тис. грн у 2023 році. Це пояснюється розширенням масштабів діяльності, інфляційними процесами та реалізацією нових інноваційних проєктів.

Інвестиції в інновації зросли з 60 тис. грн у 2020 році до 180 тис. грн у 2023 році, що становить збільшення на 200,0%. Це демонструє стратегічну орієнтацію компанії на розвиток технологій і впровадження інновацій.

Таким чином, аналіз фінансового стану ТОВ «Екосвіт» свідчить про стійке зростання основних показників, таких як виручка, валовий та чистий прибуток, що є результатом якісного управління ресурсами та інвестицій в інновації.

Активи ТОВ «Екосвіт» є ключовими елементами фінансової стійкості підприємства та основою його операційної діяльності. Як підприємство, що спеціалізується на виробництві дитячих меблів преміум-класу, ТОВ «Екосвіт» використовує як матеріальні, так і нематеріальні ресурси для забезпечення

виробничих процесів, інновацій та збуту. У структурі активів підприємства виділяються дві основні категорії: необоротні активи, які забезпечують довгострокову стабільність і розвиток, та оборотні активи, що використовуються для поточних операцій і підтримки ліквідності.

До необоротних активів належать основні засоби, такі як виробничі потужності та спеціалізоване обладнання, що використовуються для виробництва екологічних меблів, а також нематеріальні активи, зокрема технологічні рішення, програмне забезпечення для онлайн-платформи. Оборотні активи підприємства складаються з грошових коштів, запасів сировини та готової продукції.

Аналіз активів дозволяє оцінити фінансову стабільність ТОВ «Екосвіт», ефективність використання ресурсів та здатність підприємства інвестувати в подальший розвиток, зокрема в інноваційні проекти (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка активів ТОВ «Екосвіт»*

Тип активу	Опис	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2023 р. у % до 2022 р.
Основні засоби	Обладнання, виробничі машини	3 512	3 525	100,4
Нематеріальні активи	Ліцензії, програмне забезпечення	98	205	209,2
Запаси	Матеріали, готова продукція	4 080	5 154	126,3
Дебіторська заборгованість	Рахунки від покупців	51	37	72,5
Грошові кошти	Каса, банківську рахунки	838	1 026	122,4
Витрати майбутніх періодів	Авансові платежі	180	225	125,0
Сума		8 759	10 172	116,1

Примітка. *Розраховано автором за даними підприємства

Як свідчать дані табл. 2.2, аналіз структури активів ТОВ «Екосвіт» за період 2022-2023 років показує позитивну динаміку в більшості категорій. Основні засоби за цей період практично не змінилися, зростання становить лише

0,4%, що свідчить про стабільний стан виробничих потужностей. Значне зростання нематеріальних активів (у 2 рази) свідчить про активні інвестиції у цифрові технології та програмне забезпечення. Збільшення запасів на 26,3% вказує на розширення виробничих масштабів і накопичення матеріалів для задоволення зростаючого попиту. Дебіторська заборгованість скоротилася на 27,5%, що є ознакою покращення платіжної дисципліни клієнтів або зменшення обсягів кредитних продажів. Грошові кошти зросли на 22,4%, що демонструє покращення фінансової ліквідності підприємства. Витрати майбутніх періодів також зросли на 25%, що може свідчити про інвестиції у майбутні контракти чи проєкти. Загальний обсяг активів зріс на 16,1%, підтверджуючи позитивну динаміку розвитку підприємства.

АВС-аналіз – це метод класифікації товарів або категорій за рівнем їх значущості для компанії, що дозволяє ефективніше управляти асортиментом і ресурсами. Для ТОВ «Екосвіт» АВС-аналіз допомагає визначити, які категорії продукції приносять найбільший дохід і на які слід зосередити маркетингові та виробничі зусилля (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

АВС-аналіз ТОВ «Екосвіт», 2023 р.*

Первинний список			Упорядкований список			
Назва категорії	Дохід від реалізації, тис. грн	Частка в заг. обсязі, %	Назва позиції	Частка в заг. обсязі, %	Частка з наростаючим підсумком, %	Група
Ліжечка-трансформери	7 201,5	55,4	Ліжечка-трансформери	55,4	55,4	А
Дитячі меблі	4 367,6	33,6	Дитячі меблі	33,6	89,0	В
Товари доповнення	1 429,9	11	Товари доповнення	11	100	С
Всього	12 999	100	Всього	100	X	X

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Результати АВС-аналізу ТОВ «Екосвіт» за 2023 рік (табл. 2.3) свідчать про значну концентрацію доходів на одній ключовій категорії товарів. Ліжечка-трансформери формують основну частину доходу, їх частка становить 55,4%, що

робить цю категорію стратегічно важливою для підприємства. Дитячі меблі займають другу позицію з часткою 33,6%, що вказує на їх важливість як додаткового джерела доходів і потенційного напрямку для розвитку. Товари доповнення становлять лише 11% доходів, однак вони виконують допоміжну функцію, забезпечуючи ширший вибір для клієнтів і підвищуючи конкурентоспроможність підприємства.

SWOT-аналіз – це інструмент стратегічного планування, який дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства а також зовнішні можливості та загрози. У табл. 2.4 наведено SWOT-аналіз ТОВ «Екосвіт».

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Екосвіт»*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Підприємство використовує натуральні матеріали та безпечні для дітей технології виробництва, що відповідає сучасним екологічним стандартам і підвищує лояльність клієнтів. 2. Висока якість продукції, ергономічність і безпека дозволяють позиціонувати меблі в преміум-сегменті. 3. Впровадження онлайн-платформи з функцією доповненої реальності та 3D-візуалізацією дозволяє клієнтам віртуально взаємодіяти з продуктом, підвищуючи зручність покупки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання натуральних матеріалів та інноваційних технологій збільшує собівартість продукції, що може обмежити кількість потенційних клієнтів. 2. Основна цільова аудиторія підприємства – це заможні сім'ї. Зниження купівельної спроможності може негативно вплинути на продажі. 3. Попит на меблі може бути залежним від сезонних коливань, наприклад, у період початку навчального року або свят.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на ринки Європи або інших регіонів із високим рівнем доходів може значно збільшити обсяги продажів та ринкову частку. 2. Зростання популярності онлайн-шопінгу дозволяє розширити географію продажів та збільшити кількість клієнтів завдяки використанню інновацій у сфері реалізації. 3. Партнерство з великими ритейлерами чи платформами для онлайн-торгівлі може стати потужним драйвером зростання обсягів реалізації продукції. 4. Тенденція до екологічної свідомості серед споживачів може сприяти збільшенню попиту на продукцію підприємства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. На ринок можуть вийти інші гравці, які також будуть пропонувати екологічні меблі або інноваційні рішення у сфері продажу. 2. Зростання вартості матеріалів, зокрема деревини та інших екологічних компонентів, може призвести до підвищення цін на продукцію або зниження маржі. 3. Економічні кризи або падіння купівельної спроможності можуть суттєво вплинути на рівень продажів у преміум-сегменті. 4. Введення нових стандартів або обмежень щодо екологічності чи безпеки продукції може вимагати додаткових витрат на відповідність новим вимогам.

5. Підприємство може запропонувати нові категорії товарів, наприклад, додаткові аксесуари або меблі для дітей підліткового віку, що сприятиме збільшенню прибутків.	5. Якщо підприємство не встигатиме адаптуватися до нових технологічних трендів, вона може втратити свою конкурентноспроможність.
---	--

Примітка. *Сформовано автором

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Екосвіт» має сильні позиції завдяки своїй екологічній спрямованості, високій якості продукції та впровадженню інновацій у сфері реалізації. Проте підприємству слід зважати на високу конкуренцію та можливі економічні виклики, а також активно використовувати можливості для розширення ринку та подальшого розвитку асортименту.

2.3. Оцінка інноваційної діяльності в ТОВ «Екосвіт»

Інноваційна діяльність ТОВ «Екосвіт» є важливим чинником його успіху та конкурентоспроможності на ринку дитячих меблів преміум-класу. Підприємство використовує інновації як у виробничих процесах, так і в сфері реалізації, що дозволяє забезпечувати високий рівень якості продукції та унікальний досвід для клієнтів.

