

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ  
Факультет управління та бізнес-дизайну  
Кафедра підприємництва та бізнесу

*Дипломна магістерська робота*  
на тему «Управління інноваційним розвитком підприємства»

Виконав: студент групи МгБА-20  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми «Бізнес-адміністрування»  
Олег ОЛІЙНИК

Керівник:  
к.е.н., доц. Віта ДОВБУШ

Рецензент:  
д.е.н., проф. Валерія ЩЕРБАК

Київ 2021

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ  
Факультет управління та бізнес-дизайну  
Кафедра підприємництва та бізнесу  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітня програма Бізнес-адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри підприємництва та бізнесу

\_\_\_\_\_ **Талят БСЛЯЛОВ**

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2021 р.**

**З А В Д А Н Н Я**

**НА ДИПЛОМНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Олійника Олега Васильовича**

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління інноваційним розвитком підприємства»

Науковий керівник роботи Довбуш Віта Іванівна, к.е.н., доц.,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “\_4\_” жовтня 2021 року № 286

2. Строк подання студентом роботи 3.12.2021р.

3. Вихідні дані до роботи Фінансова звітність ТОВ «Біос-К» за 2018-2020 рр.

4. Зміст дипломної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ. Теоретичні засади забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Аналіз, оцінювання та напрями формування інноваційної політики

ТОВ «Біос-К. Розробка напрямів забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Загальні висновки. Список використаних джерел.

## 5.Консультанти розділів дипломної магістерської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Віта ДОВБУШ, к.е.н., доц.	1.10.2021	5.10.2021
Розділ 1	Віта ДОВБУШ, к.е.н., доц.	1.10.2021	5.10.2021
Розділ 2	Віта ДОВБУШ, к.е.н., доц.	1.10.2021	17.10.2021
Розділ 3	Віта ДОВБУШ, к.е.н., доц.	1.10.2021	3.12.2021
Висновки	Віта ДОВБУШ, к.е.н., доц.	1.10.2021	3.12.2021

## 6.Дата видачі завдання 1.10.2021р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	5.10.2021р.	
2	Розділ 1 Теоретичні засади забезпечення інноваційного розвитку підприємства	5.10.2021р.	
3	Розділ 2 Аналіз, оцінювання та напрями формування інноваційної політики ТОВ «Біос-К»	17.10.2021р.	
4	Розділ 3 Розробка напрямів забезпечення інноваційного розвитку підприємства	3.12.2021р.	
5	Висновки	3.12.2021р.	
6	Оформлення дипломної магістерської роботи (чистовий варіант)	6.12.2021	
7	Здача дипломної магістерської роботи на кафедру для рецензування (за 14 днів до захисту)	9.12.2021	
8	Перевірка дипломної магістерської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	13.12.2021	
9	Подання дипломної магістерської роботи у відділ магістратури для перевірки виконання до індивідуального навчального плану (за 10 днів до захисту)	13.12.2021	
10	Подання дипломної магістерської роботи на затвердження завідувачу кафедри (з 7 днів до захисту)	16.12.2021	

Студент

Науковий керівник роботи

Директор НМЦУПФ

Олег ОЛІЙНИК

Віта ДОВБУШ

Олена ГРИГОРЕВСЬКА

## АНОТАЦІЯ

**Олійник О.В. Управління інноваційним розвитком підприємства. – Рукопис.– Київ : КНУТД, 2021. – 113 с.**

Дипломна магістерська робота за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2021 рік.

Дипломну магістерську роботу присвячено дослідженню теоретичних задач та обґрунтуванню практичних напрямів удосконалення системи управління інноваційним розвитком підприємства. На підставі проведеної оцінки діяльності підприємства та фінансових показників ТОВ «Біос-К» було розроблено та запропоновано заходи удосконалення процесу інноваційного розвитку підприємства.

Розроблені шляхи надають можливість підприємству покращити показники інноваційного потенціалу, активізувати інноваційну діяльність та отримати чималі обсяги прибутку від впровадження інновацій.

*Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, управління інноваціями, управління інноваційним розвитком, інноваційна стратегія, організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку.*

## ABSTRACT

**Oliinyk O.V. Management of innovative development of the enterprise. – Manuscript.- Kyiv: KNUTD, 2021. - 113 p.**

Master's thesis in specialty 073 – Management. – Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2021.

The master's thesis is devoted to study of theoretical problems and substantiation of practical areas of improvement of the management system in innovative development of the enterprise. On the basis of the assessment of the company's activity and financial indicators of Bios-K LLC, measures to improve the process of innovative development of the enterprise were developed and proposed.

The developed ways provide an opportunity for the company to improve the indicators of innovation potential, intensify innovation activities and obtain significant amounts of profit from the implementation of innovations.

*Key words: innovations, innovative activity, innovative development, innovation management, innovation development management, innovation strategy, organizational and economic support of innovative development.*

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	11
1.1 Економічна сутність інноваційного розвитку підприємства .....	11
1.2 Методи та технології управління інноваційним розвитком підприємства.....	18
1.3 Інструментарій оцінювання організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства .....	25
Висновки до розділу 1 .....	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ, ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «БІОС-К» .....	35
2.1 Загальна техніко-економічна характеристика ТОВ «Біос-К» .....	35
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Біос-К» .....	43
2.3 Дослідження управління інноваційним розвитком підприємства та оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Біос-К» .....	53
Висновки до розділу 2 .....	65
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	67
3.1 Організаційно-економічні напрями забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «Біос-К».....	67
3.2 Шляхи удосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємства.....	75
3.3 Обґрунтування доцільності впровадження запропонованих шляхів удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К».....	86
Висновки до розділу 3 .....	95
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ .....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	113

## ВСТУП

Сучасний період соціально-економічного розвитку пов'язаний із зростанням конкуренції та скороченням життєвого циклу продукції. Його відмінною рисою є перехід до етапу формування інноваційного суспільства, коли підприємствам слід перетворювати новаторство на повсякденну діяльність, а стійкий розвиток бізнесу стає неможливим без постійної модернізації виробництва та інноваційної діяльності, що характеризується як процес, спрямований на створення, впровадження та поширення інновацій [8, с.46].

Тож, перед сучасними підприємствами постає необхідність у постійному створенні та реалізації різних інновацій для забезпечення ефективної діяльності у ринковому середовищі. Вихід із економічної кризи підприємства неможливий без здійснення інноваційно діяльності, спрямованої на оновлення виробництва на принципово новій, конкурентній основі.

Інноваційний розвиток підприємства сьогодні має бути заснованим на використанні інтелектуальних ресурсів, що включають інтелектуальний капітал, інтелектуальну працю та інтелектуальні продукти. Тільки оптимальне поєднання векторів інноваційного розвитку із складовими інноваційного потенціалу та інтелектуального капіталу зможуть забезпечити сталий розвиток підприємства [54, с.16].

Інноваційна активність сучасного підприємства виступає основною передумовою у формуванні конкурентних стратегій підприємства під впливом змін у глобальному економічному середовищі, що характеризуються активним ростом конкуренції. Компанії, які вибудовують свою тактику відповідно до інноваційного підходу мають набагато ширші перспективи у збереженні та підвищенні показників конкурентоспроможності. Тож, залучення новітніх технологій

підприємствами є основою до розвитку інноваційного потенціалу. Саме так, компанія може розвиватися у сфері інновацій лише за умови володіння необхідним інноваційним потенціалом.

Загалом, інноваційний розвиток підприємства визначається його здатністю створювати нові компетенції у процесі розробки та трансформації яких визначаються напрямки зусиль щодо створення інноваційних технологій, продуктів, послуг та процесів, тобто здійснюється управління інноваційним розвитком підприємства.

Таким чином, для ефективного розвитку підприємства має бути розроблена дієва політика управління інноваційним розвитком, яка б об'єднувала елементи інноваційної діяльності з урахуванням їх мікро- та макро-оточення, відображала характер та напрямки їх взаємовідносин у процесі досягнення підприємством бажаних цілей.

Головним завданням у процесі управління інноваційним розвитком підприємства є забезпечення його ефективної діяльності та розвитку у довгостроковій перспективі завдяки обґрунтуванню та вибору перспективних напрямків діяльності, створенню чи залученню тих інновацій, які суттєво відрізнятимуть продукцію чи послуги підприємства від аналогічних продуктів конкурентів, що забезпечить йому конкурентні переваги на ринку.

*Актуальність теми магістерської роботи* обумовлена тим, що в сучасних умовах функціонування ринку, впливу зовнішнього та внутрішнього середовища основним чинником у формуванні конкурентних переваг підприємства є цілеспрямоване та ефективне управління інноваційним розвитком. Доцільність даного процесу визначається на основі системи спостереження рівня інноваційної активності підприємства та його інноваційного потенціалу. У такому випадку, підприємствам необхідно розробляти дієві стратегії та механізми управління інноваційним розвитком з метою утримання позицій на ринку та розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

Значна кількість зарубіжних вчених займалися дослідженням теоретичних аспектів та сутності інновацій, проблем в управлінні інноваційним розвитком. Серед них, такі як Й. Шумпетера [1], Б. Санто, П. Друкера, Б. Твісса.

Серед українських науковців, які присвятили свої праці дослідженню інноваційної діяльності вітчизняних підприємств та механізмів управління інноваційним розвитком можна виокремити роботи Маркіна І. [61], Володін С. [12], Гончар О. [18], Дмитрієва О. [28], Побережна Н. [78], Юринець З [99]. та інші.

Питанням методів та підходам оцінки та моніторингу інноваційного потенціалу підприємства як інструменту управління його інноваційним розвитком в умовах цифрової економіки присвячено праці таких дослідників як С. Ілляшенко [41], Г. Жалдак [31], О. Маслак [66], В. Верба, І. Новикова, А. Гречан, А. Гриньов, С. Савіна [82] та інші. Проте недостатньо опрацьованими залишаються питання щодо розробки та розвитку методичного інструментарію оцінювання інноваційного потенціалу промислових підприємств.

Проте, не зважаючи на велику кількість наукових розробок та досліджень ключових аспектів інновацій, принципів інноваційної діяльності та питань інноваційного розвитку, слід зауважити, що за сучасних умов господарювання відзначається потреба у розширенні наукових досліджень щодо управління інноваційним розвитком та пошуку нових удосконалених механізмів управління.

*Метою магістерської роботи є дослідження та аналіз системи управління інноваційним розвитком на підприємстві ТОВ «Біос-К» та обґрунтування напрямів щодо її удосконалення.*

Для досягнення поставленої мети було визначено та виконано такі завдання:

– розкрито економічну сутність інноваційного розвитку підприємства;



- визначено основні методи та технології управління інноваційним розвитком підприємства;
- досліджено інструментарій оцінювання організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку;
- наведено загальну техніко-економічну характеристику досліджуваного підприємства ТОВ «Біос-К»;
- проаналізовано показники фінансового стану підприємства;
- досліджено принципи управління інноваційним розвитком підприємства та проведено оцінку інноваційного потенціалу ТОВ «Біос-К»;
- визначено організаційно-економічні напрями забезпечення інноваційного розвитку досліджуваного підприємства;
- розроблено пріоритетні шляхи удосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємства та обґрунтовано доцільність їх впровадження.

*Об'єктом дослідження* магістерської роботи є процес управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «НВП «Біос-К».

*Предметом дослідження* є теоретико-методологічний інструментарій та механізми управління інноваційним розвитком підприємства.

Методологічну та теоретичну основу дослідження складають роботи зарубіжних та українських дослідників питань управління інноваційним розвитком підприємства.

У ході написання магістерської роботи було використано такі методи дослідження, як теоретичний, який було використано для узагальнення науково-практичної літератури щодо визначення основних теоретико-методологічних аспектів інноваційної діяльності та принципів управління інноваційним розвитком підприємства; аналітичний, який було використано у процесі дослідження діяльності підприємства та його фінансового стану; порівняльний, використовувався для вибору оптимальних напрямів удосконалення процесу управління інноваційним розвитком на підприємстві ТОВ «Біос-К» та формуванні організаційно-економічного механізму.

*Наукова новизна* отриманих результатів полягає у тому, що:

- набули подальшого розвитку інструменти оцінювання організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства;
- удосконалено та розроблено організаційно-економічні напрями забезпечення інноваційного розвитку для ТОВ «Біос-К»;
- сформовано напрями забезпечення інноваційного розвитку підприємства;
- удосконалено процес управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «Біос-К»;
- обґрунтовано доцільність впровадження запропонованих шляхів удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К».

*Практична цінність дослідження* полягає у розробці та науковому обґрунтуванні рекомендацій щодо напрямів удосконалення і забезпечення інноваційного розвитку підприємства ТОВ «Біос-К».

*Апробація результатів дослідження.* Основні положення магістерського дослідження обговорювалися та були опублікованими у збірниках 2-ох міжнародних наукових конференцій: III Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах інтеграції» (м. Київ, 8 жовтня 2021 року), IV Міжнародній науково-практичній конференції «Innovations and prospects of world science» (м. Ванкувер, 1-3 грудня 2021 року) та IV Міжнародному літньому науковому симпозіумі «Інноватика в сучасній освіті та науці: теорія, методологія, практика» (м. Одеса, 30-31 липня 2021 року).

*Структура і обсяг роботи.* Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (100 найменувань) та додатків. Загальний обсяг магістерської роботи складає 113 сторінок комп'ютерного тексту (без додатків). Робота проілюстрована 25 рисунками, 30 таблицями та 9 формулами.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Економічна сутність інноваційного розвитку підприємства

Активні зміни, що відбуваються в світі та здійснюють безпосередній вплив на світову економіку, а також на різні сфери діяльності її суб'єктів зумовлюють необхідність фортифікації економіки, яка може бути досягнута шляхом розробки і впровадження інновацій в діяльність підприємств, розвитку інноваційної діяльності, в результаті чого відбудеться підвищення інноваційної активності підприємств.

Досвід країн, які обрали шлях інноваційного розвитку, наочно демонструє, що впровадження інноваційних технологій в різних сферах життєдіяльності призводить до загального зміцнення економіки держави, зростання обсягу продукції підприємств, а також появи товарів, що володіють специфічними особливостями і характеристиками, підвищенню добробуту населення.

Загалом розвиток підприємства є необоротним процесом, який характеризується послідовними та безперервними змінами щодо стану підприємства у якісному чи кількісному вираженні під впливом різних факторів. У більш вузькому розумінні він являє собою стан або результат певних змін у діяльності компанії під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища.

Одним із найвпливовіших чинників розвитку підприємства є його інноваційна діяльність [13, с.115]. Інновації являють собою зміни, які реалізуються з метою впровадження нових процесів виробництва, товарів чи продукції, ринків та організаційних форм. Саме так, поняття «інновація» має тісний взаємозв'язок із поняттям «розвиток», який можна пояснити тим, що

за сучасних умов господарювання для ефективного та стабільного розвитку підприємства необхідно його інноваційний розвиток.

Поняття «інноваційний розвиток» використовують як на макрорівні, так і на мікро-. Проте, аналізуючи наукові праці щодо висвітлення даної проблематики можна сказати, що різні науковці надають власну характеристику інноваційному розвитку та зумовлюють необхідність подальшого його розкриття.

Таблиця 1.1

## Основні дефініції поняття «інноваційний розвиток підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Адаменко О. [2, с.2]	Діяльність підприємства, яка пов'язана із постійним пошуком нових методів та технологій задоволення потреб споживачів та покращення фінансового стану підприємства.
Гумба Х. [24, с.28]	Основний інноваційний процес та розвиток факторів, які, перш за все, необхідні для його здійснення та використання інноваційного потенціалу.
Заглуміна Н. [37, с.56]	Відносини, які виникають під час процесу підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства внаслідок використання інновацій.
Ілляшенко С. [42, с.15]	Процес господарювання, який побудований на безперервному пошуку новітніх методів використання потенціалу підприємства за сучасних умов зовнішнього та внутрішнього середовища та впливу ринків збуту.
Чечуріна М. [98, с.25]	Поширення інноваційного процесу внаслідок впровадження нововведень.

1	2
Мороз О. [98, с.25]	Етап пошуку та формування нових продуктів внаслідок використання усіх наявних ресурсів підприємства, що в подальшому призводить до збільшення конкурентних позицій компанії, формування нових ринків збуту та забезпечення стабільного функціонування.
Федулова І., Погорелов Ю. [98, с.26]	Розвиток підприємства, який зумовлено використанням інновацій.

*Джерело: сформовано автором на основі [2;24;37;42;98].*

Аналізуючи таблицю 1.1 можна відмітити, що існує багато визначень даного поняття, але не всі дефініції дають коректну характеристику «інноваційного розвитку підприємства». Загалом, інноваційний розвиток являє собою процес, який містить у собі комплекс технологічних, науково-технічних та організаційних змін, яких зазнає підприємство під час впровадження інновацій.

Отже, під інноваційним розвитком підприємства слід розуміти процес послідовних змін стану підприємства, який напряму залежить від його інноваційного потенціалу. Перш за все, джерелом інноваційного розвитку є інновації, які забезпечують підприємство новими можливостями внаслідок реалізації нових ідей, рішень та технологій.

Мета управління інноваційного розвитку підприємства полягає у систематичному управлінні інноваційною діяльністю, яка спрямовується на забезпечення подальшого розвитку компанії внаслідок збалансованого використання інноваційного та технологічного потенціалу.

Ефективне управління інноваційною діяльністю спонукає до інноваційного розвитку та реалізується шляхом виконання завдань відповідно до функцій, принципів та методів управління. На рисунку 1.1

схематично зображено процес управління інноваційним розвитком підприємства.



Рис. 1.1 Основні складові процесу управління інноваційним розвитком підприємства

Джерело: складено автором на основі [28, с.240-241].

Одним із головних елементів системи управління інноваційним розвитком підприємства є планування. Планування в системі інноваційного менеджменту проявляє себе як самостійна підсистема. Вона охоплює сукупність спеціальних інструментів, правил, підрозділів та інформаційних процесів, за допомогою яких проводиться підготовка і виконання плану [12, с.66].

Планування інноваційного розвитку на підприємстві містить ряд чинників, які передбачають правила проектування та ефективної роботи даної підсистеми у діяльності інноваційного підприємства. До них належать:

- поєднання науково-технічного, соціального та економічного розвитку;
- наукове обґрунтування та оптимальне прийняття рішень;
- перевага стратегічних аспектів комплексності, гнучкості та еластичності;
- бюджетна збалансованість;
- безперервне планування.

Загалом планування розвитку інноваційної діяльності є досить важливим процесом у діяльності підприємств, яке передбачає низку послідовних етапів (рис. 1.2)[12, с.68].

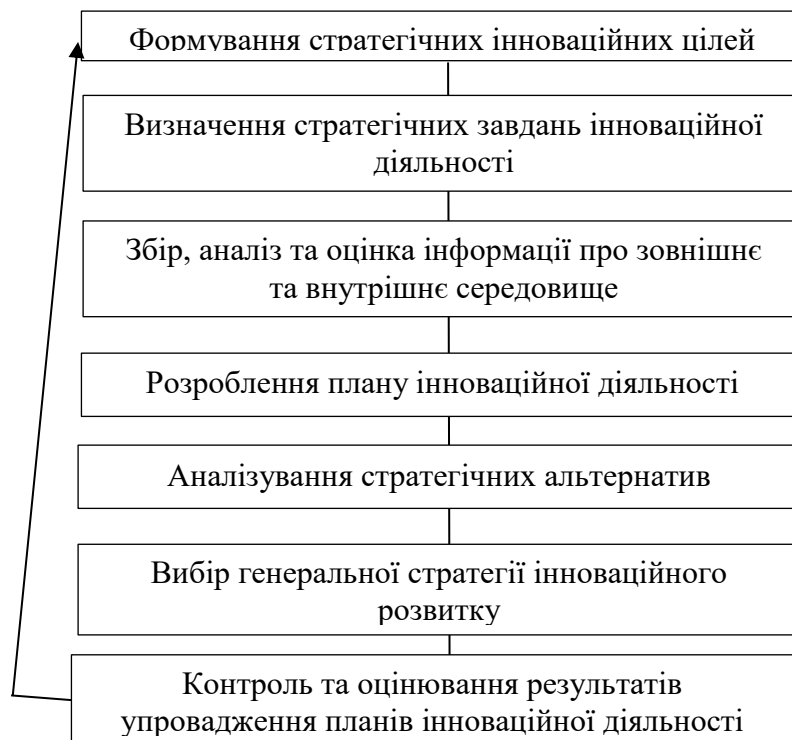


Рис. 1.2 Етапи процесу планування інноваційної діяльності [12, с.68]

На першому етапі дуже важливим є чітке формування інноваційних цілей, які повинні показувати загальну місію організації та напрями її розвитку.

На другому етапі потрібно визначити ті стратегічні завдання, на вирішення яких спрямована інноваційна діяльність підприємства.

На третьому етапі необхідно проаналізувати чинники зовнішнього середовища, споживачів, постачальників, конкурентів тощо.

Відповідно до окреслених завдань на попередніх етапах можливостей підприємства на четвертому етапі розробляється план інноваційної діяльності.

На п'ятому етапі аналізуються всі можливі стратегічні альтернативи. Відбувається критична оцінка кожної розробленої стратегічної альтернативи.

На шостому етапі здійснюється вибір стратегії інноваційного розвитку. У межах стратегії інноваційного розвитку підприємства особливу увагу необхідно приділити складанню інноваційного бюджету [3, 360].

На останньому етапі відбувається контроль та оцінювання результатів впровадження планів інноваційної діяльності. Цей етап повинен дати відповідь на питання, чи досягнутий бажаний ефект у результаті впровадження обраного плану.

До важливих питань управління інноваціями підприємства відносяться основні етапи процесу управління інноваційним розвитком [68, с.38]:

- 1) визначення основної стратегічної мети інноваційного розвитку;
- 2) проведення системного аналізу наявних і потенційних можливостей підприємства у здійсненні інноваційної діяльності та їх оптимізації;
- 3) визначення періоду досягнення поставлених цілей підприємства;
- 4) створення організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком;
- 5) реалізація відповідних інноваційних заходів в рамках напрямків інноваційної діяльності підприємства;
- 6) оцінювання наявного рівня інноваційного потенціалу підприємства;
- 7) вибір стратегії подальшого розвитку управління інноваційним розвитком;
- 8) контроль за розвитком інноваційного потенціалу;



9) оцінювання отриманих результатів від впроваджених інновацій і планування подальших змін.

Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємства являє собою відкриту систему, яка включає в себе ряд економічних, організаційних, техніко-технологічних процесів та відносин, в основу яких покладені принципи та методи створення, розробки та впровадження нововведень спрямованих на розвиток підприємства.

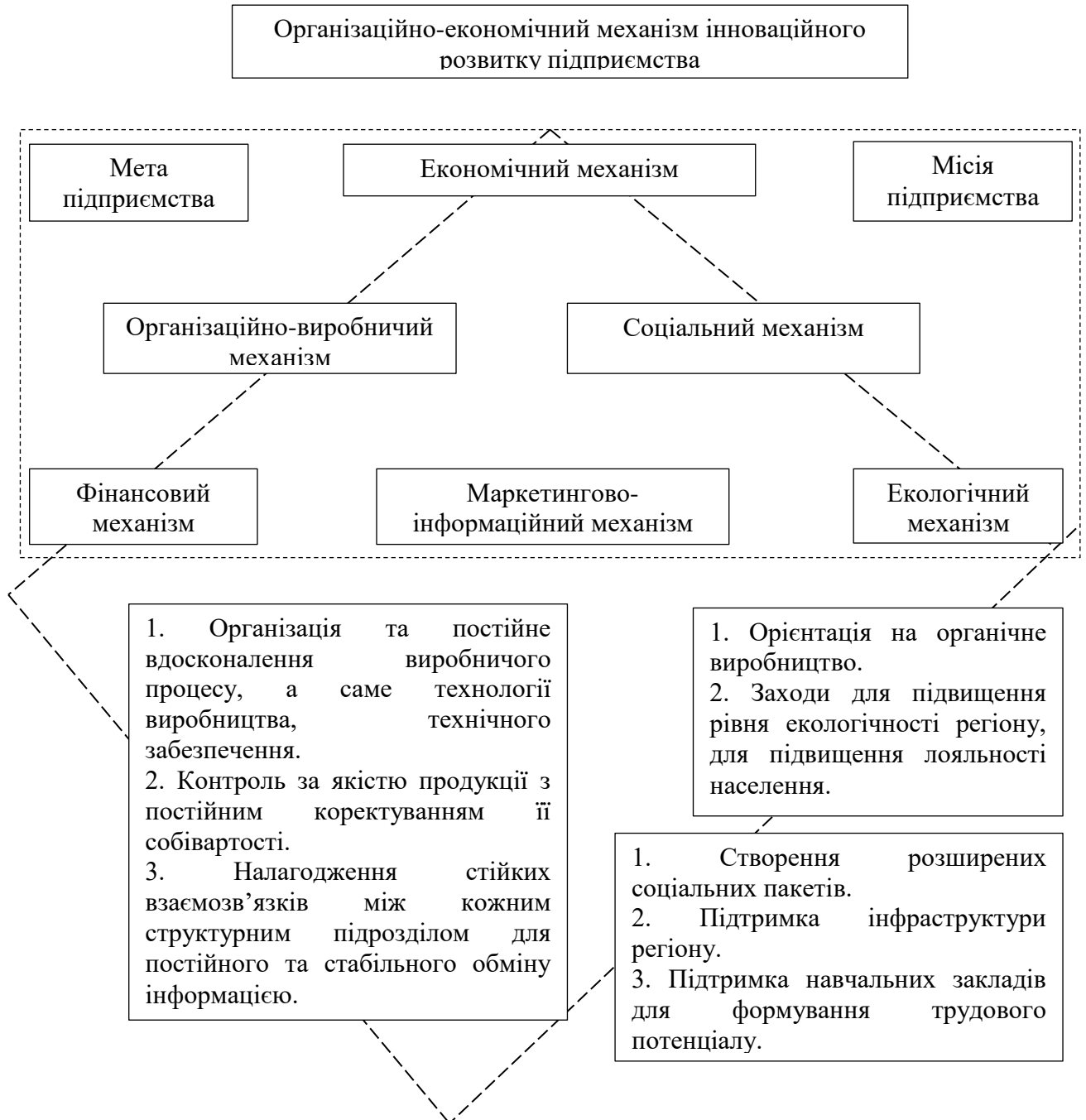


Рис. 1.3 Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [8, 50-51].

