ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:
«Організаціно-економічне забезпечення інноваційного розвитку підприємства»

студент **Русев Іван Сергійович**
(прізвище, ім'я, по-батькові)
Групи **Ф241-8-19-Б1УБ(4,6з)**

науковий керівник роботи
к.е.н. **Мірошниченко Олексій Володимирович**
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Випускна кваліфікаційна робота допущена до захисту рішенням засідання кафедри
протокол №_____ від «__» _____2023 р

завідувач кафедри
к.е.н. доц. **Боденчук Лілія Борисівна**
(прізвище, ім'я, по-батькові)

м. Ізмаїл – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ 5
1.1. Економічний зміст понять «інновації» та «інноваційний розвиток» 5
1.2. Державне регулювання інноваційної діяльності в Україні 12
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю організації 19
Висновки по розділу 1 24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 26
2.1. Діагностика інноваційної діяльності підприємства 26
2.2. Аналіз та оцінювання системи управління інноваціями на підприємстві відповідно до стандартів ISO 5602 34
2.3. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства 44
Висновки по розділу 2 49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 51
3.1. Планування інноваційного розвитку підприємства 51
3.2. Прогнозування інноваційної позиції підприємства 58
3.3. Вдосконалення системи управління інноваціями в ТОВ «Керамік Лайн» 64
Висновок по розділу 3 70
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 72
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 75
ДОДАТКИ 83

ВСТУП

Розвиток кожної держави залежить від ряду факторів: кількість на території держави корисних копалин (природні ресурси); яке територіальне розташування займає держава на материку (географічне положення); ефективність діяльності апарату управління та його внутрішньодержавних інститутів; Наявність постійно працюючого, дієздатного населення, яке допомагатиме виробляти ВВП; здатність держави до створення нововведень, науково-технічних продуктів, здатних конкурувати на світовому ринку тощо. Одним із них є науковий потенціал, а також грамотне ведення та реалізація інноваційної діяльності. Ці сфери завжди були привабливими, т.к. від них залежить розвиток усіх інших галузей. В наш час інноваційна діяльність швидкими темпами проникає у повсякденне життя людини, спрощує її. Завдяки їй модернізуються і стають більш доступними різноманітні послуги, товари. Через обставини, що склалися, а саме політичну нестабільність у світі і вливання великої кількості інвестицій, стрімкими темпами розвивається вітчизняна інноваційна діяльність. Основною метою інноваційної політики має стати покращення всіх галузей промисловості та сфери послуг на кожному етапі діяльності. На основі вищевикладеного, представляється актуальним дослідження методів та інструментарію з метою найбільшої обґрунтованості формування висновку про ефективність інноваційної діяльності підприємств.

Метою курсової роботи є дослідження прикладних аспектів управління інноваційною діяльністю організації. Для досягнення мети у роботі поставлені та вирішені наступні завдання:

здійснити діагностику інноваційної діяльності підприємства;

навести оцінювання інноваційного потенціалу підприємства;

провести аналіз інноваційних процесів на підприємстві;

розглянути планування інноваційного розвитку підприємства;

здійснити прогнозування інноваційної позиції підприємства на основі

експертного методу.

Об’єктом дослідження є ТОВ «Керамік Лайн».

Предметом дослідження є методи та інструментарій аналізу та прогнозування інноваційних процесів на підприємстві.

Теоретичною та методологічною базою дослідження послужили роботи вітчизняних і зарубіжних авторів з проблем ринкової діяльності підприємств, економіки і інноваційної діяльності, а також публікації, присвячені окремим питанням інноваційної діяльності.

Інформаційною базою дослідження також послужили матеріали за результатами діяльності ТОВ «Керамік Лайн», дані органів статистики, оглядово-аналітичні матеріали консалтингових груп, матеріали власних досліджень автора, а також ресурси Інтернет.

Для вирішення поставлених у завдань застосовувалися методи системного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в різних умовах його діяльності, методи експертних оцінок, графічний метод для наочного представлення результатів, аналітично-розрахунковий для проведення аналізу результатів інноваційної діяльності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Економічний зміст понять «інновації» та «інноваційний розвиток»

Будь-яку організацію можна розглядати як частину навколишньої реальності, яка відрізняється своєю метою та ресурсами, необхідними для досягнення цієї мети. Досягнення мети вимагає придбання відповідних матеріальних і нематеріальні ресурси та їх правильне розміщення, що сприяє створенню організаційної структури, яка є основою для впровадження процесів, що дозволяють досягти поставленої мети. Процеси, що здійснюються в кожній організації, можна розділити на основні, допоміжні та регулюючі процеси. Регуляторні процеси включають окреслення напрямів розвитку організації та забезпечення виконання цих вказівок. В цілому, це процеси, що здійснюються менеджментом. У часовому вимірі можна говорити про стратегічне, тактичне оперативне управління.

У науковій літературі поняття «інновація» вперше з'явилося в дослідженнях культурологів XIX століття. Воно трактувалося як проникнення окремих елементів однієї культури в іншу.

У перекладі з англійської мови «інновація» (innovation) означає нововведення. Інакше кажучи, йдеться про «введення новацій» або «введення нововведень». Зміст інноваційної діяльності, її характерні риси та особливості знаходять відображення в такому фундаментальному понятті, як поняття інновації. Необхідно зазначити, що це поняття і в українській, і в зарубіжній літературі часто визначається по-різному.

Виходячи з вищесказаного, логічно зробити висновок, що систематизація визначень «інновація» для ефективного управління організацією, подана в таблиці 1.1., є досить актуальною.

Таблиця 1.1.

Систематизація визначень «інновація»

№	Автор / джерело	Поняття «інновації»
1	2	3
1	Економічний словник [19]	нововведення, комплексний процес створення, поширення та використання нового практичного засобу (нововведення) для задоволення людських потреб, що змінюються під впливом розвитку суспільства, а також пов'язані з цим нововведенням зміни
2	Краус Н.М. [31]	процес проходження нововведення - у рамках будь-якої системи - від етапу зародження ідеї до одержання результатів реалізації цієї ідеї у вигляді суттєвих змін стану розглянутої системи
3	«Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» Закон України. [2]	введений у вжиток новий або значно поліпшений продукт (товар, послуга) чи процес, новий метод продажів або новий організаційний метод у діловій практиці, організації робочих місць чи в зовнішніх зв'язках
4	О.В. Фарат	кінцевий результат науково-технічної або іншої творчості, що призводить до істотної зміни життєдіяльності людини, суспільства, природи
5	Л. О. Волощук, Є. І. Масленніков, Е. А. Кузнєцов [20]	нова або вдосконалена продукція чи технологія, що забезпечує задоволення потреб соціально-економічної системи або її елементів
6	В. В. Прохорова [25]	наукові відкриття або винаходи, що мають практичне застосування і задовольняють соціальні, економічні та політичні вимоги, дають ефект у відповідних галузях

Аналіз різних трактувань дозволив нам виокремити чотири підходи до визначення поняття «інновація»:

1. визначення інновації як результату творчого процесу. Ці визначення концентрують увагу на сукупності елементів, що складають креативність і творчий підхід при створенні нововведень різного характеру.

2. визначення інновації як процесу створення та/або впровадження нововведень. Вони концентрують увагу на тому, що інновації є кінцевим результатом процесу створення, поширення та використання нововведень.

3. визначення інновації як інструменту змін поточного стану об'єкта. Ці визначення концентрують увагу на взаємовідносинах інновацій і результату їх впливу на діяльність організацій/підприємств.

4. визначення інновації як носія ефекту. Ці визначення концентрують увагу саме на наявності в інновації ефекту впливу на економічні, управлінські та інші результати діяльності.

Цінність інновації для організації формується поєднанням унікальних властивостей поліпшень, створюваних нововведеннями та реалізованими інноваціями, і ставлення до інноваційного розвитку з боку учасників процесу, і визначається як співвідношення вигод і благ від упровадження інновації, тобто ефектів інноваційної діяльності та всіх витрат, що їх необхідно здійснити у зв'язку з розробленням і впровадженням інновацій

Стосовно аналізу поняття «інноваційна стратегія» важливе значення має поняття «інноваційний розвиток» стосовно діяльності сучасної організації. Диференціація поглядів різних авторів на визначення інноваційного розвитку, наведена в таблиці 1.2., дає змогу виокремити основні специфічні риси в підходах:

1. інноваційний розвиток як процес.

2. стратегічна спрямованість.

3) Масштабованість застосування та впровадження.

Таблиця 1.2.

Систематизація визначень «інноваційний розвиток»

Автор	Визначення / джерело
1	2
Н. С. Захаренко, І. С. Псарьова [23]	Інноваційний розвиток - це ланцюг реалізованих нововведень в організації, що зачіпають одну вузьку сторону

продовження таблиці 1.2.

1	2
Пугач А.М. та інш. [24]	Інноваційний розвиток - це процес цілеспрямованого, постійного вдосконалення інноваційної сфери підприємства з метою поліпшення діяльності організації
В. Ф. Прудніков, М. В. Куцинська [21]	Інноваційний розвиток - це цілеспрямований безперервний процес реалізації інновацій у всіх сферах діяльності підприємства
Н. І. Шиян [22]	Інноваційний розвиток - це економічна категорія, що відображає узагальнене теоретичне уявлення про напрямок стратегічного розвитку підприємства, потенційну можливість зростання ефективності виробництва та підвищення довгострокової конкурентоспроможності за рахунок використання інновації
Ю.Левченко [35]	Інноваційний розвиток - це системний підхід до розвитку економіки в загальному обсязі інноваційних процесів, в основі, якої закладена інновація
А.І. Бутенко, Н.Л.Шлафман, Т.В. Уманець [49]	Інноваційний розвиток промислового підприємства - це цілеспрямований процес реалізації інновацій в усіх сферах діяльності підприємства, спрямований на одержання різних видів корисного ефекту, який забезпечує як кількісне, так і якісне зростання

Інноваційна діяльність – це організована сукупність науково-технічних, організаційні, фінансові, управлінські та комерційні заходів, проведених метою розробки та впровадження інновацій. Наслідки інноваційної діяльності може бути наступними:

1) успішне впровадження інновації,

2) здійснення діяльності інноваційного характеру, яка не завершується з реалізацією,

3) відмова від діяльності.

З точки зору економіки організації і задоволення потреби клієнта, найвигіднішою є ситуація, коли інноваційна діяльність завершується

успішним застосуванням зміни, що містить характеристики інновацій. У літературі з цього питання немає однозначного визначення терміну.

Інновації охоплюють кожну нову ідею чи підхід застосовується принципово іншим способом, щоб створити цінність для організації та інші зацікавлені сторони, такі як: клієнти, постачальники, партнерські організації, спільноти, уряди. Інновації безпосередньо пов'язані зі створенням вартості.

А.Ю. Козак зазначає, що інновації дозволяють забезпечувати зростання якісних показників за рахунок проведення вдосконалення технологічних процесів на виробництві [6, с. 64].

А.А. Артеменко пропонує розглядати інноваційну будівельну діяльність, як будівельну діяльність, яка ґрунтується на різних нововведеннях, впровадження яких здійснюється з метою підвищення результативності будівельно-монтажних робіт, що проводяться [1, с. 742]. Видається необхідним висловити згоду із зазначеним визначенням, оскільки інновації забезпечують впровадження у будівельне виробництво прогресивних розробок, сучасних технологій, які підвищують конкурентоспроможність товарів та послуг, вироблених компаніями, підвищують якість даних товарів та послуг.

Ефективність управління проектами в інноваційній діяльності значною мірою залежить від того, наскільки чітко та грамотно розроблено інвестиційну стратегію компанії [2, с. 204]. Здійснення інноваційної діяльності передбачає необхідність проведення модернізації виробництва, заміни обладнання більш сучасні аналоги, що сприяє зростанню технологічності виробництва.

Керування інноваційними процесами охоплює стратегічний маркетинг, НДДКР, організаційно-технологічну підготовку виробництва, а також створення та реалізацію нововведень з метою здобуття прибутку та розширення в інші галузі. Його основна мета полягає в забезпеченні нового рівня взаємодії факторів виробництва за допомогою застосування нових науково-технічних знань.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом інноваційної діяльності необхідно чітко визначити мету, оцінити конкурентний потенціал, виявити сильні та слабкі сторони, розробити конкурентну стратегію та вжити заходи для її реалізації.

Для досягнення цих цілей підприємство повинно розробити та впровадити концепцію управління розвитком, яка охоплює всі заплановані, організовані та контрольовані зміни в стратегії, виробничих процесах та структурі компанії. Управління розвитком повинно охоплювати організаційні, кадрові, комунікаційні та інформаційні аспекти діяльності підприємства.

Інноваційна діяльність підприємства представляє собою складну систему, і, отже, пропонується розглядати її в постійному взаємодії з ланцюгом «виникнення, формування та активізації інноваційної діяльності». Цей ланцюг включає в себе гіпотези про її походження та розвиток, основні економічні умови для її реалізації та фундаментальні передумови для її активізації.

Інноваційна діяльність підприємства безпосередньо формується та здійснюється в умовах інноваційного середовища. Під цим терміном розуміється конкретна і сформована система факторів, яка включає політичні, правові, економічні, виробничо-технологічні, демографічні, географічні, ринкові, соціокультурні, природні, екологічні, міжнародні аспекти. Це середовище визначає і впливає на розвиток інноваційної діяльності підприємства, прискорюючи чи гальмуючи його.

У методичному плані виділяють два основних підходи до трактування управління розвитком. По-перше, це розширювальний підхід, коли в систему управління розвитком включаються механізми та інструменти інвестиційного, інноваційного процесу, стимулювання НТП та інших інструментів політики зростання.

По-друге, це обмеження системи тільки інноваційними механізмами, інструментами реалізації науково-технічної політики та заходами

ініціювання переведення підприємств на використання нових технологій, модернізації продуктів і методів регулювання організаційно-економічних процесів.

Цілісність і системність управління розвитком підприємства надають його основні складові: стратегічне планування, процедури вибору та реалізації пріоритетів фінансової політики компанії, механізму забезпечення інвестиційного та інноваційного процесу, включаючи забезпечення розвитку організаційного, технологічного та науково-технічного потенціалу, стимулювання НТП.

Успіх у конкурентній боротьбі стає для передових компаній не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і багато в чому залежить від якості, ефективності управління та організації виробництва в самому широкому сенсі.

Інновації, представлені як науково-технічне та технологічне удосконалення виробництва, сприяють інтенсивному економічному зростанню.

Основна суть інновацій полягає в підвищенні наукової складності виробництва та підвищенні його ефективності на цій основі. Інновації виявляються у зменшенні матеріальних і трудових витрат, покращенні якості продукції, впровадженні нових технологій і забезпеченні стійкості розширеного відтворення.

Інноваційну сферу відзначає наявність специфічної маркетингової функції, конкретних методів фінансування, кредитування та методів правового регулювання, а також системи мотивації інноваційної діяльності. Нині особливу важливість набуло використання досвіду з реалізації заходів підтримки інноваційних процесів в економіці, що в кінцевому підсумку дозволить сформувати систему стимулювання інноваційної діяльності.

1.2. Державне регулювання інноваційної діяльності в Україні

Інноваційною діяльністю визнається комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, спрямований на комерціалізацію накопичених знань, технологій та обладнання. У результаті інноваційної діяльності створюються нові або додаткові товари чи послуги, або товари чи послуги з доповненими якостями. Існує й більш ємне визначення інноваційної діяльності: її характеризують як діяльність зі створення, освоєння, поширення та використання інновацій.

Характеризуючи законодавство України, слід зазначити низку нормативних документів, спрямованих на інноваційний розвиток економіки (Додаток А).

Правове регулювання передбачає цілеспрямований вплив на той чи інший вид суспільних відносин. Інноваційна діяльність також виступає різновидом суспільних відносин, які складаються в процесі створення і впровадження інновацій у життя суспільства.

Під правовим регулюванням у вузькому розумінні слід розуміти вплив норм права на суспільні відносини з метою їх упорядкування та розвитку.

Державне регулювання інноваційної діяльності здійснюється за допомогою використання різних правових методів, засобів і форм. Основним правовим засобом державного регулювання є правові акти. Це численні нормативно-правові акти, що регламентують порядок створення та впровадження інновацій, а також інші акти, націлені на створення ринкової інноваційної інфраструктури.

Держава здійснює всі види регулювання інноваційної діяльності - організаційне, економічне, фінансове, нормативно-правове.

Для вирішення проблем, пов'язаних із розвитком інноваційної діяльності та інноваційного підприємництва в Україні у 2019 році, Кабінетом міністрів України була затверджена Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Головною метою цієї стратегії є

визначення курсу на будівництво національної інноваційної екосистеми для ефективного перетворення креативних ідей у інноваційні продукти та послуги.

В Стратегії визначені наступні завдання (рис. 1.1.):

Рисунок 1.1. Напрями реалізації Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року

Під час аналізу чинної нормативно-правової бази, що регулює інноваційну діяльність в Україні, виявлено недоліки в законодавчому регулюванні, які вимагають негайного узгодження. Серед них спостерігаються розбіжності у визначенні таких понять, як «інновація», «інноваційна діяльність», «інноваційний проект», «система інноваційного розвитку», «інноваційна політика» і т. д.

Наприклад, термін «інноваційна діяльність» у Законі України «Про інноваційну діяльність» визначається як діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок, що призводить до випуску на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

У Законі України «Про інвестиційну діяльність» вже визначено інноваційну діяльність як одну з форм інвестиційної діяльності, спрямовану на впровадження науково-технічного прогресу у виробництво і соціальну сферу. Це включає в себе ряд аспектів, таких як випуск і поширення суттєво нової техніки та технологій, реалізацію міжгалузевих структурних зрушень, виконання довгострокових науково-технічних програм із значними строками окупності витрат, фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані продуктивних сил, а також розробку та впровадження нової, ресурсозберігаючої технології з метою покращення соціального і екологічного становища.