Серед інновацій, які використовує ТОВ «Екосвіт» у своїй діяльності варто виокремити:

1. Впровадженні інновації ТОВ «Екосвіт» у сфері виробництва.

З часом батьки стали більше звертати увагу на екологічність матеріалів та безпеку продуктів для своїх дітей. Потреба у створенні меблів із натуральних матеріалів, що не мають шкідливих хімічних речовин, стала ключовою для ринку дитячих товарів. ТОВ «Екосвіт» усвідомило необхідність впровадження таких інновацій для відповідності вимогам споживачів.

Інновації у виробництві були впроваджені з моменту заснування ТОВ «Екосвіт» у 2016 році. З самого початку підприємство орієнтувалося на використання найсучасніших технологій та екологічно чистих матеріалів для створення дитячих меблів. Основними інноваціями у виробничих процесах

стали:

- Використання екологічно чистих матеріалів. ТОВ «Екосвіт» активно застосовує натуральні матеріали, що відповідають міжнародним стандартам безпеки, що дозволяє створювати екологічно чисті та безпечні для дітей меблі.

- Автоматизація виробничих процесів. З моменту запуску виробництва підприємство інвестувало в сучасне обладнання, що дозволяє автоматизувати більшість процесів. Це призвело до підвищення точності виготовлення меблів, зниження кількості помилок та мінімізації виробничих витрат.

Завдяки цим інноваціям підприємство змогло створити надійний фундамент для стабільного розвитку з мінімальними витратами на виробництво та максимальним контролем якості.

2. Впровадженні інновації ТОВ «Екосвіт» у сфері реалізації продукції.

Зі зростанням популярності онлайн-шопінгу виникла потреба в наданні покупцям можливості взаємодії з продукцією дистанційно. Це спонукало «Екосвіт» до розробки інноваційної платформи з 3D-візуалізацією меблів, доповненою реальністю, що дозволяє клієнтам «приміряти» меблі в своєму просторі та краще розуміти їх особливості перед покупкою.

Інновації у сфері реалізації були впроваджені у січні 2023 року, коли ТОВ «Екосвіт» зробило стратегічний крок до розширення цифрових можливостей для клієнтів. Основними інноваціями стали:

- Онлайн-платформа з функцією доповненої реальності (AR). У січні 2023 року підприємство запустило онлайн-платформу, що дозволяє клієнтам віртуально розміщувати меблі у своєму інтер'єрі через технологію AR. Це значно покращило процес вибору товарів та збільшило рівень задоволеності клієнтів.

- 3D-візуалізація меблів та додаткових товарів. Завдяки можливості переглядати меблі у форматі 3D покупці можуть отримати повну картину того, як обрані товари виглядатимуть у їхньому інтер'єрі. Вони також можуть додавати інші товари-доповнення (подушки, бортики, іграшки), що дозволяє побачити повну картину інтер'єру ще до покупки.

Ці інновації дозволили підприємству не лише підвищити рівень продажів,

але й значно збільшити частку на ринку за рахунок більшої лояльності клієнтів.

Для оцінки результатів впровадження інновацій ТОВ «Екосвіт» використовує низку фінансових та ринкових показників:

1. Фінансові показники:

Для оцінки ефективності інноваційної діяльності на ТОВ «Екосвіт» важливо проаналізувати ключові фінансові показники, що відображають вплив інновацій на результати діяльності підприємства. Інновації можуть впливати на доходи, витрати, прибутковість, ефективність використання ресурсів та інші аспекти фінансової стабільності. Оцінку слід проводити за певний період (наприклад, рік або кілька років), порівнюючи до та після впровадження інновацій.

Динаміку фінансово-економічних показників оцінки інноваційної діяльності ТОВ «Екосвіт» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансово-економічних показників оцінки інноваційної діяльності ТОВ «Екосвіт»*

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у +; - до 2021 р.
Темп зростання виручки, %	24,8	35,2	26	+1,2
Рентабельність продажів, %	21,5	21	27	+5,5
Операційна рентабельність, %	38,7	38,9	46,7	+8
ROA, %	27,7	25,3	34,6	+6,9
ROE, %	29,1	28	38	+8,9
ROI, %	299,5	0	721	+421,5

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Згідно даних табл. 2.5, динаміка темпу зростання виручки підприємства за

2021-2023 роки свідчить про позитивний вплив інновацій на продажі. Темп зростання виручки у 2023 році становив 26%, що на 1,2% більше, ніж у 2021 році, демонструючи поступове покращення результатів. У 2022 році найвищий темп (35,2%) зумовлений інфляційними процесами, однак реальний показник у доларах був від'ємним. У 2023 році реальний темп зростання у доларах зріс до 26%, підтверджуючи стабільність бізнесу. Це доводить, що підприємство ефективно адаптується до змін ринку та забезпечує сталий розвиток.

Рентабельність продажів підприємства за 2021-2023 роки демонструє позитивну динаміку, що свідчить про ефективність його діяльності. У 2021 році цей показник складав 21,5%, а в 2022 році знизився до 21%, що, ймовірно, пов'язано із зростанням виробничих витрат через інфляційні процеси. Проте у 2023 році рентабельність продажів значно зросла до 27%, перевищивши рівень 2021 року на 5,5%. Одним із ключових факторів такого покращення стало збільшення обсягів замовлень матеріалів для виробництва, що дозволило підприємству отримати нижчу оптову ціну від постачальника. Це сприяло суттєвому зниженню собівартості продукції та, як наслідок, підвищенню рентабельності продажів.

Операційна рентабельність підприємства за період 2021–2023 років демонструє стабільну позитивну динаміку, що свідчить про ефективне управління операційною діяльністю. У 2021 році показник становив 38,7%, у 2022 році зріс до 38,9%, що могло бути зумовлено оптимізацією управління витратами. У 2023 році операційна рентабельність досягла 46,7%, що на 8% більше, ніж у 2021 році. Таке зростання стало можливим завдяки значному збільшенню обсягів замовлень, що дозволило отримати вигідніші умови постачання від партнерів і знизити собівартість продукції.

Водночас операційні витрати у 2023 році зросли через впровадження нових технологічних рішень, включно з розробкою та обслуговуванням AR-платформи та 3D-візуалізації товарів. Проте це збільшення витрат виявилось значно меншим порівняно зі зростанням виручки, що свідчить про ефективну оптимізацію витрат. Підприємство змогло покращити свої фінансові результати без

пропорційного зростання витрат, що стало ключовим фактором підвищення операційної рентабельності та загальної ефективності діяльності.

ROA вимірює ефективність використання активів підприємства для генерування прибутку. За період з 2021 по 2023 роки, показник ROA збільшився з 27,7% у 2021 році до 34,6% у 2023 році, що є позитивною тенденцією. Це свідчить про значне покращення ефективності використання активів, що забезпечує підприємству вищу прибутковість. Зростання на 6,9% вказує на те, що підприємство змогло оптимізувати використання своїх ресурсів та активів, що позитивно позначилося на фінансових результатах.

ROE (Return on Equity – рентабельність власного капіталу) показує, наскільки ефективно підприємство генерує прибуток з інвестованого власного капіталу. З 2021 по 2023 роки ROE збільшився з 29,1% до 38%, що на 8,9% більше, ніж у 2021 році. Це свідчить про те, що підприємство покращило свою здатність отримувати прибуток від власних коштів, що є важливим фактором для інвесторів і демонструє високий рівень ефективності управління капіталом. Такий результат може бути наслідком зростання доходів при ефективному управлінні витратами.

Аналізуючи табл. 2.5 можна зробити висновок, що інвестиції в інновації, зокрема в технології доповненої реальності та 3D-візуалізації, мали надзвичайно високий економічний ефект у 2023 році, забезпечивши значне зростання ROI порівняно з 2021 і 2022 роками. Після періоду стагнації у 2022 році, впровадження цих технологій стало потужним драйвером зростання ефективності інвестицій.