Таким чином, на основі проведених досліджень можна визначити основну сутність інноваційного розвитку підприємства та основні передумови, що спонукають компанії до інноваційного розвитку, серед них високий рівень нецінової конкуренції на ринку, трансферт технологій та реалізація інноваційного потенціалу на максимальному рівні.

Відтак, у процесі управління інноваційним розвитком підприємства відбувається реалізація функції керуючої системи, яка за допомогою системного впливу надає підприємству високі конкурентні позиції та економічну стійкість на довгострокову перспективу внаслідок формування інноваційного середовища, формування та реалізації інноваційного потенціалу.

## **1.2 Методи та технології управління інноваційним розвитком підприємства**

Процес управління інноваційним розвитком підприємства спрямований на досягнення компанією бажаних цілей. Основними цілями підприємства є [6, с.66]:

- розширення ринку збуту та завоювання нових сегментів,
- забезпечення високих темпів економічного розвитку,
- збільшення доходу на довгострокову перспективу.

В цілому, управління інноваційним розвитком підприємства відбувається на таких рівнях: державному, регіональному та конкретного підприємства. Перші два відповідають за макрорівень управління, а третій — мікрорівень. Управління інноваційним розвитком підприємства відбувається з дотриманням принципів та реалізації функцій внаслідок конкретних методів управління. Використання чіткої послідовності та впровадження методів сприяє утворенню механізму управління підприємства. На рисунку

1.4 наведено основні методи управління інноваційним розвитком підприємства та згруповано у чотири категорії.



Рис. 1.4 Методи управління інноваційним розвитком підприємства

Джерело: складено автором на основі [45, с.39].

Правові методи управління характеризуються у правовому регламентуванні, законодавчому дотриманні державних стандартів та адміністративних санкцій.

Організаційно-розпорядчі методи полягають в управлінні усіма етапами НТП у процесі функціонування підприємства та поєднанні їх в єдину систему.

Економічні методи врегульовують взаємовідносини між учасниками інноваційного процесу, а також між підприємством та державою. За допомогою використання економічних методів підприємство може створити

сприятливі умови для формування та реалізації інноваційного продукту з мінімальним терміном та витратами.

Соціально-психологічні методи відповідають за врегулювання суб'єктивних факторів впливу на діяльність працівників. Важливою передумовою ефективного впровадження інновацій є створення сприятливого мікроклімату та формування лояльних соціально-виробничих відносин.

Крім того, управління інноваційним розвитком підприємства внаслідок складності інноваційних процесів, значної кількості факторів та критеріїв в управлінні інноваціями потребує комплексного підходу з використанням економіко-математичних методів. Використання таких методів дає можливість підприємству якомога точно відобразити реальні економічні процеси, провести оцінку шляхом побудови математичних моделей. На рисунку 1.5 наведено основний перелік методик, які використовують під час моделювання просу управління розвитку підприємства на різних стадіях життєвого циклу.

Аналізуючи рисунок 1.5, можна виокремити шість основних етапів, де на кожному з них підприємство використовує різні методи та моделі управління з метою вирішення поточних проблем.

Таким чином реалізація основних функцій управління інноваційним розвитком відбувається шляхом використання комплексу економічних, організаційно-розпорядчих, правових та соціально-психологічних методів. Допоміжне використання методів математичного моделювання дає змогу провести достовірну оцінку стану підприємства під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

Проаналізовані методи та моделі управління інноваційним розвитком підприємства забезпечують підприємству можливість аналізу інноваційного потенціалу, вибору перспективних інноваційних рішень та прогнозування результатів від їх впровадження.



Рис. 1.5 Методика управління інноваційним розвитком підприємства

*Джерело: складено автором на основі [45, с.36-37].*

Інноваційний потенціал підприємства є важливим фактором інноваційного процесу, який є органічним компонентом процесів індивідуального та суспільного відтворення. Але цей потенціал не буде збереженим, ефективним у використанні та відтворюванні, якщо не будуть сформовані відповідні технології управління інноваційним розвитком на усіх рівнях господарювання, а саме: макро-, мезо- та мікрорівні [76, с.525].

Технологія управління інноваційним розвитком підприємства полягає у визначенні механізму проведення управлінських дій та функцій. При цьому, функції і управління здійснюються за допомогою методів. Чітко визначений інструментарій реалізації методів управління інноваційним розвитком формує технологію управління. Така технологія утворює певний механізм, який складається відповідно з правового, організаційно-розпорядчого, економічного та соціально-психологічного механізму (рис. 1.6).



Рис. 1.6 Технологія управління інноваційним розвитком підприємства

Джерело: складено автором на основі [18, с.156].

Для ефективного використання вищенаведеної технології, що складається із чотирьох механізмів необхідно враховувати послідовність введення інновацій, склад та здатність управляти ними.

Управління інноваційним розвитком підприємств у встановленому порядку пов'язаних між собою методів, механізмів та інструментів, перетворюється на механічне введення в дію, що становить господарський механізм управління.

Ефективність реалізації стану технології управління інноваційним розвитком підприємства визначається за допомогою системи інструментів, що призначені для аналізу результативності та ефективності управління інноваційним розвитком (рис.1.7).

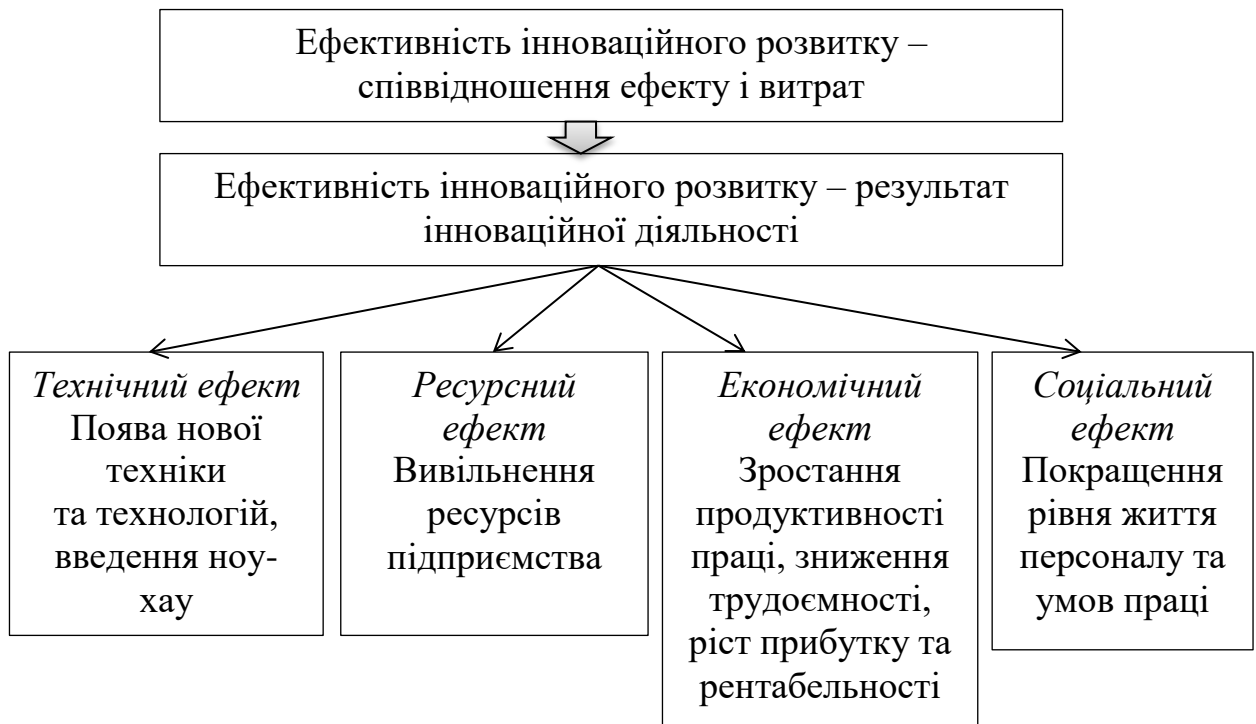


Рис. 1.7 Основні види ефективності технології управління інноваційним розвитком підприємства

Джерело: складено автором на основі [68, с.184].

Аналізуючи рис. 1.7 можна зробити висновок, що показники даного механізму умовно поділяються на первинні (аналізу слабких та сильних сторін, можливостей та загроз діяльності, оцінка готовності підприємства до

інноваційних змін та його інноваційного потенціалу) та вторинні (аналіз результатів ефективності наявного господарського механізму і його складових).

Таким чином, технологія управління інноваційним розвитком підприємства є досить складним процесом, що охоплює виконання різних управлінських функцій та операцій на підприємстві, які, в свою чергу, реалізуються за допомогою методів, що постійно удосконалюються.

Також, було виявлено, що управління інноваційним розвитком підприємства перетворюється на механічне введення, що вводиться в дію у встановленому порядку пов'язаних між собою інструментів, методів та технологій, що утворюють алгоритм управління, який відбувається впродовж чотирьох фаз життєвого циклу.

Алгоритм процесу інноваційного розвитку підприємства представлено на рис. 1.8.

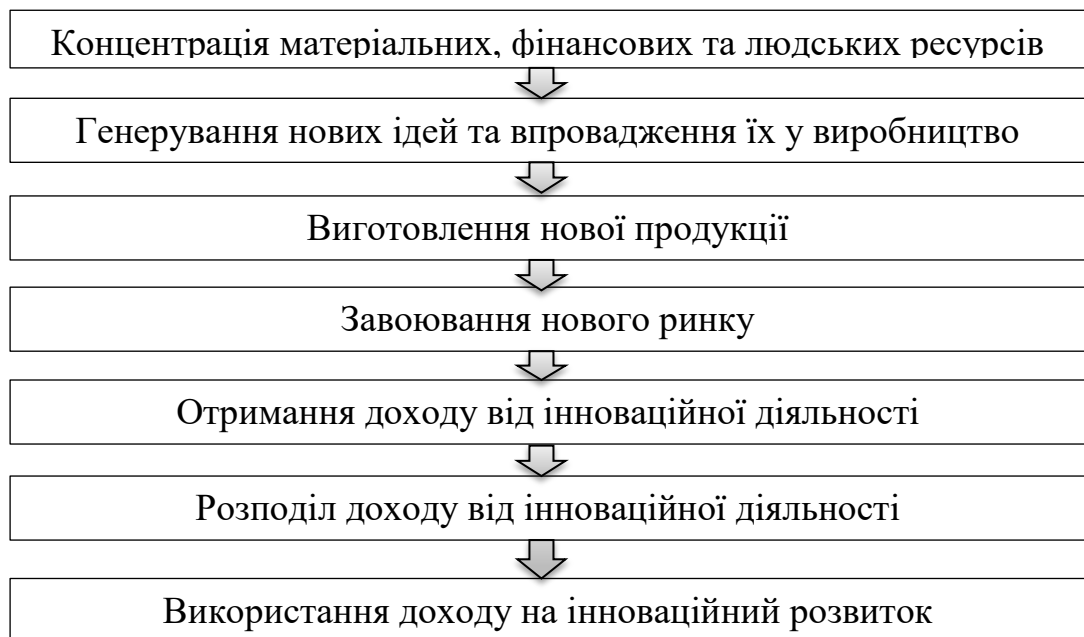


Рис. 1.8 Алгоритм процесу управління інноваційним розвитком підприємства  
Джерело: складено автором на основі [41, с.129-130].

Ефективність інноваційного розвитку підприємства визначається залежно від співвідношення ефекту і його витрат. Критерій ефективності – це мінімізація витрат та максимізація прибутку.



Методичні засади інноваційного розвитку підприємства, що включають основні економічні категорії, ознаки, суб'єкти, об'єкти, організаційні структури, процеси, фактори, умови та результати.

Вивчення та систематизація цих методичних засад інноваційного розвитку підприємства представляє початковий етап дослідження. Вони є базою для подальшого, глибшого аналізу процесів інноваційного розвитку підприємства.

Дослідження методик та технологій процесу інноваційного розвитку підприємств дозволяє зробити висновок про те, що інноваційний розвиток є досить складним та тривалим процесом трансформацій, який включає цілі, дії, фактори, організаційні структури, способи мотивації та джерела фінансування. Необхідною умовою інноваційного розвитку є наявність інноваційного середовища, попиту на інвестиції, розвиненість інноваційної інфраструктури, а також забезпеченість висококваліфікованим персоналом.

### **1.3 Інструментарій оцінювання організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства**

Інноваційна активність сучасного підприємства виступає основною передумовою у формуванні конкурентних стратегій підприємства під впливом змін у глобальному економічному середовищі, що характеризуються активним ростом конкуренції. Компанії, які вибудовують свою тактику відповідно до інноваційного підходу мають набагато ширші перспективи у збереженні та підвищенні показників конкурентоспроможності. Тож, залучення оптимально розроблених інструментів оцінювання організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства є основою до розвитку інноваційного

потенціалу. Саме так, компанія може розвиватися у сфері інновацій лише за умови володіння необхідним інноваційним потенціалом.

Сучасні тенденції інноваційного розвитку підприємств характеризуються підвищенням ролі інноваційного потенціалу у процесі забезпечення ефективного функціонування підприємства, що визначає необхідність формування дієвих інструментів оцінки, які б дали змогу оцінити основні складові інноваційного потенціалу підприємства, їх динаміку та взаємозв'язок, а також врахувати вплив факторів зовнішнього середовища на рівень використання інноваційного потенціалу підприємств та організаційного забезпечення процесу впровадження інновацій [72, с.52].

Використання даного інструментарію надає можливість використання результатів аналізу з метою розробки стратегічних альтернатив підвищення рівня інноваційного потенціалу задля досягнення бажаних цілей підприємства.

Важливим чинником економічної ефективності інновацій є урахування інноваційного потенціалу при їхньому оцінюванні. Зрозуміло, що інновації здатні вивести підприємство з кризових ситуацій, забезпечити йому фінансову стійкість, конкурентоспроможність на ринку. Однак кожне підприємство має індивідуальні можливості щодо впровадження інновацій. Інноваційний потенціал є тією комплексною величиною, яка відображає здатність підприємства до інновацій, а тому його також слід враховувати при розробленні методів оцінювання організаційно-економічного забезпечення інновацій [83, с.15].

Під організаційно-економічним забезпеченням інноваційного розвитку підприємства пропонується розуміти сукупність інтелектуальних, кадрових, інформаційних, фінансових, науково-дослідних та виробничо-технологічних ресурсів, що визначають спроможність підприємства до розроблення інноваційних ідей та втілення їх у конкурентоспроможній інноваційній продукції.

Організаційно-економічне забезпечення являє собою «специфічну багатофункціональну і багатокомпонентну систему, що складається з комплексу взаємозалежних блоків (елементів системи), підданих впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, але утворюючих певну цілісність, що прагне у своєму функціонуванні до досягнення конкретних цілей». Як елементи системи виступають конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їх взаємозв'язку і взаємозалежності, а також способи, прийоми, напрями діяльності в розрізі основних блоків [17, с.330].

Слід зауважити, що сучасних умов господарювання підприємства повинні зорієнтовувати власний розвиток відповідно до потреб та запитів споживачів, займатися пошуком та реалізацією перспективних ринкових новацій з метою подальшого удосконалення та інноваційного розвитку. Дана тенденція передбачає підвищення рівня відкритості господарського механізму та рівня взаємодії між внутрішнім та зовнішнім середовищем.

У такому випадку, організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку підприємства має бути спрямоване на тісну взаємодію із ринковими та регулюючими механізмами.

Непроста та багатогранна структура такого роду зв'язків визначає необхідність у формуванні належного організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства або удосконалення чинного комплексу для подальшого його адаптації до сучасного стану економіки та потреб ринку.

Структура організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства повинна включати в такі елементи, які схематично наведено на рисунку 1.9.



Рис. 1.9 Структура організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства

*Джерело: складено автором на основі [93, с.172-173].*

Отже, стан організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства формується з двох головних складових: ресурсів, якими володіє підприємство і завдяки яким має змогу здійснювати інноваційну діяльність; чинників зовнішнього впливу, зокрема таких, як споживчий попит на інновації, можливість залучення інвестиційного капіталу, державне замовлення, нормативно-правові акти, захист прав інтелектуальної власності тощо.

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства дає змогу визначити найефективніші напрями інноваційної діяльності та сформулювати найоптимальнішу стратегію розвитку. Тож при оцінці інноваційного потенціалу підприємства можна отримати статистичні дані щодо нововведень та інформацію щодо подальшого прийняття оперативних і стратегічних рішень.

В економічній літературі виокремлюють два підходи щодо проведення оцінки організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства [3, с.360]:

- 1) детальний, при якому інновації оцінюються за системою показників з метою виявлення можливості здійснення конкретного проекту;
- 2) діагностичний, що полягає в аналізі стану підприємств за рядом зовнішніх і внутрішніх параметрів, в основному експертними методами.

Інструментарій оцінки здатності підприємства до інноваційного розвитку передбачає можливість його співставлення з оптимальним, нормативним рівнями або з певним еталоном. Враховуючи особливості конкретної галузі, а саме велику кількість підгалузей та видів економічної діяльності підприємств, для вибору еталону та формування стратегії інноваційного розвитку необхідно обирати найкращі показники підприємств тільки тих підгалузей, до яких вони відносяться.

Загалом оцінювання організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства слід проводити у такій послідовності [19, с.250-251]:

1. визначення цілей та завдань політики інноваційного розвитку підприємства;
2. визначення переліку показників для оцінки;
3. визначення рівня інноваційного потенціалу та можливостей підприємства за відповідними показниками та формування базових значень для проведення порівняння;

4. встановлення інтегрального показника відповідно до ресурсної та організаційно-управлінської складової та зовнішніх факторів;

5. проведення порівняння інтегральними показниками із заданими показниками конкуруючих підприємств у галузі.

Крім того, при визначенні можливостей підприємства до інноваційного розвитку необхідно враховувати сукупність зовнішніх факторів та умов, від яких залежить здатність господарюючого суб'єкта реалізовувати свої інноваційні цілі в зовнішньому середовищі.

Система показників, які необхідні для системного оцінювання організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства, мають відповідати таким вимогам:

– містити показники, які характеризують інноваційний потенціал з усіма складовими;

– забезпечувати можливість порівняння показників, які використовуються для аналізу на різних підприємствах;

– спрямовуватися на виконання підприємством поточних та перспективних завдань;

– взаємозв'язок із наявною звітністю підприємства;

– витрати на збір та обробку інформації мають бути мінімальними.

Загалом, оцінка інноваційного розвитку підприємства проводиться відповідно до таких складових [4]:

– потенціальної, яка засвідчує рівень загального потенціалу підприємства, тобто представляє собою джерело життєвої сили;

– інноваційної, яка є похідною від загального потенціалу підприємства та входять до складу кожного елемента;

– організаційно-економічної, що полягає в готовності та здатності до ефективного управління елементами інноваційного потенціалу підприємства та інноваційними складовими і враховує зв'язки, які виникають між

елементами усередині системи та зв'язки окремих елементів із зовнішнім середовищем.

Оскільки, основним завданням інноваційного розвитку є рівень впровадження інновацій на підприємстві, тобто кількісний рівень впроваджених новітніх продуктів, то ефективність дасть змогу охарактеризувати якісний рівень задоволення в процесі впровадження інновацій на підприємстві відповідно до розрахованих кількісних показників інноваційної діяльності [1, с.363].

У такому випадку, мета оцінки організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства являє собою системний аналіз ефективності інноваційної діяльності та її впливу на основні показники діяльності підприємства, визначення доцільності та оптимальних напрямів впровадження новацій, оперативне коригування параметрів інноваційних проектів та підтримка стратегічних інноваційних рішень [2, с.8].

Для здійснення оцінки ефективного управління інноваційним розвитком підприємства О.О. Трифілова пропонує проводити аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства на основі коефіцієнтів освоєння інноваційної продукції та технологій [4]:

- коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю щодо необоротних активів підприємства (граничне значення коефіцієнта для вибору інноваційної стратегії становить 0,1–0,15);

- коефіцієнт освоєння нової техніки: співставлення нововведених основних коштів до інших фондів як характеристика можливості підприємства освоювати нове обладнання та виробничо-технологічні процеси ( граничне значення коефіцієнта становить 0,35-0,4 для вибору інноваційної стратегії);

- коефіцієнт інноваційного росту: частка коштів, що спрямовується на власні та спільні дослідження, підготовку та підвищення кваліфікації

персоналу, задіяного у здійсненні інноваційної діяльності ( стратегія лідерства доречна при значенні коефіцієнта вище 0,55-0,6).

Безумовно, одним із важливих аспектів ефективного організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства є саме його кадровий склад та кваліфікаційний потенціал працюючих, який визначається як інноваційний потенціал підприємства. У таблиці 1.2 наведено основні інструменти оцінювання інноваційного потенціалу персоналу для підприємств.

Таблиця 1.2

## Інструменти оцінювання інноваційного потенціалу персоналу

Назва	Показник	Питома вага
1	2	3
Індекс інноваційної інтенсивності	Чисельність персоналу, зайнятого дослідженнями і розробками	0,15
Індекс інтелектуального розвитку	Частка інтелектуальної праці	0,1
Індекс професійного розвитку персоналу	Рівень управління інноваційним ризиком	0,15
Індекс зовнішнього співробітництва	Кількість договорів з інноваційних проектів	0,13
Індекс оснащення праці	Витрати на НДДКР, на відбір і навчання персоналу, на автоматизацію управління	0,1
Індекс фінансової результативності	Збільшення капіталізації підприємств від упроваджених інновацій	0,05
Показник тривалості реалізації інноваційного рішення	Час з моменту усвідомлення потреби чи попиту на новий продукт до моменту його відправлення на ринок	0,05

*Джерело: складено автором на основі [66, с.195].*



Загалом, інноваційний потенціал персоналу являє собою здатність персоналу виробляти й ефективно реалізовувати свої і сторонні інновації та проекти [4]. Вимірювання, кількісна оцінка інтелектуального, професійного, освітнього та інших якісних характеристик потенціалу персоналу – досить складне завдання, для його виконання найчастіше застосовують експертні підходи на основі інтерв'ю, анкетування керівників, власників підприємств та провідних менеджерів.

Для підвищення ефективності організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємству необхідно зосереджуватися саме на модернізації внутрішніх бізнес-процесів. У такому випадку, при оцінці слід використовувати інструменти, які ґрунтуються на системі розрахункових показників і на методах експертних оцінок та враховують сукупність інтелектуальних, кадрових, інформаційних, фінансових, науково-дослідних та виробничо-технологічних ресурсів підприємства.

## **Висновки до розділу 1**

Відповідно до сучасних умов господарювання, факторів внутрішнього та зовнішнього середовища будь-якому підприємству необхідне ефективне управління інноваційним розвитком задля утримання конкурентних позицій на ринку та розвитку у майбутньому. Саме тому, підприємства змушені розробляти стратегії інноваційного розвитку, використовувати власних інноваційний потенціал та трудовий потенціал, залучати новітні технології та модернізувати виробничі процеси з метою забезпечення розвитку та стабільного функціонування на довгострокову перспективу.

Тож, перший розділ магістерської роботи було присвячено вивченню сутності та основних характеристик управління інноваційним розвитком підприємства. На основі чого було визначено, що дієве управління та використання інноваційного потенціалу підприємства сприяє належному інноваційному розвитку та формується відповідно до визначених завдань, принципів, функцій та методів управління.

Відтак, було розглянуто основні методи відповідно до яких слід здійснювати управління інноваційним розвитком підприємства, зокрема таких як-от: економічні, правову, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. Дослідивши більш детально кожен із методів можна зробити висновок, що ключову роль у процесі управління інноваційним розвитком відіграють саме економічні методи, адже вони можуть здійснювати як прямий вплив на діяльність підприємства, так і прямо-опосередкований.

Дослідивши сучасні технології управління та визначивши організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємства виявлено, що процес управління відбувається протягом чотирьох фаз життєвого циклу підприємства. У той же час, дієвість наведеного механізму залежить від ступеня впливу соціально-економічних факторів та рівня відповідності викликам внутрішнього та зовнішнього середовища.

На основі даного механізму було розглянуто основні інструменти та показники оцінки організаційно-економічного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. Відтак, було виокремлено показники, які здатні попередити про потребу своєчасного вдосконалення господарського механізму, оцінити інноваційний потенціал персоналу та підприємства загалом, охарактеризувати можливості та ресурси підприємства необхідні для впровадження інновацій.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ, ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «БІОС-К»

### 2.1 Загальна техніко-економічна характеристика ТОВ «Біос-К»

Об'єктом дослідження в роботі виступає ТОВ «Біос-К». Дане підприємство займається виготовленням та продажем бренданих поліетиленових пакетів та флексодруком. Компанія функціонує на українському ринку починаючи з 2009 року.