В рамках Господарського кодексу України інноваційна діяльність розглядається виключно у господарській сфері та визначається як діяльність учасників господарських відносин, яка здійснюється через реалізацію інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності витрат та впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя.

Наявні невідповідності у законодавстві створюють значні труднощі під час ведення інноваційної діяльності суб'єктами господарювання. Крім того, законодавчо не врегульована ланка «виникнення та розробка нових знань»

стає причиною проблем у стимулюванні інноваційної діяльності, наданні пільг та правильному тлумаченні нормативно-правових документів, які регулюють цей процес. Недостатня конкретизація ключових напрямів, визначених Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», та їхнє неузгодження з основними напрямами науково-технічної діяльності гальмують розвиток високотехнологічної економіки України та перешкоджають впровадженню відповідних механізмів реалізації.

Отже, нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності повинно охоплювати різні галузі правового регулювання, які регулюють відносини, що виникають при організації та реалізації інноваційної діяльності. Це повинно відповідати світовим стандартам та бути передовим у стимулюванні господарської діяльності в науково-технічних сферах економіки.

Наступним важливим кроком у втіленні Стратегії є удосконалення інноваційної інфраструктури та зміцнення взаємозв'язків між вітчизняними науковцями та винахідниками з вітчизняними та іноземними компаніями, які активно впроваджують інновації у свою діяльність. Створення інфраструктурних умов для стійкого функціонування інноваційних галузей підприємництва в Україні є на сьогодні найактуальнішим завданням. Для розуміння впливу інноваційної інфраструктури на досягнення поставлених цілей в Стратегії розглянемо більш детально, які аспекти вона включає.

Відповідно до Закону України "Про інноваційну діяльність", інноваційна інфраструктура включає в себе сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, які надають різноманітні послуги в галузі інноваційної діяльності (фінансові, консультативні, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо).

Різноманітні суб'єкти, які складають інституційну основу інноваційної інфраструктури, виконують різні за своїм функціональним призначенням завдання, забезпечуючи цілісність та комплексне функціонування. У

науковій літературі до цих суб'єктів господарювання відносяться різні за організаційно-правовою природою та спеціалізацією об'єкти, такі як технологічні та наукові парки, технополіси, стартапи, венчурні фонди, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій, центри комерціалізації, біржі інтелектуальної власності тощо.

Різноманіття суб'єктів інноваційної інфраструктури надає можливість забезпечувати та обслуговувати інноваційну діяльність у різних аспектах, таких як матеріально-технічне (виробниче), фінансове та інформаційно-кадрове. Проте невзгоджена співпраця між цими суб'єктами створює значні труднощі для ефективного розвитку інноваційного сектору.

На сучасному етапі для забезпечення ефективності функціонування відповідної системи важливим є впровадження ряду заходів, спрямованих на забезпечення її ефективності. Серед таких заходів вважається наступне:

1. Створення цілісної та узгодженої інноваційної інфраструктури, що включатиме інститути, здатні забезпечити обіг матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів, а також регулювати раціональні економічні відносини між суб'єктами господарювання. Спільна робота та взаємодія суб'єктів інноваційної інфраструктури сприятимуть прискоренню розвитку вітчизняної економіки.

2. Створення нових та підтримка існуючих технопарків, інноваційно-технологічних центрів, наукових парків, міст високих технологій, бізнес-інкубаторів, інноваційно-технологічних та інжинірингових фірм, а також розвиток малих та середніх інноваційних підприємств.

3. Розвиток і модернізація виробничо-технологічного і наукового потенціалу країни.

Зміцнення попиту на інновації зі сторони виробничого сектору буде сприяти створенню та розвитку окремих складових інфраструктури інноваційної діяльності.

Третім напрямком впровадження Стратегії є підвищення рівня інноваційної культури серед українського суспільства та підприємців.

Ключовим фактором активізації інноваційної діяльності є інноваційна культура підприємств і установ, які генерують та впроваджують новаторські ідеї. Міжнародний досвід у сфері управління свідчить, що просто інвестиції не здатні подолати інноваційну стагнацію. Тому акцент робиться на використанні творчого потенціалу суспільства поруч із фінансовими заходами для стимулювання інноваційної діяльності.

У сучасних умовах комерційний успіх підприємства залежить від здатності управлінців досягти балансу між творчістю та ефективністю, використовуючи стратегії соціального спрямування. Розвиток інноваційної культури набуває значущості при переході від індустріальної економіки до економіки знань, і в цьому контексті важливим є формування інноваційної культури в суспільстві загалом та в трудових колективах підприємств та установ зокрема. Важливим елементом є впровадження правил та норм, які сприяють формуванню єдності цілей між власниками, менеджерами та працівниками суб'єкта господарювання, що позитивно впливає на конкурентоспроможність та ефективність його діяльності.

Економічне розглядання інноваційної культури асоціюється з її впливом на мотиваційну сферу діяльності, відкритістю людей до новаторських ідей та їх готовністю та здатністю до створення, підтримки та впровадження інновацій. Це може виступити силою, що сприяє активному впровадженню технічних, продуктових, технологічних та організаційних нововведень. Саме ідеї інноваційної культури можуть створити основу для формування інноваційного простору, який буде широко використовувати досягнення науки і техніки для зменшення соціальної нерівності, подолання бідності, забезпечення доступності освіти, високих технологій, якісної продукції та збільшення соціальної справедливості.

Інноваційна культура може бути розглянута як складний соціальний феномен, що охоплює питання науки, освіти, культури, а також соціальної і, передусім, професійної практики в різних сферах спільноти, таких як управління, економіка, освіта і культура.

Інноваційна культура є ключовою складовою для втілення Стратегії, проте її розвиток в Україні наразі обмежується рядом негативних чинників. Серед найважливіших можна виділити наступні:

1. Низький рівень розуміння суспільством необхідності його участі у формуванні власного добробуту.

2. Страх перед новим та застарілими методами ведення бізнесу.

3. Відсутність зацікавленості в підвищенні кваліфікації.

4. Відсутність мотивації до інноваційної діяльності.

У сучасних умовах інноваційна культура стає необхідною складовою сучасної економіки, оскільки успішність інноваційних процесів визначається усвідомленням суб'єктами економічних відносин взаємозв'язку між впровадженням нових знань і технологій та отриманням вигоди від цього напряму. Забезпечення сприятливого середовища для отримання, акумуляції, передачі, розповсюдження, засвоєння та реалізації нової інформації, разом із комплексною взаємодією інноваційної культури та економічних знань, може забезпечити необхідний рівень всіх аспектів соціально-економічного розвитку країни.

Формування інноваційної культури відбувається через створення інноваційно-культурного простору. Основні характеристики цього простору включають його універсальність — значимість основних характеристик незалежно від країни та її соціально-економічного устрою — а також глобальність за масштабами розповсюдження. Інноваційно-культурний простір сприяє розвитку інтелектуального потенціалу суспільства та формуванню людського капіталу шляхом впровадження елементів інноваційної культури.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю організації

Основними критеріями оцінювання результатів інновацій є: актуальність, значимість, багатоаспектність [8, с. 159]:

1. Актуальність – показує відповідність інноваційного проекту цілям науково-технічного і соціально-економічного розвитку країни, регіону, підприємства. Цілі визначаються, виходячи із встановлених суб'єктом управління науково-технічних, економічних, соціальних і екологічних пріоритетів, які можуть відображати загальносвітові тенденції розвитку і визначати стратегію розвитку країни, регіону, окремого підприємства.

2. Значимість – визначається з позицій державного, регіонального, галузевого рівнів управління та з позицій суб'єкта підприємництва.

Державна значимість – характеризує вирішення проблем загальнодержавного масштабу у всіх сферах життєдіяльності населення відповідно до цілей науково-технічного і соціально-економічного розвитку країни.

Регіональна значимість – відображає ступінь вирішення властивих певному регіону соціально-економічних і екологічних проблем, цілі реалізації його потенціалу завдяки здійсненню інноваційних програм і реалізації інноваційних проектів.

Галузева ефективність – показує вплив інновації на вирішення проблем, важливих для багатьох господарюючих суб'єктів галузі [2, с. 115].

Значимість для суб'єкта підприємництва – характеризує зміцнення його ринкових позицій завдяки вирішенню технологічних, економічних, соціальних, екологічних проблем.

3. Багатоаспектність – враховує вплив інновації на різні сторони діяльності суб'єкта господарювання та його оточення, отримання різних видів ефекту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Види ефекту від реалізації інновацій

Вид ефекту	Показники
Науково-технічний	Відображають зміну техніко-експлуатаційних і споживчих характеристик новації
Економічний	Враховують у вартісному вираженні усі види результатів і витрат, обумовлених реалізацією інновацій
Ресурсний	Відображають вплив інновації на обсяг виробництва і споживання певного виду ресурсу
Соціальний	Враховують соціальні результати реалізації інновацій
Екологічний	Враховують вплив інновацій на навколишнє середовище

Для врахування цих ефектів роблять їх відповідну оцінку.

Науково-технічна оцінка. Має дати відповідь на такі питання:

- наскільки прийняті технічні рішення відповідають сучасним технологічним вимогам в індустріально розвинених країнах, сприяють руху до постіндустріального суспільства;

- який рівень і масштаб новизни інноваційного проекту, його складових частин, чи ґрунтується він на інтелектуальному продукті чи захищеній патентами інтелектуальній власності;

- наскільки перспективними є закладені в проект технології і технічні засоби;

- на який ринок (зовнішній чи внутрішній) передбачається випуск нової продукції.

Як правило, для проведення такої оцінки інновацію характеризують за кількома суттєвими параметрами, які цікавлять їх користувачів. Всі інші параметри повинні вкладатися у межі існуючих стандартів, тобто слугувати обмежувачами в їх оцінюванні.

Економічна оцінка – включає систему показників, що відображають відношення результатів і витрат кожного учасника інновації. Вихідними даними для їх визначення є ринкова потреба у інновації (обсяг її продажу протягом розрахункового періоду), прогнозна ціна інновації (з врахуванням

видатків, рівня інфляції, позичкового процента, рівня прибутковості) і величина реальних грошових потоків, що визначається сумою поточних витрат, інвестицій, виручкою від продажу тощо [14, с. 59].

Загальним принципом оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності є порівняння ефекту(результату) від застосування нововведень і витрат на їх розроблення, виробництво та споживання. Розмір ефекту від реалізації інновацій визначається їх очікуваною ефективністю, яка проявляється:

- в продуктовому сенсі – поліпшенням якості продукції і зростанням її асортименту;

- в технологічному сенсі – ростом продуктивності і поліпшенням умов праці;

- у функціональному сенсі – підвищенням ефективності управління;

- в соціальному сенсі – поліпшенням якості життя.

Ефект від застосування нововведень може характеризуватися збільшенням прибутку, отриманого завдяки: а) економії від зниження собівартості; б) збільшенням виручки від зростання обсягу реалізації інноваційної продукції внаслідок її нової якості.

У економічних розрахунках використовують показники економічної ефективності інноваційної діяльності, які поділяють за певними ознаками:

- за місцем одержання – локальні, регіональні, галузеві і загальнодержавні;

- за метою визначення – на абсолютні і порівняльні;

- за ступенем збільшення – на одноразові і мультиплікаційні;

- за часом урахування результатів і витрат – за розрахунковий період та за рік.

Локальна ефективність – характеризує результати інноваційної діяльності на рівні окремого суб’єкта господарювання [10, с. 82].

Загальнодержавна ефективність – характеризує сукупну ефективність у всіх сферах виробництва і використання інновації в межах держави.

Абсолютна ефективність – характеризує загальний результат, отриманий підприємством від здійснення інноваційних заходів за певний проміжок часу.

Порівняльна ефективність – характеризує результати порівняння альтернативних варіантів інноваційних заходів, на основі чого здійснюється вибір кращого.

Одноразовий ефект – характеризує загальний початковий результат, отриманий підприємством від здійснення інноваційної діяльності [13, с. 59].

Мультиплікаційний ефект – характеризує результат інноваційної діяльності, що поширюється на інші галузі, внаслідок чого має місце мультиплікація ефекту, тобто процес його помноження. Так, вважається, що найбільший мультиплікаційний ефект мають новації у машинобудівних галузях та будівництві, оскільки вони працюють у тісному зв’язку із багатьма іншими галузями.

Ефект протягом розрахункового періоду – показує результат, отриманий протягом терміну використання інновації. Як правило, він може бути визначений лише приблизно, оскільки на його величину впливають зміни ринкової ситуації, що можуть бути прогнозовані лише з певною імовірністю. Тому частіше використовують величину ефекту, отриманого протягом року.

Річний ефект – ефект, отриманий протягом умовного року (як правило, усереднений) [13, с. 110].

Вибір методу оцінювання ефективності інновацій залежить від об'єкта вимірювання ефективності, якими можуть виступати різні типи інновацій:

— засоби і знаряддя праці (нові, реконструйовані, модернізовані);

— предмети праці (сировина, паливо, матеріали, енергія);

— предмети кінцевого споживання;

— технологічні процеси;

— методи організації виробництва, праці та управління;

— інноваційний проект.

Порядок розрахунку ефективності деяких об'єктів інновацій наведено у наступних параграфах.

Ресурсна оцінка – здійснюється з метою визначення впливу інновації на обсяги споживання певного виду ресурсу і подолання проблеми його обмеженості (важлива у разі використання дефіцитних чи непоновлюваних ресурсів, особливо тих, що імпортуються); визначається показниками підвищення ефективності їх використання (наприклад, підвищення ефективності використання трудових ресурсів – зростанням продуктивності праці, технічних ресурсів – зростанням фондовіддачі тощо).

Соціальна оцінка – відображає внесок інновації у поліпшення якості життя працівників (чи населення, якщо йдеться про масштабні інновації).

Екологічна оцінка – враховує вплив інновації на вирішення проблем охорони довкілля, що особливо важливо при реалізації інноваційних проектів, які можуть змінювати рівень екологічної безпеки території. Екологічна оцінка інновації здійснюється за такими показниками [15, с. 129]:

- зниження викидів у оточуюче середовище;

- забезпечення безвідходності виробництва за рахунок замкнутого технологічного циклу переробки ресурсів;

- наближення до біосферосумісного типу технології (наприклад, сонячні батареї, біотехнології переробки відходів тощо).

Трапляється, що інновація, перспективна з огляду можливостей її комерціалізації, потребує значних витрат на ліквідацію наслідків її впливу на довкілля. За умов, коли держава та громадськість приділяють належну увагу стану екології, такий інноваційний проект буде відхилено.

Таким чином, оцінювання інновації за вказаними аспектами дає змогу точніше врахувати усі результати і наслідки, які очікуються від її втілення у життя і прийняти вірне рішення щодо доцільності її реалізації. Це має особливе значення для реалізації інноваційний проектів – як правило, великих за масштабами, кількістю учасників і цілями. На відміну від локальних інновацій, що носять переважно поліпшуючих характер, тому

розраховані на невеликий період їх використання, оцінювання ефективності реалізації інноваційних проектів має враховувати значний часовий інтервал, тому методика розрахунку показників економічної ефективності проектів має свої особливості.

Переважна більшість інноваційних промислових проектів передбачає випуск нової продукції, яка знайде попит на ринку. Прийняття рішення щодо втілення певного проекту у життя приймається після ретельного вивчення усіх чинників, що впливатимуть на його реалізацію. Від цього залежать обсяги коштів, які потрібно вкласти у проект і які можна буде отримати від реалізації нової продукції протягом її життєвого циклу. Здебільшого реалізація інноваційних проектів вимагає значних фінансових вкладень, які інвестори очікують повернути. Обґрунтування можливості повернення витрат складає основу розрахунку економічної ефективності інноваційного проекту.

Економічна ефективність інноваційного проекту – визначається розміром доходів чи прибутку, отриманих за рахунок реалізації інновації протягом життєвого циклу проекту [80, с. 200].

Прийняття рішення щодо реалізації інноваційного проекту має відбуватися з урахуванням вартості капіталу, залученого з різних джерел на різних стадіях життєвого циклу інноваційного проекту, і очікуваного прибутку, який може бути отриманий від реалізації інноваційної продукції.

Віддача у вигляді прибутку отримується набагато пізніше, ніж вкладення інвестицій. Це вимагає при розрахунку економічної ефективності врахування зміни вартості грошей у часі.

Висновки по розділу 1

Розглядаючи основні завдання Стратегії та досліджуючи напрями досягнення цих завдань, можна зазначити, що визначення задач — це лише перший крок. Запропоновано ретельно переглянути та вдосконалити фактори, які можуть впливати на розвиток інновацій та інноваційної діяльності в Україні, які прямо чи опосередковано пов'язані з економікою.

Навіть якщо Україна вибрала шлях інноваційного розвитку, наразі економіка не є повністю інноваційною, але орієнтованою на інновації. Досягнення цієї спрямованості стане можливим лише через оновлення суспільно-політичних і економіко-правових баз, створення нових інститутів та трансформації в економіці. Знання та інформація стануть основним ресурсом для нового комплексу галузей.

Наразі існують проблеми, які треба вирішити для ефективного розвитку інновацій в Україні. Недоліки, такі як відсутність стратегічного мислення, рішень і культури, політичної волі суб'єктів управління, ефективних комплексних заходів і дій, слід подолати. Також важливо вдосконалити роботу інноваційної інфраструктури, забезпечити ефективну співпрацю між науково-дослідними установами та бізнесом.

Розвиток інноваційної культури та усвідомлення важливості людського капіталу також виявляються ключовими факторами на шляху досягнення цілей інноваційної діяльності. Розвиток людського капіталу повинен включати створення інноваційних підприємств, підвищення якості та доступності навчання, підтримку стажувань і семінарів між підприємствами та освітніми закладами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Діагностика інноваційної діяльності підприємства

ТОВ «Керамік Лайн» було засновано в 1996 році як виробниче підприємство, яке займається виготовленням керамічної плитки. В 2015 році підприємство змінило вектор розвитку та переорієнтувалося на сільськогосподарський напрямок.