2. Ринкові показники:

Ринкові показники дозволяють оцінити, як інноваційна діяльність впливає на позиції підприємства на ринку та її конкурентоспроможність. Оцінка ринкових показників важлива для визначення ефективності впроваджених інноваційних рішень, їх впливу на обсяги продажів, задоволення потреб клієнтів та розвиток ринку. Порівняння проводиться з даними за період до та після впровадження інновацій, щоб об'єктивно оцінити їх вплив на підприємство.

Основні ринкові показники для оцінки інноваційної діяльності наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка ринкових показників оцінки інноваційної діяльності
ТОВ «Екосвіт»***

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. +; - до 2021 р.
Зростання обсягів продажів, %	2	-8	26	+24
Ефективність конверсії, %	4,1	4	5,7	+1,6
Інтенсивність інноваційних витрат, %	2,7	0	5,4	+2,7

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Дані табл. 2.6 свідчать, що зростання обсягів продажів у 2023 році на 26% порівняно з попереднім роком свідчить про значний вплив інноваційних рішень на попит та продажі. Це результат впровадження технологій, які дозволили компанії краще відповідати на потреби споживачів і покращити маркетингові стратегії. Таким чином, інновації відіграють ключову роль у стимулюванні росту продажів.

Показник ефективності конверсії показує ефективність перетворення потенційних клієнтів у фактичних покупців. У 2023 році цей показник зріс до 5,7, що на 1,6 більше, ніж у 2021 році (4,1). Це свідчить про покращення ефективності продажів, ймовірно, завдяки вдосконаленню взаємодії з потенційними покупцями через нові технології, зокрема AR-платформу, яка дозволяє клієнтам взаємодіяти з продукцією, не виходячи з дому. Такий приріст коефіцієнта конверсії свідчить про збільшення зацікавленості клієнтів та поліпшення маркетингових і продажних стратегій.

Інтенсивність інноваційних витрат у 2023 році значно зросла до 5,4 порівняно з 2,7 у 2021 році. Це підвищення на 2,7 свідчить про активні інвестиції компанії в інноваційні технології, такі як AR-платформа і 3D-візуалізація. Це може бути результатом збільшення фінансування на науково-дослідні роботи, розробку нових технологій або вдосконалення існуючих продуктів. Висока інтенсивність інноваційних витрат свідчить про стратегічний фокус компанії на покращення своєї конкурентоспроможності через інновації, що в результаті сприяє зростанню продажів і покращенню показників ефективності.

Таким чином, впровадження інновацій на ТОВ «Екосвіт» позитивно позначилося на фінансових і ринкових показниках, демонструючи значний вплив на зростання виручки, рентабельність, ефективність використання ресурсів і конкурентоспроможність компанії. Інвестиції в нові технології, такі як AR-платформа і 3D-візуалізація, сприяли зростанню обсягів продажів та підвищенню ефективності маркетингових стратегій, що підтверджується позитивною динамікою основних показників. Це свідчить про те, що інновації стали важливим фактором сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Екосвіт» – українське підприємство, що з 2016 року спеціалізується на виробництві дитячих меблів преміум-класу. Її продукція відзначається ергономічністю, екологічністю та безпекою, що є головними цінностями бренду. Інноваційний підхід підприємства реалізується через онлайн-платформу з функціями доповненої реальності (AR) та 3D-візуалізації меблів. Підприємство зосереджується на сегментах батьків із високим рівнем доходу, які обирають якість, екологічність та технологічні рішення. Поєднання сучасних матеріалів, індивідуального дизайну та технологій дозволяє «Екосвіту» займати провідну позицію серед виробників дитячих меблів преміум-сегмента.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Екосвіт» свідчить про стійке зростання основних показників, таких як виручка, валовий та чистий прибуток, що є

результатом якісного управління ресурсами та інвестицій в інновації. Упровадження технологій, таких як онлайн-платформи з доповненою реальністю, забезпечило конкурентні переваги, але вимагає значних витрат. ABC-аналіз демонструє, що основну частку доходу приносять ліжечка-трансформери, що визначає фокус у маркетингових та виробничих зусиллях. SWOT-аналіз показує сильні сторони підприємства, зокрема високу якість продукції, екологічність і потенціал виходу на нові ринки. Однак слід враховувати ризики, пов'язані з конкуренцією, економічними коливаннями та витратами на матеріали. Результати аналізу підтверджують спроможність «Екосвіт» до подальшого розвитку через адаптацію до ринкових змін і використання стратегічних можливостей.

Інноваційна діяльність ТОВ «Екосвіт» забезпечила значний прогрес у фінансових та ринкових показниках підприємства. Зокрема, темп зростання виручки в 2023 році становив 26%, а рентабельність продажів зросла до 27%, перевищивши рівень 2021 року на 5,5%. Операційна рентабельність у 2023 році досягла 46,7%, демонструючи покращення на 8% завдяки оптимізації витрат. ROA і ROE зросли до 34,6% та 38% відповідно, що свідчить про ефективне використання активів і капіталу. Водночас інтенсивність інноваційних витрат збільшилася до 5,4%, а зростання обсягів продажів у 2023 році склало 26%, підтверджуючи успішність впроваджених технологій, зокрема AR-платформи та 3D-візуалізації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ТОВ «ЕКОСВІТ»

3.1. Рекомендації щодо покращення управління інноваційною діяльністю в ТОВ «Екосвіт»

Для удосконалення управління інноваційною діяльністю в ТОВ «Екосвіт» доцільно застосувати системно-синергетичний підхід, який базується на інтеграції, взаємодії та гармонізації всіх складових елементів системи (рис. 3.1). Цей підхід є ключовим інструментом для формування ефективної інноваційної системи, яка здатна адаптуватися до динамічних умов сучасного ринку, оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечувати синергетичний ефект, що полягає у досягненні результатів, які перевищують сукупність окремих зусиль.

Основні принципи системно-синергетичного підходу забезпечують створення гнучкої та продуктивної інноваційної системи.

По-перше, принцип цілісності та інтеграції передбачає гармонійне поєднання всіх елементів управління інноваціями, таких як процеси, ресурси, стратегії та технології. Це дозволяє уникнути розрізненості дій та забезпечити узгодженість між структурними підрозділами підприємства.

По-друге, адаптивність системи дозволяє підприємству швидко реагувати на зовнішні виклики, такі як зміни споживчих потреб, технологічні новації чи коливання ринкової кон'юнктури. Вона також сприяє гнучкому управлінню внутрішніми процесами для оптимізації роботи всіх підрозділів.

По-третє, інноваційність спрямована на створення та впровадження нових продуктів і процесів, що відповідають актуальним потребам ринку. У випадку ТОВ «Екосвіт» це може стосуватися, зокрема, розробки нових моделей меблів з використанням екологічних матеріалів або вдосконалення існуючих процесів через інтеграцію цифрових технологій.