ТОВ «Біос-К» має вузький спеціалізований профіль та обмежує свою діяльність лише виготовленню поліетиленової упаковки. Основною метою підприємства є популяризація бренду чи компанії за допомогою фірмової поліетиленової продукції.

Основними напрямки діяльності ТОВ «Біос-К» є:

- нанесення друку на пакет методом флексографії;
- нанесення друку на пакет методом шовкотрафарету;
- виробництво чистих (активованих) пакетів під друк;
- виготовлення упаковки під пелети (пелетні мішки).

Також на підприємстві виготовляють:

- біорозкладні п / е пакети;
- поліетиленові пакети під шини;
- кольорові пакети під шовкотрафаретний друк;
- кур'єрські пакети.

Виробництво поліетиленової продукції відбувається з використання сучасного автоматизованого виробництва та установок, з використанням методу екструзії розплаву поліетилену та подальшим роздуванням рукавної плівки.

Виробництво продукції з поліетилену здійснюється виключно з високоякісної сировини, що поставляється з Європи і країн СНД. Для

кожного окремого виду поліетиленової продукції використовується своя рецептура (поєднання в певних пропорціях поліетилену ПНД і ПВД, лінійного, а також наповнювачів, модифікуючих добавок, барвників і т.п., що дозволяє отримати плівку і вироби найвищої якості, з характеристиками, необхідними замовникам.

Для виготовлення поліетиленових пакетів вже з готовою плівкою ТОВ «Біос-К» використовує сучасне паяльно-ріжуче обладнання, яке дозволяє виробляти пакети будь-яких необхідних розмірів і складності.

Попри те, що виробництво поліетиленової упаковки є загалом автоматизованим процесом, деякі виробничі процеси все ще потребують участі людського трудового капіталу. Тож, працівники ТОВ «Біос-К» є висококваліфікованими фахівцями та знавцями своєї справи, які мають великий досвід роботи і виступають гарантими надання високоякісної продукції та швидкого виконання замовлень.

Основними принципами, якими керується ТОВ «Біос-К» у своїй діяльності є відповідальність, клієнтоорієнтованість та робота спрямована на результат.

Основними клієнтами ТОВ «Біос-К» є: БРСМ-Нафта, банк ВТБ, Генеральна прокуратура України, Перша Приватна Броварня, ТЦ «Караван», Державна служба України з лікарських засобів, мережа піцерій «Il Molino» - мережа магазинів настільних ігор «Мосігра», ПАТ Пивобезалкогольний комбінат «Крим», компанія «Panasonic Україна», компанія «Nestlé» в Україні, ТОВ «АВАТЕХ ГРУП», Група Компаній «Нові Продукти» (ТМ Моjo), інтернет-провайдери «ЛокалНет», «Пролайн», «Санлайн», «Дельта», Універсальна мережева компанія, «Дабл-Ю Нет», магазин брендового одягу «Max Mara», телемагазин «Boutique TV», інтернет-магазини rampic.com, «SK house», «Яблуко», магазин верхнього одягу «KORANSO», ТОВ «Сміла-Аудіо» (офіційний представник SIEMENS в Україні), Кур'єрська служба «SkyNet Worldwide Express», деякі ВНЗ та інші.

Оскільки, нині, флексоdruk є досить популярним та бажаним напрямком для нанесення логотипів і зображень на упаковку, то у процесі флексодруку упаковка досягає більш іміджевого та привабливого вигляду, що значно приваблює увагу споживачів до продукції та робить її більш конкурентоспроможною.

Протягом 12 років ТОВ «Біос-К» спрямовує свою діяльність на виготовлення та збут поліетиленової упаковки і інших виробів. Процес виробництва відбувається за допомогою еластичних друкарських форм і спеціальних швидковисихаючих фарб шляхом нанесення на поліетиленову плівку тонкого шару фарб у зазначеній послідовності.



Рис. 2.1 Переваги флексодруку на підприємстві ТОВ «Біос-К»

*Джерело: складено автором.*

При виробництві брендovаних пакетів ТОВ «Біос-К» звертає увагу на високі вимоги до якості своєї продукції та виготовляє упаковку призначену для контакту із продуктами харчування.

Завдяки якісній технології флексодруку, що використовується у діяльності ТОВ «Біос-К» споживач має змогу отримати високоякісний товар за привабливою ціною, оскільки даний тип печаті є низькозатратним.

Виробниче устаткування ТОВ «Біос-К» обладнано сучасним автоматизованим обладнанням для нанесення флексодруку, що дає змогу виконувати великі обсяги роботи протягом короткого терміну. Флексоdruk на поліетилені здійснюється на сучасній флексографічній установці. Також підприємство ТОВ «Біос-К» здійснює доставку товару по всій Україні.

Нанесення флексодруку логотипу на плівковий виріб, надає продукції фірмовий стиль. Дизайнери ТОВ «Біос-К» розробляють оригінальні макети проекту. При складанні проекту враховуються всі побажання і зауваження клієнтів. За бажанням клієнта на упаковку може бути нанесено не лише фірмові логотипи, а й різні написи чи зображення, які впливатимуть на покращення іміджу підприємства та сприятимуть ефективності збуту продукції (послуг).

Відтак, перевагами ТОВ «Біос-К» є сучасне автоматизоване обладнання, якісна сировина та матеріали, висококваліфікований та відповідальний персонал, а також широко розвинені партнерські відносини. Тож, усі наведені переваги дають змогу підприємству виготовляти високоякісну продукцію та отримувати лідерські позиції на ринку.

У таблиці 2.1 наведено асортиментний ряд продукції ТОВ «Біос-К» за їх характеристика та ціновими позиціями.

Таблиця 2.1

## Характеристика асортиментної та цінової політики ТОВ «Біос-К»

Характеристика пакету	Відпускна ціна пакету				
	100 шт.	1000 шт.	3000 шт.	5000 шт.	Більше 5000 шт.
1	2	3	4	5	6
Банан 20*30, 30 мк, без укр.. ручки, донний шов, п/е білий	1,00	1,00	0,95	0,80	договірна
Банан 20*40, 50 мк, укр.. ручка, дно 2см., п/е білий	2,20	2,20	2,10	2,05	договірна
Банан 40*50, 80 мк, укр.. ручка, дно 3см., п/е білий	3,20	3,20	3,15	3,05	договірна
Майка 30*50, 20 мк, 8см. фальц, п/е білий	1,40	1,40	1,30	1,15	договірна

1	2	3	4	5	6
Майка 40*60, 30 мк, 10см. фальц, п/е білий	2,20	2,20	2,10	2,05	договірна
Петля 40*60, 30 мк, 10см. фальц, п/е	3,20	3,20	3,15	3,05	договірна
Плетені мішки 45*70, 80мк, вторинна сировина	-	3,00	2,90	2,85	2,85

Джерело: складено автором за даними підприємства.

На підприємстві ТОВ «Біос-К» спостерігається лінійно-функціональна структура управління. За такої структури управління керівництво здійснюється лінійним керівником через підлеглих йому функціональних керівників, кожен з яких має право керувати підлеглими підрозділами відповідно до визначених повноважень та функціональних обов'язків.

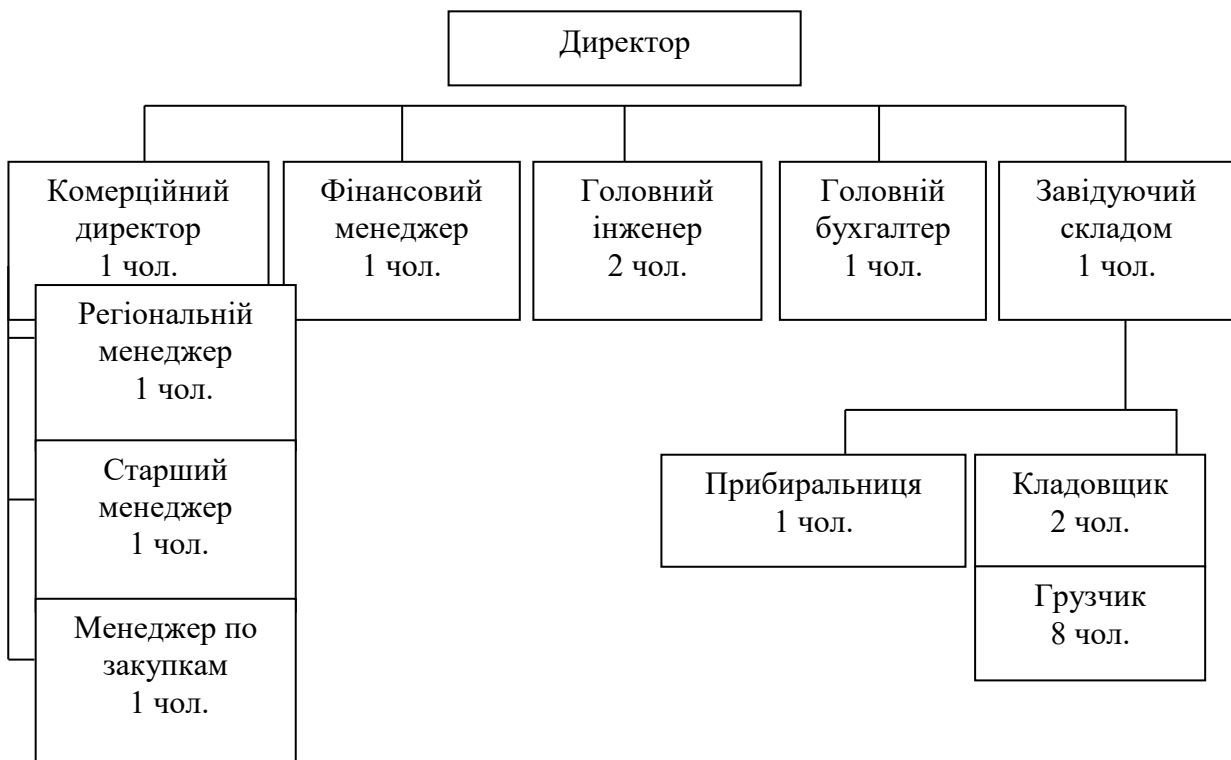


Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «Біос-К»

Джерело: складено автором за даними підприємства.

У 2020 році чисельність персоналу на ТОВ «Біос-К» становила 21 особу, з них управлінський персонал складає 7 чоловік, що становить 33% від загальної чисельності робітників.

Проаналізувавши організаційну структуру ТОВ «Біос-К», можна зробити висновки, що вона є достатньо гнучкою, постійно удосконалюється відповідно до змін на ринку та внутрішньої політики підприємства.

Для детального аналізу діяльності ТОВ «Біос-К» необхідно провести аналіз основних техніко-економічних показників за 2018-2020 роки, який наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Біос-К» за  
2018-2020 роки

Показники	Од. вим	2018р	2019р	2020 р.	Абсол.приріст (+/-)		Відн.приріст (%)	
					2020/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Виробництво продукції в порівняних цінах	тис. грн.	4345,7	3664,3	4901	553,1	1235,2	12,6	33,6
Виробництво продукції і діючих цінах	тис. грн.	3424,3	3469,7	3900	475,6	431,1	13,8	12,3
Виручка від реалізації продукції	тис. грн.	2977,5	2991,3	3333	55,6	343,1	11,8	11,4
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2191,4	2029,8	2483	291,0	451,5	13,2	22,1
Валовий прибуток	тис. грн.	791,1	961,2	913,1	120,5	48,5	15,1	5,0
Операційні витрати	тис. грн.	248,8	269,4	341	92,2	72,5	36,8	26,8
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	8,2	65,7	-131	-38,5	-196,0	у16,6р.	у 3р.
Прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	25,3	100,5	-122	148,4	-223,6	5,7 р.	2,1 р.
Податок на прибуток	тис. грн.	15,3	99,4	128	113,6	29,5	38,2	9,6
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	434	426	411	-22	-14	-5,2	-3,4
Фонд оплати праці	тис. грн.	1001,7	1005,5	1321	317,8	314,0	31,6	31,1
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	9789,2	9999,1	10491	20,5	492,6	7,1	4,8
Середньорічний залишок оборотних коштів	тис. грн.	6802,5	7118,2	7162	360,5	45,2	5,2	0,62

Джерело: складено автором за даними підприємства.



Аналізуючи показники наведені в таблиці 2.2 можна зробити висновок, що у 2020 році відбулося погіршення діяльності ТОВ «Біос-К» порівняно із 2019 та 2018 роками. У той же час, дохід від реалізації продукції у 2020 році зріс на 11,8% порівняно із 2019 роком та на 11,4% порівняно із 2018 роком. Проте, зросла собівартість реалізованої продукції на 22,1% порівняно із 2019 роком та на 13,2% порівняно із 2018 роком. Дана тенденція пов'язана з тим, що зросла вартість сировини та матеріалів, внаслідок чого зменшився прибуток від операційної діяльності у 16,6 разів порівняно із 2018 роком та у 3 рази порівняно із 2019 роком. Крім того, відбулося зниження прибутку від звичайної діяльності у 5,7разів порівняно з 2018 р. та у 2,1 рази порівняно з 2019 р.

Податок на прибуток збільшився в 2020 році на 29,6% порівняно із 2018 роком та на 29,6% відносно до 2019 року. Це зумовлено тим, що податок вираховується за податковим методом і до валового доходу включаються лише аванси отримані від покупців.

Попри це, можна відзначити також позитивні зміни у фінансовому стані ТОВ «Біос-К» зокрема такі як:

- збільшення фонду оплати праці, що зріс у 2020 році на 31,6 % внаслідок збільшення розміру мінімальної заробітної плати;
- збільшення доходу від реалізації продукції, який зріс внаслідок збільшення обсягів виробництва продукції;
- збільшення середньорічної вартості основних фондів, яка зросла на 7,1 % порівняно із 2018 роком та на 4,1% порівняно із 2019 роком;
- збільшення середньорічного залишку оборотних коштів, який зріс на 5,2% порівняно із 2018 роком.

Таким чином, проаналізувавши дані таблиці 2.2 можна зробити висновок, що фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Біос-К» в період з 2018 по 2020 роки був стійким, підприємство отримувало дохід та здійснювало рентабельну діяльність.

Для більш детального дослідження управлінської діяльності підприємства слід проаналізувати ефективність основних управлінських показників ТОВ «Біос-К», які наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників ефективності управління підприємства  
ТОВ «Біос-К» за 2018-2020 роки

Назва показника	Одиниця виміру	Роки			Темпи зростання (спаду), % до бази	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2018
1	2	3	4	5	6	7
1. Виручка від реалізації продукції	тис.грн.	2978,5	2991,2	3334	100,42	111,93
2. Чисельність працюючих, всього	осіб	30,00	27,00	21,00	100,00	90,0
у т.ч. Управлінських працівників	осіб	7,00	7,00	7,00	100,00	100,00
3. Прибуток від реалізації	тис.грн.	792,1	961,3	913,0	121,36	115,26
4. Загальні витрати (собівартість)	тис.грн.	2190,4	2029,9	2482	92,67	113,33
5. Витрати на управління	тис.грн.	388,00	598,00	689,00	154,23	115,21
6. Фонд оплати праці, всього	тис.грн.	1001,8	1005,6	1320	100,37	131,26
7. Обсяг виробництва на одного управлінського працівника	тис.грн.	335,36	280,31	373,32	83,58	111,31
8. Прибуток на одну грн витрат на управління	грн.	3,84	2,26	2,92	58,85	129,2
9. Частка витрат на управління в загальних витратах	%	2,32	2,85	1,69	-	-
10. Частка управлінських працівників у загальній чисельності працюючих	%	23,33	25,92	33,33	-	-

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Аналізуючи дані таблиці 2.3 можна зробити висновок, що управлінська діяльність підприємства ТОВ «Біос-К» є достатньо ефективною тому, що в процесі аналізу показників було виявлено тенденцію до зростання.

У той же час, в 2020 році відбулося зменшення показників управлінського складу та зниження прибутку від реалізації, що становив 913 тис.грн. у 2020 році та 961,3 тис.грн. у 2019 році.

Частка управлінських працівників в загальній чисельності працівників впродовж 2018-2020 років відносно залишалась на одному рівні 23-33%.

Таким чином, проведений аналіз ефективності управління на підприємстві ТОВ «Біос-К» за 2018-2020 роки показав, що управлінська діяльність є достатньо ефективною, проте потребує постійного контролю за витратами на управління оскільки спостерігається тенденція до їх зростання.

## **2.2 Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Біос-К»**

Для проведення достовірної оцінки інноваційних можливостей ТОВ «Біос-К», перш за все, слід проаналізувати фінансовий стан підприємства. На основі чого можна визначити рівень забезпеченості підприємства необхідними ресурсами, доцільність їх розміщення та здатність підприємства до розрахунків та фінансових взаємовідносин.

Крім того, на основі аналізу фінансового стану підприємства можна визначити рівень його конкурентоспроможності на ринку та потенціалу. Загалом, метою проведення фінансового аналізу ТОВ «Біос-К» є визначення недоліків процесі його діяльності та можливостей їх запобігання.

На сьогодні, бухгалтерський облік на підприємстві ТОВ «Біос-К» здійснюється на основі фінансових даних про діяльність підприємства, що характеризують його майновий стан. Завдяки ефективному бухгалтерському та фінансовому обліку можна провести реальну оцінку активів підприємства та його можливостей, зокрема схильності до інновацій. Зокрема, на основі вище наведеної звітності відбувається планування та розподіл собівартості продукції, її прибутковості та рентабельності.

Основні документи, які використовує підприємство ТОВ «Біос-К» на етапі ведення обліку схематично наведено на рис. 2.3.

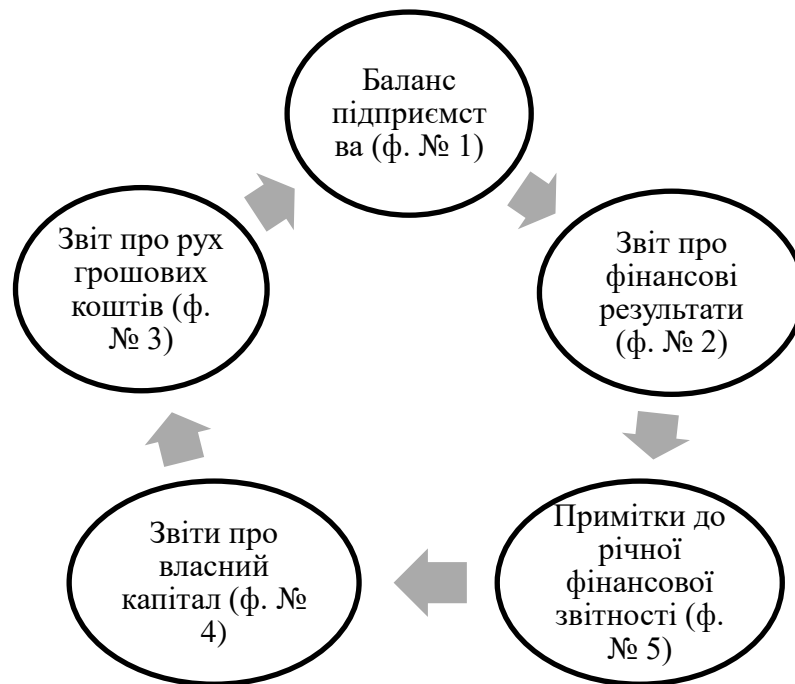


Рис. 2.3 Основні документи фінансового обліку на ТОВ «Біос-К»

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Для якісного аналізу та вивчення фінансової звітності підприємства є розрахунок фінансових коефіцієнтів, зокрема фінансової стійкості та стабільності, що є вкрай важливими у діяльності будь-якої компанії. Для більш достовірного аналізу необхідно проаналізувати дані показники в динаміці за різними періодами.

Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Біос-К» наведено в таблиці 2.4 та 2.5.

Таблиця 2.4

#### Розрахунок показників фінансової стійкості та стабільності

Показник	Формула	Розрахунок
1	2	3
Коефіцієнт автономії	$\frac{p.380(4) \text{ Ф № 1}}{p.640(4) \text{ Ф № 1}}$	2020 рік = $6377,8 / 6652,6 = 0,96$ 2019 рік = $6378,9 / 7583,5 = 0,84$ 2018 рік = $6127 / 6743 = 0,91$
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{p.380(4) \text{ Ф № 1}}{p.620(4) + p.630(4) \text{ Ф № 1}}$	2020 рік = $6377,8 / (269,4+0) = 6377,8/269,4=23,7$ 2019 рік = $6378,9 / (1193,0+0) = 6378,9/1193,0=5,3$ 2018 рік = $6127 / (613+0) = 6127/613=10,0$

1	2	3
Коефіцієнт фінансової незалежності	р. 380 (4) Ф № 1 / (р.430 (4) + р.480 (4) + р.620 (4) + р.630 (4)) Ф № 1	2020 рік = $6377,8 / (5,4 + 0 + 269,4 + 0) = 6377,8 / 274,8 = 23,2$ 2019 рік = $6378,9 / (11,6 + 0 + 1193,0 + 0) = 6378,9 / 1204,6 = 5,3$ 2018 рік = $6127 / (3 + 0 + 613 + 0) = 6127 / 616 = 9,9$
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	((р.420 (4) + р.480 (4) + р.630 (4)) Ф № 1 / р.380 (4) Ф № 1	2020 рік = $(0 + 0 + 0) / 6377,8 = 0$ 2019 рік = $(0 + 0 + 0) / 6378,9 = 0$ 2018 рік = $(0 + 0 + 0) / 6127 = 0$
Коефіцієнт маневреності власних коштів	(р.380 (4) – р.080 (4)) Ф № 1 / р.380 (4) Ф № 1	2020 рік = $(6377,8 - 4273,4) / 6377,8 = 2104,4 / 6377,8 = 0,33$ 2019 рік = $(6378,9 - 4264,5) / 6378,9 = 2114,4 / 6378,9 = 0,33$ 2018 рік = $(6127 - 4471) / 6127 = 1656 / 6127 = 0,27$
Коефіцієнт фінансової залежності	р. 280 (4) Ф № 1 / р. 380 (4) Ф № 1	2020 рік = $6652,6 / 6377,8 = 1,04$ 2019 рік = $7583,5 / 6378,9 = 1,19$ 2018 рік = $6743 / 6127 = 1,10$

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Результати показників розрахованих у таблиці 2.4 занесено до таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка фінансової стійкості та стабільності ТОВ « Біос-К» за 2018 – 2020 роки

Показники	2018	2019	2020	Абсол.приріст (+/-)		Відн.приріст (%)	
				2020/2018	2020/2019	2020/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт автономії	0,96	0,84	0,91	-0,05	+0,07	-5,2	+8,3
Коефіцієнт фінансової стійкості	23,7	5,3	10,0	-13,7	4,7	-57,8	88,7
Коефіцієнт фінансової незалежності	23,2	9,9	5,3	-17,9	-4,6	-77,2	-46,5
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,33	0,33	0,27	-0,06	-0,06	-18,18	-18,18
Коефіцієнт фінансової залежності	1,04	1,19	1,10	0,06	-0,09	5,77	-7,56

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Проаналізувавши розрахунки наведені у табл. 2.6 можна зробити висновок, що на підприємстві протягом трьох років спостерігалися позитивні зміни у складі коефіцієнтів, що характеризують фінансову стабільність ТОВ «Біос-К». Зокрема, коефіцієнт автономії має незначне перевищення над нормативним значенням та показує залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, так в 2020 році підприємство на 91 % фінансувалося за рахунок власного капіталу, у той час, як у 2019 році даний показник становив 84%.

Коефіцієнт фінансової стійкості у ТОВ «Біос-К» має значення, що перевищує нормативний показник 1 та показує достатній рівень фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнти вказують на те, що власний капітал у 10 разів перевищив поточні зобов'язання підприємства у 2020 році.

Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує частку власного капіталу в загальній сумі заборгованості підприємства та показує значення у 5,3 у 2020 році.

Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів у ТОВ «Біос-К» дорівнює 0 і свідчить про те, що на підприємстві відсутні позикові кошти, що є перевагою.

Позитивним значенням коефіцієнта маневреності є значення більше 0. У підприємства в усіх трьох роках він становить від 0,33 до 0,27 в 2020 році, що має позитивний вплив на фінансові показники. Нормативне значення коефіцієнта фінансової залежності більше 1, тобто у ТОВ «Біос-К» протягом трьох років даний показник був у межах 1,04-1,10.