Сьогодні ТОВ «Керамік Лайн» - це інвестиційна та аналітична компанія, на рахунку якої багато проектів і великий досвід в агропромисловому бізнесі. Одним з найуспішніших проектів компанії є виробництво пресованої і екстракційної соняшникової олії, шроту. Олійно-екстракційний завод оснащений сучасним обладнанням і проводить високоякісне масло. Компанія входить до п'ятірки найбільших виробників України і добре зарекомендувала себе, як експортер якісної продукції. Зараз ТОВ «Керамік Лайн» має багато постійних клієнтів як серед країн СНД, так і в Європі.

Нині це високопродуктивне підприємство з сучасним обладнанням, що дає можливість виробляти якісну продукцію, яка користується підвищеним попитом у багатьох регіонах України і за межами нашої держави.

Проектна потужність: переробка 450 тонн насіння соняшнику на добу (120 тис. тонн на рік.)

Чисельність персоналу : 400 чоловік, з них 330 - виробничі робочі.

Основний вид продукції масло рослинне. Попутно виробляються шрот, кормової фосфатидний концентрат (використовуються при виробництві комбікормів) і лузга (використовується у власному виробництві як паливо). По більшості якісних характеристик, вироблена заводом олія соняшникова відповідає вищому сорту за ДСТУ 1129-93. Зокрема, такий показник, як кислотне число - найнижчий у порівнянні з продукцією інших заводів України. Якість досягається завдяки інноваційній системі подвійного

очищення без застосування хімікатів. Шрот відповідає ДСТУ 11246-96. Вміст протеїну в шроті - 38-39 %

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Керамік Лайн» наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Керамік Лайн» за 2020-2022 рр.

Показники	Дані за роками			Відхилення абс		Відхилення відн, %	
	2020	2021	2022	2021 - 2020	2022 - 2021	2021 - 2020	2022 - 2021
Чистий дохід, тис. грн.	708767,3	843858,1	1060613,2	135090,8	216755,1	+19,1	+25,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	604618,9	720094,8	905059,8	115475,9	184965	+19,1	+25,7
Фінансовий результат до оподаткування, прибуток (збиток), тис. грн.	17731,5	-12489,4	19425,9	-30220,9	31915,3	-170,4	-256
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	16785,7	-12489,4	18108,5	-29275,1	30597,9	-174,4	-245,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1956	6383	8181	4427	1798	+226,3	+28,2
Фондовіддача, грн.	362,36	132,20	129,64	-230,16	-2,56	-63,5	-1,9
Фондоозброєність, грн.	12,5	35,7	38,4	+23,2	+2,7	+185,6	+7,6
Численність робітників, чол.	157	179	213	+22	+34	+14,0	+19,0
Продуктивність праці, тис. грн / особу	4514,4	4714,3	4979,4	+199,9	+265,1	+4,4	+5,6
Рентабельність основної діяльності, %	2,93	-1,73	2,15	-4,66	3,88	-159,0	-224,3

Згідно з таблицею, чистий прибуток у 2021 році зріс на 13509,08 тис. гривень, збільшившись на 19,1%, а чистий прибуток у 2022 році збільшився на 2,167551 млн гривень, збільшившись на 25,7%, демонструючи позитивну динаміку. Собівартість реалізованої продукції у 2021 році зросла на 115475,9 тис. грн, або на 19,1%, у 2022 році – на 184,965 тис. грн, або на 25,7%, з

від'ємним приростом. Фінансовий результат діяльності до оподаткування у 2021 році зменшився на 30 220 900 гривень, або на 170,4%, а у 2022 році зріс на 31 915 300 гривень, маючи позитивний характер. У 2021 році чистий прибуток зменшився на 29,2751 млн гривень, або на 174,4%, у 2022 році чистий прибуток зріс на 30,5979 млн гривень, або -245%, демонструючи позитивні характеристики.

Середньорічна вартість основних фондів у 2021 році зросла на 4427 тис. грн., або на 226,3%, у 2022 році – на 1798 тис. грн., або на 28,2%, демонструючи позитивну характеристику. Рентабельність капіталу у 2021 році впала на 230,16 грн., або 63,5%, у 2022 році – на 2,56 грн., або 1,9%, що має негативну характеристику, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів підприємства.

Маржа основного прибутку бізнесу зменшиться на 4,66% у 2021 році та зросте на 3,88% у 2022 році, демонструючи позитивні характеристики. Динаміка прибутку ТОВ «Керамік Лайн» з 2020 по 2022 рік наведена на рис. 2.1.

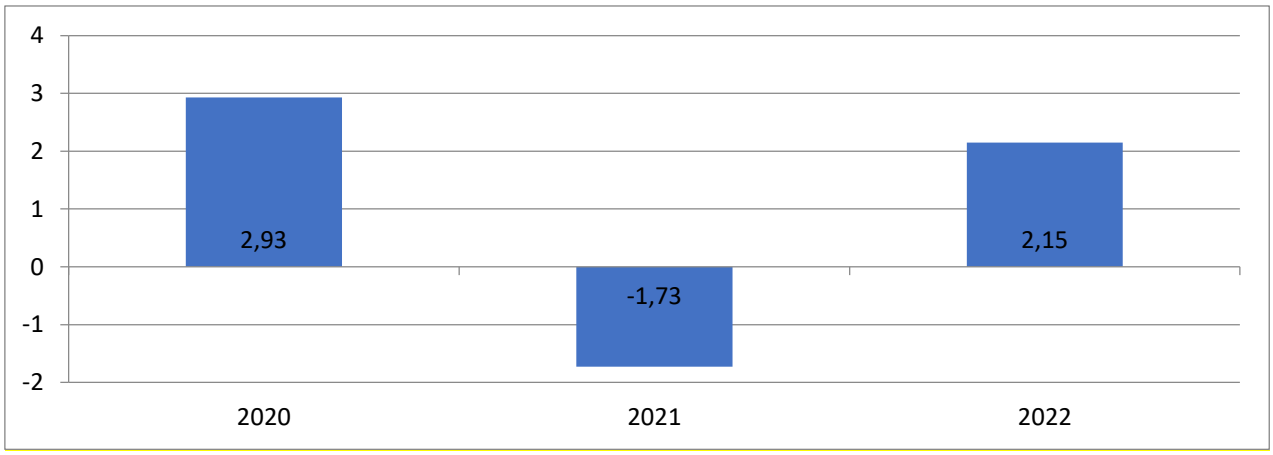

Рис. 2.1. Зміна рентабельності ТОВ «Керамік лайн» за 2020-2022 рр.

Оцінювання інноваційного процесу на підприємстві включає характеристику моделі його реалізації, методи його організації.

Головний науковий центр ТОВ «Керамік Лайн» (науково-технічний центр) (НТЦ) провадить фундаментальні та проблемні дослідження, здійснює загальний науковий контроль за діяльністю виробничих відділень, координує

тематику їхніх робіт, дає консультації, надає для користування унікальне наукове устаткування і т.д.

Характер розподілу відповідальності різних служб НДДКР ТОВ «Керамік Лайн» та координація їх діяльності на шляху просування нововведення показані на рис. 2.2.

Рис. 2.2 Схема науково-технічного центру та його місце в організаційній структурі ТОВ «Керамік Лайн»

Вище керівництво на рівні ради директорів представлено комітетом з питань нової продукції. До складу комітету, як правило, входять усі члени правління, а також провідні спеціалісти технологічного відділу, відділу маркетингу. Рекомендується на засідання комітету запрошувати керівників виробничих підрозділів, на які буде покладатись основний обсяг роботи з розробки і реалізації інновацій. Запрошені наділяються тими ж правами при обговоренні рішень, що й постійні члени комітету. Комітет приймає рішення відносно того, чому віддати перевагу: зосередитись на продуктових чи процесних (технологічних) інноваціях. Далі вище керівництво (рада директорів) оцінює, буде це технологічне чи ринкове лідерство, чи

«прямування за лідером», імітація, пошук «ніші» чи якась інша стратегія. У зв'язку з вибраною стратегією визначаються можливості фірми відносно масштабів інноваційної діяльності, оцінюється прийнятливий рівень технологічного, фінансового і маркетингового ризику. При цьому враховується можливість використання «запозичених» і власних технологічних рішень. Після цього розроблюються і затверджуються плани НДДКР, приймається рішення про початок виробництва нової продукції. Поточне керівництво покладається на віце-президента з НДДКР, який нерідко є і директором НТЦ. Координаційний комітет — консультативний орган, що виконує функцію узгодження інтересів. Він складається з представників керівництва НТЦ, виробничих відділень, служб постачання, фінансів, маркетингу, продажу.

У табл. 2.2 поданий розподіл відповідальності на різних етапах інноваційних процесів НДДКР ТОВ «Керамік Лайн» та їх координація.

Таблиця 2.2

Розподіл відповідальності на різних етапах інноваційних процесів

Етапи інноваційного процесу	Вище керівництво (комітет з нової продукції)	Служби підприємства				
		НТЦ	Відділ маркетингу	Фінансово-економічний відділ	Відділ виробництва	Кадрова служба
1	2	3	4	5	6	7
Установлення цілей	о	з	з	з	—	—
Генерування ідей	у	о	о	з	з	з
Вибір вихідних ідей	з	о	о	у	з	з
Розробка концепції нового продукту та НДДКР	у	о	о	у	з	з
Оцінка концепції продукту	з	о	у	о	у	з

продовження таблиці 2.2.

1	2	3	4	5	6	7
Дослідження ринку та ринкове планування	у	з	о	у	у	у
Дослідне виробництво	з	о	з	у	о	у
Поточна оцінка продукту	з	з	о	о	з	з
Ринкове випробування	з	у	о	у	о	у
Комерційне виробництво	з	у	о	у	о	у
Продаж	з	у	о	у	у	з

Кожна служба ТОВ «Керамік Лайн», кожен підрозділ несе відповідальність за певну її функціональну сферу діяльності (частина інноваційного процесу). Будь-яка ініціатива посилається на узгодження і затвердження лінійно знизу вверх. У цій традиційній формі переважає механістична система управління. Це означає проведення НДДКР, забезпечення їхнього зв'язку з виробництвом і маркетингом переважно силами самого НТЦ, тобто штатним персоналом на власній матеріально-технічній базі.

Таблиця 2.3

Визначення витрат на інноваційний процес ТОВ «Керамік Лайн»

Показник	Значення	Одиниці виміру
Загальні витрати на інноваційний процес	3704	
Вихідні дані		
Витрати на науково-дослідні роботи	689	тис. грн.
Витрати на проектно-конструкторські роботи	293	тис. грн.
Витрати на виготовлення дослідного зразка	2135	тис. грн.
Витрати на лабораторне та ринкове тестування інноваційної продукції	214	тис. грн.
Витрати на технологічну підготовку виробництва інноваційної продукції	149	тис. грн.
Витрати на просування продукції на ринок	32	тис. грн.

Показники оцінювання ефективності витрат на інноваційні процеси ТОВ «Керамік Лайн» подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники оцінювання витрат на інноваційні процеси ТОВ «Керамік Лайн»

№ з/п	Назва показника					
		2020	2021	2022	2021 - 2020	2022 - 2021
1	Коефіцієнт інноваційної місткості витрат	0,16	0,2	0,2	0,04	0
2	Коефіцієнт інноваційної місткості доходу	0,41	0,29	0,34	-0,12	0,05
3	Коефіцієнт дохідності витрат на інноваційні процеси	0,24	0,3	0,28	0,06	-0,02
4	Коефіцієнт рентабельності витрат на інноваційні процеси	1,44	2,47	1,92	1,03	-0,55

Коефіцієнт інноваційної місткості витрат у 2022 р. склав 0,2, що характеризується негативно, коефіцієнт інноваційної місткості доходу у 2022 р. проти 2021 р. збільшився на 0,05 та склав у 2022р. 0,34, що характеризується позитивно. Коефіцієнт дохідності витрат на інноваційні процеси у 2022 р. проти 2021 р. зменшився на -0,02 та склав у 2022р. 0,28, що характеризується негативно. Коефіцієнт рентабельності витрат на інноваційні процеси у 2022 р. проти 2021 р. зменшився на -0,55 та склав у 2022р. 1,92, що характеризується негативно.

Також потрібно оцінити ефективність інноваційного процесу ТОВ «Керамік Лайн», результати оцінювання оформлюємо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результати оцінювання результативності інноваційного процесу ТОВ «Керамік Лайн»

Показник	Значення	Одиниці виміру
1. Коефіцієнт результативності роботи	112,7	
Вихідні дані		
Сумарні затрати на закінчені роботи, прийняті чи рекомендовані для освоєння в серійному виробництві	1578	тис. грн.
Фактичні затрати на НДДКР за і-й рік	1592,4	тис. грн.
Незавершене виробництво на початок досліджуваного періоду у вартісному вираженні	370	тис. грн.
Незавершене виробництво на кінець досліджуваного періоду у вартісному вираженні	356	тис. грн.
2. Результативність інноваційної діяльності на стадії проведення НДДКР	1,25	
Кількість самостійно розроблених новацій, які відповідають потребам підприємства в t році	2	од.
Кількість придбаних об’єктів інтелектуальної власності, що відповідають потребам підприємства в t році	3	од.
Загальна кількість новацій як результат проведення НДДКР і придбання об’єктів інтелектуальної власності підприємством на стороні в t році	5	од.
Кількість об’єктів інтелектуальної власності як результат НДДКР, що реалізовані підприємством на сторону в tроці	1	од.

За даними табл. 2.5 коефіцієнт результативності роботи щодо інноваційного процесу складає 112,7, що характеризується позитивно, а результативність інноваційної діяльності на стадії проведення НДДКР складає 1,25 що також свідчить про успішність інноваційного процесу.

2.2. Аналіз та оцінювання системи управління інноваціями на підприємстві відповідно до стандартів ISO 5602

ТОВ «Керамік Лайн» бачить свою місію у проведенні орієнтованих на результат проектів, які допомагають клієнтам розвивати свій бізнес та реалізовувати свої корпоративні цілі.

З кожним роком у ТОВ «Керамік Лайн» з'являються нові клієнти. У свою чергу, організація продовжує підтримувати проекти своїх лояльних клієнтів. В даний час ТОВ «Керамік Лайн» проводить досить активну інноваційну політику за рахунок власних коштів та проведення мозкових штурмів із співробітниками компанії. Однак, існує проблема, яка полягає в тому, що, як і більшість організацій, вона не фокусує свою увагу на інноваційних шляхах створення нових цінностей для своїх споживачів, а лише займається підтримкою та поступовим покращенням уже існуючих інновацій або запозиченням уже існуючих рішень.

Загальний рівень системи управління інноваціями визначаємо відповідно до шкали, наведеної в додатку Г

Загальна оцінка стану інноваційної системи підприємства – 4,8. Для стабільної та успішної інноваційної діяльності компанії необхідний співробітник – спеціаліст з інновацій, який зможе ефективно організувати систему управління інноваційною діяльністю. Думка про те, що інновації – це свого роду «чарівна паличка», яка може ефективно працювати без управління, помилкова.

ТОВ «Керамік Лайн» постійно розвивається і шукає можливості зростання та утримання своїх позицій на ринку, у зв'язку з цим необхідно впровадити в роботу управління інноваційною діяльністю організації. Формалізація процесу управління інноваціями забезпечить ТОВ «Керамік Лайн» комфортне середовище для генерації нових ідей, організує супровід ідей від створення до кінця їх використання. Впровадження інновацій - необхідний крок для пожвавлення процесу управління, розвитку бізнесу,

його креативності та підтримки нестандартного мислення, зміцнення позицій на ринку послуг.

У результаті проведеного аналізу діяльності ТОВ «Керамік Лайн» можна дійти невтішного висновку, що організація займається інноваційної діяльністю в різних напрямах, проте ці процеси відбуваються не системно, а здійснюються локально, у зв'язку з чим, не дають відчутних результатів. Інноваційною діяльністю займається не окремий фахівець, а заступник директора розвитку спільно з відділом маркетингу. Нововведення, що реалізуються організацією, мають одиничний характер, тобто зміни та поліпшення відбуваються в окремих ланках діяльності компанії і не мають істотного впливу на організацію в цілому.

Співробітники займаються пошуком чи самостійним створенням ідей, проводячи мозкові штурми серед усіх співробітників компанії та аналізом інноваційних ідей, що відповідають потребам населення, при добрих ідеях займаються їх реалізацією та впровадженням. Проте співробітники не мають інноваційного мислення, тому використання інноваційної діяльності широко і ефективно неможливо. У компанії відсутня звітність щодо проведення інноваційної діяльності, що ускладнює проведення її оцінки та аналізу.

Для виявлення стратегічних розривів застосовуємо Анкету виявлення стратегічних розривів між поточною стратегією (як є) та інноваційною стратегією. Оцінюємо наскільки стратегія ТОВ «Керамік Лайн» відповідає зазначеним в анкеті характеристикам по шкалі:

1 бал - не відповідає повністю;

2 бали - незначний ступінь відповідності;

3 бали - більше відповідає, ніж не відповідає;

4 бали - високий ступінь відповідності;

5 балів - відповідає повністю.