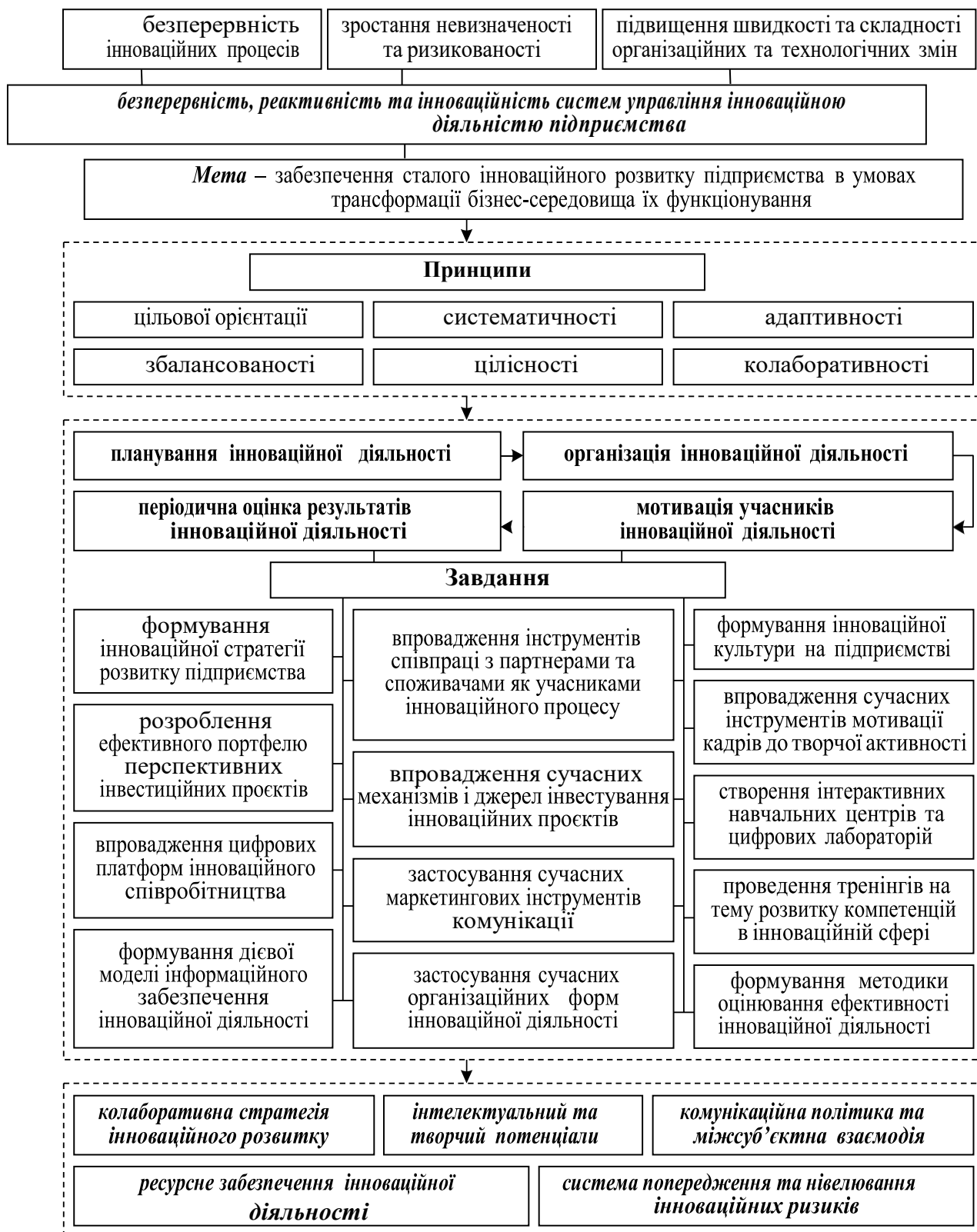


Рис. 3.1. Системно-синергетичний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємства*

Примітка. *Сформовано на основі: [31]

Синергетичний ефект як ключовий результат системно-синергетичного

підходу забезпечує, щоб співпраця різних підрозділів підприємства приносила більше цінності, ніж ізольовані дії кожного з них. Наприклад, інтеграція інноваційного відділу з виробничим та маркетинговим сприятиме створенню конкурентних продуктів, здатних зайняти провідні позиції на ринку.

Впровадження такого підходу сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Екосвіт», дозволить більш результативно використовувати ресурси, підвищити адаптивність до змін і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку дитячих меблів [31].

У ході дослідження було розроблено рекомендації з урахуванням системно-синергетичного підходу:

1. Оптимізація внутрішніх процесів:

- Однією з ключових рекомендацій є впровадження ERP-систем для інтегрованого управління виробничими, логістичними та фінансовими процесами. ERP (Enterprise Resource Planning) дозволяє об'єднати всі бізнес-функції підприємства в єдину інформаційну систему. Це сприяє покращенню планування, відстеження й контролю за виробничими ресурсами, а також знижує ризики помилок і дублювання даних. Для ТОВ «Екосвіт» впровадження ERP-системи стане потужним інструментом для забезпечення прозорості в управлінні та узгодженості дій між різними відділами.

- Використання IoT-датчиків для збору даних у режимі реального часу є ще однією важливою рекомендацією. Інтернет речей (IoT) дозволяє встановити датчики на виробничому обладнанні для моніторингу стану техніки, контролю температури, вологості та інших параметрів, що впливають на якість продукції. Завдяки цьому керівництво зможе оперативно реагувати на можливі проблеми, оптимізуючи виробничі процеси та зменшуючи втрати. Крім того, дані, отримані від IoT-датчиків, можуть використовуватися для прогнозування потреб у технічному обслуговуванні, що значно підвищує надійність виробничих систем.

- Узгодження цілей і завдань усіх відділів через інтегровані платформи для управління проєктами, такі як Trello або Asana, сприятиме поліпшенню комунікації та підвищенню ефективності роботи команди. Такі платформи

дозволяють створювати спільні завдання, відстежувати їх виконання, а також аналізувати прогрес у реальному часі. Для ТОВ «Екосвіт» це означає, що відділи розробки, виробництва, маркетингу та продажів працюватимуть як єдиний організм, що зменшить ризик невідповідності між цілями та результатами.

Додатково, важливо передбачити регулярний аналіз результатів та внесення коректив у стратегії управління. Для цього необхідно проводити періодичні оцінки ефективності впроваджених інструментів і методів, використовуючи сучасні аналітичні технології, наприклад, Big Data та штучний інтелект. Це дозволить виявляти слабкі місця у системі управління, своєчасно їх усувати та адаптуватися до нових викликів.

Загалом, реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме трансформації ТОВ «Екосвіт» у сучасне, технологічно розвинене підприємство, здатне швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Завдяки цьому підприємство зможе забезпечити стабільний розвиток, зберігаючи конкурентні переваги та підвищуючи задоволеність своїх клієнтів.

2. Підтримка інноваційної культури:

- Проведення тренінгів для персоналу з міждисциплінарної комунікації та інноваційного мислення сприятиме розвитку у працівників навичок креативного підходу до вирішення задач. Такі тренінги можуть охоплювати різноманітні теми, включаючи управління змінами, використання новітніх технологій, а також методи командної роботи. Це дозволить створити середовище, де працівники розуміють цінність співпраці між різними відділами, що, своєю чергою, позитивно вплине на ефективність виконання спільних завдань..

- Створення внутрішньої платформи для обміну ідеями стане ще одним кроком до формування інноваційної корпоративної культури. Така платформа може бути реалізована у вигляді онлайн-порталу, де співробітники матимуть можливість публікувати свої пропозиції, коментувати та оцінювати ідеї інших. Регулярне оновлення цієї платформи, проведення конкурсів на найкращі ідеї та публічне визнання досягнень працівників стимулюватиме їхню залученість та активність у процесі розробки інновацій.

- Впровадження системи мотивації, що заохочує колективну участь у розробці інновацій, є надзвичайно важливим елементом. Така система може передбачати як матеріальні винагороди (премії, бонуси), так і нематеріальні стимули (грамоти, публічне визнання, можливості професійного розвитку). Особливий акцент варто зробити на підтримці командної роботи, де досягнення кожного працівника оцінюється у контексті загального результату. Це дозволить підвищити згуртованість колективу та сформувати у співробітників відчуття спільної відповідальності за успіх підприємства.

3. Розширення маркетингових стратегій:

- Використання інструментів персоналізації у взаємодії з клієнтами через мобільний додаток та платформу доповненої реальності.

- Розробка індивідуальних рішень для клієнтів через інтерактивну кастомізацію меблів.

- Активне використання digital-маркетингу для підвищення впізнаваності бренду.

4. Інвестиції в дослідження та розробки:

- Формування власного відділу R&D для створення інноваційних продуктів, наприклад, меблів-трансформерів або адаптивних меблів для дітей з особливими потребами.

- Залучення клієнтів до тестування нових продуктів через інтерактивні платформи.

5. Взаємодія зі стейкхолдерами:

- Поглиблення співпраці з постачальниками інноваційних матеріалів та технологій.

- Залучення клієнтів як активних учасників процесу розробки меблів.

6. Диверсифікація продуктового портфеля:

- Розширення асортименту меблів через додавання нових категорій, наприклад, меблів з інтегрованими освітлювальними елементами чи аксесуарів.