Далі необхідно провести розрахунок коефіцієнтів ділової активності, які представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Розрахунок показників ділової активності

Показник	Формула	Розрахунок
1	2	3
Коефіцієнт обертання активів	$p.035 (3) \Phi \text{ № } 2 / p.280 (4) \Phi \text{ № } 1$	2020 рік = $2190,4 / 6652,6 = 0,33$ 2019 рік = $2029,9 / 7583,5 = 0,27$ 2018 рік = $2482 / 6743 = 0,37$

1	2	3
Коефіцієнт обертання обігових коштів	р.035 (3) Ф № 2 / (р.260 (4) Ф № 1 + р.270 (4) Ф № 1)	2020 рік = $2190,4 / (2373,6 + 5,6) = 2190,4 / 2379,2 = 0,92$ 2019 рік = $2029,9 / (3311,9 + 7,1) = 2029,9 / 3319,0 = 0,61$ 2018 рік = $2482 / (2265 + 7) = 2482 / 2272 = 1,09$
Середній час обороту обігових коштів	(360 (р.260 (4) Ф № 1 + р.270 (4) Ф № 1) / р.035 (3) Ф № 2	2020 рік = $360 \times (2373,6 + 5,6) / 2190,4 = 391$ день 2019 рік = $360 \times (3311,9 + 7,1) / 2029,9 = 588,6$ днів 2018 рік = $360 \times (2265 + 7) / 2482 = 329,6$ днів
Коефіцієнт обертання готової продукції	р.035 (3) Ф № 2 / р.130 (4) Ф № 1	2020 рік = $2190,4 / 638,6 = 3,43$ 2019 рік = $2029,9 / 749,7 = 2,7$ 2018 рік = $2482 / 621 = 4,0$
Коефіцієнт обертання власного капіталу	р.035 (3) Ф № 2 / р.380 (4) Ф № 1	2020 рік = $2190,4 / 6377,8 = 0,34$ 2019 рік = $2029,9 / 6378,9 = 0,32$ 2018 рік = $2482 / 6127 = 0,41$
Віддача необоротних активів	р.035 (3) Ф № 2 / р. 080 (4) Ф № 1	2020 рік = $2190,4 / 4273,4 = 0,51$ 2019 рік = $2029,9 / 4264,5 = 0,48$ 2018 рік = $2482 / 4471 = 0,56$

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Результати розрахованих показників у таблиці 2.6 занесемо у таблицю 2.7. В таблиці 2.7 значення коефіцієнтів обертання відображають кількість обертів, яку здійснюють протягом року активи та капітал підприємства. На ТОВ «Біос-К» обігові кошти підприємства обертали у 2020 році у 0,37 разів швидше, ніж в 2019 році та у 0,27 разів ніж у 2018 році. Тривалість одного циклу становила 329,6 днів у 2020 році, що значно менше аніж у 2019 році. Готова продукція на ТОВ «Біос-К» мала більш швидкі оберти у 2020 році, ніж у попередні роки. Значно швидшими темпами обертався і власний капітал в 2020 році порівняно з 2018 та 2019 роками.

Таблиця 2.7

## Оцінка ділової активності ТОВ «Біос-К» за 2018 – 2020 роки

Показники	2018р	2019р	2020р	Абсол.приріст (+/-)		Відн.приріст (%)	
				2020/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт обертання активів	0,33	0,27	0,37	0,04	0,1	12,12	37,03

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт обертання обігових коштів	0,92	0,61	1,09	0,17	0,48	18,5	78,7
Середній час обороту обігових коштів	391,0	588,6	329,6	-61,4	-259,0	-15,7	-44,0
Коефіцієнт обертання готової продукції	3,43	2,7	4,0	0,57	1,3	16,6	48,1
Коефіцієнт обертання власного капіталу	0,34	0,32	0,41	0,07	0,09	20,6	28,1
Віддача необоротних активів	0,51	0,48	0,56	0,05	0,08	9,8	16,7

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Крім того зріс показник віддачі необоротних активів у 2020 році порівняно з 2018 роком на 9,8% і порівняно з 2019 роком на 16,7 %.

Далі слід провести розрахунок коефіцієнтів рентабельності підприємства з метою оцінки його прибутковості (табл.2.8).

Таблиця 2.8

## Розрахунок показників рентабельності

Показник	Формула	Розрахунок
1	2	3
Рентабельність операційної діяльності	$(p.100(3)Ф№2/p.090(3)Ф№2) \times 100$	2020 рік = $8,3 / 249,8 \times 100 = 3,32$ 2019 рік = $65,8 / 269,5 \times 100 = 24,4$ 2018 рік = $0 / 342 \times 100 = 0$
Рентабельність активів підприємства (до оподаткування)	$(p.170(3)Ф№2 / p.280(4)Ф № 1) \times 100$	2020 рік = $(24,4 / 6652,6) \times 100 = 0,38$ 2019 рік = $(100,6 / 7583,5) \times 100 = 1,33$ 2018 рік = $(0 / 6743) \times 100 = 0$
Рентабельність активів підприємства (після оподаткування)	$(p.220(3)Ф№2/p.280(4)Ф№1) \times 100$	2020 рік = $(10 / 6652,6) \times 100 = 0,15$ 2019 рік = $(1,1 / 7583,5) \times 100 = 0,01$ 2018 рік = $(0 / 6742,9) \times 100 = 0$
Рентабельність власного капіталу (до оподаткування)	$(p.170(3)Ф№2/p.380(4)Ф № 1) \times 100$	2020 рік = $(25,4 / 6377,8) \times 100 = 0,40$ 2019 рік = $(100,6 / 6378,9) \times 100 = 1,58$ 2018 рік = $(0 / 6127) \times 100 = 0$
Рентабельність власного капіталу (після оподаткування)	$(p.220(3)Ф№2 / p.370(4)Ф № 1) \times 100$	2020 рік = $(10 / 0) \times 100 = 0$ 2019 рік = $(1,1 / 0) \times 100 = 0$ 2018 рік = $(0 / 0) \times 100 = 0$

Джерело: складено автором за даними підприємства.



Розраховані показники рентабельності у таблиці 2.8 необхідно занести у таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

## Оцінка прибутковості ТОВ «Біос-К» за 2018 – 2020 роки

Показники	2018	2019	2020	Абсол.приріст (+/-)		Відн.приріст (%)	
				2020/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність операційної діяльності	3,32	24,4	0	-3,32	-24,4	0	0
Рентабельність активів підприємства до оподаткування	0,38	1,33	0	-0,38	-1,33	0	0
Рентабельність активів підприємства після оподаткування	0,15	0,01	0	-0,15	-0,01	0	0
Рентабельність власного капіталу до оподаткування	0,40	1,58	0	-0,40	-1,58	0	0
Рентабельність власного капіталу після оподаткування	0	0	0	0	0	0	0

*Джерело: складено автором за даними підприємства.*

За даними таблиці 2.9 можна зробити висновок, що рентабельність операційної діяльності ТОВ «Біос-К» зросла у 2019 році порівняно із 2018 роком, проте рентабельність активів зменшилась у 2019 році до 0,01, у той час, як у 2018 році вона складала 0,15. Оскільки в 2019 році підприємство завершило з нульовим фінансовим результатом, тому і відсутні показники рентабельності.

Для проведення оцінки майнового стану підприємства необхідно обчислити структуру активів ТОВ «Біос-К». Оскільки, нематеріальні активи відсутні на підприємстві, то питома вага нематеріальних активів не визначатиметься та дорівнює 0 (таблиця 2.10).

## Розрахунок показників майнового стану

Показник	Формула	Розрахунок
1	2	3
Питому вагу основних засобів	$(p.030(4) \text{ Ф№1} / p.280(4) \text{ Ф№1}) \times 100$	2020 рік = $(3989.9/6652,6) \times 100 = 60,0$ 2019 рік = $(3927.1/7583,5) \times 100 = 51,8$ 2018 рік = $(4241/6743) \times 100 = 62,9$
Питому вагу оборотних активів	$(p.260(4) \text{ Ф№1} / p.280(4) \text{ Ф№1}) \times 100$	2020 рік = $(2373,6/6652,6) \times 100 = 35,7$ 2019 рік = $(3311.9/7583,5) \times 100 = 43,7$ 2018 рік = $(2265/6743) \times 100 = 33,6$
Обчислимо коефіцієнт зносу основних засобів	$(p.032(4) \text{ Ф № 1} / p.031(4) \text{ Ф № 1})$	2020 рік = $6009.0/9998.9 = 0,60$ 2019 рік = $6075.1/10002.2 = 0,61$ 2018 рік = $6100/10341 = 0,59$
Обчислимо коефіцієнт мобільності активів	$(p.260(4) \text{ Ф № 1} / p.080(4) \text{ Ф № 1})$	2020 рік = $2373,6/4273.4 = 0,56$ 2019 рік = $3311,9/4264.5 = 0,78$ 2018 рік = $2265/4471 = 0,51$

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Дані розрахунків у таблиці 2.10 необхідно занести до таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

## Оцінка майнового стану ТОВ «Біос-К» за 2018 – 2020 роки

Показники	2018	2019	2020	Абсол.приріст		Відн.приріст (%)	
				2020/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Сума господарських коштів, що знаходиться в розпорядженні (тис.грн.)	6652,6	7583,5	6743	90,3	-840,6	1,36	-11,1
Структура активів підприємства в т.ч. - питома вага основних засобів (%)	60,0	51,8	62,9	2,9	11,1	4,8	21,4
- питома вага оборотних активів (%)	35,7	43,7	33,6	-2,1	-10,1	-5,9	-23,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,60	0,61	0,59	-0,01	-0,02	-1,7	-3,3
Коефіцієнт мобільності активів	0,56	0,78	0,51	-0,05	-0,27	-8,9	-34,6

Джерело: складено автором за даними підприємства.

З даними таблиці 2.11 видно, що сума господарських коштів, що знаходиться в розпорядженні підприємства в 2020 році значно (на 11,1%) зменшилась порівняно з 2019 роком. Хоча порівняно з 2018 роком було

збільшення на 1,36%. Переважну більшість активів підприємства в усіх трьох роках становили основні засоби, найбільше в 2020 р. – 62,9%; оборотні активи меншу частину і зменшились на 23,1% в 2020р. порівняно з 2019 роком і на 5,9% – порівняно з 2018 роком. Це може негативно вплинути на фінансовий стан підприємства.

Щабель відбуття основних засобів досить високий та складає 59–61 %. У 2020 році він зменшився на 3,3 % порівняно з 2018 роком внаслідок придбання нових основних засобів. Проте ТОВ «Біос-К» необхідно спрямовувати чималі кошти на закупку технологічно модернізованого устаткування. Коефіцієнт мобільності у ТОВ «Біос-К» протягом трьох років знаходився на рівні більшому за нормативне значення 0,5, що показує наявність у підприємства оборотних активів для запровадження нових проектів.

Далі необхідно провести оцінку ліквідності та платоспроможності, що передбачає розрахунок відповідних коефіцієнтів (табл.2.12).

Таблиця 2.12

## Розрахунок показників ліквідності та платоспроможності

Показник	Формула	Розрахунок
1	2	3
Маневреність грошових коштів	$(p.230 (4) \Phi \text{ № } 1 / p.380 (4) \Phi \text{ № } 1)$	2020 рік = $111,8/6377,8 = 0,018$ 2019 рік = $478,5/6378,9 = 0,075$ 2018 рік = $26/6127 = 0,004$
Коефіцієнт поточної ліквідності	$(p.260 (4) \Phi \text{ № } 1 / p.620 (4) \Phi \text{ № } 1)$	2020 рік = $2373,6/269,4 = 8,8$ 2019 рік = $3311,9/1193,0 = 2,8$ 2018 рік = $2265/613 = 3,7$
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$((p.230 (4) + p.240 (4) + p.170 (4) + p.180 (4) + p.190 (4) + p.200 (4) + 210 (4)) \Phi \text{ № } 1 / p.620 (4))$	2020 рік = $309,9 / 269,4 = 1,15$ 2019 рік = $812,6 / 1193,0 = 0,68$ 2018 рік = $143 / 613 = 0,23$
Коефіцієнт платоспроможності	$(p.230(4)+p.240(4)\Phi\text{№}1)/p.620(4)\Phi\text{№}1$	2020 рік = $(111,8+0)/269,4 = 0,41$ 2019 рік = $(478,5+0)/1193,0 = 0,40$ 2018 рік = $(26+0) / 613 = 0,04$
Частка запасів в оборотних активах	$p.100 (4) \Phi \text{ № } 1 / p.260 (4) \Phi \text{ № } 1$	2020 рік = $565,9 / 2373,6 = 0,24$ 2019 рік = $717,4 / 3311,9 = 0,22$ 2018 рік = $648 / 2265 = 0,29$
Коефіцієнт критичної оцінки	$(p.160 (4) + \text{по } p.240 (4) \Phi \text{ № } 1) / p.620 (4) \Phi \text{ № } 1$	2020 рік = $394,3 / 269,4 = 1,46$ 2019 рік = $875,1 / 1193 = 0,73$ 2018 рік = $352 / 613 = 0,57$

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Результати розрахованих показників у таблиці 2.12 слід занести до таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка ліквідності та платоспроможності ТОВ «Біос-К» за 2018 –  
2020 роки

Показники	2018	2019	2020	Абсол.приріст (+/-)		Відн.приріст (%)	
				2020/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Величина власного капіталу	6377,8	6378,9	6127	-251,1	-252,2	-3,94	-3,95
Маневреність грошових коштів	0,018	0,075	0,004	-0,014	-0,071	-77,8	-94,7
Коефіцієнт поточної ліквідності	8,8	2,8	3,7	-5,1	0,9	-58,0	32,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,15	0,68	0,23	-0,92	-0,45	-80,0	-66,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,41	0,40	0,04	-0,37	-0,36	-90,2	-90,0
Частка запасів в оборотних активах	0,24	0,22	0,29	0,05	0,07	20,8	31,8
Коефіцієнт критичної оцінки	1,46	0,73	0,57	-0,89	-0,16	-61,0	-21,9

*Джерело: складено автором за даними підприємства.*

Аналізуючи дані таблиці 2.12 та 2.13 можна бачити, що обсяг власного капіталу у 2020 році зазнав падіння у порівнянні із 2018 роком на 251,1 тис.грн. та 252,2 тис.грн. у порівнянні із 2019 роком, що у відсотковому співвідношенні становить 3,94% та 3,95% відповідно. При цьому коефіцієнт поточної ліквідності протягом 2018-2020 років показує тенденцію до перевищення нормативного показника та більше 1 і зростає протягом досліджуваного періоду.

Коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «Біос-К» у 2020 році становив 1,15, що на 80% більше ніж у 2019 році та на 66,2% ніж у 2018 році.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2020 році був нижче нормативного значення 0,2-0,7 та становив 0,04, що вказує на те, що лише ТОВ «Біос-К» має змогу погасити лише 4% від суми поточних зобов'язань.

Частка запасів в оборотних активах, що показує питому вагу у складі оборотних активів зростає у 2020 році порівняно з 2018 роком на 20,8% і порівняно з 2019 роком на 31,8%.

Статутний капітал ТОВ «Біос-К» формується на основі іменних акцій та складає 1030,7 тис. грн. і поділений на 415604 акцій номінальною вартістю 2,48 грн. Протягом 2018-2020 років розмір статутного капіталу не змінювався.

В установчих документах ТОВ «Біос-К» визначено принципи формування резервного капіталу розміром 5% від обсягу статутного капіталу шляхом використання нерозподіленого прибутку у межах до 25% від розміру статутного капіталу. На досліджуваному підприємстві довгострокові зобов'язання представлено у вигляді відстрочених зобов'язань із тимчасовими різницями.

### **2.3 Дослідження управління інноваційним розвитком підприємства та оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Біос-К»**

Для подальшого формування стратегії інноваційного розвитку та управління інноваційним потенціалом ТОВ «Біос-К», перш за все, необхідно провести оцінку інноваційного потенціалу досліджуваного підприємства.

За допомогою проведеного аналізу інноваційних можливостей та оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Біос-К» матиме змогу реально оцінити свою спроможність щодо створення та впровадження новацій у подальшому розвитку підприємства на усіх етапах реалізації інноваційної стратегії розвитку.

На першому етапі слід виявити та дослідити зовнішні фактори, що здійснюють вплив на інноваційні перспективи ТОВ «Біос-К» адже саме вони є складно контрольованими та невизначеними.

Для того, щоб визначити зовнішні переваги, що мають вплив на діяльність підприємства слід використати метод PEST-аналізу, який є частиною управління ризиками та розробки стратегії, а також допоможе виявити фактори макросередовища, що впливають на інноваційний потенціал підприємства [91, с.85].

На етапі проведення PEST-аналізу необхідно визначити та згрупувати фактори, які здійснюють вплив на ефективність та якість діяльності підприємства ТОВ «Біос-К». Загалом дані компоненти можна згрупувати у 4 групи ( політичні, економічні, соціальні та технологічні), після чого визначити ступінь впливу кожного з них.

Оцінку вагомості факторів впливу на підприємство ТОВ «Біос-К» наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

## Оцінка значимості факторів впливу на підприємства ТОВ «Біос-К»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага впливу фактору	Оцінка впливу	Зважена оцінка
1	2	3	4
Політичні			
Зміна законодавства	0,3	3	0,7
Державний вплив на промисловість	0,5	5	3
Податкова політика	0,4	4	1,3
Політична стабільність	0,2	3	0,4
Економічні			
Динаміка курсу гривні	0,3	4	0,9
Ціни на енергоресурси	0,3	4	0,9
Рівень цін на сировину і матеріали	0,45	5	1,85
Фінансове становище бізнес-партнерів	0,35	3	0,85
Соціальні			
Продуктивність праці	0,4	3	1
Демографічні зміни	0,2	2	0,3
Відношення до продукції підприємства	0,5	5	3
Рівень освіти та кваліфікації	0,3	2	0,5
Технологічні			
Швидкість зношування техніки	0,4	5	1,6
Рівень НТП	0,4	5	1,6
Витрати на НДКР	0,3	3	0,7
Розвиток ІКТ	0,3	3	0,7

*Джерело: складено автором на основі аналізу підприємства.*

За даними таблиці 2.14 можна виділити фактори макросередовища, які мають найвагомійший вплив у діяльності ТОВ «Біос-К», зокрема такі як-от державний вплив на промисловість, рівень цін на сировину та матеріали, відношення до продукції підприємства та рівень НТП.

Для подальшого дослідження внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Біос-К» необхідно використовувати метод SNW-аналізу, який дає змогу виявити сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства (табл.2.15).

Таблиця 2.15

## SNW-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Біос-К»

№	Стратегічна позиція фактору внутрішнього середовища	Якісна оцінка позицій		
		Сильна - S	Нейтральна - N	Слабка - W
1	2	3	4	5
Кадри				
1	Кадрові ресурси	+		
2	Мотивація персоналу			+
3	Плинність кадрів	+		
4	Кваліфікація персоналу		+	
Управління				
5	Стратегія управління			+
6	Імідж підприємства		+	
7	Організаційна структура		+	
Виробництво				
8	Вартість сировини	+		
9	Впровадження інновацій та автоматизація виробництва		+	
10	Контроль за якістю продукції		+	
Маркетинг				
11	Цінова політика	+		
12	ІКТ			+
13	Збут продукції та розширення асортименту		+	

*Джерело: складено автором на основі аналізу підприємства.*

Відтак, у таблиці 2.15 зазначено, що найвагомійшими факторами впливу на внутрішнє середовище ТОВ «Біос-К» є низький рівень змотивованості

персоналу, недостатньо розвинена стратегія управління та інформаційно-комунікаційні технології підприємства.

Таким чином, на основі вище проведеного аналізу факторів впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства ТОВ «Біос-К», необхідно провести оцінку його можливостей та загроз шляхом SWOT-аналізу. Внаслідок SWOT-аналізу можна провести подальшу повноцінну оцінку інноваційного потенціалу підприємства, який представлено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

## SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Біос-К»

Фактори зовнішнього середовища	Можливості (O):	Загрози (T):
Фактори внутрішнього середовища	1.Вдосконалення виробництва; 2. Поява нових технологій; 3. Вихід на нові ринки збуту; 4.Можливість розширення виробництва.	1. Поява нових конкурентів; 2. Нестабільна ситуація в країні; 3. Нестабільний курс національної валюти.
<i>Сильні сторони (S):</i>	<i>Поле «Сильні сторони/можливості»</i>	<i>Поле «Сильні сторони/загрози»</i>
1.Стабільний ріст обсягів виробництва; 2.Постійна клієнтська база; 3. Низькі ціни на товар; 4.Наявні налагоджені партнерські відносини.	1.Стабільний ріст обсягів виробництва та низькі ціни товару можуть забезпечити вихід на нові ринки збуту та розширення виробництва. 2.Наявні налагоджені партнерські відносини дозволяють вийти на нові ринки збуту.	1. Низькі ціни на товар дозволяють виборювати першість на ринку серед конкурентів 2. Наявність постійної клієнтської бази забезпечує ефективну діяльність підприємства в нестабільних економічних умовах країни
<i>Слабкі сторони (W):</i>	<i>Поле «Слабкі сторони/можливості»</i>	<i>Поле «Слабкі сторони/загрози»</i>
1.Низький рівень маркетингової політики; 2. Висока плинність кадрів;	1.Через слабо розвинену маркетингову діяльність підприємству важко вийти на нові ринки збуту.	1. Низький рівень маркетингової діяльності може призвести до втрати потенційних клієнтів та послаблення конкурентних переваг підприємства.

Джерело: складено автором на основі аналізу підприємства.

Досліджуючи структурні елементи впровадження інновацій на підприємстві ТОВ «Біос-К», можна спостерігати процес удосконалення



деяких технологій виробництва, незначне розширення асортименту, освоєння нових ринків, реалізація нових підходів до планування обсягів продукції і доходу.

Одним із найважливіших етапів ефективного управління інноваційною діяльністю підприємства є оцінка його інноваційного потенціалу, як на даний момент, а й у динаміці. Під час проведення оцінки інноваційного потенціалу доцільно використовувати дані аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, до якого входять аналіз продукції, ресурсів, управління та організованості.

Оцінку інноваційних можливостей ТОВ «Біос-К» необхідно здійснювати відповідно до таких показників, як впровадження модернізованого технологічного процесу, рівень автоматизації виробництва та освоєння інноваційних видів продукції. Визначення економічної вигоди від інноваційної діяльності підприємства слід здійснювати відповідно до економічних результатів.

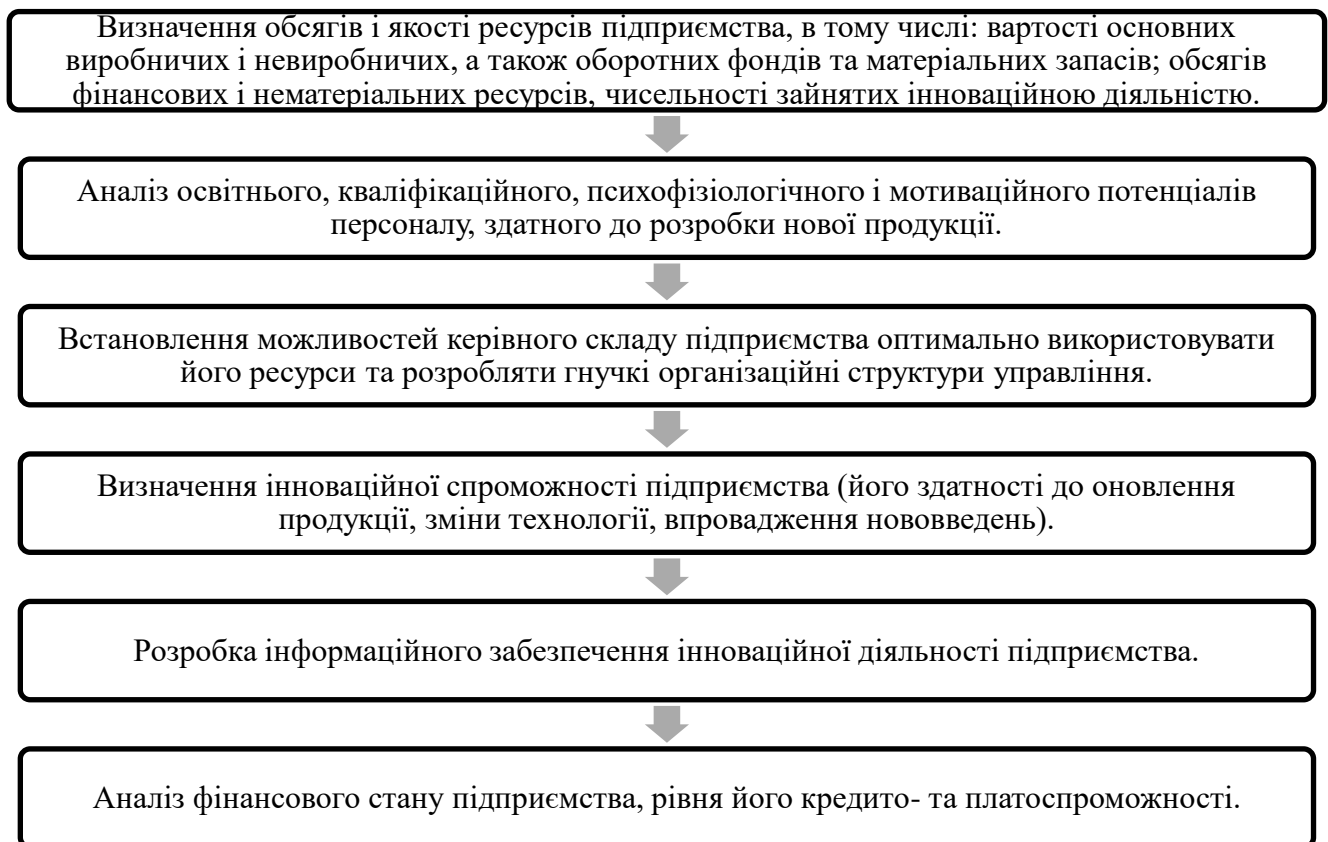


Рис. 2.4 Послідовність проведення оцінки інноваційного потенціалу та можливостей підприємства

Джерело: складено автором на основі аналізу підприємства.

На рис. 2.4 представлено послідовність проведення оцінки інноваційного потенціалу та можливостей підприємства ТОВ «Біос-К».

Проведений аналіз у пунктах 2.1 та 2.2 свідчить про те, що діяльність підприємства ТОВ «Біос-К» не є досить ефективною, саме підприємство має не достатньо прибуткове становище. Для покращення успішного функціонування підприємства, необхідно, щоб керівництво було націлене на освоєння нових технологій, які дозволять виробляти нові види продукції більш високої якості з найменшими витратами.

Таким чином стратегія інноваційного розвитку ТОВ «Біос-К» є основною передумовою подальшого успішного функціонування. Основною метою політики інноваційного розвитку має стати забезпечення належних конкурентних переваг та зростання доходу підприємства.