Таблиця 2.6

Анкета виявлення стратегічних розривів між поточною стратегією

№ з/п	Критерії оцінювання	Бальна оцінка
1.	Підприємство має чітке бачення майбутнього галузі, своєї ролі та місця в ній	5
2.	Стратегія підприємства документально оформлена та затверджена	4
3.	Розвиток підприємства визначається спланованими інноваційними платформами	5
4.	Стратегія спрямована на розвиток існуючих та пошук нових можливостей підприємства	4
5.	Цілі підприємства чітко визначені та відомі всім працівникам підприємства	2
6.	Управлінські рішення, приймаються з точки зору досягнення встановлених стратегічних цілей	3
7.	Інновації відіграють важливу роль в щоденному житті організації	4
8.	Прийняті інноваційні ініціативи втілюються в конкретних проєктах	4
9.	Діяльність підприємства спрямована на створення цінності для споживача	3
10.	Потреби споживачів зрозумілі	2
11.	Зміни у смаках споживача відслідковуються постійно	3
12.	Найбільш цінним ресурсом в організації є нематеріальні активи (знання, компетенції)	4
13.	Вище керівництво проводить чітку політику щодо реалізації стратегії підприємства	3
14.	Кожного дня Ви як співробітник організації здійснюєте конкретні дії для реалізації інноваційних ініціатив	3
15.	Ви як співробітник розумієте чому підприємство обрало існуючий шлях розвитку та підтримуєте його.	4

Результати аналізу розривів по стратегії представимо за формою, наведеною в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Розриви між стратегією ТОВ «Керамік Лайн» та ідеальною інноваційною стратегією

№ з/п	Критерій	Фактичне значення,бали	Максимальне значення,бали
1	Бачення майбутнього	4	5
2	Цілі підприємства	4	5
3	Управлінські рішення	5	5
4	Інноваційні ініціативи	3	5
5	Створення цінності	4	5
6	Потреби споживачів	4	5
7	Зміни	3	5
8	Цінні ресурси	4	5
9	Керівництво	4	5
10	Реалізація інноваційних ініціатив	4	5
	Загальний розрив	39	50

Таким чином, розриви між стратегією ТОВ «Керамік Лайн» та ідеальною інноваційною стратегією складає 11 балів.

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що компанія має потребу в поліпшенні управління системи інноваційною діяльністю. Використання інновацій у діяльності підприємства дає можливість протягом тривалого часу досягати високих показників зростання обсягів виробництва, покращувати конкурентоспроможність продукту (послуги) та відстоювати його лідерські позиції на ринку.

2. Аналіз технологічних ресурсів:

- фізичний капітал (технології та основні засоби, фінансові ресурси);

- інтелектуальний капітал (патенти, раціональні пропозиції, винаходи, знання)
- фінансові ресурси
- технологічні ресурси

Результати аналізу технологій ТОВ «Керамік Лайн» представлено за формою, наведеною в табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

Результати аналізу технологій ТОВ «Керамік Лайн»

№ з/п	Критерій аналізу технології	Ідеальний стан	Поточний стан	Бальна оцінка (max=5)
1	Відповідність обладнання сучасним інноваційним технологіям	Обладнання відповідає сучасним інноваційним технологіям	обладнання не відповідає сучасним інноваційним технологіям	4
2	Кількість впроваджених нововведень за останні 2 роки	5	1	3
3	Наявність власних розробок та патентів	Так	Ні	2
4	Впроваджені власні винаходи та раціональні пропозиції	Впроваджено	Не Впроваджено	2
5	Методи роботи, що використовуються	канбан	-	3
6	Частота виникнення проблем з виробничим обладнанням	Не має	Виникають щомісяця	3
7	Енергоємність та ресурсоємність технологій	Низька	Середня	3
8	Переробка відходів	Здійснюється	Здійснюється	5
9	Використання потужностей	95%	87%	3
10	Дотримання санітарно-гігієнічних вимог працівниками	вимоги дотримуються	вимоги дотримуються	3
	Загальна оцінка	50	30	30

За даними таблиці, загальна оцінка аналізу технологій ТОВ «Керамік Лайн» складає 30 балів при 50 максимуму.

Оцінка персоналу за допомогою методу оцінки 360°. Оцінка «360 градусів» дає змогу отримувати дані про дії працівника в реальних робочих

ситуаціях і про проявлені ним ділові якості. Для оцінки персоналу використайте анкету, яка наведена в додатку Д, а результати оцінки персоналу представимо за формою, наведеною в додатку Ж.

За результатами проведеної оцінки ресурсів (людських, технологічних) побудуємо графік розривів по кожному з виду ресурсів, що оцінюється (рис. 2.3.).

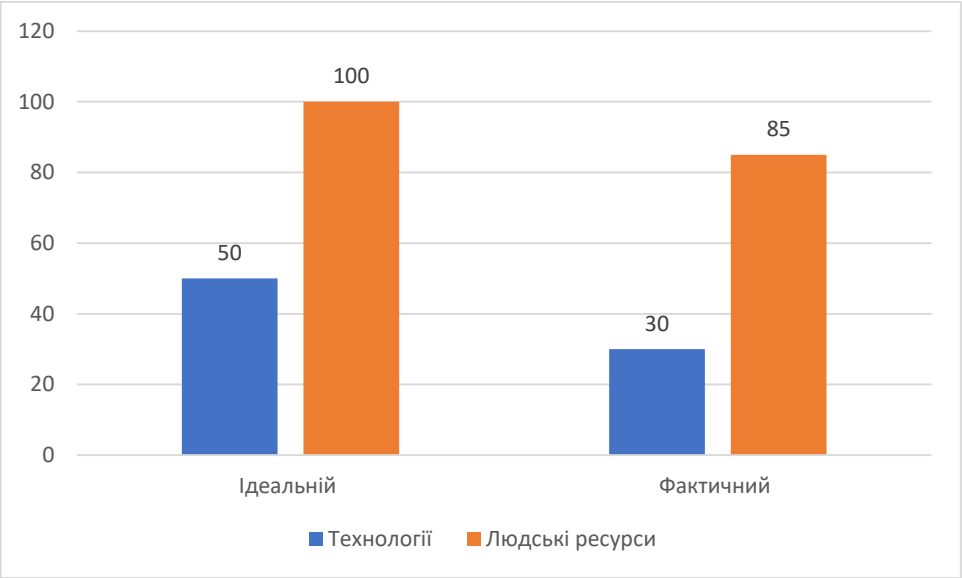

Рис. 2.3. Графік розривів по кожному з виду ресурсів ТОВ «Керамік Лайн»

4. Діагностика організаційного середовища підприємства за елементами:

Діагностику організаційного середовища ТОВ «Керамік Лайн» проводили за такими етапами:

а) проаналізувати культуру підприємства за методикою К. Камерона та Р. Куінна. Використовуючи дану методику, оцінити та побудувати поточний та ідеальний профіль культури підприємства.

Методика виділяє 4 типи організаційних культур, які відрізняються певним набором цінностей, які складають континуум: клановий; адхократичний; ринковий ієрархічний. Для оцінки стану культури ТОВ «Керамік Лайн» використано анкету, наведену в додатку З.

Таким чином, бачимо, що існуючу організаційну культуру співробітники оцінюють як переважно ринкову з елементами кланової. Важливим є розвиток особистості – саме тому вони і прийшли в ТОВ «Керамік Лайн». В цілому організаційна культура знаходиться на середньому рівні, ряд елементів культури (культура умов праці, культура персоналу, соціальне забезпечення) є істотними резервами розвитку організаційної культури і свідчить про те, що культурний потенціал персоналу задіяний не в повній мірі; по-третє, керівництву ТОВ «Керамік Лайн» необхідно активізувати роботу по оздоровленню «слабких» елементів організаційної культури. Профіль ТОВ «Керамік Лайн» говорить про певну невідповідність існуючої корпоративної культури вимогам, які ставить перед співробітниками керівництво. Можна стверджувати, що працівників мало приваблюють до командної роботи, що формує високий рівень індивідуалізму, а деяка зневага думкою персоналу призводить до відповідного відношенню до влади і лідерства.

б) проаналізувати структуру управління підприємства. Критерії аналізу та характеристики ідеального стану структури управління ТОВ «Керамік Лайн» наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Критерії аналізу та характеристики ідеального стану структури управління ТОВ «Керамік Лайн»

№ з/п	Критерій аналізу	Ідеальний стан	Поточний стан	Бальна оцінка (max= 5)
1	2	3	4	5
1	Реалізація інноваційних цілей підприємства	Структура забезпечує синергічний ефект від зусиль кожного працівника щодо досягнення поставлених цілей. Кожен працівник має визначений ступінь впливу на розвиток організації.	Структура не забезпечує синергічний ефект. Працівники мають впливу на розвиток	2

продовження таблиці 2.9.

1	2	3	4	5
2	Здатність пристосовуватися до динамічного зовнішнього середовища	Структура легко реагує на найменші зміни в зовнішньому середовищі та адаптується до нових умов.	Реакція та зміни проходять важко	4
3	Підтримка зовнішніх зв'язків та контактів підприємства	Постачальники, споживачі, партнери є невід'ємною частиною структури організації, пов'язані між собою спільними бізнес-процесами.	Постачальники, споживачі, партнери по більшості є невід'ємною частиною організації, але не всі	4
4	Сприяння швидкому поширенню ідей та інформації в організації по всій організації	Інформаційні потоки легко переміщуються як по вертикалі (зверху- вниз, знизу-вверх) так і по горизонталі.	Інформаційні потоки легко переміщуються як по вертикалі (зверху- вниз, знизу-вверх) так і по горизонталі	4
5	Сприяння роботі команд	Міжфункціональні команди є основною ланкою управління.	Міжфункціональні команди є основною ланкою управління	4
6	Відповідність виробничій структурі	Структура дозволяє легко координувати різні види бізнесу в межах однієї діяльності та контролювати весь ланцюг створення вартості.	Структура не дозволяє легко координувати різні види бізнесу	2
7	Загальна оцінка			15

Отже, при максимальної оцінці 30 балів отримано 15, отже структура управління ТОВ «Керамік Лайн» потребує удосконалення.

в) проаналізувати та оцінити мотиваційний профіль інноваційної діяльності підприємства.

Для виявлення чинників мотивації працівників ТОВ «Керамік Лайн» до інноваційної діяльності використаємо анкету «Оцінка мотиваційного профілю», наведену в додатку Е.

Результати аналізу та оцінки мотиваційного профілю представлено за формою, наведеною в табл. 2.10. Оцінка проводиться за 12 факторами мотивації. Загальна кількість балів, яка може бути набрана по кожному з факторів 363 бали.

Таблиця 2.10

Мотиваційний профіль співробітників ТОВ «Керамік Лайн»

№ з/п	Значення, Балів (max =363)	Назва потреби	Коментарі	Експертна оцінка рівня задоволення потреб (max=5)
1	2	3	4	5
1	37	Зарплата й матеріальне заохочення.	Важливим може бути бажання мати роботу, що приносить більшу вигоду й додаткові пільги	3
2	12	Фізичні умови роботи.	Необхідність у гарних умовах роботи й комфортному оточенні є важливим чинником	2
3	25	Структурування діяльності.	Потреба одержувати зворотний зв'язок, інформацію, що дозволяє судити про результати, а також знижувати невизначеність і встановлювати чіткі правила на роботі (індикатор стресу або занепокоєння), нажаль, не завжди виконується	3
4	35	Соціальні контакти.	Потреби соціальних контактів, спілкування із широким колом людей, легкий ступінь довірчості, прагнення працювати з іншими людьми є значущими чинниками підвищення мотивації соціального працівника	5
5	28	Взаємини	Потреба у формуванні й підтримці довгострокових контактів з невеликою групою людей, у близькому й довірчому спілкуванні є важливим фактором у роботі персоналу	4

продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
6	45	Визнання	Необхідність визнання з боку інших людей цінності, заслуг і успіхів індивідуума відіграє велику роль у професійній діяльності	2
7	33	Прагнення до досягнень.	Глибока внутрішня потреба встановлювати для себе «зухвалі» цілі й домагатися їх, відчуття незадоволеності, якщо ні до чого прагнути, необхідність постійного стимулювання досягнень, здатність до само мотивації властива більшості працівникам	3
8	24	Влада й вплив	Бажання впливати на навколишніх, керувати, конкурувати може розглядатися як значущий фактор підвищення трудової мотивації	2
9	25	Різноманітність.	Важливість постійних змін, стимуляції, прагнення уникати рутини, підтримка високої готовності до нового й невідомого не є центральними складовими мотивації персоналу	4
10	22	Творчість	Потреба бути креативним, відкритим для ідей.	4
11	33	Самовдосконалення.	Необхідність росту й особистісного розвитку займає центральне місце мотиваційного комплексу персоналу	4
12	44	Цікава й корисна робота	Потреба у відчутті затребуваності, цікавій суспільно корисній праці, наповненому змістом і значенням характеризує особливости мотивації	3
	363	Загальна оцінка		39

Таким чином, у нинішніх умовах необхідно приділяти більше уваги формуванню дієвого мотиваційного механізму саме на етапі зародження ідеї, оскільки тут відбувається генерація інновацій. Головна рушійна сила на цьому етапі – людський ресурс із його невичерпним інтелектуальним потенціалом. Тому, щоб подолати пасивність людей інноваційної діяльності, необхідно розробляти грамотну мотиваційну систему.

Підвищити інноваційну активність можна шляхом підвищення авансових платежів персоналу. Вважається, що тоді персонал буде більш відповідально і з великим ентузіазмом ставитися до якості та інноваційної складової своєї праці, що в результаті підвищить якість продукції. Інакше про цей підхід можна сказати так: чим вище передбачувана витрата, тим вища якість продукції та активізація праці..

2.3. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства

Впровадження нових ідей, технологій та процесів сприяє розвитку бізнесу та підвищує конкурентоспроможність. В ТОВ «Керамік Лайн» сформоване спільне стратегічне бачення, лідерство та готовність до інновацій. Інновації та постійний пошук нових технологій – це щоденні цілі та завдання. ТОВ «Керамік Лайн» не має промоутерів, спонсорів, які стимулюють або сприяють інноваціям. ТОВ «Керамік Лайн» при управлінні інноваціями використовує метод Канбан. Топ-менеджмент ТОВ «Керамік Лайн» бере участь в інноваційному процесі. ТОВ «Керамік Лайн» використовує новітні технології для підтримки інновацій. ТОВ «Керамік Лайн» регулярно інвестує в новітнє обладнання, організацію виробництва та просування продукції.

ТОВ «Керамік Лайн» має високий рівень залучення співробітників до інновацій у всій організації, але без використання міжфункціональної командної роботи чи організаційного дизайну, який забезпечує творчість, навчання та взаємодію. ТОВ «Керамік Лайн» бере активну участь в експериментах, виявленні та вирішенні проблем, спілкуванні та обміні досвідом, а також в отриманні та розповсюдженні знань як всередині, так і за межами компанії. У співпраці з талантами компанія робить ставку на розвиток і відповідальність.

ТОВ «Керамік Лайн» генерує, реалізує та поширює ідеї, а щоденна робота співробітників тісно пов’язана з місією компанії. Компанія постійно

заохочує співробітників генерувати інноваційні ідеї щодо продуктів/послуг, процесів тощо. ТОВ «Керамік Лайн» заохочують співробітників до великих змін. ТОВ «Керамік Лайн» формує умови для співробітників для адаптації до поступових змін, які при цьому не мають уявлення про систему управління. Однак у ТОВ «Керамік Лайн» недостатньо «фішок» для поступового вдосконалення продуктів/послуг і процесів. Для вдосконалення своїх продуктів/послуг ТОВ «Керамік Лайн» спирається на дослідження ринку або зосереджується переважно на залученні технічно обдарованих працівників.

У компанії «Керамік Лайн» функціонує програма підтримки інновацій, яка допомагає працівникам висловлювати та втілювати свої творчі ідеї. Концепції, які стосуються удосконалення продуктів та процесів, представляються співробітниками на внутрішніх веб-дошках для обговорення. Для втілення найбільш підтримуваних ідей співробітники використовують механізм швидкого тестування, прототипування та залучення користувачів до обговорення. Невдачі в проектах розглядаються як складова частина процесу навчання та інновацій в ТОВ «Керамік Лайн». Компанія відчужується від страху перед ризиком та активно інвестує у новаторські ідеї. ТОВ «Керамік Лайн» сприяє розвитку культури інновацій.

На підприємстві ТОВ «Керамік Лайн» виникає творча екосистема, спрямована на відкриті інновації, де активно підтримуються зовнішні технічно обдаровані розробники для створення власних продуктів. Компанія інтенсивно використовує різноманітні методи та інструменти, такі як скрам, канбан, дизайн-мислення, для розробки та впровадження інновацій. У ТОВ «Керамік Лайн» формується інноваційна культура та організаційний клімат, сприятливі для розвитку новаторських ідей та технологій. Компанія активно підтримує своїх працівників у реалізації інноваційних проектів, забезпечуючи необхідні ресурси та інструменти для успішної роботи. ТОВ «Керамік Лайн» приділяє значну увагу культурі систематичного експериментування та навчання, що сприяє швидкій адаптації до нових умов

та постійному вдосконаленню продуктів та послуг.

ТОВ «Керамік Лайн» використовує свої невдачі як джерело навчання та використовує отриману інформацію для удосконалення своїх продуктів та послуг. Підприємство впроваджує як інкрементальні, так і радикальні інновації. Інкрементальні інновації спрямовані на покращення наявних продуктів та послуг, тоді як радикальні інновації призводять до створення нових продуктів та послуг. Важливо відзначити, що ТОВ «Керамік Лайн» уникає впровадження руйнівних інновацій для нижніх сегментів ринку.

Для аналізу інноваційного потенціалу ТОВ «Керамік Лайн» розраховуємо показники, наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

Аналіз інноваційного потенціалу ТОВ «Керамік Лайн»

Показник	Дані за роками			Зміна, +/-	
	2020	2021	2022	2021 - 2020	2022 - 2021
1	2	3	4	5	6
Фінансова складова					
Доля внутрішніх витрат на НДДКР і придбання технологій в загальних витратах на виробництво	0,11	0,16	0,16	0,05	0
Наукоємність продукції, що виробляється	0,05	0,07	0,07	0,02	0
Забезпеченість інтелектуальною власністю	0,004	0,149	0,012	0,145	-0,137
Доля витрат на придбання нематеріальних активів в загальних витратах на дослідження та розробки	0,08	2,28	0,18	2,2	-2,1
Доля витрат на підвищення кваліфікації виробничих робітників в загальному обсязі витрат на дослідження та розробки	0,03	0,04	0,05	0,01	0,01
Державні джерела фінансування НДДКР	0	0	0	0	0
Кадрова складова					
Доля робітників, зайнятих дослідженнями та розробками в загальній кількості працюючих на виробництві	0,04	0,04	0,05	0	0,01

продовження таблиці 2.11.