Імплементация системно-синергетичного підходу дозволить:

1. підвищити ефективність управління інноваційними процесами;

2. посилити взаємодію між структурними підрозділами підприємства;
3. створити інноваційні продукти, які відповідатимуть очікуванням ринку;
4. забезпечити стійкий розвиток ТОВ «Екосвіт» та зміцнення його конкурентних позицій на ринку преміум-меблів.

Таким чином, системно-синергетичний підхід стане основою для створення гнучкої та інноваційної системи управління, яка здатна адаптуватися до сучасних викликів і потреб ринку.

3.2. Оптимізація процесу впровадження інновацій в діяльність підприємства

ТОВ «Екосвіт», яке спеціалізується на виробництві дитячих меблів преміум-класу, має значний потенціал для розвитку, завдяки своїй орієнтації на високу якість, ергономіку та екологічність продукції. Однак, зі зростанням попиту та розширенням асортименту, підприємство стикається з низкою викликів, що впливають на її операційну ефективність і здатність задовольняти потреби сучасного ринку.

Однією з ключових проблем є складність управління персоналізованими замовленнями. Урахування індивідуальних вимог кожного клієнта, таких як вибір матеріалів, кольорів, дизайну та розмірів, потребує чіткої координації між відділами підприємства. Відсутність автоматизованих рішень у цьому напрямку може призводити до затримок, помилок у замовленнях і, відповідно, зниження рівня задоволеності клієнтів.

Ще одним викликом є ефективне управління запасами. У виробництві меблів важливу роль відіграє наявність необхідної кількості матеріалів на складах. Недостатнє управління запасами може спричинити ситуації, коли матеріали закінчуються в критичний момент або навпаки, надмірне накопичення запасів призводить до збільшення витрат на зберігання. Це негативно впливає на фінансові показники підприємства.

Також важливою проблемою є взаємодія з постачальниками. Неналежна комунікація та обмін інформацією можуть затримувати постачання матеріалів,

що впливає на дотримання строків виконання замовлень. Це знижує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Для ефективного вирішення зазначених проблем рекомендовано впровадження ERP-системи для ТОВ «Екосвіт» (рис. 3.2) (Enterprise Resource Planning). ERP-система дозволяє інтегрувати всі основні бізнес-процеси підприємства, створюючи єдину платформу для управління виробництвом, замовленнями, запасами, фінансами та взаємодією з постачальниками. Завдяки цьому досягається значна оптимізація роботи підприємства.



Рис. 3.2. Схема ERP-системи, яка рекомендована для впровадження ТОВ «Екосвіт»*

Примітка. *Сформовано на основі: [42]

Використання ERP-системи сприятиме більш чіткому та прозорому управлінню персоналізованими замовленнями. Система дозволить відстежувати всі етапи виконання замовлення – від отримання запиту клієнта до доставки готової продукції. Автоматизація таких процесів мінімізує ризик помилок і забезпечує своєчасне виконання замовлень.

Щодо управління запасами, ERP-система дозволяє прогнозувати потреби у матеріалах на основі попередніх даних і планів виробництва. Це допоможе уникати ситуацій з нестачею або надлишком матеріалів, знижуючи витрати на зберігання і забезпечуючи безперервність виробничого процесу.

У сфері взаємодії з постачальниками ERP-система покращить комунікацію завдяки автоматизації процесів замовлення матеріалів, контролю термінів постачання та оцінки якості співпраці. Це дозволить уникати затримок і підвищити рівень довіри між підприємством та його постачальниками.

Впровадження ERP-системи є інвестицією в довгострокову ефективність ТОВ «Екосвіт». Завдяки автоматизації та інтеграції процесів підприємство зможе краще реагувати на ринкові виклики, підвищувати рівень обслуговування клієнтів і зміцнювати свої позиції як лідера у сфері виробництва дитячих меблів преміум-класу.

Серед запропонованих кроків щодо впровадження ERP-системи варто виділити наступні:

1. Вибір модулів системи:

- Модуль управління запасами.
- Модуль управління замовленнями.
- Модуль взаємодії з постачальниками.

2. План дій:

- Впровадження ERP-системи для управління закупівлями матеріалів і персоналізованими замовленнями.
- Інтеграція з постачальниками для автоматизації постачання матеріалів.
- Тестування системи на одному з ключових процесів підприємства.
- Навчання персоналу роботі з ERP-системою.

Для оцінки ефективності впровадження ERP-системи на підприємстві ТОВ «Екосвіт» використовуються ключові показники, що демонструють як фінансові, так і операційні вигоди від її використання. Розглянемо кожен аспект детальніше:

- Зменшення витрат на управління запасами

Одним із суттєвих результатів впровадження ERP-системи є оптимізація управління запасами. Унаслідок інтеграції даних про попит, замовлення та наявність матеріалів очікується скорочення залишків невикористаних матеріалів на 20%. Це означає зниження витрат на зберігання, яке включає оренду

складських приміщень, амортизацію обладнання для зберігання та управління, витрати на персонал і контроль. За попередніми розрахунками, така оптимізація дозволить економити 30 000 грн щомісяця, що еквівалентно 360 000 грн на рік.

- Скорочення часу виготовлення замовлень

ERP-система сприяє автоматизації процесів управління замовленнями, виробництвом і логістикою. Завдяки цьому час обробки одного замовлення зменшується на 30%. Це забезпечує швидше реагування на замовлення клієнтів, особливо коли мова йде про персоналізовані вироби. Швидкість виконання замовлень безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів і їхню лояльність, що особливо важливо для ТОВ «Екосвіт», орієнтованої на преміум-сегмент.

- Економічний ефект від впровадження ERP-системи

Оцінка економічної ефективності базується на співставленні витрат на впровадження та отриманих вигод. Формула розрахунку вигоди виглядає так:

Ефект = Скорочення витрат + Додатковий прибуток – Витрати на впровадження

У випадку ТОВ «Екосвіт»:

- Вартість впровадження ERP-системи становить 200 тис. грн.
- Скорочення витрат на зберігання запасів дає економію 360 тис. грн на рік.

- Чистий економічний ефект за перший рік дорівнює:

360 тис. грн – 200 тис. грн = 160 тис. грн.

Таким чином, впровадження ERP-системи вже в перший рік окупається, забезпечуючи ТОВ «Екосвіт» позитивний фінансовий результат.

Очікувані результати від впровадження:

1. Покращення планування замовлень та управління запасами: Завдяки автоматизованому обліку ERP-система забезпечить точне прогнозування потреб у матеріалах і ресурсах. Це дозволить уникнути надлишкових запасів і ситуацій із браком матеріалів, що напряму впливатиме на зменшення витрат і оптимізацію виробництва.

2. Зменшення кількості прострочених поставок на 15%: Удосконалення комунікації з постачальниками через ERP-систему дозволить чіткіше

координувати поставки матеріалів, мінімізуючи затримки та забезпечуючи безперебійний виробничий цикл.

3. Підвищення рівня задоволеності клієнтів: Скорочення термінів виготовлення замовлень і підвищення точності виконання персоналізованих вимог клієнтів сприятимуть зміцненню довіри до бренду. У сучасному ринку це є важливим конкурентним фактором, особливо в преміум-сегменті.

Впровадження ERP-системи є перспективним напрямом оптимізації інноваційної діяльності ТОВ «Екосвіт». Це дозволить значно підвищити ефективність внутрішніх процесів, зменшити витрати та посилити конкурентоспроможність підприємства.

3.3. Управління ризиками в інноваційній діяльності ТОВ «ЕКОСВІТ»

Для зменшення впливу ризиків, що виникають під час впровадження інновацій, ТОВ «Екосвіт» може застосовувати різні методи реагування на ризики (рис. 3.3). Ці методи забезпечують структурований підхід до управління ризиками, мінімізуючи їх негативні наслідки та сприяючи ефективному використанню ресурсів підприємства. Серед методів, які варто використовувати ТОВ «Екосвіт» для реагування на ризики та їх практичне застосування в діяльності підприємства, варто виокремити наступні.