Підґрунтям для інноваційного розвитку ТОВ «Біос-К» є його виробничі підрозділи, які є ключовими у веденні інноваційної діяльності, а також комплексні характеристики підприємства, які визначають його потенціал до створення та реалізації нововведень. У такому випадку забезпечення інноваційного розвитку підприємства відбувається шляхом реалізації його інноваційного потенціалу.

У такому випадку, інноваційний потенціал ТОВ «Біос-К» являє собою інтегровану сукупність матеріальних та не матеріальних ресурсів, які підприємство може використовувати для створення та реалізації інноваційної продукції та забезпечення його конкурентоспроможності завдяки впровадженню інноваціям.

Інноваційний потенціал дає змогу повноцінно оцінити інноваційні можливості та сформулювати подальший напрямок інноваційного розвитку підприємства. Тож, впровадження підприємством інновацій можливо лише за умови високого інноваційного потенціалу.

На рисунку 2.5 схематично наведено основні складові інноваційного потенціалу підприємства, які є необхідними для здійснення інноваційної діяльності.



Рис. 2.5 Елементи інноваційного потенціалу підприємства

Джерело: складено автором на основі [82, с.151].

Наведені на рис. 2.5 складові інноваційного потенціалу мають тісний взаємозв'язок між собою, який визначає взаємозалежність ефективності одного елементу від попереднього. Отже, під інноваційним потенціалом підприємства слід розуміти здатність компанії створювати, впроваджувати,

модернізувати та використовувати новітні розробки лише при належному ресурсному забезпеченні.

Саме тому, для подальшого дослідження доцільним буде провести економічну оцінку інноваційного потенціалу ТОВ «Біос-К».

Економічна складова інноваційного потенціалу дає змогу визначити здатність підприємства до реалізації інноваційних технологій. Так, лише після визначення обсягу необхідних фінансових ресурсів у підприємства можна буде прийняти рішення щодо впровадження ним інновацій [12, 68].

Тож, під час проведення оцінки фінансових ресурсів керівництво компанії матиме змогу визначити доцільність та потребу у реалізації нововведень. На основі отриманої інформації можна зробити також висновок щодо потреби в залучених коштах.

Таким чином, оцінка інноваційного потенціалу підприємства ТОВ «Біос-К» складається з таких етапів, які наведено в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

## Етапи оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Біос-К»

Етап	Формула	Розрахунок
1	2	3
Оцінка наявності власних оборотних коштів	$ВОК = КР - ПА$	$ВОК = -61253 - 119756 = -181009$ тис.грн.
Оцінка наявності власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел для формування запасів	$ВД = ВОК + ДП$	$ВД = -181009 + 146268 = -34741$ тис.грн.
Оцінка загальної величини основних джерел засобів для формування запасів	$ОД = ВД + КПК$	$ОД = -34741 + 96831 = 62090$ тис.грн.
Розрахунок надлишку або нестачі власних оборотних коштів	$\pm ВОК = ВОК - ЗВ$	$\pm ВОК = -181009 - 20253 = -201262$ тис.грн.
Розрахунок надлишку або нестачі власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел формування запасів	$\pm ВД = ВД - ЗВ$	$\pm ВД = -34741 - 20253 = -54994$ тис.грн.
Розрахунок надлишку або нестачі загальної величини основних джерел для формування запасів	$\pm ОД = ОД - ЗВ$	$\pm ОД = 62090 - 20253 = 41837$ тис.грн.

1	2	3
Визначення фінансової стійкості підприємства	$S = \{S_1(x_1); S_2(x_2); S_3(x_3)\}$ Де, $x_1 = \pm \text{ВОК}$ , $x_2 = \pm \text{ВД}$ , $x_3 = \pm \text{ОД}$ .	
Оцінка інноваційного потенціалу будівельного підприємства	$\pm \text{ОД} = \pm \text{ОД} - \text{Ін.}$	$\pm \text{ОД} = 41837 - 1500 = 40337$ тис.грн.
Визначення типу інноваційного потенціалу		

Після проведених розрахунків можна зробити висновок, що на підприємстві ТОВ «Біос-К» спостерігається нестача власних оборотних коштів у сумі 201262 тис. грн. Підприємству не вистачає також власних і довгострокових позикових джерел формування запасів у сумі 54994 тис. грн. Спостерігається надлишок основних джерел формування запасів і витрат на підприємстві становить у сумі 41837 тис. грн.

Показники забезпеченості запасами і джерелами їх формування ( $\pm \text{ВОК}$ ,  $\pm \text{ВД}$ ,  $\pm \text{ОД}$ ) є базою для класифікації фінансово-економічного положення підприємства за ступенем його фінансової стійкості [44, с.197].

Виділяють чотири основні типи фінансової стійкості, зокрема такі як абсолютна, нормальна, нестійка та кризова.

Абсолютна стійкість фінансового стану визначається у тому випадку, якщо  $\pm \text{ВОК} \geq 0$ ;  $\pm \text{ВД} \geq 0$ ;  $\pm \text{ОД} \geq 0$ ;  $S = (1; 1; 1)$ .

Фінансова стійкість приймає нормального значення у тому випадку, якщо основні засоби та довгострокові зобов'язання виступають джерелами покриття витрат. Нормальна фінансова стійкість настає за умови, що  $\pm \text{ВОК} < 0$ ;  $\pm \text{ВД} \geq 0$ ;  $\pm \text{ОД} \geq 0$ ;  $S = (0; 1; 1)$ .

Нестійкий фінансовий стан вказує на те, що покриття витрат відбувається шляхом використання власних засобів, довгострокових та короткострокових позик. Такий стан визначається за умови, коли  $\pm \text{ВОК} < 0$ ;  $\pm \text{ВД} < 0$ ;  $\pm \text{ОД} \geq 0$ ;  $S = (0; 0; 1)$ .

Фінансовий стан можна вважати кризовим, у тому випадку, якщо підприємство немає достатніх джерел покриття витрат та визначається за умови, якщо  $\pm \text{ВОК} < 0$ ;  $\pm \text{ВД} < 0$ ;  $\pm \text{ОД} < 0$ ;  $S = (0; 0; 0)$  [44, с.197].

Проведені розрахунки показують, що тривимірний показник для ТОВ «Біос-К» має таке значення набуває такого значення:  $\pm \text{ВОК} < 0$ ;  $\pm \text{ВД} < 0$ ;  $\pm \text{ОД} \geq 0$ , де функція  $S$  буде  $(0; 0; 1)$ . Таким чином, фінансовий стан підприємства ТОВ «Біос-К» є недостатньо стійким.

Враховуючи значення функції  $S(x)$  можна виокремити такі основні типи інноваційного потенціалу притаманні для ТОВ «Біос-К» (табл. 2.19), що дають змогу визначити здатність промислового підприємства впроваджувати інновації за умови реалізації інноваційних проектів.

Таблиця 2.19

## Типи інноваційного потенціалу

Значення трьох-вимірний показника	Тип інноваційного потенціалу	Характеристика
1	2	3
S(1,1,1)	«Високий інноваційний потенціал – висока фінансова стійкість»	висока забезпеченість власними ресурсами, можлива реалізація інновації без зовнішніх запозичень.
S(0,1,1)	«Середній інноваційний потенціал – середня фінансова стійкість»	нормальна фінансова забезпеченість будівництва необхідними ресурсами, реалізація інновацій можлива, за допомогою часткового залучення позикових засобів.
S(0,0,1)	«Низький інноваційний потенціал – низька фінансова стійкість»	задовільна фінансова підтримка поточних витрат, для реалізації інновацій потрібне значне залучення зовнішніх джерел.
S(0,0,0)	«Відсутність інноваційного потенціалу – кризова фінансова стійкість»	Відсутність будь-яких можливостей у підприємства щодо впровадження інноваційних технологій

*Джерело: складено автором на основі [37, с.236].*

Як показують результати розрахунків наведених у таблиці 2.18 підприємству ТОВ «Біос-К» притаманний третій тип інноваційного потенціалу, тобто «низький інноваційний потенціал або низька фінансова стійкість». Таким чином, для впровадження інновацій підприємству потрібне залучення значного обсягу фінансових ресурсів.

Оскільки підприємство ТОВ «Біос-К» у своїй діяльності не має високого рівня впровадження інновацій, для повної та достовірної оцінки

інноваційного потенціалу підприємства необхідно розрахувати показники оцінки інноваційного потенціалу за допомогою експертних оцінок стану інноваційного розвитку за попередній період (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

## Експертні оцінки стану інноваційного розвитку ТОВ «Біос-К»

Показник	Експерти (2020 рік)					Xi	Ki	Експерти (2019 рік)					Xi
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Фінансування НДДКР (Ф1)	5	5	5	4	5	4,8	0,14	4	4	4	3	4	3,8
Кваліфікація персоналу(Ф2)	7	4	5	8	6	6,0	0,08	5	5	4	4	4	4,4
Відповідність технічного забезпечення (Ф3)	6	5	5	5	6	5,4	0,05	7	5	6	6	6	6,0
Патентна діяльність (Ф4)	3	4	3	3	4	3,4	0,06	2	4	4	3	4	3,4
Технічний розвиток підприємства (Ф5)	9	9	8	9	9	8,8	0,04	8	9	8	9	9	8,6
Ефективність інноваційного менеджменту (Ф6)	6	7	6	8	6	6,6	0,04	5	7	5	6	7	6,0
Новизна інновацій (Ф7)	5	4	4	6	4	4,6	0,06	4	5	5	4	6	4,8
Прибутковість (Ф8)	8	9	8	7	8	8,0	0,08	7	7	8	8	7	7,4
Конкурентоздатність (Ф9)	8	8	9	6	7	7,6	0,06	8	7	6	8	6	7,0

Джерело: складено автором.

На основі отриманих показників можна провести розрахунок таких показників стану інноваційного розвитку ТОВ «Біос-К»:

– приріст інноваційного потенціалу:

$$\Delta\Pi = \sum_{i=1}^n \left( \frac{O_i^A}{O_i^B} \times K^i \right) = 6,5 \quad (2.1)$$

де  $O_i^A$  — оцінка і-го показника досліджуваного об'єкту;

$O_i^B$  — оцінка і-го показника в минулому році.

– інтенсивність інноваційного розвитку:

$$I_{ip} = \frac{\Delta\Pi}{\Delta T} = \frac{6,5}{360} = 0,02$$

(2.2)

де  $\Delta T$  – період часу.

– ефективність інноваційного розвитку:

$$I_{ip} = \frac{\Delta\Pi}{B_T} = \frac{6,5}{42500} = 0,001 \quad (2.3)$$

де  $B_T$  — витрати з урахуванням фактору часу.

На основі отриманих даних необхідно побудувати графік моніторингу інноваційного потенціалу ТОВ «Біос-К». Для цього слід розрахувати середні показники експертних оцінок (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

## Середні показники експертних оцінок ТОВ «Біос-К»

	Ф1	Ф2	Ф3	Ф4	Ф5	Ф6	Ф7	Ф8	Ф9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$X_i$	4,8	6,0	5,4	3,4	8,8	6,6	4,6	8,0	7,6
$\Sigma x_i$	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,18	0,01
$V_i$	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01

Джерело: розраховано автором.

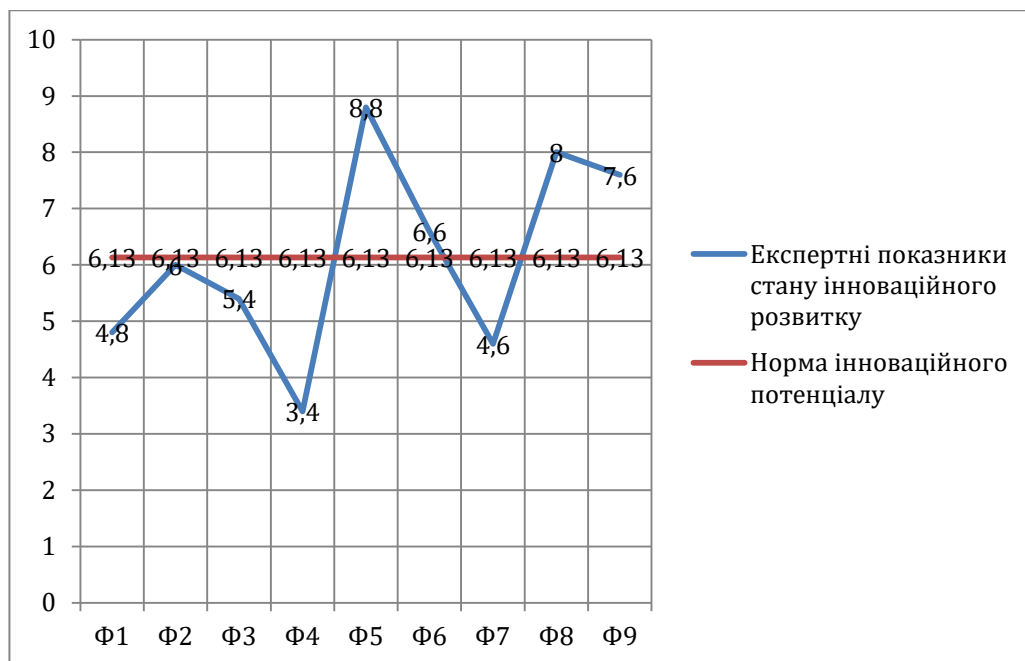


Рис. 2.6 Моніторинг інноваційного потенціалу ТОВ «Біос-К» за оцінками експертів  
Джерело: складено автором на основі розрахованих показників.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що експертні оцінки оцінки показують здатність ТОВ «Біос-К» до освоєння та реалізації інновацій у своїй діяльності. Загалом, ТОВ «Біос-К» має високий технічний розвиток підприємства, ефективне інноваційне управління, гарну конкурентоспроможність та здатність до зростання прибутковості компанії.



Проте, слід відзначити потребу у збільшенні фінансування наукових розробок, розвиток патентної діяльності та покращення новизни інновацій.

Отже, при розробці стратегії інноваційного розвитку підприємству ТОВ «Біос-К» необхідно приділити значну увагу щодо залучення новітніх технологій управління та освоєння більш сучасних типів інноваційної продукції внаслідок чого компанія зможе досягти лідерських позицій на ринку та забезпечити перспективний розвиток.

## **Висновки до розділу 2**

Для дослідження процесу управління інноваційним розвитком було обрано українське промислове підприємство ТОВ «Біос-К», що займається виготовлення брендованої поліетиленової упаковки та реалізації допоміжної продукції. Виробництво поліетиленової продукції відбувається з використання сучасного автоматизованого виробництва та установок, з використанням методу екструзії розплаву поліетилену та подальшим роздуванням рукавної плівки.

На етапі аналізу техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Біос-К» було виявлено ряд переваг щодо продукції досліджуваного підприємства, яка має високу якість та відповідає усім стандартам і може бути експортована за кордон.

Організаційна структура підприємства є достатньо гнучкою, постійно удосконалюється з урахуванням змін вимог ринку та внутрішньої політики підприємства.

Фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Біос-К» протягом 2018-2020 років показує стабільність, адже підприємство отримувало постійний дохід та провадило рентабельну діяльність. Управлінська

діяльність підприємства ТОВ «Біос-К» є достатньо ефективною тому, що в процесі аналізу показників було виявлено тенденцію до зростання.

У другому розділі магістерської роботи, було проведений аналіз показників фінансового стану підприємства, який показав, що підприємство ТОВ «Біос-К» стабільно працює на вітчизняному ринку, дебіторська заборгованість покриває кредиторську, витрати підприємства покриваються його доходом.

Крім того, на підприємстві протягом трьох років спостерігалися позитивні зміни у складі коефіцієнтів, що характеризують фінансову стабільність ТОВ «Біос-К». Зокрема, коефіцієнт автономії має незначне перевищення над нормативним значенням та показує залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, так в 2020 році підприємство на 91 % фінансувалося за рахунок власного капіталу, у той час, як у 2019 році даний показник становив 84%.

На основі проведеного аналізу було здійснено оцінку інноваційних можливостей підприємства за допомогою PEST, SNW та SWOT-аналізу, які дали змогу визначити подальші стратегії та перспективи для ТОВ «Біос-К».

Так, внаслідок проведеного аналізу інноваційних можливостей та оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Біос-К» має можливість реально оцінити свою спроможність щодо створення та впровадження новацій у подальшому розвитку підприємства на усіх етапах реалізації інноваційної стратегії розвитку.

Проведений аналіз у другому розділі свідчить про те, що діяльність підприємства ТОВ «Біос-К» не є досить ефективною, саме підприємство має не достатньо прибуткове становище. Для покращення успішного функціонування підприємства, необхідно зосередити увагу саме на впровадженні інновацій та освоєнні нових технологій, які дозволять виробляти нові види продукції більш високої якості з найменшими витратами.

## РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1 Організаційно-економічні напрями забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «Біос-К»

Процес впровадження організаційно-економічного механізму для ТОВ «Біос-К» має бути раціонально сплановано та регламентовано, адже даних механізм має бути, якомога краще пристосований до чинної політики та стратегії підприємства. Розроблений організаційно-економічний механізм повинен максимально задовольняти потреби підприємства та його споживачів, тож на етапі реалізації запропонованих стратегій він має комплексно охоплювати та систематизувати усі напрями діяльності ТОВ «Біос-К».

У такому випадку, організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку ТОВ «Біос-К» слід розглядати у вигляді широко розгалуженої ієрархічної системи, яка встановлює зв'язок між складовими елементами та їх групами відповідно до способу їх взаємодії між собою. Зокрема, до даної системи слід включати об'єднання та розпад певних ланок у процесі яких збалансовуються економічні відносини держави, інноваційної галузі, досліджуваного підприємства та споживачів, які забезпечують цілеспрямований розвиток підприємства на певних проміжках часу (рис. 3.1).

На сьогодні, можна спостерігати посилення впливу факторів зовнішнього середовища (політичних агресій, курс валюти, зростання цін) та внутрішнього (низькі доходи, застарілі управлінські фонди, низький рівень інтеграції науки та підприємств), що зумовлюють додаткові виклики для функціонування даного механізму [39, с.8]. Саме тому він має бути гнучким та сприйнятливим до інновацій, стійкішим до змін ринкового середовища.



Рис. 3.1 Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку ТОВ «Біос-К»

Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К» містить визначений підприємством комплекс цілей та наявність ресурсів, сформовані економічні показники для оцінки результативності механізму та належне інформаційне забезпечення.

Для більш ефективного функціонування даний механізм має бути розроблено ґрунтуючись на таких основних складових як організаційна, економічна та інноваційна.

Відтак, організаційна складова механізму включає форму діяльності підприємства, планування його діяльності та визначення виробничих технологій. У той же час, економічна складова містить показники ціни та ціноутворення, кредитну та податкову політику. Інноваційна складова охоплює процес управління інноваціями на усіх етапах їх виробництва, а також стимулювання інноваційної інфраструктури.

Слід зазначити, що даний механізм є відкритою динамічно функціонуючою системою, яка здійснює свою діяльність під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою таких функцій, які наведено на рис. 3.2.

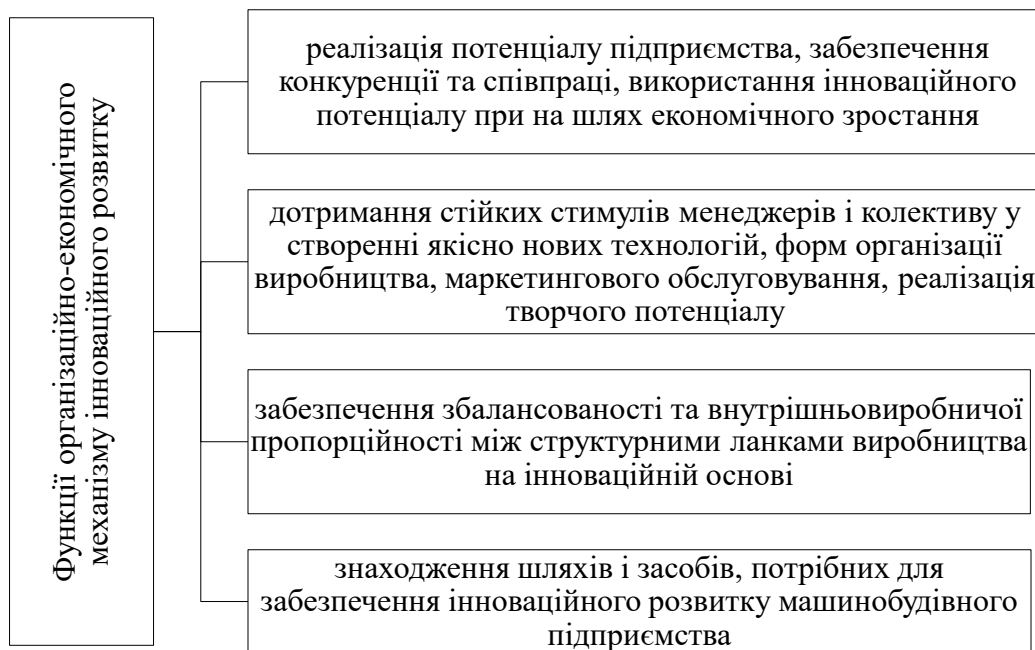


Рис. 3.2 Функції організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку ТОВ

«Біос-К» (Джерело: складено автором на основі [49, с.68-69])

У результаті впровадження організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком у діяльність ТОВ «Біос-К», підприємство зможе досягти такого рівня розвитку, який би забезпечував можливість функціонування у зовнішньому середовищі за відповідними показниками з конкурентами у галузі.

Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К» повинен включати методи для забезпечення і аналізу, а отримані результати мають бути використаними для визначення й групування слабких і сильних сторін підприємства, планування подальшої діяльності ТОВ «Біос-К» з метою інноваційного розвитку.

Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К» потребує залучення певної системи принципів (рис. 3.3).

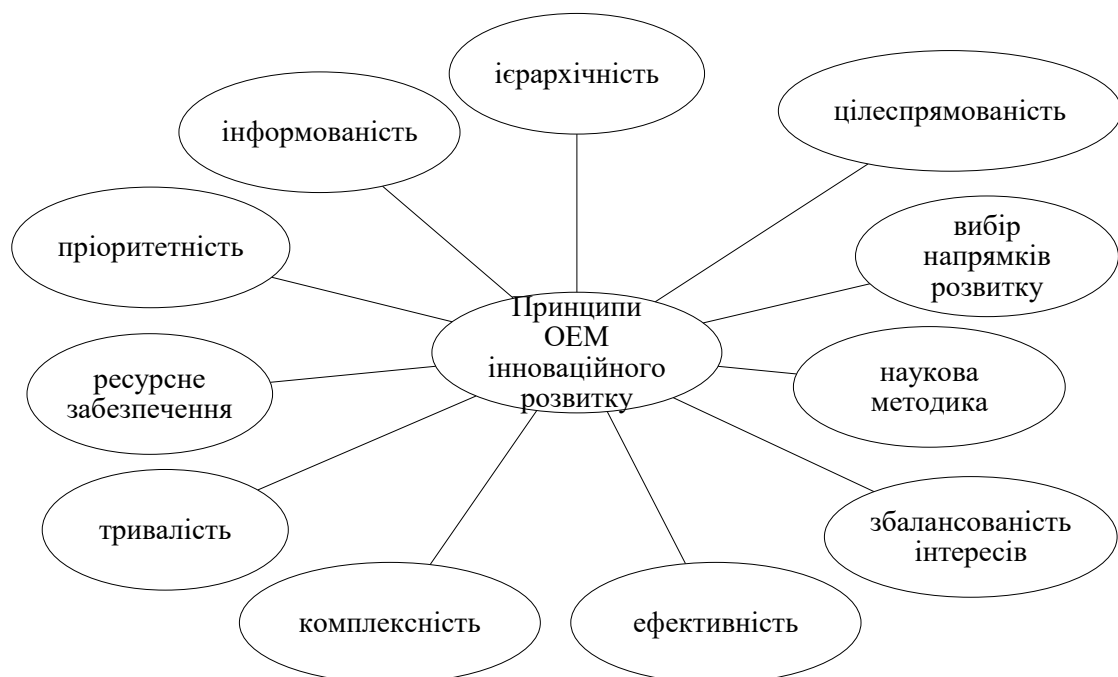


Рис. 3.3 Принципи організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку ТОВ «Біос-К»

Джерело: складено автором на основі [82, с.200].

Зокрема, наявність наукової методики відповідає за якісне формування структури організаційно-економічного механізму; ієрархічність входить до

складу механізму впровадження розроблених стратегій; цілеспрямованість передбачає орієнтацію на стратегічні цілі компанії та забезпечення його кінцевої мети; вибір напрямків інноваційного розвитку відповідає за максимальне використання наявних конкурентних переваг підприємства; комплексність встановлює взаємозв'язок між усіма структурними елементами механізму відповідно до дії різних факторів; ефективність спрямована на економію ресурсних витрат із збереження бажаного результату; системність передбачає систематизацію та упорядкування усіх складових елементів механізму; збалансованість передбачає забезпечення належної вигоди для усіх учасників інноваційного процесу; ресурсне забезпечення встановлює потребу у залученні ресурсів необхідних для забезпечення реалізації даного механізму; тривалість встановлює часові рамки реалізації проекту; інформованість відповідає за належний рівень забезпечення необхідними даними на усіх етапах реалізації механізму; пріоритетність визначає переваги при формування та впровадженні інноваційного проекту відповідно до його першочергових завдань та стратегічних цілей [87, с.78-79].

Крім того, слід зауважити, що подальша інноваційна діяльність ТОВ «Біос-К» має бути пов'язаною із постійним залученням інновацій, пристосування яких передбачає різних організаційно-економічних та виробничих трансформацій. Таким чином, задля досягнення бажаних інноваційних цілей необхідно використовувати нових підхід щодо управління змінами та інноваціями.