1	2	3	4	5	6
Забезпеченість виробництва кадрами найвищої кваліфікації	0,80	0,60	0,67	-0,2	0,07
Питома вага кількості науково-технічних працівників з науковим ступенем у загальній їх кількості	0,2	0,2	0,17	0	-0,03
Рівень заробітної плати науково-технічних робітників	0,04	0,04	0,04	0	0
Матеріально-технічна складова					
Техніко-технологічна база, призначена для НДДКР	0,072	0,074	0,073	0,002	-0,001
Прогресивність обладнання виробничої системи	0,067	0,071	0,07	0,004	-0,001
Модернізація обладнання виробничої системи	0,05	0,05	0,05	0	0
Коефіцієнт введення нової техніки	0,11	0,12	0,12	0,01	0
Рівень забезпечення інноваційною діяльності науково-дослідним обладнанням	0,03	0,06	0,05	0,03	-0,01
Фізичний знос обладнання для здійснення НДДКР	0,15	0,17	0,2	0,02	0,03
Моральний знос обладнання для здійснення НДДКР	7,2	4,4	4,6	-2,8	0,2
Питома вага нових технологій, освоєних у поточному році в загальній кількості технологічних процесів	0,04	0,07	0,03	0,03	-0,04
Витрати на інформаційне забезпечення НДДКР	0,06	0,05	0,06	-0,01	0,01
Персонал, зайнятий інформаційним забезпечення НДДКР	0,2	0,2	0,17	0	-0,03
Рівень інформатизації робіт, пов’язаних з НДДКР	1	1	0,83	0	-0,17
Доля інноваційної продукції в загальному обсязі промислової продукції	0,1	0,08	0,09	-0,02	0,01
Конкурентоспроможність нової продукції	0,99	1	1,01	0,01	0,01
Рентабельність (прибутковість) реалізованої інновації	49,33	43,66	29,96	-5,67	-13,7
Моральний знос обладнання для здійснення НДДКР	7,2	4,4	4,6	-2,8	0,2
Питома вага нових технологій, освоєних у поточному році в загальній кількості технологічних процесів	0,04	0,07	0,03	0,03	-0,04

За даним табл. 2.11 по фінансовій складовій доля внутрішніх витрат на НДДКР і придбання технологій в загальних витратах на виробництво у 2022 р. склала 0,16. Наукоємність продукції, що виробляється у 2022 р. проти 2021 р. зменшилась та склала у 2022р. 0,07, що характеризується негативно. Забезпеченість інтелектуальною власністю у 2022 р. проти 2021 р. зменшилась на -0,137 та склала у 2022р. 0,012, що характеризується негативно.

Доля витрат на придбання нематеріальних активів в загальних витратах на дослідження та розробки у 2022 р. проти 2021 р. зменшилась на -2,1 та склала у 2022р. 0,18, що характеризується негативно. Доля витрат на підвищення кваліфікації виробничих робітників в загальному обсязі витрат на дослідження та розробки у 2022 р. проти 2021 р. збільшилась на 0,01 та склала у 2022р. 0,05, що характеризується позитивно.

Державні джерела фінансування НДДКР у 2022 р. відсутні.

За кадровою складовою доля робітників, зайнятих дослідженнями та розробками в загальній кількості працюючих на виробництві у 2022 р. проти 2021 р. збільшилась на 0,01 та склала у 2022р. 0,05, що характеризується позитивно. Забезпеченість виробництва кадрами найвищої кваліфікації у 2022 р. проти 2021 р. збільшилась на 0,07 та склала у 2022р. 0,67, що характеризується позитивно. Питома вага кількості науково-технічних працівників з науковим ступенем у загальній їх кількості у 2022 р. проти 2021 р. зменшилась на -0,03 та склала у 2022р. 0,17, що характеризується негативно. Рівень заробітної плати науково-технічних робітників у 2022 р. склав 0,04, що характеризується негативно.

За показниками матеріально-технічної складової техніко-технологічна база, призначена для НДДКР у 2022 р. проти 2021 р. зменшилась на -0,001 та склала у 2022р. 0,073, що характеризується негативно. Прогресивність обладнання виробничої системи у 2022 р. проти 2021 р. зменшилась на -0,0009 та склала у 2022р. 0,07, що характеризується негативно.

Модернізація обладнання виробничої системи у 2022 р. склала у

2022р. 0,05, що характеризується негативно. Коефіцієнт введення нової техніки у 2022 р. склав 0,12. Рівень забезпечення інноваційною діяльності науково-дослідним обладнанням у 2022 р. проти 2021 р. зменшився на -0,01 та склав у 2022р. 0,05, що характеризується негативно. Фізичний знос обладнання для здійснення НДДКР у 2022 р. проти 2021 р. збільшився на 0,03 та склав у 2022р. 0,2, що характеризується негативно. Моральний знос обладнання для здійснення НДДКР у 2022 р. проти 2021 р. збільшився на 0,2 та склав у 2022р. 4,6, що характеризується негативно. Питома вага нових технологій, освоєних у поточному році в загальній кількості технологічних процесів у 2022 р. проти 2021 р. зменшилась на -0,04, що характеризується негативно. Витрати на інформаційне забезпечення НДДКР у 2022 р. проти 2021 р. збільшились на 0,01, що характеризується позитивно. Персонал, зайнятий інформаційним забезпечення НДДКР у 2022 р. проти 2021 р. зменшився на -0,03, що характеризується негативно. Рівень інформатизації робіт, пов'язаних з НДДКР у 2022 р. проти 2021 р. зменшився на -0,17, що характеризується негативно. Доля інноваційної продукції в загальному обсязі промислової продукції у 2022 р. проти 2021 р. збільшилась на 0,01 та склала у 2022р. 0,09.

Конкурентоспроможність нової продукції у 2022 р. проти 2021 р. збільшилась на 0,01, що характеризується позитивно. Рентабельність (прибутковість) реалізованої інновації у 2022 р. проти 2021 р. зменшився на -13,7 % та склала у 2022р. 29,96 %, що характеризується негативно.

Висновки по розділу 2

Інновації є головною цінністю ТОВ «Керамік Лайн», впровадження нових ідей, технологій та процесів сприяє розвитку бізнесу, підвищенню конкурентоспроможності. ТОВ «Керамік Лайн» має стратегічне спільне бачення, лідерство та волю до інновацій. Інновації та постійний пошук нових технологій – щоденна мета та завдання. У ТОВ «Керамік Лайн» не має

ключових осіб, промоутерів, чемпіонів та інше, які стимулюють або сприяють інноваціям. При управлінні інноваціями ТОВ «Керамік Лайн» використовує метод канбан.

ТОВ «Керамік Лайн» генерує, виконує та розповсюджує ідеї, а повсякденні зобов'язання співробітників взаємозв'язані з місією компанії. На підприємстві постійно заохочують своїх співробітників вносити ідеї щодо інновацій в продуктах/послугах, процесах тощо.

ТОВ «Керамік Лайн» навчається на своїх невдачах та використовує цю інформацію для покращення своїх продуктів та послуг.

Підприємству необхідно розробити і реалізувати концепцію управління розвитком, яка повинна охоплювати всі заплановані, організовувані і контрольовані зміни в області стратегії, виробничих процесів, структури компанії. Управління розвитком повинно охоплювати організаційні, кадрові, комунікаційні та інформаційні аспекти діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Планування інноваційного розвитку підприємства

При розгляді можливостей підвищення інноваційної активності ТОВ «Керамік Лайн» переглядається стиль керівництва, система управління та планування на підприємстві. Сьогодні набувають поширення сучасні інноваційні концепції управління – концепція Lean Management (Ощадне управління), Total Quality Management (Комплексне управління якістю), Business Process Reingineering (Реінжиніринг бізнес-процесів), Change Management (Менеджмент змін), Benchmarking (Бенчмаркинг), Time Business Management (Управління бізнес-часом).

Розвиток технологій як джерело інноваційного розвитку, як засіб визначення перспективних напрямів створення і подальшого розвитку конкурентних переваг ТОВ «Керамік Лайн» передбачає здійснення науководослідних розробок у сфері виробництва, продажу, сервісу, досліджень і т. п. Тобто передбачає готовність до технологічних новацій у будь-якій сфері діяльності підприємства. Автомобільні компанії активно упроваджують технологічні інновації, спрямовані на підвищенні рівня безпеки, комфорту, зменшення рівня шкідливих викидів в атмосферу, зменшення споживання палива.

Управління трудовими ресурсами. Розглядаючи можливість інноваційних підходів до управління трудовими ресурсами, слід зосередити увагу на можливості збільшення рівня інноваційності програм з підбору кадрів, застосування провідних схем навчання та періодичної атестації персоналу. Обов'язковим для багатьох компаній є періодичне проходження різного роду тренінгів для працюючого персоналу. Провідні компанії мають власні навчальні центри та центри атестації кадрів. Матеріально-технічне забезпечення. ТОВ «Керамік Лайн» може розробляти інноваційні ідеї з

питань підвищення рівня власних конкурентних переваг, а також шляхом удосконалення системи роботи з постачальниками. Наприклад, провідні автовиробники сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності своїх постачальників. Компанія ТОВ Керамік Лайн» розробила систему стимулів для постачальників стосовно інвестування у спеціалізоване обладнання, підвищення кваліфікації працівників, що створює обопільні довгострокові вигоди. Вхідна логістика. Інновації можливі у постачанні ресурсів, перевезенні вантажів, складуванні, зберіганні й управлінні запасами. Логістичні комунікації є важливою поєднальною ланкою в логістичних системах. У діяльності складів застосовують автоматизовані транспортно-складські системи (AS/RS), відомі, як «автоматизований склад» [7]. До управлінських інновацій, які застосовуються у логістиці, відносять і аутсорсинг, відповідно до якого виконання неключових функцій компанії покладається на третю сторону, що представляє собою спеціалізованого професійного провайдера послуг. Виробництво. Інноваційні ідеї можуть з'явитись при аналізі можливих шляхів удосконалення процесів обробки, збирання, обслуговування обладнання та тестування виробів. Маркетинг і продаж теж потребують інноваційних запроваджень і доволі часто застосовуються як засоби підвищення власних конкурентних переваг підприємств. Нерідко міжнародні компанії делегують своїм закордонним філіям економічні функції, пов'язані з маркетингом та обслуговуванням споживачів. На етапі маркетингу і продажу компанії надають унікальні умови кредитування для споживачів, намагаються покращувати стандарти обслуговування клієнтів, застосовують різні методи просування продукції та формування іміджу бренду. Обслуговування. Інновації можливі у сферах підтримки клієнтів, налаштування, навчання, постачання запасних частин. Провідні автовиробники мають власні сервісні центри, оснащені новітнім обладнанням для проведення діагностики технічного стану автомобіля, здійснення робіт щодо технічного обслуговування та ремонту.

Новим домінуючим фактором, що впливає на формування моделі

інноваційного розвитку підприємства, є прискорені у світовому просторі процеси цифровізації економіки. Актуальним завданням підприємства є виявлення напрямів застосування інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для прискорення генерування та втілення інновацій на всіх напрямах діяльності – у виробничій, збутовій та науково-дослідній діяльності. Сучасне підприємство може створювати ІКТ-технології власними силами або через зовнішні замовлення компетентним контрагентам. Застосування ІКТ-технологій в інноваційній діяльності дозволяє зменшити витрати часу та ресурсів, створює можливості комунікацій фахівців у міжнародному інноваційному просторі, можливості формування міжнародних та трансконтинентальних колективів для здійснення мозкових штурмів і знаходження радикальних інноваційних рішень. У зв'язку з цим доцільно включити функцію застосування ІТ в організаційно-управлінські механізми моделі інноваційного розвитку підприємства, або інтегрувати та забезпечити взаємодію тих підрозділів підприємства, на яких покладено функції організації та здійснення інноваційної діяльності з підрозділами інформаційних технологій.

Інноваційні стратегії по відношенню до більшості ділових стратегій носять характер обов'язкового атрибута. Це пов'язано з тим, що в умовах сучасного ринку обидва базових інструменту досягнення конкурентних переваг (мінімізація витрат і диференціація) спираються на здійснення інноваційних розробок. Інноваційна складова може бути відсутня лише в тих випадках ділових стратегій, які передбачають скорочення діяльності підприємства і його відхід з відповідних СЗГ.

Будь-яка з ефективних інноваційних стратегій повинна об'єднувати в собі дві базові складові: стратегію в галузі освоєння нових видів продукції і стратегію в галузі динаміки виробничих технологій. Обидва ці елементи завжди повинні бути логічно пов'язані між собою, причому один з них повинен грати роль основного інструменту досягнення поставлених стратегічних цілей, а другий - роль допоміжного (забезпечує) інструменту.

Конкретне співвідношення і відносна пріоритетність продуктової та технологічної складових інноваційної стратегії в кожному конкретному випадку індивідуальні і визначаються двома основними факторами: типом загальної ділової стратегії, що включає дану інноваційну стратегію, і рівнем мінливості галузевих технологій.

Місія компанії ТОВ «Керамік Лайн» забезпечення населення доступною, екологічно чистою і високоякісною продукцією щоденного споживання для забезпечення здорового та повноцінного життя споживача. Сприяти в регіонах діяльності ТОВ «Керамік Лайн» довгостроковому економічному зростанню, соціальній стабільності, сприяти процвітанню і прогресу, забезпечувати збереження сприятливого навколишнього середовища та раціональне використання природних ресурсів. Забезпечити стабільне і тривале зростання бізнесу компанії. Бути надійним постачальником олії як на регіональному так і на світовому ринку олії.

Для цього ТОВ «Керамік Лайн» виробляє екологічно чисте масло, яке зберегло в собі всі корисні властивості та відповідає всім сучасним стандартам і самому вишуканому смаку за прийнятною ціною.

Протягом наступних двох років ТОВ «Керамік Лайн» намагатиметься досягти таких цілей:

1) Нефінансові цілі:

– провадити комплекс по виробництву екологічно чистої і високоякісної продукції за традиційним українськими рецептурами;

Для впровадження у ТОВ «Керамік Лайн» пропонується застосування інноваційної технології, що використовує гравітаційні сили для отримання олійних культур рослин соняшнику унікальним способом першого холодного віджиму, тобто без застосування хімічних процесів дозволяють зберегти в кінцевому продукті життєво важливі вітаміни і різко скоротити загальні витрати на виробництво продукції за рахунок використання автономної типовий гравітаційної енергетичної в якій використовують інноваційну гравітаційну технологію водопідйому, що дозволяють практично виключити

витрати на споживання електроенергії для процесу виробництва рослинних олій.

– вивести на ринок оновлену екологічно чисту і високоякісну продукцією;

– створити позитивний імідж еко-компанії виробника олії;

– сформувати базу постійних клієнтів компанії й забезпечити її поповнення;

2) Фінансові цілі:

забезпечити прибутковість компанії;

після третього року діяльності досягти чистого прибутку на рівні 15% від доходу;

забезпечити можливість повернення інвестицій після третього року діяльності компанії.

Основні конкурентні переваги:

– екологічно чиста і високоякісна продукція за традиційним українськими рецептурами за прийнятною ціною;

– ретельний контроль якості сировини, напівфабрикатів і готової продукції працівниками відділу технічного контролю;

– високопрофесійний склад співробітників компанії.

Застосовувана технологія виробництва олії методом пресування насіння соняшнику є по суті не тільки інноваційною технологією, але й оригінальною за своїм конструктивним та експлуатаційного ознакою. Обидва ці ознаки дозволяють, скорочувати до мінімуму витрати на виконання процесу виробництва масла, передбачають повну автоматизацію послідовності виконання всіх операцій його виробництва, майже усуваючи в ньому участь людського фактору і, природно, збільшують (підвищують) різко конкурентоспроможність ТОВ «Керамік Лайн».

Чим більше ТОВ «Керамік Лайн» орієнтоване на диференціацію як основний інструмент конкуренції, тим вище пріоритетність продуктових нововведень; і навпаки - чим більше націленість ТОВ «Керамік Лайн» на

мінімізацію витрат, тим більш значущими є технічні нововведення. У першому випадку продуктові нововведення як би «витягують» за собою технічні нововведення, які необхідні для того, щоб додати продукції які-небудь значимі для покупця специфічні властивості. У другому випадку продукція виступає своєрідним "провідником" ефекту, що досягається за рахунок технічних нововведень, що призводять до скорочення виробничих витрат.

Рівень мінливості галузевих технологій впливає за наступною схемою: чим більш стабільними є базові технології галузі, тим більше значення мають продуктові нововведення підприємства, і навпаки - чим мінливість технологій вище, тим більш значущими є технічні нововведення. Визначимо якої інноваційної стратегії має дотримуватись ТОВ «Керамік Лайн» у майбутньому, сформулюємо цілі інноваційного розвитку (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Формулювання цілей стратегічного інноваційного розвитку ТОВ «Керамік Лайн»

Ціль	Перспективна стратегічна зона господарювання	Визначення цілі	Обґрунтування цілі	Учасники	Координатор
1	2	3	4	5	6
1	Преміум сегмент ринку олії.	Завоювання 2 % ринку у преміум сегменті ринку олії.	застосування інноваційної технології, що використовує гравітаційні сили для отримання олійних культур рослин соняшнику унікальним способом першого холодного віджиму, що в свою чергу вплинуло на зниження собівартості одиниці продукції.	Науково-технічний центр ТОВ «Керамік Лайн». Відділ маркетингу	Генеральний директор Диреткор НТЦ

продовження таблиці 3.1.