1. Ухилення від ризику. Цей метод передбачає повну відмову від дій, які пов'язані з високим рівнем ризику, що може мати значний негативний вплив на діяльність ТОВ «Екосвіт». Застосування цього підходу можливе в ситуаціях, коли ризики перевищують очікувані вигоди або коли існують обмеження в ресурсах.

ТОВ «Екосвіт» може вирішити відмовитися від запуску інноваційного продукту, такого як меблі з вбудованими IoT-функціями, якщо аналіз ринку покаже, що попит на такі вироби недостатньо високий, а інвестиції в їх розробку і впровадження занадто значні. У цьому випадку, замість інвестування в ризикований проєкт, підприємство може спрямувати ресурси на вдосконалення існуючих продуктів, наприклад, удосконалення матеріалів для ліжечок або

покращення дизайну дитячих меблів.



Рис. 3.3. Методи управління ризиками інноваційної діяльності*

Примітка. *Сформовано на основі: [13]

2. Локалізація ризику. Метод локалізації ризику передбачає обмеження його негативних наслідків у межах певного підрозділу, процесу або контрольованого середовища. Це дозволяє уникнути масштабного впливу ризику на всю організацію, концентруючи увагу на усуненні або мінімізації проблем у конкретному сегменті діяльності. Такий підхід особливо ефективний у ситуаціях, коли ризик може завдати шкоди лише певним аспектам роботи

підприємства, і його вплив можливо контролювати.

Уявімо ситуацію, коли ТОВ «Екосвіт» впроваджує нову функцію в мобільному додатку для кастомізації меблів. Ця функція дозволяє користувачам в реальному часі змінювати колір, матеріал або конфігурацію меблів із використанням доповненої реальності. Проте під час тестування було виявлено, що функція працює нестабільно: у деяких користувачів додаток може некоректно відображати зміни або зависати.

Щоб уникнути масового негативного досвіду, підприємство вирішує локалізувати ризик, запровадивши функцію у тестовому режимі. Для цього:

- Обмежується доступ до нової функції лише для тестової групи клієнтів, які дали згоду на участь у випробуваннях.
- Тестову групу формують із клієнтів, які активно користуються додатком і готові надати зворотний зв'язок.
- Усі зауваження та проблеми, які виникають у тестовій групі, аналізуються, і на їх основі проводиться вдосконалення функції.

Цей підхід дозволяє уникнути негативного досвіду серед основної клієнтської бази, одночасно забезпечуючи вдосконалення продукту без ризику втрати довіри з боку користувачів. Після успішного завершення тестування підприємство може поступово розширювати доступ до нової функції, впроваджуючи її в основну версію додатку.

Таким чином, метод локалізації ризику дозволяє ТОВ «Екосвіт» експериментувати з інноваціями, не наражаючи на небезпеку свою репутацію та фінансову стабільність. Це сприяє оптимізації процесу впровадження змін, адже тестування у контрольованих умовах допомагає виявити та усунути недоліки ще до масштабного запуску.

3. Дисипація ризику. Дисипація ризику передбачає його розподіл між кількома учасниками процесу, що дозволяє знизити навантаження на одну сторону та мінімізувати можливі негативні наслідки. Такий підхід особливо ефективний у проектах, що потребують значних ресурсів чи включають інноваційні рішення, де ризики невдачі є суттєвими. Співпраця з партнерами,

постачальниками чи іншими учасниками процесу сприяє більшій гнучкості й стійкості підприємства.

ТОВ «Екосвіт» вирішило впровадити AR-технології (доповнену реальність) для демонстрації своїх дитячих меблів через мобільний додаток і онлайн-платформу. Мета такого рішення – надати клієнтам можливість побачити меблі у своїй кімнаті ще до покупки, що підвищує задоволеність і впевненість у виборі. Однак впровадження AR-технологій є складним і ризиковим, оскільки включає:

- Високі витрати на розробку й інтеграцію технологій.
- Потенційні технічні проблеми (нестабільна робота додатка, некоректне відображення меблів).
- Ризик того, що клієнти можуть бути недостатньо технічно підготовленими для користування такими функціями.

Для зниження ризиків підприємство вирішує укласти партнерську угоду з постачальниками AR-технологій. Умови співпраці передбачають:

1. Розподіл фінансових витрат: частину витрат на розробку бере на себе партнер, що стимулює його зацікавленість у якісному результаті.
2. Поділ технічної відповідальності: постачальник забезпечує технічну підтримку, інтеграцію та усунення можливих помилок у роботі системи.
3. Спільне тестування та навчання: партнер проводить навчання для співробітників ТОВ «Екосвіт» та тестує систему на етапі впровадження, мінімізуючи ризики масового невдалого запуску.

Завдяки такому підходу підприємство не тільки знижує свої фінансові та операційні ризики, а й отримує доступ до експертизи партнера, що дозволяє швидше адаптувати інновацію до реальних умов ринку. Додатково, розподіл відповідальності підвищує якість кінцевого продукту, оскільки обидві сторони зацікавлені в успішному результаті.

Дисипація ризику є стратегічним інструментом, який може допомогти ТОВ «Екосвіт» мінімізувати втрати, пов'язані з впровадженням інновацій, та забезпечує більш стабільний перехід до використання нових технологій. Це

сприяє як фінансовій стійкості, так і зміцненню позицій підприємства на ринку, зберігаючи її інноваційний імідж.

4. Компенсація ризику. Компенсація ризику передбачає створення фінансових або організаційних механізмів, які дозволяють зменшити наслідки потенційних збитків. Це особливо актуально для підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, оскільки такі проєкти завжди пов'язані з підвищеним рівнем невизначеності. Механізм компенсації допомагає забезпечити стабільність роботи підприємства навіть у разі виникнення непередбачених ситуацій.

ТОВ «Екосвіт» активно тестує нових постачальників матеріалів для виробництва меблів. Хоча це дозволяє знайти вигідніші умови співпраці або покращити якість продукції, така діяльність також пов'язана з певними ризиками:

- Можливі затримки у постачанні через невідпрацьовані логістичні процеси.
- Поставки неякісних матеріалів, що можуть вплинути на виробничі графіки.
- Потреба у терміновому пошуку альтернативних постачальників у разі зриву домовленостей.

Для зменшення впливу таких ризиків підприємство формує страхові резерви – фінансовий фонд, який можна використати для компенсації додаткових витрат, викликаних затримками чи недоліками поставок. Наприклад:

1. Резерв на закупівлю матеріалів у разі підвищення цін у критичних ситуаціях: якщо постачальник підвищує ціну, підприємство може покрити додаткові витрати за рахунок резерву, не зупиняючи виробництво.

2. Резерв на термінову логістику: у разі затримки матеріалів, підприємство може оперативно організувати доставку з інших джерел, використовуючи кошти резерву.

3. Компенсація простоїв: якщо виробництво призупиняється через проблеми з постачанням, резерв дозволяє уникнути негативного впливу на

фінансовий стан підприємства, наприклад, через виплати працівникам під час простою.

Компенсація ризику може стати важливим методом управління ризиками для ТОВ «Екосвіт», яке впроваджує інновації у своїй діяльності. Створення страхових резервів та інших компенсаторних механізмів дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним, знижуючи негативний вплив непередбачуваних факторів. Разом із іншими методами управління ризиками, компенсація формує основу для стійкого розвитку та довгострокового успіху підприємства [13].