Ключовою метою функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку ТОВ «Біос-К» є трансформація продукції підприємства у новий якісний стан, який характеризується досягненням мети інноваційного розвитку, зростанням показників конкурентоспроможності виробництва та максимальним задоволенням потреб споживачів і підприємства.

Основними завданням функціонування організаційно-економічного механізму ТОВ «Біос-К» є:

- дослідження динаміки властивостей механізму інноваційного розвитку та його структурних елементів;
- формування організаційно-економічного механізму відповідно до визначених потреб та характеристик.

Процес вирішення наведених завдань є індивідуальним для ТОВ «Біос-К» та потребує максимального врахування його стратегічних і тактичних цілей, особливостей його діяльності та проблем, рівня технологічного та інформаційного забезпечення, а також наявного інноваційного потенціалу і ресурсів.

Специфічні принципи управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К» слід систематизувати у відповідні блоки (рис.3.4):

- 1 – організаційний (показники ділової активності підприємства),
- 2 – економічний (показники платоспроможності),
- 3 – інноваційний (розроблення інновацій та їх упровадження).

Важливою складовою організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку ТОВ «Біос-К» є інструменти управлінської дії, які локалізовані в межах організаційного, економічного та інноваційного блоків. Відповідно до загального уявлення щодо інструментів, способів та засобів регулювання процесів підприємства задля досягнення бажаних цілей, необхідно розробити склад щодо трансформації суб'єктно-об'єктних відносин на етапі формуванні та розвитку ТОВ «Біос-К». Серед них ключові компетенції, маркетинг, бенчмаркінг, проектне та процесне управління, інноваційні програми, економічні й неекономічні мотиватори, точки інноваційного розвитку, інноваційні важелі та інноваційні мультиплікатори.

За сучасних умов господарювання ТОВ «Біос-К» відзначається необхідність у впровадженні допоміжного інструменту – експериментальної культури та інновацій. Інновації будуть більш реальними у культурному середовищі, в якому цінують креативність та творчий потенціал.



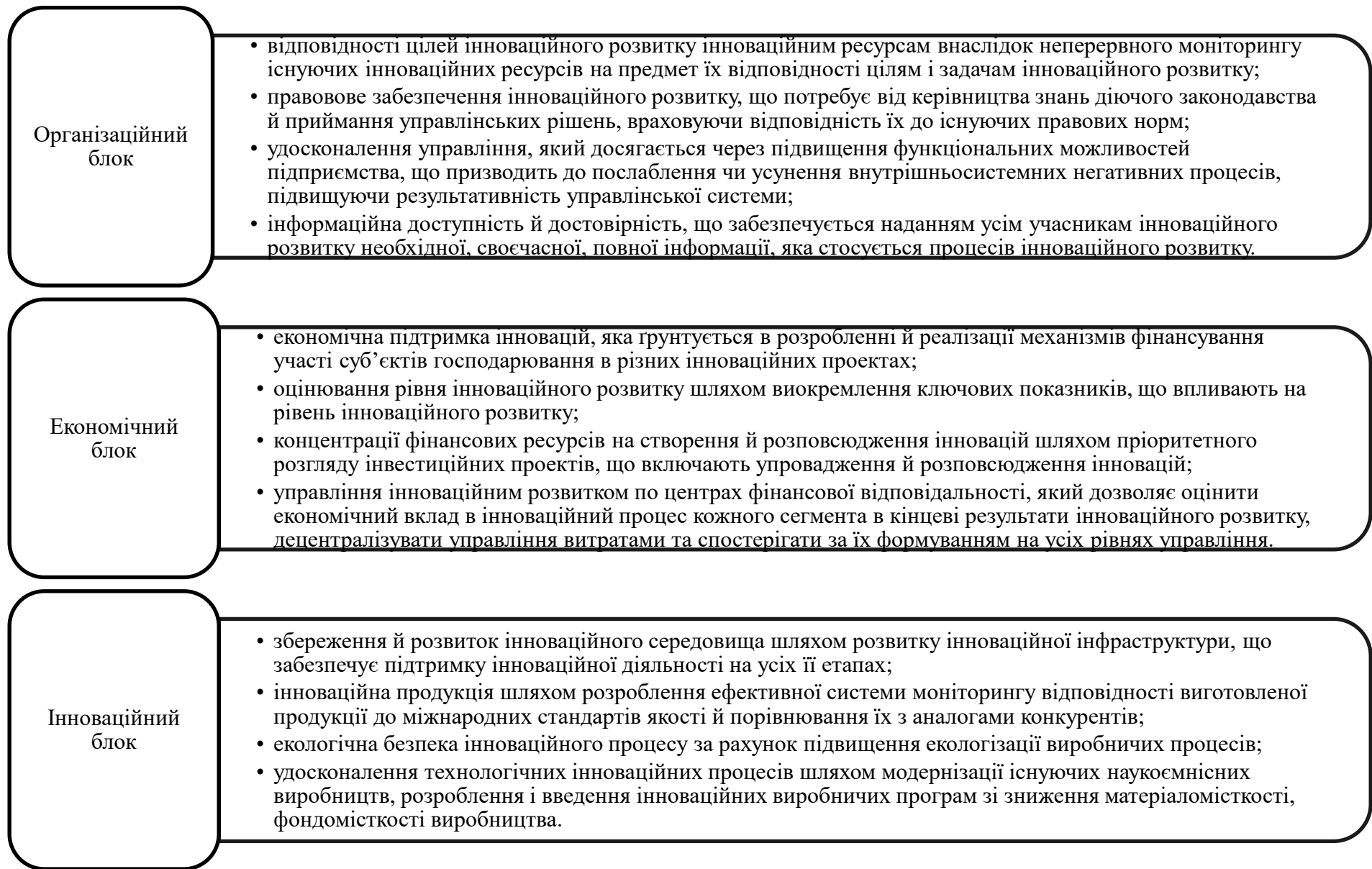


Рис. 3.4 Ключові принципи основних блоків організаційно-економічного механізму для ТОВ «Біос-К»

Джерело: складено автором на основі [82, с.212].

Складовими експериментальної культури є мотивація персоналу до генерації нових ідей, створення системи для обміну ідеями та інформацією, усунення недоліків у комунікаціях на рівні підприємства.

Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку ТОВ «Біос-К» забезпечуватиметься внаслідок сукупності необхідних ресурсів та умов, які впливають на цілеспрямований хід економічних процесів.

Основні засоби забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «Біос-К» в умовах використання організаційно-економічного механізму представлено на рис. 3.5.

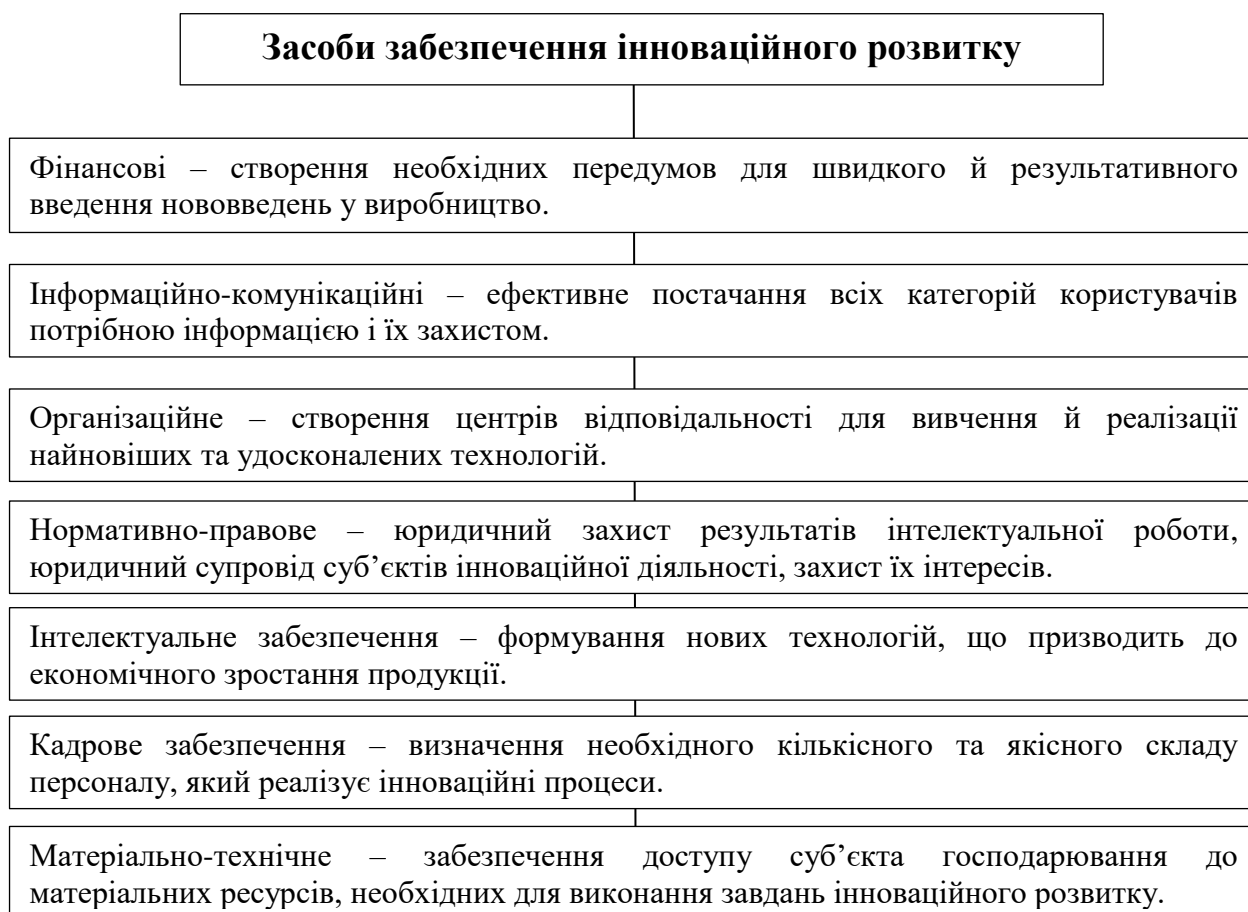


Рис. 3.5 Засоби забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «Біос-К» на основі організаційно-економічного механізму

*Джерело: складено автором на основі [42, с.312].*

Ще одним важливим засобом забезпечення організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку ТОВ «Біос-К» є час, тобто його необхідність, яка пов'язана з тим, що формою здійснення інноваційної діяльності є інноваційний проект, а організація управління проектами дозволяє виявляти резерви часу на виконання окремих робіт проекту, планувати терміни його реалізації.

У результаті впровадження даного організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку ТОВ «Біос-К» є досягнення підприємством належного рівня інноваційної діяльності та отримання прибуткових результатів. У ході реалізації запропонованого механізму ТОВ «Біос-К» матиме змогу підвищити рівень інноваційної активності підприємства внаслідок комплексного використання організаційної, економічної та інноваційної складових шляхом переведення інноваційного розвитку у режим покращених змін.

### **3.2 Шляхи удосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємства**

Основною метою інноваційних процесів в Україні є інноваційний розвиток підприємства, реалізація якого має відбуватися на основі структурної трансформації перспективних виробничих галузей, оновленні технологічного процесу внаслідок використання сучасних інноваційних технологій [42, с.18].

У ролі інновацій підприємства можуть виступати будь-які внутрішньо-господарські зміни, які призводять до комерційного успіху підприємства. До них відносять виробництво нових видів продукції чи послуг, впровадження нових або удосконалення чинних організаційних форм та використання нових методів діяльності на ринку [27, с.583].

Зокрема, значний вплив для підприємства на етапі розробки інноваційної стратегії відіграють цілі та фінансові ресурси підприємства, пріоритети та потреби управлінців, досвід у веденні інноваційної діяльності, ризику та показники часу. У той же час, важливими є розмір та структура підприємства.

За умови формування інноваційної стратегії орієнтованої на зовнішнє середовище необхідно максимально використовувати сильні сторони ТОВ «Біос-К» та його конкурентні переваги. У разі вибору стратегії спрямованої на діяльність у внутрішньому середовищі необхідне використання внутрішніх резервів ТОВ «Біос-К», які сприятимуть усуненню слабких сторін та досягненню бажаних цілей.

Ефективне функціонування процесу управління інноваційним розвитком слід починати із визначення кінцевої точки розвитку підприємства та позиції на ринку, яку бажає зайняти ТОВ «Біос-К» внаслідок впровадження інновацій.

Дослідивши основні проблеми у діяльності ТОВ «Біос-К» було визначено шляхи їх подолання, які спрямовано на реорганізацію структури управління інноваціями та створення проектного відділу.

На сьогодні, у діяльності ТОВ «Біос-К» відзначається потреба в організації сукупних елементів та підсистем, які б могли повноцінно та ефективно задовольняти діяльність підприємства.

Таким чином, слід розглянути реорганізацію структури управління інноваційним розвитком на підприємстві ТОВ «Біос-К», яка буде реалізовуватися внаслідок відповідності структурних елементів та процесів певним вимогам та принципам, зокрема таких як:

- впровадження активної інноваційної стратегії підприємства спрямованої на швидку реакцію щодо змін та потреб ринку;
- забезпечення належних умов для активного впровадження новацій у діяльність підприємства;

- визначення мотиваційних важелів та поведінки працівників спрямованих на забезпечення потреб працівників;
- створення привабливих умов для керівників щодо прийняття стратегічних рішень;
- оптимізація функцій підприємства.

Формування нової організаційної структури є дієвим інструментом у забезпеченні ефективної інноваційної діяльності підприємства. Оптимальна організаційна структура ТОВ «Біос-К» зможе пристосовувати управлінські та виробничі підрозділи підприємства відповідно до змін в ринковому середовищі та появи нових конкурентів.

На наступному етапі формування управлінської структури ТОВ «Біос-К» щодо управління інноваційним розвитком є створення та запуск інвестиційно-діагностичних підрозділів, які здійснюватимуть аналіз та оцінку інноваційного клімату, встановлювати попередні інноваційні параметри відповідно до потреб та ресурсів споживача, а також виконувати техніко-економічні дослідження.

Даний підрозділ має бути децентралізованим з метою забезпечення можливості самостійного прийняття рішень задля їх доцільності та мотивації працівників на етапі їх реалізації.

Таким чином, вище запропонована організаційна структура ТОВ «Біос-К» зможе раціоналізувати процес впровадження інновацій у діяльність підприємства.

Наступною проблемою, яка спостерігається у діяльності ТОВ «Біос-К» є низькі темпи інноваційного розвитку підприємства, про що свідчать його показники. Відтак, на підприємстві ТОВ «Біос-К» протягом 2018-2020 років спостерігався низький темп впровадження інновацій. Тож з метою усунення даної проблеми та збільшення показників інноваційної активності необхідно удосконалити діючий управлінський комплекс підприємства.

З метою покращення інноваційної діяльності ТОВ «Біос-К» та пришвидшення темпів впровадження інновацій на підприємстві доцільно було б впровадити проектний підрозділ.

Даний відділ ТОВ «Біос-К» відповідатиме за виконання певних інноваційних завдань, які схематично подано на рис.3.6.



Рис. 3.6 Інноваційні завдання плану проектного підрозділу ТОВ «Біос-К»

*Джерело: авторська розробка.*

З метою формування дієвого проектного підрозділу необхідно залучити висококваліфікованих та відповідальних спеціалістів, якому було притаманні креативність, творчий потенціал та здатність до розробки інноваційних продуктів.

Істотною перевагою впровадження даного підрозділу у діяльність ТОВ «Біос-К» є його здатність забезпечити можливість інтеграції науки та підприємства, яка б максимально задовольняла потреби споживачів. Крім того, проектний відділ ТОВ «Біос-К» сприятиме спрощенню процедури

прийняття інноваційних рішень на підприємстві та пришвидшенню реалізації нової продукції.

У своїй структурі проектний підрозділ ТОВ «Біос-К» повинен включати персонал цілеспрямований на інноваційний розвиток підприємства.

З економічної точки зору та з метою уникнення великих витрат на створення та функціонування даного відділу, на перших етапах до його складу мають входити керівник підрозділу та фахівець з інноваційного розвитку підприємства.

Оскільки планується, що проектний підрозділ буде самостійним структурним елементом, то за його керівником буде закріплені певні посадові обов'язки, зокрема такі як:

- створення інноваційних програм та проектів;
- формування маркетингової стратегії відповідно до попиту споживачів та якісних характеристик інноваційної продукції;
- визначення напрямів мінімізації витрат підприємства;
- управління працівниками функціонального підрозділу;
- участь працівників підрозділу у визначенні тактичних та стратегічних планів щодо реалізації інноваційної продукції;
- формування підготовчого плану щодо покращення конкурентних показників інновацій;
- управління процесом дослідження та оцінки базових показників щодо попиту та пропозиції на інноваційну продукцію;
- моніторинг за своєчасним усуненням проблем та недоліків у процесі управління інноваційним розвитком підприємства.

Наступною проблемою, яка спостерігається у діяльності ТОВ «Біос-К» є незначний показник плинності кадрів, зокрема виробничого персоналу.

Для усунення даної проблеми на підприємстві ТОВ «Біос-К» слід було б покращити мотиваційні важелі щодо стимулювання персоналу та удосконалити систему управління розвитком працівників, адже саме

персонал є важливим напрямком у системі подальшого управління інноваційним розвитком.

Плинність кадрів має негативний вплив на розвиток персоналу та підприємства в цілому, адже той хто має намір звільнитися, не зацікавлений у розвитку на даному підприємстві та проходженні професійного навчання.

Отже, для зниження показника плинності кадрів ТОВ «Біос-К» слід сформувати якісну систему відбору персоналу, яка передбачатиме, що працівники, які наймаються на роботу повинні відповідати існуючій корпоративній культурі ТОВ «Біос-К» та цінностям підприємства.

Крім того, істотним важелем у процесі адаптації працівників є роль керівника. У такому випадку, при влаштуванні працівника на роботу на перший час необхідно закріпити за ним висококваліфікованого працівника чи керівника підрозділу, який став би його наставником.

Ще однією причиною плинності робітників підприємства ТОВ «Біос-К» є незадоволення розміром заробітної плати. Напрямом усунення даної проблеми є створення нових або удосконалення діючих мотиваційних стимулів персоналу. Для цього необхідно визначити конкретних розмір премій чи надбавок для працівників у разі виконання встановлених виробничих норм чи у разі активної участі у процесі розвитку підприємства.

Для того, щоб покращити діяльність інноваційної складової ТОВ «Біос-К», необхідно запровадити мотивацію для працівників, які мають інноваційні та креативні ідеї, або є впроваджують їх у дійсність. Тобто для працівників, які запропонують дієве та доцільне інноваційне впровадження, виділити премію до заробітної плати. Проте, слід пам'ятати, що будь-які нововведення є суперечливими тому, що не мають абсолютної обґрунтованості щодо їх економічної доцільності.

Саме тому, процес впровадження інновацій на підприємстві досить часто піддається виникненню конфліктних ситуацій, вирішення яких покладається на керівника підприємства.



Так, керівник підприємства повинен вирішувати конфліктні ситуації щодо впровадження інновацій відповідно до таких положень та дій колективу, які наведено на рис. 3.7.

Етапи вирішення конфліктів	Психологічні чинники
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Попереднє самостійне осмислення даного інноваційного впровадження;</li> <li>• Аналіз та оцінка ефективності впровадження не має висвітлюватись виключно з позитивних сторін, керівник має зважити на можливі недоліки та труднощі нововведень;</li> <li>• Керівник повинен підвищувати рівень власних знань під час проведення підготовки з впровадження нововведень;</li> <li>• Необхідне проведення вивчення суспільної думки щодо інноваційного впровадження.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пошук різних шляхів вирішення проблем залучивши колектив;</li> <li>• Заохочення новаторів та їх всебічна підтримка;</li> <li>• Делегування повноважень працівникам для їх підвищення самосвідомості в колективі;</li> <li>• Використання демократичного стилю управління, колективне прийняття рішень та врахування думки підлеглих;</li> <li>• Прийняття участі керівника у справах колективу.</li> </ul>

Рис. 3.7 Процес вирішення керівником ТОВ «Біос-К» конфліктних ситуацій у процесі впровадження інновацій

*Джерело: складено автором на основі [14, с.155].*

Отже, запропоновані заходи допоможуть підприємству удосконалити систему управління інноваційним розвитком та знизити плинність кадрів на підприємстві ТОВ «Біос-К».

Так, як на підприємстві ТОВ «Біос-К» спостерігається високий рівень технології виробництва продукції та доволі низький рівень освоєння новітніх технологій, в якості стратегії інноваційного розвитку слід обрати стратегію спрямовану на покращення технологій шляхом розширення наявних виробничих потужностей та автоматизації деяких процесів.

Таким чином, для проведення науково-дослідних робіт щодо розробки та впровадження інновацій на ТОВ «Біос-К» необхідно залучати усі вільні кваліфіковані кадри, чому сприятиме вище запропонована організаційна структура.

Подальша стратегія управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К» буде спрямована на формування зовнішніх конкурентних переваг для підприємства на базі впроваджених інновацій та маркетингових дослідженнях, а також на становленні внутрішніх конкурентних переваг відповідно до інноваційного, виробничого та організаційно-управлінського потенціалу підприємства (рис. 3.8).

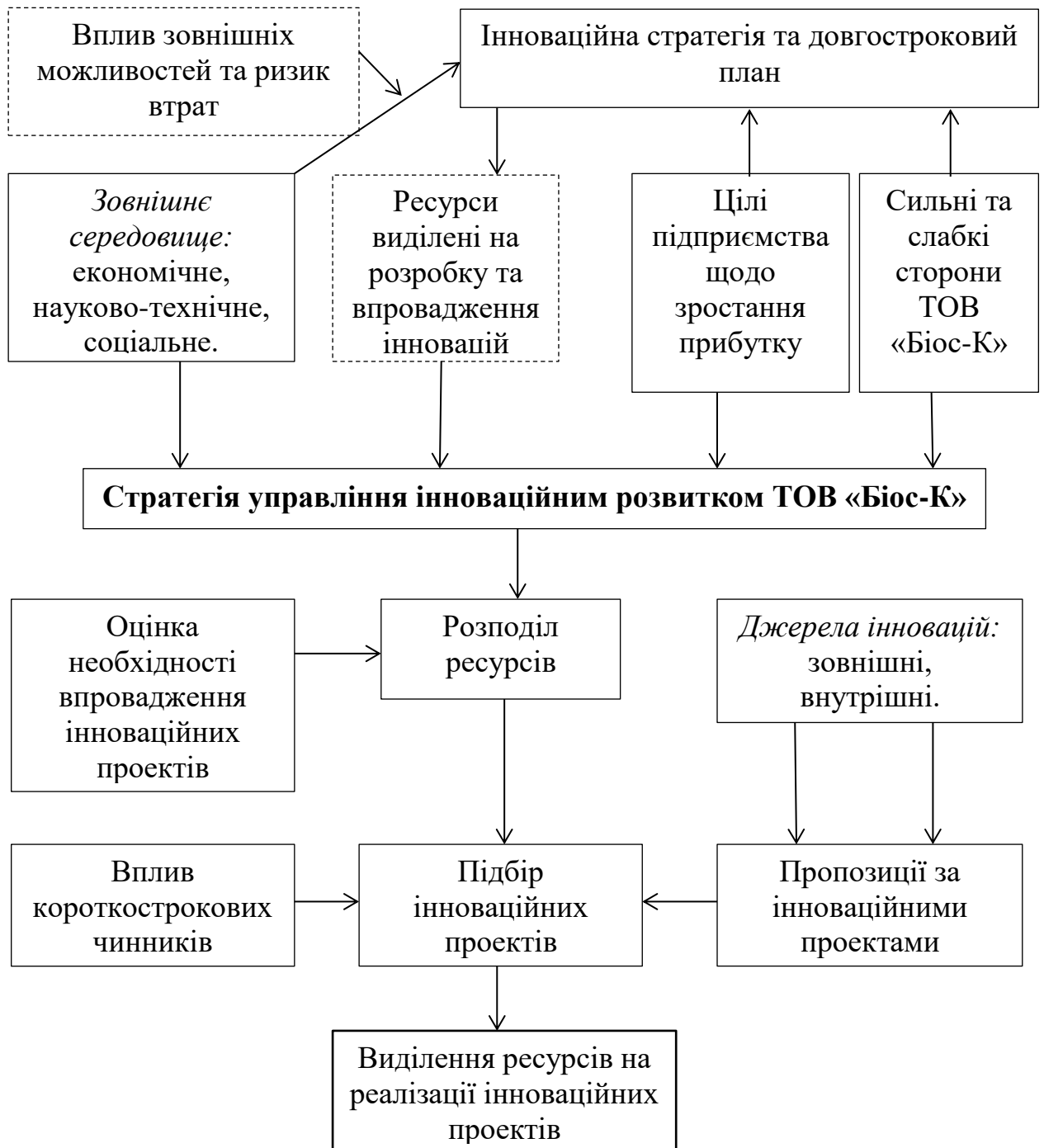


Рис. 3.8 Стратегія управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К»

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Стратегія управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К» спрямована на забезпечення підприємству зовнішніх конкурентних переваг, зокрема прискорення сталого розвитку ТОВ «Біос-К» в сучасних умовах ринку; забезпечення конкурентних переваг на основі вискоєфективних виробничих технологій та якості продукції; становлення лідерської та стабільної позиції на ринку у галузі; формування привабливого та оптимального цінового рівня; створення можливостей для суспільного визнання ТОВ «Біос-К».