1	2	3	4	5	6
2	Сегмент «Екологічна олія»	Вивести на ринок оновлену екологічно чисту і високоякісну продукцією та збільшити долю ринку на 1,5 %	застосування інноваційної технології дозволить підвищити якість та безпечність продукту.	Відділ маркетингу	Директор з маркетингу
3	ТОВ «Керамік Лайн» соціально орієнтована компанія	Зменшення викидів в атмосферу	застосування інноваційної технології вплине на зниження кількості відходів та скорочення витрат енергії	Науково-технічний центр ТОВ «Керамік Лайн».	Генеральний директор

Перспективними стратегічними зонами господарювання є преміум сегмент ринку олії, сегмент «Екологічної олії», та соціальна орієнтація компанії. Матриця цілей ТОВ «Керамік Лайн» та заходів з їх досягнення наведена у табл. 3.2

Таблиця 3.2

Матриця цілей ТОВ «Керамік Лайн» та заходів з їх досягнення

	Завоювання 2 % ринку у преміум сегменті ринку олії.	Збільшити долю всього ринку на 1,5 %	Зменшення викидів в атмосферу
Застосування інноваційної технології першого холодного віджиму	X	X	X
Виведення ТМ «Екологічна олія»	X	X	
Впровадження технології повторного використання відходів власного виробництва	X		X

Отже, застосування інноваційної технології першого холодного віджиму ТОВ «Керамік Лайн» сприятиме досягненню цілі завоювання 2 % ринку у преміум сегменті ринку олії збільшенню долі всього ринку підприємства на 1,5 %, та зменшення викидів в атмосферу.

3.2. Прогнозування інноваційної позиції підприємства

Для визначення доцільності впровадження інноваційної технології першого холодного віджиму ТОВ «Керамік Лайн» для інноваційного розвитку підприємства потрібно спрогнозувати його інноваційну позицію та інноваційну силу.

Під час оцінювання тієї чи іншої ситуації реально враховується не тільки інноваційна позиція, але й інноваційна потужність або сила, що конкретно проявляється організацією в конкретній ситуації.

Конкуренція на українському ринку рослинних масел досить сильна. Але достатня виробнича база ТОВ «Керамік Лайн» розкриває широкі можливості щодо налагодження збуту продукції, залучення фінансових ресурсів, гнучкого реагування на зміну цінової ситуації на ринку.

Загальна стратегія - стратегія ТОВ «Керамік Лайн» це оновлення товару та впровадження екологічної олії збільшення диференціації товару спроба завоювати новий сегмент «Екологічна олія».

Розробка торгівельної марки, за напрямом екологічно чистої продукції. Збільшення зусиль щодо просування товару

Оцінювання заходів інноваційного розвитку ТОВ «Керамік Лайн» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінювання заходів інноваційного розвитку ТОВ «Керамік Лайн»

Захід	Витрати		Оцінювання значущості (від 1 до 3)	Терміни реалізації		Рейтинг загальний
	Обсяг, тис. грн.	Рейтинг за значущістю (від 1 до 3)		Термін, місяці	Рейтинг за значущістю (від 1 до 3)	
1	2	3	4	5	6	7
Застосування інноваційної технології першого холодного віджиму	3600 тис. грн	1	1	10	1	1
Виведення ТМ «Екологічна олія»	100 тис. грн.	2	2	2	3	2
Впровадження технології повторного використання відходів власного виробництва	2500 тис. грн	3	3	5	2	3

Таким чином, найбільш прийнятним заходом інноваційного розвитку ТОВ «Керамік Лайн» підприємства є впровадження інноваційної технології першого холодного віджиму.

Надалі ґрунтовніше розкриємо обраний захід інноваційного розвитку ТОВ «Керамік Лайн» та надамо календарний план його реалізації (табл. 3.4

Таблиця 3.4

Календарний план виконання робіт є впровадження інноваційної технології першого холодного віджиму ТОВ «Керамік Лайн»

№	Найменування робіт та основних етапів їх виконання	Вартість етапу, тис. грн.	%	Термін виконання		Відповідальний
				Початок	Закінчення	
1	2	3	4	5	6	7
1	Науково-дослідні роботи	270	7,5	01.02.2024	30.03.2024	НТЦ
2	Проектно-конструкторські роботи	680,4	18,9	01.04.2024	30.05.2024	НТЦ
3	Замовлення на виробництво та виробництво обладнання	2289,6	63,6	01.06.2024	05.07.2024	Головний інженер
4	Лабораторне тестування обладнання	187,2	5,2	06.08.2024	12.08.2024	НТЦ
5	Доставка	39,6	1,1	15.08.2024	20.08.2024	Відділ матеріально-технічного забезпечення
6	Монтаж обладнання	90	2,5	21.08.2024	30.08.2024	Головний інженер
7	Технологічна підготовка до виробництва інноваційної продукції	43,2	1,2	01.09.2024	10.09.2024	Головний інженер
	РАЗОМ	3600	100			

Таким чином, за даними табл. 3.4 початок робіт впровадження інноваційної технології першого холодного віджиму заплановано на 01.02.2024 р. а кінець на 10.09.2024 р. За структурою витрат найбільш дорогим є етап замовлення на виробництво та виробництво обладнання, він коштує підприємству 2289,6 тис. грн, або 63,6 % у структурі.

Структура витрат на впровадження інноваційної технології першого холодного віджиму ТОВ «Керамік Лайн» наведена на рис. 3.1.

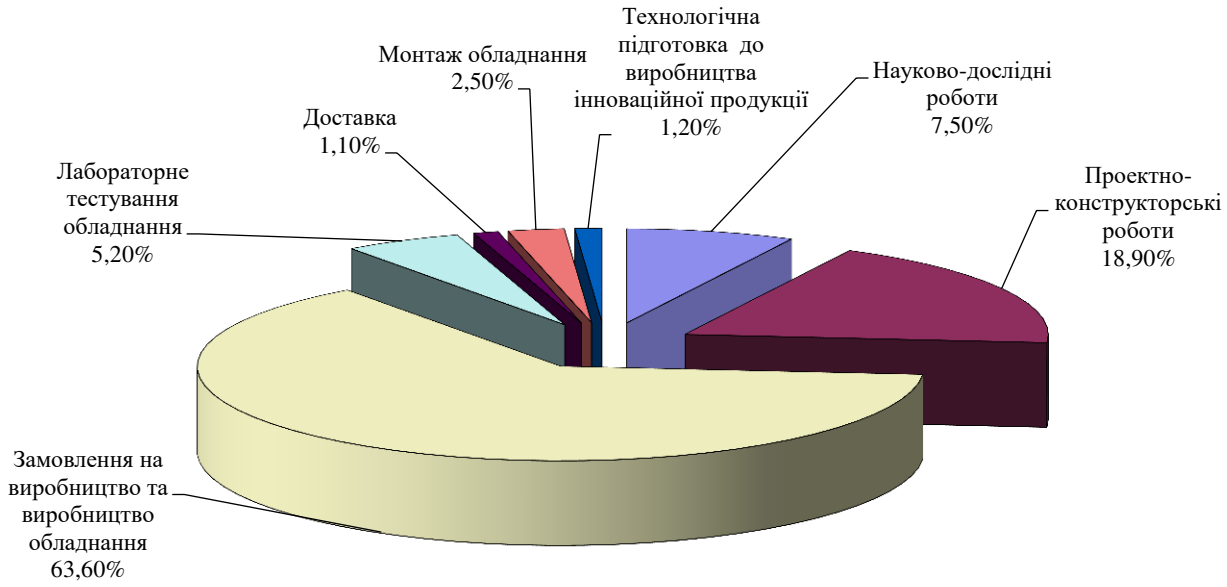

Рис. 3.1 Структура витрат на впровадження інноваційної технології першого холодного віджиму ТОВ «Керамік Лайн»

Науково-дослідні роботи коштують 270 тис. грн, або 7,5 % бюджету, та проектно-конструкторські роботи 680,4 тис. грн, або 18,9 % бюджету. Відповідальними за впровадження інноваційної технології першого холодного віджиму є головний інженер та НТЦ.

Калькуляція витрат на впровадження заходу інноваційного розвитку інноваційної технології першого холодного віджиму олії наведена у табл. 3.4.

Таблиця 3.5

Калькуляція витрат на впровадження заходу інноваційного розвитку

Назва витрат	Сума, тис. грн.
Матеріальні витрати	3017,16
Оплата праці	252
Нарахування на оплату праці	93,24
Представницькі витрати	18
Пошукові витрати	108
Оплата послуг з надання інформації	72
Транспортні витрати	39,6
Разом	3600

Таким чином, найбільшу частку у калькуляції витрат на впровадження інноваційної технології першого холодного віджиму у ТОВ «Керамік Лайн» матеріальні витрати 3017,16 тис. грн., оплата праці 252 тис. грн., пошукові витрати 108 тис. грн., транспортні витрати 39,6 тис. грн.

Вимірювання та аналіз інноваційного клімату на стратегічному рівні можна проводити експертним шляхом, використовуючи вже складену табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінювання впливу інноваційного клімату ТОВ «Керамік Лайн»

№	Компоненти, що оцінюються	Рівень стану компонентів				
		Загрози			Можливості	
1	2	3	4		5	
1. Оцінювання інноваційного макроклімату (СТЕП-аналіз стратегічних сфер)						
1.1.	Соціальна, природно-географічна та комунікаційна сфера (соціальна напруга, транспорт, зв'язок)				4	

Продовження таблиці 3.6.

1	2	3	4	5	6	7
1.2.	Технологічна та науково-технічна сфера (ринок технологій та науково-технічної інформації)					5
1.3.	Економічна та фінансова сфера (податки, пільги, інвестиційний клімат на державному рівні)		2			
1.4.	Політична та правова сфера (державні та регіональні плани і програми, законодавча база)	1				
Підсумкова оцінка стану інноваційного макроклімату				3		
2. Оцінювання інноваційного мікроклімату (аналіз стратегічних зон)						
2.1.	Зона господарювання, сегмент ринку: рівень конкуренції, відносини зі споживачами та партнерами				4	
2.2.	Зона капіталовкладень - інвестицій				4	
2.3.	Зона нових технологій та науково-технічних інформаційних ресурсів					5
2.4.	Зона сировинних, паливних, енергетичних та матеріально-технічних ресурсів				4	
2.5.	Зона трудових ресурсів - ринок праці спеціалістів, менеджерів, робочих				4	
2.6.	Групи стратегічного впливу (на рівні галузі, регіону, міста, району)			3		
Підсумкова оцінка стану інноваційного мікроклімату					4	
Усього						
1.	Оцінка макроклімату			3		
2.	Оцінка мікроклімату				4	
Підсумкова оцінка стану інноваційного клімату				3		

Таким чином, підсумкова оцінка інноваційного клімату ТОВ «Керамік

Лайн» складає 3, відповідно стан зовнішнього середовища ненадійний – загрози поки що немає, але необхідно спостерігати за його динамікою.

3.3. Вдосконалення системи управління інноваціями в ТОВ «Керамік Лайн»

При описі процесу створення інновацій у ТОВ «Керамік Лайн» інформаційними джерелами особливо підкреслюється значущість двох процесів: отримання нових знань та розроблення нових методів роботи на виробничих лініях. Найважливішою умовою появи інновацій в ТОВ «Керамік Лайн» є розроблення ефективної системи управління, а також ретельний аналіз доступних ресурсів, у тому числі й інтелектуальних.

При цьому під інтелектуальними ресурсами розуміють сукупність накопиченого досвіду і знань, які можна застосувати для ефективного управління наявним виробничим процесом або створення нового виробничого процесу.

Оскільки основним джерелом нових знань і компетенцій на підприємстві є людина, як основний захід збільшення інтелектуальних ресурсів підприємства насамперед розглядають завдання формування людського капіталу, сприйнятливого до інновацій і готового брати участь у наукових і високотехнологічних виробничих процесах.

При цьому кадрову політику підприємства будують у такий спосіб, щоб формувати штат співробітників із певним набором компетенцій, у тому числі:

- здатність і готовність до безперервної освіти, перепідготовки та самонавчання, професійна мобільність, прагнення до нового;
- готовність іти на розумний ризик, творчий підхід і підприємливість, здатність ефективно працювати як поодинці, так і в команді;
- готовність працювати у висококонкурентному середовищі;

– широке знання іноземних мов і цифрових технологій накопичення, аналізу та передачі даних.

Найважливішою складовою інноваційного розвитку ТОВ «Керамік Лайн» є наявність моделі розвитку, а також дієвого механізму її практичної реалізації.

Центральною ланкою і механізму управління інноваційним розвитком аналізованого підприємства є комбінація кількох інструментів стратегічного управління, структурованих на основі системної технології втручання (СТВ). (рис. 3.2.)

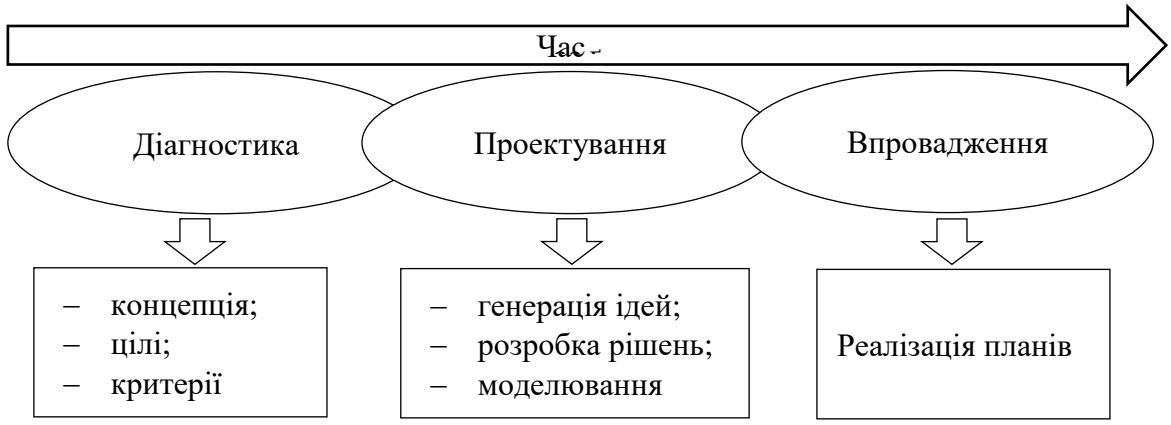

Рисунок 3.2. Модель «СТВ», яку використовує ТОВ «Керамік Лайн» для управління інноваційним розвитком

Як показано на рис. 3.2., СТВ передбачає три фази циклу: діагностика, проектування, впровадження.

На фазі діагностики на основі вивчення потреб ринку (або внутрішнього споживача) здійснюється пошук рішень, формулюється концепція інновації та робиться її техніко-економічна оцінка.

Фаза проектування технічної або технологічної інновації підприємства з повним циклом (від розроблення до продажу) являє собою послідовність закріплених вітчизняними стандартами стандартних процесів: від формування технічного завдання до створення дослідного зразка.

За наявності організаційної інновації ця фаза може бути структурована по-іншому. Фаза впровадження досить добре структурується на основі галузей знань класичного та вдосконаленого проектного управління.

Для забезпечення завершеності, загальна модель управління інноваціями в ТОВ «Керамік Лайн», крім СТВ, може включати напрями з маркетингу, вдосконалення виробничих систем, функціонального менеджменту тощо.

Загальну схему вдосконаленого механізму управління інноваційним розвитком ТОВ «Керамік Лайн» представлено на рис. 3.3.

Управління інноваціями (ліва частина схеми) не обмежується лише генерацією ідей і забезпеченням інноваційного процесу. Вельми важливим видається розвиток на аналізованому підприємстві відповідної корпоративної культури, розвиток творчості та лідерських якостей виконавців, розвиток команд, управління знаннями та вшанування досягнень. На жаль, нині низка керівників ТОВ «Керамік Лайн», як і раніше, не надає належного значення розвитку корпоративної культури. Організаційний порядок ТОВ «Керамік Лайн» не враховує потреби персоналу, а наявні правила і процедури на підприємстві працюють в основному на збереження і підтримання наявної системи взаємовідносин, а не на її розвиток. Однак, як показують дослідження, а також досвід провідних світових компаній, така практика негативно позначається на ефективності виробничого процесу. Наслідки зневажливого ставлення до розвитку корпоративної культури підприємства особливо помітні в довгостроковій перспективі та в крайньому разі можуть призвести до часткового паралічу і навіть до повної зупинки виробничого процесу. Навпаки, розвиток корпоративної культури сприяє згуртованості колективу і більшій керованості підприємства, що, своєю чергою, призводить до збільшення капіталомісткості підприємства на ринку.

Рисунок 3.3. Механізм управління інноваційним розвитком ТОВ «Керамік Лайн»

Крім того, розвинена корпоративна культура сприяє досягненню стратегічних цілей і завдань. Добре розвинена корпоративна культура вирізняє підприємство з-поміж аналогічних на ринку і є його відмінною рисою та ознакою унікальності даної організації. Це створює позитивний імідж підприємства в очах громадськості та значно полегшує пошук і залучення інвестицій і нових фахівців.

Управління проектами (права частина схеми) відповідає класичному поданню етапів життєвого циклу будь-якого проекту: ініціація, планування, виконання, контроль і завершення. Причому за необхідності для більшої керованості кожна з п'яти зазначених стадій може мати всередині себе кілька підпроцесів. На етапі ініціації формулюється концепція, визначаються попередні цілі, розглядаються питання здійсненності та альтернативні варіанти розвитку. На цьому ж етапі проводиться попередня оцінка необхідних коштів і трудових ресурсів, а також призначається керівник і створюються робочі комісії. Наступна стадія, стадія планування, має на увазі постановку завдань, встановлення часових рамок, а також визначення технічних і апаратних ресурсів. Далі відбувається перехід до наступної стадії життєвого циклу - впровадження. На цій стадії план управління проектом приводиться в дію. У цей самий час керівник проекту, за підтримки робочих груп, здійснює контроль за виконанням робіт, регулює комунікації між окремими ланками підприємства, а також здійснює комунікації між підприємством і клієнтами. Заключна стадія життєвого циклу проекту - стадія завершення. Основну увагу на цьому етапі необхідно зосередити на досягненні кінцевих результатів як для підприємства, так і його клієнтів.