Таким чином, методи управління ризиками, такі як ухилення, локалізація, дисипація та компенсація, дозволяють ТОВ «Екосвіт» ефективно мінімізувати негативний вплив непередбачуваних ситуацій у процесі впровадження інновацій. Ухилення допомагає уникати надмірно ризикованих проєктів, локалізація обмежує наслідки ризику в межах окремих процесів, дисипація сприяє розподілу відповідальності між партнерами, а компенсація забезпечує фінансову стабільність через створення резервів. Комплексне застосування цих підходів забезпечує гнучкість, стійкість і стабільний розвиток підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

Висновки до розділу 3

Імплементация системно-синергетичного підходу в управління інноваційною діяльністю ТОВ «Екосвіт» забезпечує ефективну інтеграцію всіх складових системи, сприяючи досягненню синергетичного ефекту. Завдяки цьому підходу підприємство зможе адаптуватися до зовнішніх викликів, швидко реагувати на потреби ринку та створювати інноваційні продукти, що відповідають очікуванням клієнтів. Рекомендації з оптимізації процесів, підтримки інноваційної культури, розширення маркетингових стратегій та інвестування в R&D формують комплексний підхід до інноваційного розвитку. Такий підхід також сприяє посиленню взаємодії між підрозділами підприємства та підвищенню ефективності використання ресурсів. У результаті

ТОВ «Екосвіт» зможе закріпити свої позиції в сегменті преміум-меблів та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Впровадження ERP-системи в діяльність ТОВ «Екосвіт» є ключовим кроком для оптимізації управління інноваційними процесами. Автоматизація управління виробничими процесами та запасами забезпечить зменшення витрат, скорочення термінів виготовлення замовлень і підвищення задоволеності клієнтів. Система також дозволить покращити взаємодію з постачальниками, сприяючи ефективному плануванню та зниженню ризиків у постачаннях. Економічний ефект від впровадження ERP-системи підтверджує її доцільність, адже очікується річна економія в 160 000 грн. Таким чином, ERP-система стане важливим інструментом для посилення конкурентних переваг підприємства та забезпечення його стійкого розвитку.

Застосування методів управління ризиками є важливим інструментом для зменшення негативних впливів, що виникають у процесі впровадження інновацій ТОВ «Екосвіт». Використання таких підходів, як ухилення, локалізація, дисипація та компенсація ризиків, дає змогу підприємству ефективно реагувати на виклики та запобігати втратам. Наприклад, тестування нових функцій на обмеженій групі користувачів або розподіл ризиків із партнерами мінімізує технічні та фінансові загрози. Створення страхових резервів забезпечує фінансову стабільність підприємства навіть за несприятливих умов. Таким чином, ефективне управління ризиками сприяє стійкому розвитку інноваційної діяльності та зміцнює конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження теоретичних, методологічних та практичних засад аналізу ефективності інноваційної діяльності підприємства та визначення рекомендацій щодо розвитку інноваційної діяльності були зроблені такі висновки:

1. Інноваційна діяльність є ключовим драйвером сучасної економіки, визначаючи конкурентоспроможність та сталий розвиток підприємств. Вона охоплює створення і впровадження нових продуктів, технологій та організаційних рішень, спрямованих на задоволення ринкових потреб. Основоположником теорії інновацій вважається Йозеф Шумпетер, який підкреслив їхню роль як рушія економічного розвитку через «творче руйнування». Інновації розглядаються з різних підходів – як процес, об'єкт, результат або зміни виробничих функцій, акцентуючи увагу на новизні, економічній доцільності та ефективності їх впровадження. У ринковій економіці інновації забезпечують довгостроковий розвиток через їх адаптацію до змін зовнішнього середовища, формуючи стратегії для досягнення організаційних цілей.

2. Ефективне управління інноваційною діяльністю є ключовою умовою забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності сучасного підприємства. Воно передбачає стратегічне планування, управління ризиками, організаційні заходи та регулярну оцінку результативності нововведень. Використання комплексного підходу, який охоплює економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи, дозволяє підприємству адаптувати інструменти управління до власної специфіки та досягати стратегічних цілей. Системний підхід до інновацій сприяє підвищенню рентабельності, раціональному використанню ресурсів та формуванню стійких позицій на ринку.

3. Управління інноваційною діяльністю в підприємстві включає використання різних підходів для розвитку інноваційного потенціалу та досягнення стратегічних цілей, зокрема застосування SWOT-аналізу – для

порівняння сильних і слабких сторін підприємства з ринковими можливостями та загрозами, STP-аналізу – для сегментації ринку, GAP-аналізу – для виявлення ринкових прогалів, а також стратегічних моделей, таких як модель Портера, матриця BCG і McKinsey-GE. Особливістю управління інноваціями є необхідність гнучкості в адаптації до змін зовнішнього середовища, включаючи економічні та технологічні зміни; ефективне управління ресурсами, включаючи матеріальні, кадрові та фінансові, для реалізації інноваційних проєктів, а також специфіка кожного етапу інноваційного циклу.

4. ТОВ «Екосвіт» – українське підприємство, засноване у 2016 році, яке спеціалізується на виробництві дитячих меблів преміум-класу з акцентом на екологічність, безпеку та інновації. Підприємство активно використовує цифрові технології, зокрема 3D-візуалізацію та доповнену реальність, що дозволяє клієнтам віртуально оцінювати продукцію перед покупкою. Основні категорії товарів включають ліжечка-трансформери, дитячі меблі, а також аксесуари, що підвищують функціональність дитячої кімнати.

5. Аналіз фінансового стану ТОВ «Екосвіт» свідчить про стійке зростання основних показників, таких як виручка від реалізації, валовий та чистий прибуток, що є результатом якісного управління ресурсами та інвестиціями в інновації. Упровадження технологій, таких як онлайн-платформи з доповненою реальністю, забезпечило конкурентні переваги, але вимагає значних витрат. ABC-аналіз демонструє, що основну частку доходу приносять ліжечка-трансформери, що визначає фокус у маркетингових та виробничих зусиллях. SWOT-аналіз показує сильні сторони підприємства, зокрема високу якість продукції, екологічність і потенціал виходу на нові ринки. Однак слід враховувати ризики, пов'язані з конкуренцією, економічними коливаннями та витратами на матеріали. Результати аналізу підтверджують спроможність ТОВ «Екосвіт» до подальшого розвитку через адаптацію до ринкових змін і використання стратегічних можливостей.

6. У ході дослідження встановлено, що інвестиції у цифрові рішення виявилися надзвичайно вигідними: ROI склав 721,7%. Це означає, що кожна

інвестована гривня принесла 7,2 грн прибутку. Завдяки цьому підприємство змогло оптимізувати витрати на виробництво та закупівлю матеріалів, зменшивши собівартість продукції. Це дозволило досягти рентабельності продажів на рівні 27 % у 2023 році. Покращення фінансових результатів також відображається у підвищенні рентабельності власного капіталу (ROE) з 28 % до 38 % та коефіцієнті конверсії з 4 % до 5,7 %. Ці досягнення свідчать про ефективне управління ресурсами та вдалі маркетингові стратегії, що забезпечують сталий розвиток підприємства на ринку.

7. Впровадження системно-синергетичного підходу до управління інноваційною діяльністю ТОВ «Екосвіт» сприяє гармонійній інтеграції всіх елементів системи, забезпечуючи досягнення синергетичного ефекту. Цей підхід дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів, оперативно реагувати на потреби ринку та розробляти інноваційні продукти, що відповідають очікуванням клієнтів. Рекомендації з оптимізації процесів, розвитку інноваційної культури, вдосконалення маркетингових стратегій та інвестування в дослідження і розробки створюють комплексну стратегію інноваційного зростання. Така стратегія покращує взаємодію між підрозділами та підвищує ефективність використання ресурсів. У результаті ТОВ «Екосвіт» зміцнить свої позиції в сегменті преміум-меблів і забезпечить довгострокову конкурентоспроможність та стійкий розвиток.

8. Інтеграція ERP-системи в діяльність ТОВ «Екосвіт» є важливим етапом у вдосконаленні управління інноваційними процесами. Автоматизація виробництва та управління запасами дозволить скоротити витрати, прискорити виконання замовлень і підвищити рівень задоволеності клієнтів. Крім того, система сприятиме покращенню взаємодії з постачальниками, що забезпечить ефективне планування та мінімізацію ризиків у постачанні матеріалів. Очікуваний економічний ефект, зокрема річна економія у 160 000 грн, підтверджує доцільність впровадження системи. ERP-рішення стане ключовим інструментом для зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його стабільного розвитку.