Оскільки на підприємстві ТОВ «Біос-К» спостерігається відсутність впровадження інновацій постає потреба в удосконаленні діючого механізму управління інноваційною діяльністю. Модернізована система розробки та впровадження інновацій на підприємстві матиме такий вигляд (рис. 3.9).

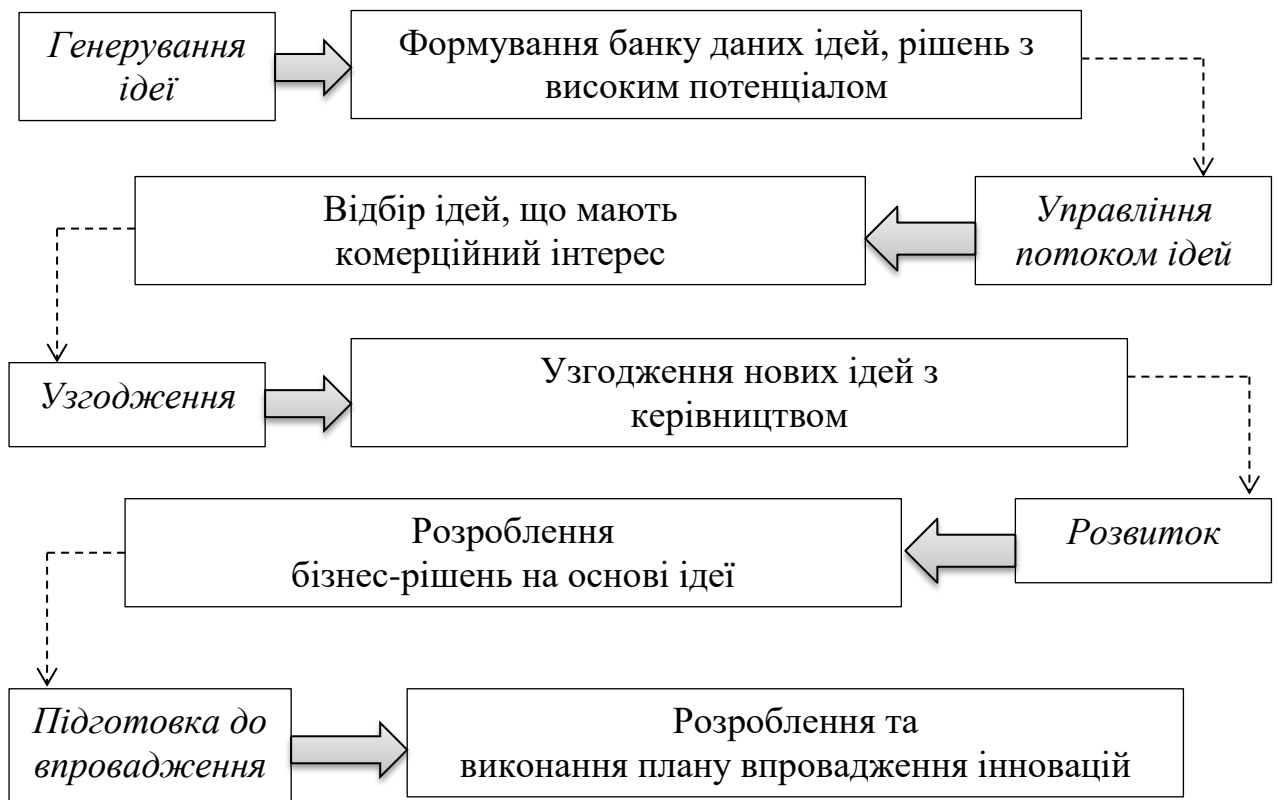


Рис. 3.9 Механізм управління інноваційною діяльністю ТОВ «Біос-К»

Джерело: авторська розробка.

На основі вищенаведеного механізму можна визначити основні КРІ, якими є показники фінансування та результативності НДДКР, показники

технологічного лідерства, показники ефективності інноваційної діяльності, показники ефективності взаємодії з зовнішніми джерелами розроблення інновацій.

В цілому ТОВ «Біос-К» не проводить дослідження та розробки у сфері інновацій, а впроваджує вже готові інноваційні проекти та вдосконалює рішення на власних потужностях.

Таким чином, для ТОВ «Біос-К» пропонується впровадження ПО для забезпечення потреб обміну знаннями та інформацією відповідно до потреб досліджуваного підприємства.

Далі необхідно сформулювати основні етапи реалізації механізму управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К» відповідно до визначених напрямків та КРІ (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями впровадження механізму управління інноваційним розвитком  
ТОВ «Біос-К»

Напрямок розвитку	Основні заходи	КРІ
1	2	3
Формування системи управління інноваційним розвитком	Розроблення нової системи управління ТОВ «Біос-К» Розроблення методичної та інформаційної бази Впровадження механізмів захисту інновацій Організація контролю результативності впровадження інновацій	Величина витрат – 20 тис. грн. Терміни виконання проекту – 37 днів Успішність проекту 1,42 Кількість організацій партнерів, задіяних в НДДКР- 2
Взаємодія з ВНЗ	Розроблення та затвердження програми щодо взаємодії з ВНЗ Залучення ВНЗ та наукових організацій до розроблення та реалізації НДДКР Укладання договорів/угод про співпрацю Проходження практики студентами ВНЗ	Кількість ВНЗ партнерів – 1 Кількість проектів НДДКР, виконаних спільно з ВНЗ – 2 Кількість осіб, що навчаються за освітніми спільними програмами – 25

1	2	3
Інновації в бізнес процесах	Розвиток системи управління знаннями на підприємстві Розробка системи управління інноваційною діяльністю Формування системи планування інновацій	Обсяги витрат Термін виконання

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства та [37, с.287-188].*

Аналізуючи дані таблиці 3.1 можна зробити висновки, що удосконалення механізму управління інноваційним розвитком потребує залучення певних фінансових та кадрових ресурсів. В середньому терміни реалізації запропонованих напрямків складають 10 років та плановій окупності через 2 роки, що в подальшому буде приносити прибутки для ТОВ «Біос-К».

Для обґрунтування доцільності інноваційних рішень на підприємстві ТОВ «Біос-К» необхідно удосконалити технологію формування та впровадження інновацій.

Таким чином, основними напрямками удосконалення технології управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «Біос-К» є:

- покращення показників управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К» шляхом створення проектного підрозділу на підприємстві внаслідок чого відбуватиметься підвищення рівня інноваційної діяльності підприємства, спрощення процесу прийняття інноваційних рішень, прискорення розробки та впровадження нових технологій;

- вдосконалення структури підприємства та зменшення плинності кадрів шляхом покращення стимулів для мотивації персоналу, що сприятиме зниженню плинності кадрів на ТОВ «Біос-К», підвищення продуктивності праці.

Отже, внаслідок усунення визначених проблем у діяльності ТОВ «Біос-К» та реалізації запропонованих напрямів удосконалення процесу управління

інноваційним розвитком підприємство зможе забезпечити собі у майбутньому високі показники прибутковості та сталий розвиток компанії загалом.

### **3.3 Обґрунтування доцільності впровадження запропонованих шляхів удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К»**

За сучасних умов господарювання діяльність промислових підприємств має бути зорієнтованою на досягнення високих показників інноваційної активності, який можна досягнути шляхом оптимального та цілеспрямованого управління інноваційними потенціалом. Саме обґрунтування економічної ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства є впливовим компонентом інноваційного аналізу та інструментом направленим на вдосконалення інноваційних процесів та зменшення ризику впровадження інновацій підприємством [64, с. 15].

Загальні показники економічної ефективності дають характеристику темпам управління інноваційним розвитком досліджуваного підприємства та надають можливість розрахунку основних характеристик інноваційної діяльності. Серед них такі як рентабельність і чиста поточна вартість реалізованих інноваційних проектів за визначений період часу [49, с.68].

Під першим показником для визначення економічної ефективності інноваційних проектів ТОВ «Біос-К» слід використовувати рентабельність інновацій, яка характеризує норму прибутку від впроваджених інновацій та обсяги чистого доходу, який отримує підприємство за кожну одиницю вкладених коштів в інноваційні проекти. Для визначення рентабельності інновацій використовують таку формулу:

$$P_I = \frac{Пч}{I}, \quad (3.1)$$

де,  $Пч$  – чистий прибуток, отриманий від реалізації інноваційних проектів;

$I$  – загальна сума витрат на здійснення інноваційної діяльності, включаючи витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.

Інноваційна діяльність ТОВ «Біос-К» загалом спрямована на максимізацію рентабельності інновацій. Проте її зростання є не завжди ключовою метою у процесі управління інноваційним розвитком.

Відтак, на етапі прийняття управлінських рішень щодо впровадження інновацій та збільшення інноваційного потенціалу ТОВ «Біос-К» необхідно враховувати стратегічні цілі компанії, її позицію на ринку, переваги та можливості конкурентів, які не завжди прямують до отримання доходу.

Другим показником щодо ефективності управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К» є чиста поточна вартість реалізованих інноваційних проектів. Даний показник дає змогу оцінити економічну вигоду від здійснення підприємством операційної, інноваційної, інвестиційної та фінансової діяльності, яка обумовлена впровадженням інновацій. Розраховують чисту поточну вартість за формулою (3.2):

$$ЧПВ = Пч - I \quad (3.2)$$

Для визначення часткових показників оцінки економічної ефективності в кількісному аспекті використовують таку формулу (3.3):

$$Пок = \frac{\Delta\Phi}{I}, \quad (3.3)$$

де,  $Пок$  – частковий показник, що характеризує економічну ефективність розвитку інноваційного потенціалу в кількісному аспекті;

$\Delta\Phi$  – зміна фактора, що характеризує ефективність управління розвитком інноваційного потенціалу;

$I$  – загальна сума витрат на здійснення інноваційної діяльності.

Для аналізу ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу ТОВ «Біос-К» і визначення напрямків змін за рахунок реалізації інноваційних проектів підприємств було використано такі кількісні показники, які представлено на рис. 3.9.



Рис. 3.9 Кількісні показники ефективності впровадження інновацій на підприємстві ТОВ «Біос-К»

*Джерело: складено автором на основі [82, с.141-143].*

Ефективність управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К» характеризується за допомогою коефіцієнту прогресивності продукції/послуг, який відображає обсяги інноваційної продукції, що відповідає усім стандартам.



Загалом, для встановлення стратегічної мети інноваційного розвитку ТОВ «Біос-К» слід використовувати загальні показники, адже вони можуть охарактеризувати ключові тенденції ефективності інноваційної політики досліджуваного підприємства.

На етапі прийняття тактичних рішень слід використовувати більш глибокий аналіз ефективності інноваційної політики розвитку ТОВ «Біос-К» шляхом визначення та розрахунку часткових показників. На основі даного аналізу можна визначити ефективність впроваджених інновацій підприємством та реальні можливості його інноваційного потенціалу.

Залежно від цілей аналізу економічної ефективності впровадження інновацій на підприємстві залежить склад показників та особливості їх розрахунку (рис.3.10).

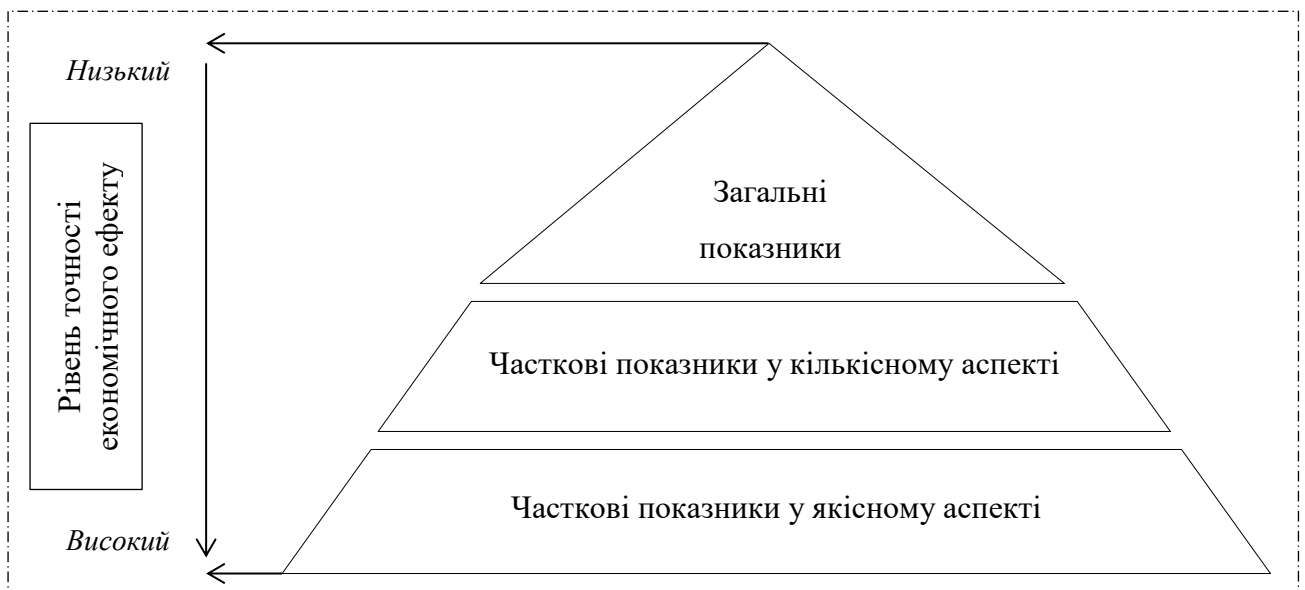


Рис. 3.10 Схема доцільності використання показників економічної ефективності управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «Біос-К»

*Джерело: складено автором на основі [82, с.143].*

Процес управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К» є ефективним лише за тих умов, що на підприємстві відзначатиметься позитивна динаміка зміни загальних і часткових показників, які характеризують і стимулюють впровадження інновацій.

У тому випадку, якщо на підприємстві ТОВ «Біос-К» спостерігається зниження темпів зміни основних результативних блоків інноваційного розвитку, це свідчить про неефективне використання політики управління інноваційним розвитком підприємства.

Комплексну оцінку управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

## Оцінка управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К»

Показники управління інноваційним розвитком	Роки		
	2018	2019	2020
1	2	3	4
<i>Загальні показники</i>			
Рентабельність інновацій	4,205	6,992	7,864
Чиста поточна вартість впроваджених інновацій, тис. грн.	47179,1	53360,1	67394,4
<i>Часткові показники</i>			
<i>Кількісний аспект ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу</i>			
<i>Зміна на одиницю вкладених коштів:</i>			
середньорічної вартості основних фондів	14,25	21,375	24,412
середньорічної вартості позаоборотних активів	28,25	48,52	59,33
середньорічної вартості нематеріальних активів	0,01741	0,03038	0,05294
середньорічної вартості матеріальних ресурсів	3,058	4,193	5,038
обсягу реалізації	16,536	22,914	28,653
витрат на утримання, експлуатацію устаткування і утримання виробничих приміщень	5,286	7,025	9,636
фінансових припливів	4,542	7,713	11,426
дохід від впровадження інновацій	10,875	15,277	21,357
кількості створених і збережених робочих місць	0,078	0,124	0,337
<i>Якісний аспект ефективності управління інноваційним розвитком</i>			
Коефіцієнт прогресивності інновацій	0,03439	0,01314	0,01925
Фондовіддача	1,177	1,104	1,168
Продуктивність праці	43,204	38,638	45,421
Питома вага висококваліфікованих фахівців у сфері інновацій	0,434	0,449	0,454
Питома вага задач, вирішених за допомогою нових технологій	-	-	-
Коефіцієнт оборотності активів	0,343	0,286	0,268
Коефіцієнт оборотності основних фондів	1,235	1,144	1,277
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	0,777	0,605	0,683
Коефіцієнт фінансової стійкості	11,998	23,92	28,18

*Джерело: складено автором за даними підприємства.*

Аналізуючи дані представлені в таблиці 3.2 можна зробити висновок про те, що процес управління інноваційним розвитком на підприємстві ТОВ «Біос-К» протягом досліджуваного періоду є нерівномірним.

Створення проектного підрозділу на підприємстві ТОВ «Біос-К» передбачає залучення певних фінансових ресурсів. У таблиці 3.3 наведено обсяг річних витрат необхідних для утримання працівників даного відділу.

Таблиця 3.3

## Витрати на заробітну плату проектного відділу ТОВ «Біос-К»

Посада	Кіл-ть осіб	Місячна заробітна плата грн.	Річна заробітна плата, грн.
1	2	3	4
Керівник проектного відділу	1	10000	120000
Фахівець у сфері розробки та впровадження інновацій	1	8500	102000
<b>Всього</b>			222000

*Джерело: складено автором за даними підприємства.*

Аналізуючи дані таблиці 3.3 можна зробити висновок про те, що сумарні витрати на оплату праці працівників проектного підрозділу ТОВ «Біос-К» становлять 222000грн., що становлять 16% від минулорічного загального фонду оплати праці.

Крім того, для ефективної діяльності даного підрозділу необхідно забезпечити його належною матеріально-технічною базою, яка потребує незначних витрат, які наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

## Витрати на матеріально-технічне забезпечення проектного підрозділу

Матеріально-технологічне забезпечення	Кіл-ть, од.	Витрати на одиницю, грн.	Всього витрат, грн.
1	2	3	4
Меблі:	2	1200,00	2400,00
стіл;	4	800,00	3200,00
стілець;	1	3000,00	3000,00
шафа.			
Оргтехніка:	2	8000,00	16000,00
комп'ютер;	1	2500,00	2500,00
принтер.			
Зв'язок:	1	1000,00	1000,00
телефон;	1	180,00	180,00
інтернет.			
<b>Всього:</b>			28280,00

*Джерело: складено автором за даними підприємства.*

Аналізуючи дані таблиці 3.4 можна зробити висновок про те, що загальні витрати на матеріально-технічне забезпечення проектного підрозділу ТОВ «Біос-К» складатимуть 28280 грн.

Таким чином, сумарні витрати на впровадження проектного підрозділу ТОВ «Біос-К» складатимуть 250280грн.

Внаслідок впровадження на підприємстві проектного відділу плануються певні обсяги віддачі щодо впровадження інновацій у діяльності підприємства.

У перший рік роботи очікується розробка щонайменше 10 пропозицій від проектного підрозділу, які матимуть економічний ефект у розмірі 10 000 грн./рік від економії витрат на утримання відділу.

У такому випадку протягом року сумарне зниження витрат становитиме 120000 грн.

Протягом другого року діяльності проектного відділу ТОВ «Біос-К» планується розробка щонайменше 15 пропозицій, економічний ефект яких складатиме 150000грн.

Протягом третього року очікується напрацювання 20 пропозицій, які матимуть достатній економічний ефект та зменшать сумарні витрати на 200000грн./рік.

Отже, при оптимальному сценарії розвитку та діяльності проектного підрозділу на підприємстві ТОВ «Біос-К» очікується чималі обсяги отримання прибутку від впровадження інновацій.

Також впровадження проектного підрозділу у діяльність ТОВ «Біос-К» дає змогу зменшити фінансові витрати та термін підготовки перспективних пропозицій та обробку інформації, знизити ризики прийняття оманливих рішень шляхом залучення висококваліфікованих фахівців, збільшити потік пропозицій з боку персоналу, здійснити обмін знаннями між працівниками різних підрозділів підприємства.

Далі слід розглянути основні витрати на обладнання та послуги щодо запровадження комплексу для зберігання, обміну та використання інформації у процесі управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К» (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Вихідні дані для розрахунку прибутковості проекту на ТОВ «Біос-К»

Показник	Од.виміру	Рік		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Витрати на нове обладнання та розробку ПО	тис. грн.	10986,5	–	–
Витрати на обслуговування обладнання	тис. грн.	578,6	7278,55	7278,55
Планові обсяги збільшення реалізації продукції	тис. грн.	35725	41320	50200
Планові обсяги збільшення реалізації продукції	тис. грн.	4400	9200	10420
Виробничі витрати	тис. грн.	915	816	860
Надходження від реалізації	тис. грн.	31700	27200	46000

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Для реалізації запланованого проекту було розраховано прогнозні витрати для ТОВ «Біос-К» у 2020 році на реалізацію проекту щодо створення системи збору, обробки та використання даних в механізмі управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозовані витрати ТОВ «Біос-К» на 2020 рік, тис.грн.

<i>Прогнозні змінні витрати</i>	
1	2
Витрати на придбання та обслуговування устаткування	4664
Витрати на розробку програмної частини	70970
Сировина та матеріали	10750
Збутові витрати	6050
<b>Всього:</b>	92434
<i>Прогнозні постійні витрати</i>	
Адміністративні витрати	133000
Енергія на технологічні цілі	93200
Амортизація основних фондів	235162
Витрати на проведення поточного ремонту ОФ (3% від вартості обладнання)	4041
<b>Всього:</b>	465403

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Аналізуючи дані таблиці 3.6 можна зробити висновок про те, що вартість заходів удосконалення механізму управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К» становить 557837грн.

Програма складається в середньому на 10 років і за прогнозними розрахунками окупиться через 2 роки і в подальшому буде приносити прибутки.

Для виконання заходів щодо удосконалення механізму управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К», які було наведено у таблиці 3.1 приблизна вартість витрат становитиме 26820грн. (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Основні заходи щодо реалізації напрямків удосконалення механізму управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К»

Назва роботи	Витрати, грн.
1	2
Збір статистичних даних та їх обробка	11500
Організація проектної групи	400
Оцінка готовності підприємства до впровадження інновацій за допомогою новітнього обладнання	3850
Оцінка доцільно впровадження інновацій та можливих ризиків	2750
Вибір джерел залучення фінансових ресурсів	170
Оновлення виробничого обладнання	5200
Випробування нових систем	900
Навчання працівників	2050
<b>Всього:</b>	<b>26820</b>

*Джерело: складено автором за даними підприємства.*

Аналізуючи показники розраховані у таблиці 3.7 можна зробити висновок, що витрати на реалізацію заходів щодо удосконалення механізму управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К» становитимуть 26820грн.

Таким чином, реалізації усіх вище запропонованих напрямів удосконалення процесу управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К» передбачає залучення чималих фінансових ресурсів, проте уже протягом 2 років, а в деяких випадках і за менший період часу, показує можливість отримання підприємством прибутку.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи для ефективного управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К» було сформовано організаційно-економічний механізм, який містить визначений підприємством комплекс цілей та наявність ресурсів, сформовані економічні показники для оцінки результативності механізму та належне інформаційне забезпечення.

На основі чого було визначено основні його принципи, функції та засоби спрямовані на забезпечення максимально ефективного управління інноваційним розвитком досліджуваного підприємства.

Внаслідок впровадження запропонованого механізму ТОВ «Біос-К» матиме змогу підвищити рівень інноваційної активності підприємства внаслідок комплексного використання організаційної, економічної та інноваційної складових шляхом переведення інноваційного розвитку у режим покращених змін.

На основі аналізу фінансових показників та проблем у діяльності ТОВ «Біос-К» було визначено подальші напрямки удосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємства. Серед них такі як реорганізація та удосконалення діючої структури підприємства; зменшення плінності кадрів мотиваційними важелями; створення на базі підприємства проектного підрозділу, який відповідати за розробку та впровадження інновацій; формування модернізованої стратегії управління інноваційним розвитком для ТОВ «Біос-К» та впровадження механізму управління інноваційною діяльністю.

Таким чином у разі усунення визначених проблем у діяльності ТОВ «Біос-К» та реалізації запропонованих напрямів удосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємство зможе забезпечити собі у майбутньому високі показники прибутковості та сталий розвиток компанії загалом. Першими кроками до удосконалення процесу управління

інноваційним розвитком на підприємстві ТОВ «Біос-К» мають бути модернізовані бізнес процеси спрямовані на здійснення інноваційної діяльності підприємства, управлінська структура для забезпечення розвитку інноваційної діяльності та підприємства в цілому.

Відповідно до наведених рекомендацій було представлено обґрунтування доцільності впровадження запропонованих шляхів удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К», яке показало, що за умови оптимальної реалізації даних напрямків підприємство зможе покращити показники інноваційного потенціалу, активізувати інноваційну діяльність та отримати чималі обсяги прибутку від впровадження інновацій.



## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Сучасний інноваційний процес на підприємстві характеризується тісним взаємозв'язком стратегічного та інноваційного управління [4]. Інноваційна діяльність підприємств пов'язана з безперервним впровадженням інновацій, адаптація яких потребує різноманітних перетворень - організаційних, економічних, виробничих. Звідси для успішного досягнення поставлених інноваційних цілей необхідний новий підхід до управління змінами інноваційного характеру [92, с. 12].

Управління інноваційним розвитком підприємства здійснюється за допомогою важелів, що характеризують окремі напрямки розвитку підприємства. Процес інноваційного розвитку підприємства за своїм змістом передбачає рух наукової ідеї до практичного використання, що в свою чергу передбачає реалізацію відповідної системи зв'язків і відносин.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність розробки концепції механізму управління інноваційним розвитком підприємства, в основу якого покладено організаційний, економічний та виробничий блоки управління, методологічне наповнення яких відображає обрані напрямки управління інноваційним розвитком.

У процесі дослідження було встановлено, що управління інноваційним розвитком підприємства є об'єктивним, цілеспрямованим, динамічним і збалансованим процесом, спрямованим на якісно новий синергетичний стан інноваційних напрямів управління організаційним, економічним та виробничим розвитком, реалізація яких має здійснюватися відповідним комплексним механізмом.

При розробці концепції механізму управління інноваційним розвитком підприємства визначальним є цілеспрямованість даного процесу, яка виражається в синтезованому результаті управління інноваційним розвитком.

Звідси метою управління інноваційним розвитком підприємства є підвищення рівня його інноваційного потенціалу [96, с. 8].