Крім того, на цьому етапі відбувається передача проєктної документації, а також перерозподіл ресурсів і персоналу, задіяного в проєктній діяльності, на інші види робіт.

Зазначимо, що в рамках запропонованого в дипломній роботі механізму перехід від одного етапу до іншого відбувається за ітераційною схемою. Таким чином, виконання робіт на кожному з етапів відбувається паралельно з аналізом отриманих результатів і коригуванням попередніх етапів роботи. При цьому на кожному етапі розвитку повторюється цикл: планування - виконання - оцінка результатів. Така схема дає змогу значно знизити вплив серйозних ризиків (особливо на ранніх етапах реалізації проєкту), а також допомагає мінімізувати витрати на усунення наслідків ризиків у тому разі, якщо їх усе ж таки повністю уникнути не вдається.

Завершальним елементом запропонованого механізму є оцінка реалізованої інновації з позицій досягнення стратегічних цілей на основі застосування Європейської моделі якості управління EFQM. Дана методологія передбачає оцінку реалізації інновації на підприємстві за такими критеріями: якість задоволення потреб клієнтів, умови праці та дотримання інтересів персоналу підприємства, а також вплив діяльності підприємства на суспільство.

Відповідно до запропонованого вище механізму перетворення на підприємстві ТОВ «Керамік Лайн» ідуть за схемою кількох процесів, що відбуваються паралельно і стосуються різних стадій виробничого процесу. Застосовувані при цьому інструменти управління, їхні особливості та основні результати від їх застосування зведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Інструменти, особливості та результати управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «Керамік Лайн».

Інструмент	Особливості	Результати
Створення робочих груп	Група співробітників ТОВ «Керамік Лайн» пройшла курс навчання при Міністерстві промислової політики.	Проведено діагностику й аналіз поточного стану підприємства, виявлено проблемні ділянки. Проведено оцінку поточних і потенційних ринків, вироблено стратегію щодо впровадження інновацій
Створення відділу розвитку виробничої системи (РВС)	Завдання відділу полягає в пошуку ділянок для впровадження інноваційних перетворень, аналізі наявних ресурсів і оцінці очікуваних результатів	У результаті роботи відділу виявлено наявність виробничої дільниці з великою часткою використання ручної праці та низькою ефективністю
Розроблення та впровадження концепції пошуку й усунення виробничих втрат	Як основу концепції використано модель ощадливого виробництва (ОВ)	Поліпшення часу, що витрачається на виготовлення одиниці кінцевого продукту, на 75 %. Скорочення частки незавершеного виробництва на 200 %.

Як видно з таблиці, реалізація запропонованого механізму управління інноваційними перетвореннями в умовах виробничого процесу призвела до значних поліпшень за низкою показників. Найбільшого успіху вдалося досягти за рахунок діагностики виробничого циклу і скорочення виробничих втрат. У результаті частка незавершеного виробництва на підприємстві скоротилася на 200 %. Крім того, вдалося домогтися істотного збільшення швидкості виробництва. Так, час, що витрачається на виготовлення однієї одиниці готової продукції, за результатами проведених перетворень, скоротився на 75 %.

Висновок по розділу 3

Існуючу організаційну культуру співробітники оцінюють як переважно ринкову з елементами кланової. Важливим є розвиток особистості – саме тому вони і прийшли в ТОВ «Чіпси».

Пропонований підхід до формування інноваційної стратегії має багато переваг, проте видається, що він не позбавлений недоліків. Зокрема, при такому підході інноваційна стратегія формується виходячи з умов, що задаються стратегіями більш високих рівнів (необхідний обсяг додаткового виробництва, обсяг інвестиційних ресурсів).

Представляється, що всі заходи інноваційного характеру, так само як і інші заходи щодо підвищення ефективності або нарощування виробництва, повинні оцінюватися за однаковими критеріями. В результаті таких порівнянь з'являється можливість для вибору економічно обґрунтованого масштабу застосування нових технологій. І лише після цього повинні ставитися завдання технічним службам по розробці детальних планів по впровадженню інновацій

Таким чином, було досліджено механізм управління інноваційним розвитком підприємства з великою часткою високотехнологічної продукції та власним повним виробничим циклом. Було проведено аналіз основних

елементів інноваційної діяльності ТОВ «Керамік Лайн». На основі аналізу розроблено механізм управління інноваційним розвитком у виробничих умовах, який було апробовано на підприємстві ТОВ «Керамік Лайн». Показано значне поліпшення виробничих показників (час на виробництво одиниці продукції та частка незавершеного виробництва) у результаті впровадження перетворень.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Інноваційна діяльність - це процес, спрямований на розробку інновацій, реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий чи удосконалений продукт, реалізований на ринку, у новий чи удосконалений технологічий процес, використовуваний у практичній діяльності, а також зв'язані з цим додаткові наукові дослідження і розробки.

Проведений аналіз науково-методичної літератури з досліджуваної проблематики показав, що як правило, усі підходи до оцінки інноваційного потенціалу базуються на таких методах наукових досліджень, як порівняльний, статистичний, факторний аналізи, метод експертних оцінок тощо. При цьому зазначимо, що зазвичай використовується один або декілька із визначених методів, що, на нашу думку, суттєво спрощує підхід до оцінки потенціалу. Ми вважаємо, що дані методи є не відособленими один від одного, а знаходяться в нерозривному взаємозв'язку і доповнюють один одного.

Проведений аналіз показав, що оцінка інноваційної діяльності суб'єкта господарювання є досить складним та багатогранним процесом. Зроблений нами висновок підтверджується як багатозначністю підходів до визначення критеріїв, так і особливостями здійснення такої оцінки.

ТОВ «Керамік Лайн» - це інвестиційна та аналітична компанія, на рахунку якої багато проектів і великий досвід в агропромисловому бізнесі. Одним з найуспішніших проектів компанії є виробництво пресованої і екстракційної соняшникової олії, шроту.

Кожна служба ТОВ «Керамік Лайн», кожен підрозділ несе відповідальність за певну її функціональну сферу діяльності (частина інноваційного процесу). Будь-яка ініціатива посилається на узгодження і затвердження лінійно знизу вверх. У цій традиційній формі переважає механістична система управління. Це означає проведення НДДКР,

забезпечення їхнього зв'язку з виробництвом і маркетингом переважно силами самого ТОВ «Керамік Лайн».

Коефіцієнт рентабельності витрат на інноваційні процеси у 2022 р. проти 2021 р. зменшився на -0,55 та склав у 2022р. 1,92, що характеризується негативно. Коефіцієнт результативності роботи щодо інноваційного процесу складає 112,7, що характеризується позитивно, а результативність інноваційної діяльності на стадії проведення НДДКР складає 1,25 що також свідчить про успішність інноваційного процесу.

Для впровадження у ТОВ «Керамік Лайн» пропонується застосування інноваційної технології, що використовує гравітаційні сили для отримання олійних культур рослин соняшнику унікальним способом першого холодного віджиму, тобто без застосування хімічних процесів дозволяють зберегти в кінцевому продукті життєво важливі вітаміни і різко скоротити загальні витрати на виробництво продукції за рахунок використання автономної типовий гравітаційної енергетичної в якій використовують інноваційну гравітаційну технологію водопідйому, що дозволяють практично виключити витрати на споживання електроенергії для процесу виробництва рослинних олій.

Перспективними стратегічними зонами господарювання є преміум сегмент ринку олії, сегмент «Екологічної олії», та соціальна орієнтація компанії. Застосування інноваційної технології першого холодного віджиму ТОВ «Керамік Лайн» сприятиме досягненню цілі завоювання 2 % ринку у преміум сегменті ринку олії збільшенню долі всього ринку підприємства на 1,5 %, та зменшення викидів в атмосферу. Початок робіт впровадження інноваційної технології першого холодного віджиму заплановано на 01.02.2014 р. а кінець на 10.09.2014 р. За структурою витрат найбільш дорогим є етап замовлення на виробництво та виробництво обладнання, він коштує підприємству 2289,6 тис. грн, або 63,6 % у структурі.

Зроблено висновок про інноваційну привабливість ТОВ «Керамік Лайн», так як по значній кількості впливають чинників, спостерігається

позитивна динаміка. ТОВ «Керамік Лайн» необхідно реалізовувати наступальну стратегію, яка полягає в занятті лідируючого положення на ринку. Вона пов'язана з роллю першопрохідника і заснована на власних творчих можливостях. Необхідною і важливою умовою реалізації цієї стратегії стає впровадження інновації раніше конкурентів. Для її здійснення необхідні: ефективна інноваційна діяльність; керівництво ТОВ «Керамік Лайн», схильне до нових ідей; добре знання ринку; ефективний маркетинг; співробітники творчого складу і можливість розподілу ризику. Головна умова наступальної стратегії - технологічний ривок і швидка реакція на ринкові зміни за рахунок гнучкої організаційної структури і наявних унікальних ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія від 10.07.2019 № 526-р Верховна рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text.
2. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків: Закон України від 16.07.1999 р. № 991-XIV /Верховна рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text.
3. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій: Закон України від 14.09.2006 № 143-V. Верховна рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text.
4. Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні: Закон України 08.09.2011 № 3715-VI. Верховна рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text.
5. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР Верховна рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text.
6. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1999 № 1560-XII. Верховна рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text.
7. Про наукову і науково-технічну експертизу: Закон України від 10.02.1995 № 51/95-ВР Верховна рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/51/95-%D0%B2%D1%80#Text.
8. Господарський кодекс України: Закон від 16.01.2003 № 436-IV. Верховна рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text.

9. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03. 2004 №1621-IV. Верховна рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text.
10. Про інноваційну діяльність: Закон України від 05.12.2012 № 5460-VI. Верховна рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/40-15.
11. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 № 848-VIN. Верховна рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text.
12. Адізес І.К. Управління змінами / Пер. з англ. Т. Семигана. Київ: Book Chef, 2018. 640 с.
13. Андрєєва Л. О., Лисак О. І., Тебенко В. М. Вдосконалення управління проектами інноваційного розвитку підприємств торгівлі / Л.О. Андрєєва, О.І. Лисак, В.М. Тебенко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2020.
14. Бандура З. Інноваційна діяльність в постіндустріальній економіці та її стимулювання механізмом податкових важелів [Електронний ресурс] / З. Бандура, П. Голубецький // Вісник економіки. - 2023. - Вип. 2. - С. 143-155.
15. Барбінова А. В. Проектування розвитку лідерського потенціалу менеджерів інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / А. В. Барбінова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2023. - № 3. - С. 69-72.
16. Березовська Л. О. Податкове регулювання інноваційної діяльності суб’єктів господарювання в Україні [Електронний ресурс] / Л. О. Березовська, І. І. Долженко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2021. - Т. 26, Вип. 1. - С. 123-129.
17. Білоцерківець В.В., Завгородня О.О., Алсуф'єва О.О. Інноваційний розвиток підприємства: Конспект лекцій. - Дніпро: НМетАУ, 2018. – 180 с

18. Буняк Н. М. Особливості мережевої організації інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / Н. М. Буняк // Економічний простір. - 2021. - № 168. - С. 7-10.
19. Вергунов В. А. Стан та перспективи розвитку інноваційної діяльності в системі аграрної науки [Електронний ресурс] / В. А. Вергунов // Передгірне та гірське землеробство і тваринництво. - 2022. - Вип. 72(2). - С. 100-124.
20. Віленчук О. М. Інноваційні стратегії управління діяльністю страхових компаній: міжнародний та національний контексти [Електронний ресурс] / О. М. Віленчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2021. - Вип. 41. - С. 65-70.
21. Войтко С. В. Розвиток інноваційної діяльності у XXI столітті у зрізі патентної активності та витрат на R&D [Електронний ресурс] / С. В. Войтко, О. Я. Юрчишин // Інтелект XXI. - 2023. - № 1. - С. 33-37.
22. Горященко Ю. Г. Оцінка стану бізнес-середовища України у контексті інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / Ю. Г. Горященко // Науковий погляд: економіка та управління. - 2023. - № 1. - С. 57-63.
23. Гуторов О.І., Ярута М.Ю., Сисоєва С.І. Г97 Економіка та організація інноваційної діяльності / О.І. Гуторов, М.Ю. Ярута, С.І. Сисоєва. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Х., 2019. – 227 с.
24. Гуторова О. О. Особливості розвитку та напрями удосконалення інноваційної діяльності в АПК [Електронний ресурс] / О. О. Гуторова, О. І. Гуторов // Аграрні інновації. - 2023. - № 17. - С. 211-217.
25. Данилович О. Т. Склад організаційно-ресурсної бази провадження інноваційної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / О. Т. Данилович, О. Ю. Ємельянов // Gral of Science. - 2023. - № 31. - С. 34-38.
26. Єремія Г. І. Аналіз інноваційної діяльності та стратегії розвитку у сфері послуг (на прикладі готельного господарства Чернівецької агломерації) [Електронний ресурс] / Г. І. Єремія, К. П. Наконечний // Галицький економічний вісник. - 2021. - № 6. - С. 64-69.

27. Заблоцький Б.Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: Навч. посібник.: 2-ге вид. –Львів: «Новий Світ – 2000», 2020. – 427 с.
28. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник: Київ, Кондор. – 2006. – 355с.
29. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти [Текст] : міжуніверситетська колективна монографія / [Л. О. Волощук, Є. І. Масленніков, Е. А. Кузнєцов та ін.] . - Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. - 523 с
30. Інноваційний розвиток підприємства [Текст] : навч. посіб. / В. Ф. Прудніков, М. В. Куцинська ; Держ. ВНЗ "Укр. держ. хім.-технол. ун-т". - Дніпро : ДВНЗ УДХТУ, 2018. - 179 с.
31. Інноваційний розвиток підприємства [Текст] : навч. посіб. / Н. І. Шиян ; Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. - Харків : Друкарня Мадрид, 2019. - 234 с.
32. Інноваційний розвиток підприємства [Текст] : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Н. С. Захаренко, І. С. Псарьова ; Держ. ВНЗ "Приазов. держ. техн. ун-т", Каф. економіки підприємств. - Маріуполь : ПДТУ, 2018. - 140 с.
33. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник / Пугач А.М., Демчук Н.І., Довгаль О.В., Крючко Л.С., Тягло Н.В. Миколаїв: ФОП Швець В.М., 2018. 348 с.
34. Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки [Текст] : кол. монографія / за ред. В. В. Прохорової ; Українська інженерно-педагогічна академія. - Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2020. - 293 с. :
35. Інноваційно-інформаційна економіка: зміст, динаміка, регулювання: монографія / Тарасевич В.М., Білоцерківець В.В., Завгородня О.О., Лебедєва В.К. та ін.; за ред. В.М. Тарасевича. – Дніпро: ПМП «Економіка», 2018. – 352 с
36. Іщук С. О. Порівняльна статистична оцінка інноваційної діяльності промислового сектору економіки України (регіональний розріз)

[Електронний ресурс] / С. О. Іщук, Л. Й. Созанський // Статистика України. - 2022. - № 1. - С. 47-58.

37. Клюс Ю. І. Порівняльний аналіз ризиків інноваційної діяльності в постконфліктних умовах Луганської та Донецької областей та на території інших областей України [Електронний ресурс] / Ю. І. Клюс, О. О. Лєонов // Бізнес-навігатор. - 2020. - Вип. 5. - С. 65-71.
38. Костецький В. Сучасні аспекти пошуку стимулів до інноваційної діяльності суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] / В. Костецький, І. Примаченко // Світ фінансів. - 2020. - Вип. 2. - С. 126-139.
39. Кошкалда І. В. Методичні принципи визначення ефективності інноваційної діяльності в сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс] / І. В. Кошкалда, В. О. Суркова // Науковий погляд: економіка та управління. - 2022. - № 3. - С. 68-76.
40. Кравченко Г. Управління інноваційною діяльністю у закладі загальної середньої освіти в умовах змін [Електронний ресурс] / Г. Кравченко // Імідж сучасного педагога. - 2023. - № 4. - С. 13-20.
41. Краус Н. М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп, 2019. 492 с
42. Краус Н. М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп, 2019. 492 с
43. Краус Н. М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп, 2019. 492 с
44. Левченко Ю. Економіка і організація інноваційної діяльності: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2018. 448 с
45. Липчук В. В. Інноваційні напрями в агротуристичній діяльності [Електронний ресурс] / В. В. Липчук, І. Б. Дидів, О. М. Крупа // Причорноморські економічні студії. - 2021. - Вип. 71. - С. 139-144.

46. Микитюк Н. Є. Дослідження тенденцій наукової та інноваційної діяльності в Україні [Електронний ресурс] / Н. Є. Микитюк // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. - 2021. - № 1. - С. 65-74.
47. Міщенко М. І. Формування безпекового механізму антикризового управління фінансами інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації та адаптування зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс] / М. І. Міщенко, Н. С. Чернова, С. В. Михайлов, В. М. Томіленко // Агросвіт. - 2023. - № 7-8. - С. 45-52.
48. Новальська Н. І. Інвестиційно-інноваційна діяльність транспортно-логістичних підприємств в умовах сучасного бізнес-середовища [Електронний ресурс] / Н. І. Новальська, В. В. Клименко // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2021. - Т. 32(71), № 4. - С. 64-69.
49. Павлов В. В. Організаційно-методичні засади внутрішнього аудиту інноваційної діяльності ІТ-компаній [Електронний ресурс] / В. В. Павлов // Економічний простір. - 2022. - № 180. - С. 208-213.
50. Пальчук О. В. Проблеми ідентифікації об’єктів облікового забезпечення інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / О. В. Пальчук, О. М. Гай // Бізнес-навігатор. - 2021. - Вип. 1. - С. 130-135.
51. Парадигма інноваційного розвитку в умовах ринкової трансформації: монографія / авт. кол.: Е. М. Забарна, О. М. Козакова, В. А. Чередниченко [та ін.]; за заг. ред. Е. М. Забарної. Херсон: Олді-плюс, 2019. 92 с.
52. Полозова Т. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства. Innovative educational technologies: european experience and its application in training in economics and management: Scientific and pedagogic internship (October 10 – November 20, 2022. Riga, Latvia). Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. p.122–126.