9. Впровадження методів управління ризиками є ключовим засобом для мінімізації негативних наслідків під час реалізації інноваційних проєктів ТОВ «Екосвіт». Використання підходів, таких як ухилення, локалізація, дисипація та компенсація ризиків, дозволяє підприємству оперативно реагувати на виклики та знижувати ймовірність втрат. Наприклад, тестування нових функцій на обмеженій групі користувачів чи поділ ризиків із партнерами допомагає зменшити технічні та фінансові ризики. Додатково, формування страхових резервів забезпечує фінансову стійкість підприємства навіть за умов непередбачених ситуацій. Таким чином, ефективне управління ризиками є основою для сталого розвитку інноваційної діяльності та посилення конкурентних переваг підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алгоритм STP-аналізу. *Studfiles* : вебсайт. URL: <https://studfile.net/preview/8485712/page:13/> (дата звернення: 10.10.2024).
2. Буренніков Ю.Ю. Формування структури механізму управління інноваційною діяльністю. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2007. № 3. С. 42–45.
3. Бутенко А. І., Войнаренко М. П., Ляшенко В. І. Модернізація механізмів розвитку малого та середнього бізнесу : монографія. Київ, 2019. 326 с.
4. Воробйова С. Управління інноваціями: чотири ключові правила. *Маркетолог*. 2007. № 10. С. 91–92.
5. Веретенникова Г. Б., Устименко О.С. Діджиталізація, як інструмент управління підприємством. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 2021. С. 42–43.
6. Джеджула В. В., Спіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 5–8.
7. Спіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення : монографія. Вінниця, 2019. 384 с.
8. Спіфанова М.І., Маковецька О.А. Основні аспекти розвитку малого бізнесу в Україні. *Вісник Одеського політехнічного університету*. 2019. № 1(31). С. 211-215.
9. 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.
10. Забарна Е. М., Щьокіна Є. Ю. Система організаційно-управлінських інновацій в розвитку сучасних регіонів України : монографія. Херсон, 2019.

244 с.

11. Ільчук М. М., Збарський В. К. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу : навчальний посібник. Київ : Вища освіта, 2019. 398 с.

12. Ісакова Н.Б. Дослідження підприємництва в західних країнах – новий напрям в економічній науці. *Наука та наукознавство*. Міжнародний науковий журнал. 2018. №2 (60). С. 49–62.

13. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань. Харків, 2016. 192 с.

14. 29. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Дуброва О. С., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.

15. Кожурін Д. О., Фоміченко І. П., Баштовий В. П., Пахомова О. В. Сучасні аспекти та методи управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1 (67) С. 103–109. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-103-109](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-103-109).

16. Коверга С. В., Крутогорський Я. В., Попова Г. В. Формування системи управління інноваціями: підходи, принципи, розвиток. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 7 (07). С. 23–31.

17. Коверга С. В., Касьянова Н. В., Павлович Р. В. Інвестиційне забезпечення розвитку національної інноваційної системи України: стратегія, оцінка, концепції : монографія. Слов'янськ, 2020. 197 с.

18. Ковтуненко К. В., Масленнікова Є. І. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Херсон, 2017. 906 с.

19. Колінко Н. О. Структурно-логічна схема управління інноваційною діяльністю. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. Вип. 727. С. 84–93.

20. Керівництво Осло 2018. Керівні принципи збору, звітності та використання даних про інновації. 4 видання. ОЕСД та Євростат, 2018. 300 с.

21. Лівощко Т. В. Інновації та інноваційна політика підприємства: принципи формування та механізми реалізації. *Економічний вісник Запорізької*

державної інженерної академії. 2014. № 6. С. 116–124.

22. Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю. І. *Інноваційний менеджмент*. Тернопіль, 2019. 518 с.

23. Місевич М. А., Присяжнюк О. Ф., Марчук Д. О., Марчук О. М. Особливості управління бізнесом на основі використання діджитал технологій. *Агросвіт*. 2024. № 5. С. 119–121. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/3163/3199/7649>

24. Мірошник Р. О., Прокоп'єва У. О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми і перспективи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. Т. 4. № 1. С. 63–71.

25. Норшова О., Гончаренко І. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 2(7). С. 75–83 URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19893/1/JSED_2022_N2%287%29_P075-085.pdf.

26. Організація економічного співробітництва та розвитку. *OECD* : вебсайт. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 25.12.2023).

27. Познякова О. І., Мацьків Л. Б. Удосконалення бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації. *Управління інноваційним процесом в Україні: розвиток співпраці*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Львів, 2020. С. 144–146.

28. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 23.09.2024).

29. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 24.09.2024).

30. Стадник В. В., Йохна М. А. *Інноваційний менеджмент*. Київ : Академвидав, 2006. 464 с.

31. Ступак С. М. Механізм управління інноваційною діяльністю. *Науковий вісник Одеського державного економічного університету*. 2010. № 5 (106). С. 41–49. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1626>.

32. Стадник В. В., Головчук Ю. О. *Управління інноваціями на основі*

розвитку партнерських відносин підприємства : монографія. Кам'янець-Подільський, 2020. 232 с.

33. Тарасова О. В. Теоретико-методологічні основи інноваційної діяльності підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2012. № 1. С. 37–41.

34. Федотова І. В. Модель життєздатної системи управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2016. Вип. 28. С. 17–29.

35. Хромушина Л. А. Особливості фінансового планування діяльності підприємств малого бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 574–578.

36. Христенко О. В. Управління інноваційною діяльністю сучасного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 24. С. 48–54.

37. Черноіванова Г. С. Організаційно-економічне забезпечення управління інноваціями та інноваційною працею : монографія. Харків, 2018. 284 с.

38. Шинкаренко В. Г., Клепікова О. В. Система управління інноваційною діяльністю в АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2010. Вип. 16. С. 73–82.

39. Шпикуляк О. Г., Мазур Г. Ф. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. № 4. С. 73–77.

40. Що таке ABC-аналіз, як і для чого його проводити в категорійному менеджменті. *Pricer24* : вебсайт. URL: <https://pricer24.com/uk/blog/shho-take-abs-analiz-yak-i-dlya-chogo-jogo-provoditi-v-kategorijnomu-menedzhmenti/> (дата звернення: 17.10.2024).

41. Що таке ERP система? *a4* : вебсайт. URL: <https://a4.com.ua/shcho-take-erp-systema/> (дата звернення: 10.10.2024).

42. Що таке ERP і навіщо це потрібно? *НашКрай* : вебсайт. URL: <https://nashkraj.ua/uk/blog/shho-take-erp-i-navishho-tse-potribno/> (дата звернення:

10.10.2024).

43. Що таке PEST-аналіз? *Bakertilly* : вебсайт. URL: <https://bakertilly.ua/id45211/> (дата звернення: 10.10.2024).

44. Як порахувати рентабельність продажів. *TRANZOO* : вебсайт. URL: <https://tranzo.com/uk-ua/blog/yak-porakhuvaty-rentabelnist-prodazhiv> (дата звернення: 22.10.2024).

45. Як провести SWOT-аналіз: інструкція, поради та приклади. *HappyMonday* : вебсайт. URL: <https://happymonday.ua/yak-provesty-swot-analiz> (дата звернення: 10.10.2024).

46. ABC аналіз, як він працює? *Abmdd* : вебсайт. URL: <https://abmdd.com/uk/avs-analiz-yak-vin-pracyuye/> (дата звернення: 17.10.2024).

47. Balanovska T., Havrysh O., Gogulya O. Developing enterprise competitive advantage as a component of anti-crisis management. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2019. Vol. 7. No. 1 (September). P. 303–323. URL: https://jssidoi.org/jesi/uploads/articles/25/Balanovska_Developing_enterprise_competitive_advantage_as_a_component_of_anticrisis_management.pdf (дата звернення 17.10.2024).

48. Denning Steve, Folz Christina. How To Change Your Organizational Culture. *SHRM*. 2016. (Sep. 22). URL. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1016/pages/how-to-change-your-organizational-culture.aspx> (дата звернення 17.10.2024).

49. ROA - рентабельність активів. *AnalyzUA* : вебсайт. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/337-pokaznik-rentabelnosti-aktiviv-pokaznik-rentabelnosti-pasiviv> (дата звернення: 17.10.2024).

50. Marketing Strategy: What It Is, How It Works, and How to Create One. *Investopedia* : вебсайт. URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/marketing-strategy.asp> (дата звернення: 7.10.2024).