У першому розділі магістерської роботи було вивчено економічну сутність інновацій та інноваційної діяльності, основні характеристики управління інноваційним розвитком підприємства. На основі проведеного дослідження наукової літератури було встановлено, що ефективне управління та використання інноваційних можливостей підприємства сприяє цілеспрямованому та бажаному інноваційному розвитку, який формується відповідно до цілей та потреб підприємства.

Розглянуті методи управління інноваційним розвитком підприємства показали, що провідну роль у процесі управління інноваційним розвитком відіграють саме економічні методи, адже вони можуть здійснювати прямий та прямо-опосередкований вплив на діяльність компанії.

Вивчивши та проаналізувавши сучасні технології управління та організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємства можна зробити висновок, що процес управління характеризується проходженням чотирьох фаз життєвого циклу підприємства. У той же час, ефективність механізму залежить від рівня впливу соціально-економічних факторів та факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Аналізуючи наведений механізм було виокремлено основні інструменти та показники, що забезпечують оцінку організаційно-економічного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства.

На основі проведених досліджень у першому розділі було визначено ключові інструменти та показники, які мають змогу попередити про необхідність своєчасного вдосконалення стратегії інноваційного розвитку, оцінити інноваційний потенціал та встановити можливості і ресурси підприємства у процесі впровадження інновацій.

Другий розділ магістерської роботи було присвячено дослідженню процесу управління інноваційним розвитком на промисловому підприємстві

ТОВ «Біос-К», яке займається виготовлення брендованої поліетиленової упаковки та реалізації допоміжної продукції.

Під час проведення аналізу техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Біос-К» було визначено переваги продукції досліджуваного підприємства, якій притаманні такі показники, як висока якість та відповідність міжнародним стандартам.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Біос-К» протягом 2018-2020 років показав стабільність, адже підприємство отримувало постійний дохід та здійснювало рентабельну діяльність.

На основі проведеного аналізу було визначено, що на підприємстві протягом трьох років спостерігалися позитивні зміни у складі коефіцієнтів, що характеризують фінансову стабільність ТОВ «Біос-К». Зокрема, коефіцієнт автономії має незначне перевищення над нормативним значенням та показує залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, так в 2020 році підприємство на 91 % фінансувалося за рахунок власного капіталу, у той час, як у 2019 році даний показник становив 84%.

Оскільки другий розділ передбачає проведення оцінки інноваційного потенціалу підприємства було здійснено оцінку інноваційних можливостей підприємства за допомогою PEST, SNW та SWOT-аналізу, які дали змогу визначити подальші стратегії та перспективи для ТОВ «Біос-К». Проведена оцінка показала, що ТОВ «Біос-К» має реальні можливості щодо створення та впровадження інновацій у діяльність підприємства.

Проте, результати аналізу свідчать про те, що діяльність підприємства ТОВ «Біос-К» не є досить ефективною навіть попри прибуткове становище.

Таким чином, для подальшого успішного функціонування підприємству необхідно впроваджувати інновації та освоювати нові виробничі технології, які б дозволили виробляти нові види продукції більш високої якості при мінімальних витратах.

Третій рекомендаційний розділ магістерської роботи було присвячено формуванню організаційно-економічного механізму, який охоплює комплекс цілей та ресурсів підприємства, економічні показники для оцінки результативності механізму та інформаційне забезпечення.

Слід зазначити, що критерії ефективності механізму управління інноваційним розвитком підприємства доцільно виділити у межах кожного блоку управління, саме критерієм ефективності організаційного блоку управління виступатиме показник ділової активності підприємства, критерієм економічного блоку - показники платоспроможності, критерієм виробничого блоку - показники конкурентоспроможності. На основі вищевикладеного виникає потреба побудови концепції механізму управління інноваційним розвитком підприємства.

На основі аналізу фінансових показників та проблем у діяльності ТОВ «Біос-К» було сформовано шляхи удосконалення процесу управління інноваційним розвитком підприємства. Таким чином, пріоритетними напрямками для ТОВ «Біос-К» є реорганізація діючої структури підприємства, зниження плинності кадрів, створення проектного відділу, формування удосконаленої стратегії управління інноваційним розвитком та впровадження механізму управління інноваційною діяльністю.

Таким чином, при реалізації запропонованих рекомендацій та обґрунтування щодо доцільності впровадження запропонованих шляхів удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «Біос-К» зможе покращити показники інноваційного потенціалу, активізувати інноваційну діяльність та отримати чималі обсяги прибутку від впровадження інновацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Forecasting Strategies For Economic Mechanism Innovative Activities Of Enterprises / M. Voynarenko et al. Advanced computer information technologies (ACIT`2019) : 9th International Conference (Ceske Budejovice, Czech Republic, June 5-7, 2019). Ceske Budejovice, 2019. P. 362–365.
2. Formation of an Innovative Competitiveness Management System of the Enterprise: On the Case of Ukraine's Healthcare / S. Makarenko et al. Journal of Economics and Management Sciences. 2020. vol. 3, № 1, pp. 1–12. URL: <https://doi.org/10.30560/jems.v3n1p1>.
3. Innovative development of the regions: cooperation between enterprises and state institutions / N. Tyuhtenko et al. Marketing and Management of Innovations. 2019. Issue 3. P. 354–365.
4. Jaeho Shin et al. “The Effect of Sustainability as Innovation Objectives on Innovation Efficiency” – Sustainability. 2018. №10
5. Harris-Briggs N. How the Digital Workplace of 2019 Will Affect Performance Management // Training Industry. 2019. URL: <https://trainingindustry.com/blog/performance-management/how-the-digital-workplace-of-2019-will-affect-performancemanagement>
6. Voloshchuk K., Voloshchuk Y., Voloshchuk V. Innovative development of Ukraine. Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy : proceedings of the 2018 International Scientific Conference, Warsaw, 7-8 June 2018. Warsaw : Warsaw University of Life Sciences, 2018. No 1. P. 62-68.
7. Абрамова А.С., Марич М.Г., Попова Л.В. Кредитне забезпечення інноваційного розвитку економіки банківськими установами в Україні // Проблеми і перспективи економіки і управління. 2019. № 2 (18). С. 181-189.
8. Бабкина Н.И., Здольникова С.В., Басова А.О. Управление инновационным потенциалом промышленного кластера для повышения конкурентоспособности и устойчивого роста экономики региона // Известия

Юго-Западного государственного университета. Серия Экономика. Социология. Менеджмент. №2 (19), 2016. С. 46-55.

9. Баданюк О. В. Інноватика туристичного бізнесу і розвитку економіки вражень / О. В. Баданюк, В. І. Довбуш // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали I Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (17 листопада 2020 р., м. Київ) / за заг. ред. О. М. Ніфатової. – Київ : КНУТД, 2020. С. 434-437.

10. Безус А.М., Шафранова К.В., Безус П.І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. Інвестиції: практика та досвід №8, 2018. С.22-25

11. Безус А.М. Фактор впливу на формування та реалізацію інноваційної стратегії підприємства. /А.М. Безус, П.І. Безус// Науковий вісник. Серія «Економіка». - 2014 - Вип. 1– С.61-69.

12. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. Економіка АПК. 2017. № 5. С. 65-72.

13. Волощук Ю.О. Модернізація агропромислових підприємств в контексті неоіндустріалізації : монографія. Житомир : Видавництво ЖНЕУ, 2019. 364 с.

14. Визначення професійних компетентностей фахівців як складової формування оптимальної стратегії розвитку трудових ресурсів / С. М. Макаренко та ін. Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпро: ПДАБА, 2017. № 127. С. 150–161.

15. Ганущак-Єфіменко Л. М., Гончаренко І. М., Крахмальова Н. А., Шкода М. С. Формування інноваційної інфраструктури для забезпечення розвитку стратегічних пріоритетів України. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації»: тези доповідей (Київ, 10.11.2020). Київ: КНУТД, 2020. С. 17–18.

16. Гарафонова О. І., Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. Бізнес Інформ. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2019. №9. С. 110–116.

17. Гарафонова О. І., Токовенко А. М. Інноваційна стратегія підприємства: особливі підходи до формування в сучасних умовах розвитку ресторанної сфери в Україні. Бізнес Інформ. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2018. №11. С. 327–332.

18. Гончар О. І. Управління витратами операційної діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 4. С. 154–157.

19. Гончар О. І. Формування комплексу елементів інноваційного забезпечення механізму управління потенціалом підприємства. Актуальні питання комплексного оцінювання інноваційної діяльності промислових підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ. 2017. С. 218–272.

20. Городнова Н. В., Пешкова А. А. Развитие теоретических основ оценки цифрового потенциала промышленного предприятия // Дискуссия. 2018. Вып. 90. С. 74–84.

21. Горошанська О.О. Формування системи забезпечення інноваційного розвитку підприємства / О.О. Горошанська, Н.Б. Кащана // Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конференції, 18 травня 2021 р. у 2-х ч. Ч. 1 / редкол.: О.І. Черевко та ін.; Харківський держ. ун-т харч. та торгівлі. - Харків: ХДУХТ, 2021. – С. 172-173.

22. Готра В. Особливості формування державної інноваційної політики в умовах євроінтеграції/В. Готра, І. Щукін, М. Шкода//Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом/Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції (17-18 квітня 2019 р.).– Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2019. С. 36-39.

23. Готра В.В., Синявська Я.М., Організаційно-економічні аспекти формування інтегрованого інноваційного підприємництва в сучасних умовах. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки, 2019. № 5 (139). С. 59-66.

24. Гринькевич О. С., Квак С. А. Аналіз інноваційної діяльності підприємств з використанням міжнародних і національних індикаторів. Формування ринкової економіки в Україні, 2020. Вип. 42. С.27–39

25. Грищенко І. М. Інноваційні підходи до забезпечення взаємодії науки з наукоємним бізнесом і вищою освітою як чинник підвищення якості освіти //Легка промисловість. – 2017.

26. Гудзь О.Є. Банківське кредитування інноваційного розвитку підприємств: можливості та ризики // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. С. 12-19.

27. Дискіна А.А., Богаченко Я.В. Напрями стимулювання інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 10. С. 582–585.

28. Дмитрієва О.І. Державне регулювання інноваційного розвитку транспортної інфраструктури: теорія, методологія, практика: Монографія / О.І. Дмитрієва – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. – 368.

29. Довбуш В.І., Щур Т.В., Удосконалення управління економічною стійкістю малих підприємств на ринку інновацій: Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи», КНУТД, 2018. С.303-306

30. Євтушевська О.В. Комерціалізація інноваційних розробок у контексті сприйняття споживачами товарів-новинок. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 2. С. 38-41.

31. Жалдак, Г.П. Основи формування соціально-економічного механізму інноваційного розвитку промислових підприємств / Г.П. Жалдак // Технологический аудит и резервы производства. 2014. № 3. Вип. 3. С. 43 – 46



32. Завідна Л. Д. Стратегічний аналіз та його роль в системі управління підприємством / Л. Д. Завідна // Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 3. С. 60-64.
33. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 5 грудня 2012 року № 3715-VI. // ВВРУ. 2012. № 19-20. С. 166.
34. Закон України «Про інноваційну діяльність» [за станом на 4 липня 2002 р. №40-ІУ // ВВРУ. 2002. № 36. С. 266. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
35. Зарічна О. В. Стимулювання розвитку інноваційного підприємництва на засадах транскордонного партнерства / О. В. Зарічна // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2018. № 5 (127). С. 31-40.
36. Захарова Т. М. Інноваційна політика держави та принципи її регулювання. URL: <http://intkonf.org/zaharova-tv-innovatsiyna-politika-derzhavita-printsipi-yiyiregulyuvannya/>
37. Захарченко Н. В. Обґрунтування стратегічних інноваційноінвестиційних рішень в управлінні високотехнологічним виробництвом: моногр. О.: Бахва, 2017. 488 с.
38. Здольникова С.В., Бабкин А.В. Методика оценки инновационного потенциала интегрированных промышленных структур // Экономика и управление. 2017. № 8 (142). С. 54-66.
39. Іванишин В.В., Стельмащук А.М. Інституційно-інноваційний розвиток сільських територій та громад як стратегічний пріоритет економічної безпеки держави і конвергенції її до стандартів ЄС. Інноваційна економіка. 2019. №5-6. С. 5-14.
40. Ігнатко М. Зарубіжний досвід активізації інноваційної діяльності агропромислового виробництва/М. Ігнатко, В. Готра, Л. Ганущак-Єфіменко//Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом/Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції (17-18 квітня 2019 р.).-Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2019. С. 47-50.

41. Ілляшенко С. М. Маркетинг знань в управлінні стратегіями інноваційного розвитку промислового підприємства / С. М. Ілляшенко, Н. С. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна // Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти : кол. монографія / заг. ред. Є. В. Ромат, С. Ф. Смерічевський. – Київ : Студцентр, 2021. – Розд. 2. – С. 120-137.
42. Ілляшенко Н.С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Територія, 2019. 504 с.
43. Кваша О. С. Інноваційний розвиток економіки України: світовий досвід та рекомендації для України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 150-154
44. Карпенко А.В., Кононенко Ю.С. Стратегічне значення комерціалізації для інноваційного розвитку національної економіки. Економіка і організація управління. 2017. № 1 (25). С. 190-201.
45. Кащена Н.Б., Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі, Підприємництво та інновації, 2020 №11-2. С.37-43
46. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства / Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 4-1. С. 146-150.
47. Коваленко О. М., Станіславик О. В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. Економічний форум. 2017. № 2. С. 223–231.
48. Коваленко О. М., Станіславик О. В., Моргунова Т. І. Особливості управління інноваційним процесом на підприємстві. Економіка. Фінанси. Право. 2018, № 8. С. 4–8.
49. Колісник Р. М. Сутність та основні принципи формування організаційно-економічного механізму управління підприємством. Вісник

Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2021. Вип. 1 (14). С. 66–72.

50. Косенко О.П. Комерціалізація інтелектуально-інноваційних технологій: монографія. – Х. : НТУ «ХП», 2015. – 599 с.

51. Костерін Д. Д., Олійник Н. М., Макаренко С. М. Особливості інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості України. Молодь – науці і виробництву – 2018: Інноваційні технології легкої промисловості: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. Херсон: ХНТУ, 2018. С. 83–85.

52. Крахмальова Н.А., Цикал. А.П., Удосконалення процесу впровадження інноваційних технологій на підприємстві, Матеріали конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа" Студентські підприємницькі ініціативи», КНУТД, 2020. С. 196-201

53. Крисько Ж. Л. Управління економічною стійкістю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання. Миколаїв, 2016. Випуск № 10. С. 399–403.

54. Латкіна С. А., Олійник Н. М., Стегалюк Є. С. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств. Сучасний стан легкої і текстильної промисловості: інновації, ефективність, екологічність: Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції. Херсон: Видавництво ХНТУ, 2017. С. 15–17.

55. Легомінова С. В. «Ідеогенез категорії стійкого інноваційного розвитку в аспекті формування конкурентних переваг підприємства» - Науковий вісник Ужгородського національного університету - Випуск 15, частина 1. 2017 рік

56. Лепейко Т. І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 1. С. 143–150.

57. Лященко О.В. Проблеми оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства / Лященко О.В. // Економічний вісник Донбасу № 2 (20). 2010. С. 176-180.

58. Макаренко С. М. Формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2021.

59. Макаренко С. М. Дослідження особливостей розвитку промислових підприємств. «Інтелект ХХІ». 2020. № 4. С. 37–41.

60. Макаренко С. М. Теоретико-методологічні та прикладні засади формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2020. 234 с.

61. Маркіна І. А., Більовська О. О., Ганженко Д. О. Методологічні засади потенціалу підприємства та його структуризація. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Серія: Економічні науки. Чернівці: ПБКФ «Технодрук». 2017. Вип. 4 (68). С. 108-119.

62. Маркіна І. А., Семич Н. І., Дячков Д. В. Організаційно-економічний механізм управління інформаційним потенціалом підприємства. Економічний форум. 2016. Вип. 2. С. 175-181.

63. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Хорошко Д. Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 3 (26). С. 76-81.

64. Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо- і макрорівнях: монографія / Ун-т ім. Альфреда Нобеля ; за наук. ред. І. В. Тараненко . - Дніпро : Ун-т ім. А. Нобеля, 2017. - 284 с.

65. Мартиненко М. В. Управління розвитком підприємства в умовах інноваційної знання-орієнтованої економіки // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2018. Вип. 94. С. 36-46.

66. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Система оцінки показників інноваційного потенціалу промислового підприємства / О.І. Маслак, Л.А. Квятковська // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=298>.

67. Михайленко О. В. Формування стратегії розвитку підприємства / О. В. Михайленко, Б. О. Ременюк // Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 3-2. С. 34-39.

68. Мохонько Г., Клименко К. Стан розвитку інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості в Україні. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. І Міжнародної наук.-практ. конф., 23 квіт. 2020 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С. 184–185.

69. Наукова та інноваційна діяльність України : статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України. 2018. 178 с. URL: [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat/2018/zb/09/zb\\_nauka\\_2017.pdf](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat/2018/zb/09/zb_nauka_2017.pdf)

70. Ніфатова О. М., Шкода М. С. Активізація політики інноваційного розвитку через утворення інноваційних кластерів як форми державноприватного партнерства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2017. № 6 (117). С. 110–120.

71. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Інноваційний розвиток вітчизняних підприємств: реалії та інструменти забезпечення. Економічний аналіз. 2015. Т. 19. № 2. С. 117–121.

72. Однорог М. А. Інструменти формування інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств АПК. Збалансоване природокористування. 2016. № 1. С. 51–53

73. Особливості та перспективи розвитку економіки знань в Україні / З. С. Варналій, Л. П. Хмелевська. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2017. № 2 (109). С. 7–14.

74. Островецький В.І. Амортизаційна політика України в системі інструментів податкового стимулювання інвестиційно-інноваційної

активності . Економічний вісник Донбасу №2(48), 2017 URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/amortizatsionnaya-politika-ukrainy-v-sistemeinstrumentov-nalogovogo-stimulirovaniya-investitsionno-innovatsionnoy-aktivnosti>

75. Перерва П.Г., Глізнуца М.Ю. Дослідження зарубіжного досвіду оцінки інтелектуального потенціалу організацій // Бізнес Інформ.– 2016.– № 1.– С. 49-55.

76. Пілявоз Т.М., Глущенко Л.Д. Організаційно-економічні аспекти системи управління інноваційним розвитком промислового підприємства. Економіка і суспільство. – 2018. –Вип.18. – с. 523-530.

77. Писаренко Т.В. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році: аналітична довідка / Т. В. Писаренко, Т. К. Кваша. – К.: УкрІНТЕІ, 2019. – 80 с.

78. Побережна Н.М. Аналіз факторів впливу на інноваційний розвиток промислових підприємств: практичний аспект. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету : збірник наукових праць Серія: Економіка і менеджмент. Одеса: МГУ, 2016. Вип. 21. С. 81-86.

79. Положення про порядок створення та функціонування технопарків і інноваційних структур інших типів / Верховна Рада України.URL: <http://zakonl.rada.gov.ua>.

80. Про наукову і науково-технічну діяльність. Закон України. : [закон України : за станом на 13 грудня 1991 р. № 1977- XII.] / Верховна Рада України.URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

81. Про схвалення Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері : [розпорядження Кабінету Міністрів України : за станом на 10.09.2012].URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-%D1%80>

82. Савіна С. С. Формування механізму інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2016. 286 с.

83. Салімон О.М. Управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд.екон.наук: спец. 08.00.04/ О.М. Салімон. Київ, 2015. 20с.

84. Сафонов Ю. М., Мельник Ю. М. Теоретико-методологічні підходи до процесу управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на промислових підприємствах України. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 1 / за ред. Є. І. Масленнікова. Херсон: Видавець ФОП Грінь Д.С. 2016. С. 64–83.

85. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році : аналітична доповідь. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfer-tehnologiy/2019/07/03/staninnov-diyaln-2018f.pdf>

86. Статистичний збірник: Наукова та інноваційна діяльність України. 2018 рік. К.: Державна служба статистики України, 2019. 108 с. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.

87. Федоренко В.Г. Управління інноваційним розвитком підприємства: монографія./ за заг ред. Федоренко В.Г., Федулової Л.І. К.: ТОВ «ДКС центр», 2014. 346с.

88. Філіппова С. В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. Економіка: реалії часу. 2016. № 2(30). С. 5–17.

89. Філіппова С. В., Сааджан В. А., Васильєва В. Ю. Інноваційні стратегії та інноваційні технології. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2018. № 1(3). С. 49–61.

90. Филлюк Г.М. Бар'єри на шляху інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств та їх подолання. Науковий вісник : Економіка і регіони Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка. 2016. № 4. С. 10–15.

91. Хмизова О. В., Сисан О. М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Наукові праці. Економіка. 2016. № 273. С. 83-88.

92. Цифрові технології в інноваційній трансформації економіки України : колективна монографія / Єгоров І.Ю., Никифорок О.І. та ін. ; за ред.: чл.-кор. НАН України Єгорова І.Ю., д.е.н. Никифорок О.І., к.е.н. Ліра В.Е. ; НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогноз. НАН України». К., 2020. 308 с.
93. Шипуліна Ю.С. Управління формуванням інноваційної культури промислових підприємств: монографія. Суми: Територія, 2017. 432 с.
94. Шишло С., Усевич В., Андросик Ю. Стійкий розвиток підприємства як драйвер інтеграційних процесів / С. Шишло, В. Усевич, Ю. Андросик // Труды БГТУ. 2016. № 7. С. 297-300
95. Шматько Н.М., Пантелєєв М.С. Розвиток інноваційної політики України з використанням маркетингу інновацій. Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки). Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 37 (1313). С. 50-56.
96. Шпикуляк О.Г., Грицаєнко М.І. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність: Монографія. Херсон: ОЛДПЛЮС, 2016. 424 с
97. Штулер І. Ю. Аналіз промислового виробництва України. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 10. С. 24–31.
98. Шуст О. А. Обґрунтування стратегії інноваційно-орієнтованого розвитку сільськогосподарських підприємств з виробництва молока / О. А. Шуст, О. М. Варченко, І. М. Паска, К. В. Ткаченко, І. В. Свиноус // Економіка та держава. 2021. № 3. С. 23-27.
99. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.
100. Юрчук Н. П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концентрації сталого розвитку економіки України/ Н.П. Юрчук, В. Ю. Вовк, Р.П. Топіна // Агросвіт. – 2019. – № 3. – С. 53-61.



**ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1  
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство <u>ТОВ «БІОС-К»</u>	Дата (рік, місяць, число)	
Територія _____	за ЄДРПОУ	
Організаційно-правова форма господарювання _____	за КОАТУУ	
Вид економічної діяльності _____	за КОПФГ	
Середня кількість працівників <sup>1</sup> _____	за КВЕД	
Адреса, телефон _____		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		
за міжнародними стандартами фінансової звітності		

**БАЛАНС**  
**(Звіт про фінансовий стан) на 01.01.2018р.**  
**Форма № 1**

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>	1000		
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010		
первісна вартість	1011	346,8	346,8
знос	1012	(59,4)	(59,4)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	287,4	287,4
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	86,6	71,7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		

з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	17,9	18,9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	90,3	91,2
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200		
Баланс	1300	380,2	378,6
	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Пасив			
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	16	16
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	175,4	179,7
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
Усього за розділом I	1495	291,4	295,7
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	1600		
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	14,2	13,5
Усього за розділом III	1695	14,2	13,5
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700		
<b>Баланс</b>	1900	380,2	378,6

Керівник  
Головний бухгалтер

## ДОДАТОК Б

Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1  
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство <u>ТОВ «БІОС-К»</u>	Дата (рік, місяць, число)	
Територія _____	за ЄДРПОУ	
Організаційно-правова форма господарювання _____	за КОАТУУ	
Вид економічної діяльності _____	за КОПФГ	
Середня кількість працівників <sup>1</sup> _____	за КВЕД	
Адреса, телефон _____		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		
за міжнародними стандартами фінансової звітності		

**БАЛАНС**  
**(Звіт про фінансовий стан) на 01.01.2019р.**  
**Форма № 1**

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>	1000		
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010		
первісна вартість	1011	346,8	540,2
знос	1012	(59,4)	(103,5)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	287,4	437,7
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	71,7	353,8
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		

з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	18,9	33,3
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	91,2	396,1
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200		
Баланс	1300	378,6	833,8
	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Пасив			
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	16	16
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	179,7	217,4
Неоплачений капітал	1425	( )	
Вилучений капітал	1430	( )	
Усього за розділом I	1495	295,7	303,4
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	1600		
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	13,5	20,2
Усього за розділом III	1695	13,5	504,4
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700		
<b>Баланс</b>	1900	378,6	833,8

Керівник

Головний бухгалтер

## ДОДАТОК В

Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1  
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство <u>ТОВ «БІОС-К»</u> Територія _____ Організаційно-правова форма господарювання _____ Вид економічної діяльності _____ Середня кількість працівників <sup>1</sup> _____ Адреса, телефон _____ Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> </table>				

**БАЛАНС**  
**(Звіт про фінансовий стан) на 01.01.2020р.**  
**Форма № 1**

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>	1000		
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010		
первісна вартість	1011	540,2	567,4
знос	1012	(103,5)	(116,2)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	437,7	451,2
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	353,8	560,7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		

з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	33,3	63,3
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	396,1	645,3
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200		
Баланс	1300	833,8	1096,5
	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Пасив			
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	16	16
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	217,4	373,1
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	303,4	489,1
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	1600		
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	20,2	93,6
Усього за розділом III	1695	504,4	622,9
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700		
<b>Баланс</b>	1900	833,8	1112

Керівник  
Головний бухгалтер