53. Сидоренко К. В. Світовий досвід та сучасні особливості фінансування інноваційної діяльності в авіакосмічному секторі [Електронний ресурс] / К. В. Сидоренко, Д. О. Полтавська // Економічний простір. - 2021. - № 176. - С. 20-27.
54. Ставнича Н. І. Сучасні тенденції інноваційної діяльності в Україні [Електронний ресурс] / Н. І. Ставнича, Л. М. Савчук // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2021. - № 19. - С. 34-39.
55. Стратегія інноваційного розвитку України на період до 2030 року. Урядовий портал: https://www.kmu.gov.ua/npas/proshvalennyastrategiyi-rozvitku-sferi-innovacijnoyi-diyalnostinaperiod-do-2030-roku.
56. Стретович О. А. Фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств України [Електронний ресурс] / О. А. Стретович, Н. С. Скопенко // Економіка і управління бізнесом. - 2023. - Т. 14, № 2. - С. 21-32.
57. Тебенко В.М. Інноваційна діяльність як вид підприємницької діяльності в аграрній сфері. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 14-15 травня 2020 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2020. С. 217- 219
58. Теоретико-методологічні засади використання потенціалу технологічного підприємництва для розвитку ринку інноваційних товарів [Текст] : монографія / [Бутенко А. І. Шлафман Н. Л. Уманець Т. В. та ін.] ; НАН України. Ін-т проблем ринку та економіко-екологічних досліджень. - Одеса : [ІПРЕЕД НАНУ], 2019. - 238 с. :
59. Токмакова І. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств залізничного транспорту як інструмент забезпечення їх збалансованого розвитку [Електронний ресурс] / І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, Г. В. Обруч // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2022. - № 78-79. - С. 131-140.
60. Тюхтенко Н. А. Управління якістю в умовах забезпечення інноваційної стратегії діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Н. А.

Тюхтенко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2023. - Т. 28, Вип. 2. - С. 59-64.

61. Фарат О. В. Теоретико-методологічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур на засадах розвитку інноваційних кластерів [Текст] : монографія / О. В. Фарат ; за ред. С. В. Князя ; Національний університет "Львівська політехніка". - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. - 224 с
62. Харченко Т. Б. Екологічна інноваційна діяльність як основа сталого розвитку [Електронний ресурс] / Т. Б. Харченко // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2021. - Т. 32(71), № 1. - С. 26-31.
63. Христенко О. В. Управління інноваційною діяльністю сучасного підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Христенко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - 2022. - Вип. 4. - С. 48-54.
64. Черноусова Ж. Т. Економіко-математичне моделювання інноваційної діяльності підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Ж. Т. Черноусова, О. С. Шкапенко // Підприємництво та інновації. - 2022. - Вип. 24. - С. 129-137.
65. Юдіна О. І. Оцінка впливу інвестиційно-інноваційних витрат на ефективність адміністративно-збутової діяльності підприємств готельно-ресторанних послуг [Електронний ресурс] / О. І. Юдіна // Інвестиції: практика та досвід. - 2022. - № 21. - С. 13-18.

ДОДАТКИ

Додаток А

Нормативно правові акти, що регулюють інноваційну діяльність в Україні

	Нормативно- правовий акт	Основні положення
1	Конституція України	Ст. 54 гарантує громадянам свободу наукової і технічної, а також інших видів творчості, захист інтелектуальної власності, їхніх авторських прав. Держава сприяє розвиткові науки, встановленню наукових зв'язків України зі світовим співтовариством.
2	Господарський кодекс України від 16.01.2003 р.	Розділ 34 Кодексу регулює інноваційну діяльність, як вид господарської діяльності
3	Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків»	Визначає правові та економічні засади запровадження та функціонування спеціального режиму інноваційної діяльності технологічних парків
4	Закон України «Про інвестиційну діяльність»	Визначає загальні правові, економічні та соціальні умови інвестиційної діяльності на території України
5	Закон України «Про інноваційну діяльність»	Забезпечує взаємодію науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності; ефективне використання ринкових механізмів для сприяння інноваційній діяльності, підтримка підприємництва у науково-виробничій сфері тощо).
6	Закон України «Про державні цільові програми»	Визначає засади розроблення, затвердження та виконання державних цільових програм (в тому числі і програм пов'язаних з інноваційною діяльністю) .
7	Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій»	Визначає правові, економічні, організаційні та фінансові засади державного регулювання діяльності у сфері трансферу технологій і спрямований на забезпечення ефективного використання науково-технічного та інтелектуального потенціалу України, технологічності виробництва продукції, охорони майнових прав на вітчизняні технології на території держав, де планується або здійснюється їх використання, розширення міжнародного науковотехнічного співробітництва у цій сфері.
8	Закон України «Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні»	Закріплює правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи пріоритетних напрямів інноваційної діяльнсті та їх реалізації в Україні забезпечення інноваційної моделі розвитку економіки шляхом концентрації ресурсів держави на пріоритетних напрямах науково-технічного оновлення виробництва, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках
9	Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу»	Визначає правові, організаційні і фінансові основи експертної діяльності в науково-технічній сфері, а також загальні основи і принципи регулювання суспільних відносин у галузі організації та проведення наукової та науково-технічної експертизи з метою забезпечення наукового обгрунтування структури і змісту пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки, наукових, науково-технічних, соціально- економічних, екологічних програм і проектів, визначення напрямів науково-технічної діяльності, аналізу та оцінки ефективності використання науково-технічного потенціалу, результатів досліджень
10	Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність»	Визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку у сфері наукової і науково-технічної діяльності, створює умови для провадження наукової і науково-технічної діяльності, задоволення потреб суспільства і держави у технологічному розвитку шляхом взаємодії освіти, науки, бізнесу та влади

Додаток Б

Дата (рік, місяць, число)	21	01	01
за ЄДРПОУ	3 2 5 1 0 4 2 2		
за КОАТУУ	8036300000		
за КОПФГ	120		
за КВЕД			

Підприємство ТОВ «Агрекс»
Територія
Організаційно-правова форма
Вид економічної
Середня кількість працівників[1]
Адреса,
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на _____рік___ 2022 р.

Форма N 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	5103,0	7736,0
первісна вартість	1011	6144,0	9718,0
знос	1012	(1041,0)	(1982,0)
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	1130,0	1340,0
Інші необоротні активи	1090	1130,0	
Усього за розділом I	**1095**	6233,0	9076,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4970,0	4963,0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1202,0	1021,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		26,0
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	255,0	
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	13,0	208,0
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	**1195**	6440,0	6218,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**		
Баланс	**1300**	12673,0	15294,0

продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	30,0	30,0
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4942,0	5218,0
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	**1495**	4972,0	5248,0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	1922,0	1371,0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	258,0	302,0
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	**1595**	2180,0	1673,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2340,0	3430,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2852,0	3963,0
розрахунками з бюджетом	1620	279,0	231,0
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	1,0	
розрахунками з оплати праці	1630	46,0	81,0
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	3,0	668,0
Усього за розділом III	**1695**	5521,0	8373,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**		
Баланс	**1900**	12673,0	15294,0

Додаток В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік 20 22 р.

Форма N 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13693,0	11736,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(11434,0)	(8251,0)
Валовий: прибуток	2090	2259,0	3485,0
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	166,0	43,0
Адміністративні витрати	2130	(478,0)	(369,0)
Витрати на збут	2150	(727,0)	(579,0)
Інші операційні витрати	2180		(62,0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1220,0	2518,0
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	530,0	185,0
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(1474,0)	(1118,0)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	276,0	1585,0
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(55,0)	(317,0)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	221,0	1268,0
збиток	2355		

продовження додатку В

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-2007
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**		-2007
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	221,0	1268,0

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	9520	6173
Витрати на оплату праці	2505	3536	3479
Відрахування на соціальні заходи	2510	1238	1218
Амортизація	2515	940	638
Інші операційні витрати	2520	3882	2271
Разом	**2550**	19116	13779

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток Г

Таблиця 2 - Загальна оцінка системи управління інноваціями ТОВ «Керамік Лайн»

№	Компоненти блоків	Зважена оцінка	a(xi)	Vi
1.	Розуміння зовнішніх тенденцій та факторів, що впливають на інноваційну діяльність організації. Регулярно визначаються та аналізуються зовнішні тенденції та фактори, що мають значення для організації..	0,528	4,8	0,11
2	Розуміння внутрішніх можливостей та активів. Регулярно визначаються та аналізуються внутрішні можливості та активи, які мають значення для інноваційної діяльності організації,	0,33	3,3	0,1
3	Зобов'язання вищого керівництва. Вище керівництво демонструє лідерство в управлінні інноваційною діяльністю. Чітко сформульоване та спільне почуття мети, цілі, культура, структура, процеси та комунікація. Має місце висока залученість людей до інновацій.	0,35	3,5	0,1
4	Інноваційна культура, що підтримує творчість, експериментування та навчання. Інноваційна культура організації відповідає викликам та можливостям. Інноваційна культура пропагується в організації та характеризується відкритістю, співпрацею, різноманітністю та навчанням.	0,42	2,8	0,15
5	Зовнішня та внутрішня інноваційна співпраця. Підхід до управління внутрішньою та зовнішньою співпрацею базується на розумінні існуючих можливостей організації (наприклад, для полегшення обміну та доступу до знань, компетенцій та ресурсів)	0,35	3,5	0,1
6	Зосередження на створенні цінності та доданої вартості. Вище керівництво демонструє лідерство та прихильність щодо створення споживчої цінності та вартості підприємства, як основної мети.	0,126	4,2	0,03
7	Результат інноваційної діяльності. Створення цінності спрямоване як для самої організації, її користувачів чи споживачів, так і для інших зацікавлених сторін.	0,225	4,5	0,05
8	Стратегічне спільне бачення та стратегія інновацій. Вище керівництво створює, впроваджує та підтримує інноваційне бачення та інноваційну стратегію. Інноваційна стратегія забезпечує структуровану інноваційну здатність людей, процесів, програм спрямованих на пошук і використання нових інноваційних можливостей та подолання внутрішніх та зовнішніх бар'єрів для досягнення інноваційної мети.	0,0164	4,1	0,004
9	Інноваційна політика. Вище керівництво створює, впроваджує та підтримує інноваційну політику, яка відповідає цілям організації, викликам зовнішнього середовища та внутрішнім обставинам. Інноваційна політика забезпечує основу для встановлення інноваційної стратегії та цілей.	0,045	4,5	0,01
10	Організаційні ролі, обов'язки. Вище керівництво виконує ролі інноваційного лідера як менеджера, як промоутера та фасилітатора. Організаційні обов'язки відповідних ролей призначені та зрозумілі в організації. Обов'язки, пов'язані з інноваційною діяльністю, можуть бути покладені на існуючі ролі або спеціальні ролі з акцентом на управління інноваціями.	0,038	3,8	0,01
11	Цілі та плани дій щодо інновацій. Цілі інновацій встановлюються для програм, портфелю проєктів, функціональних сфер діяльності та рівнів в організації. Цілі узгоджуються з інноваційною політикою та піддаються вимірюванню або перевірці. Оцінюються ризики, пов'язані з інноваційною діяльністю.	0,048	4,8	0,01
12	Організаційні структури для інноваційної діяльності. Вище керівництво забезпечує баланс між механістичною та органічною структурами, а також ефективну роботу міжфункціональних команд, дії яких спрямовані на створення відповідних типів інновацій поступового, радикального або руйнівного характеру.	0,528	4,8	0,11

продовження додатку Г

1	2	3	4	5
13	Інноваційні портфелі. Один або кілька інноваційних портфелів інноваційних ініціатив / проектів створюються, управляються та регулярно оцінюються. Кожне портфоліо узгоджується з інноваційною стратегією та цілями, а результати роботи повідомляються вищому керівництву. Це систематичне та динамічне управління.	0,33	3,3	0,1
14	Ресурси, що підтримують інноваційну діяльність. Ресурси, що підтримують інноваційну діяльність, визначаються та надаються своєчасно: 1)люди мають повноваження та необхідний час для впровадження інновацій 2)знання ефективно управляються 3)доступне необхідне фінансування 4) розвинена інфраструктура (фізична та віртуальна).	0,35	3,5	0,1
15	Компетентність: набуття та розвиток компетенцій відбувається шляхом навчання, участі співробітників в інноваційній діяльності, залучення наукових кіл, консультантів та інших партнерів.	0,42	2,8	0,15
16	Спілкування та обізнаність: визначаються внутрішні та зовнішні комунікації, що мають відношення до інноваційної діяльності. Всі співробітники усвідомлюють важливість інноваційної діяльності для організації та інноваційного бачення, стратегії, політики та цілей.	0,35	3,5	0,1
17	Інноваційні засоби та методи. Інструменти та методи підтримки інноваційної діяльності визначаються, надаються та підтримуються, включаючи, наприклад, описові, аналітичні, провокаційні та комунікативні засоби та методи	0,126	4,2	0,03
18	Управління інтелектуальною власністю. Підхід до управління інтелектуальною власністю (патенти, авторські права, товарні знаки) встановлюється у відповідності до інноваційної стратегії і включає обґрунтування того, які активи інтелектуальної власності захищати, або не захищати.	0,225	4,5	0,05
19	Інноваційні ініціативи / проекти. Для кожної ініціативи встановлюються: обсяг, мета, структура прийняття рішень, ступінь внутрішньої та зовнішньої співпраці, а також ролі та відповідальність.	0,0164	4,1	0,004
20	Конфігурація інноваційних процесів. Інноваційні процеси налаштовані та створені відповідно до кожної інноваційної ініціативи / проекту залежно від: типу інновації; внутрішньої та/або зовнішньої співпраці; типу партнерських відносин (аутсорсинг чи придбання).	0,045	4,5	0,01
21	Процеси виявлення нових можливостей включають набуття розуміння та знань із внутрішніх та зовнішніх джерел, задіюючи різні прийоми та форми співробітництва, співпраці, коллаборації.	0,38	3,8	0,1
22	Процеси створення та перевірки інноваційних концепцій включають: генерацію, вибір та розвиток ідей та потенційних рішень із внутрішніх та зовнішніх джерел; різні підходи до перевірки інноваційних рішень (тестування, експериментування, прототипування) для зменшення невизначеності та отримання нових знань.	0,48	4,8	0,1
23	Процеси розробки та впровадження інноваційних рішень враховують: створення доданої вартості; створення нової або вдосконалення існуючої бізнес-моделі; питання інтелектуальної власності; законодавчі вимоги; просування, виробництво, постачання та екосистеми.	0,0164	4,1	0,004
24	Показники ефективності інновацій. Показники ефективності інновацій (вхідні, пропускні, вихідні) визначаються на основі того, що потрібно контролювати та вимірювати (ідея, цілі, проект, стратегія тощо)	0,045	4,5	0,01
25	Оцінка та вдосконалення роботи. Інноваційні показники регулярно аналізуються та оцінюються щодо: інноваційної стратегії, цілей, проектів, завдань. Визначаються можливості для вдосконалення та здійснення необхідних дій.	0,38	3,8	0,1
	Загальна оцінка стану інноваційної системи підприємства	4.8		

Додаток Д

Оцінка професійних якостей працівника ТОВ «Керамік Лайн»

№ з/п	Критерії	Відмітка	Професійно-ділова характеристика
1	2	3	4
1	Знання посадових обовязків, навики їх виконання в практичній діяльності	X	Володіє відмінними знаннями та професійними навичками
			Володіє добрими знаннями та професійними навичками
			Знання та практичні навички задовільні
			Знання та практичні навички мінімальні
2	Досвід роботи і практичні знання по посаді, що займається		Володіє великим досвідом та професійними навичками.
		X	Володіє достатнім досвідом та практичними навичками
			Досвід незначний та практичні знання - слабкі
3	Вміння та здатність приймати своєчасні управлінські рішення		Має відмінні здібності та вміння
		X	Має добрі здібності та вміння
			Здібності та вміння задовільні
			Здібності та вміння виключно незначні
4	Організаторські здібності		Гарний організатор, вміє правильно та швидко організувати ефективну роботу людей.
		X	Організаторські здібності достатньо розвинуті для задовільного вирішення організаційних питань.
			Організаційні здібності розвинуті слабо. Організаційну роботу виконує слабо і з помилками.
			Організаторські здібності практично відсутні.
5	Рівень професіональної компетентності (особистого професіоналізму)		Професійні знання глибокі та обширні, відмінно розбирається в багатьох практичних та професійних питаннях на рівні експерта.
		X	Професійні знання достатні для задовільного рішення практичних професійних питань.
			Професійні знання поверхові, не має необхідних професійних знань.
			Професійні знання глибокі та обширні, відмінно розбирається в багатьох практичних та професійних питаннях на рівні експерта.
6	Вміння знаходити вихід в стресовій ситуації		Вміння знайти вихід в стресовій ситуації розвинуто дуже добре.
		X	Вміння найти вихід в стресовій ситуації розвинуто достатньо.
			Вміння знайти вихід в стресовій ситуації розвинуто в середній мірі.
			Вміння найти вихід в стресовій ситуації розвинуто слабо.

продовження додатку Д

1	2	3	4
5	Ініціативність, винахідництво та		Прагне підтримати багато починань, нововведень та реорганізацію. Володіє виключною ініціативністю та креативністю
		Х	Відноситься до нововведень та реорганізації досить спокійно. Ініціатива та креативність проявляються досить регулярно
			Інколи може підтримати корисне починання, хоче це особливо йому і не подобається. Ініціативу проявляє не завжди.
			Скептично відноситься до нововведень та реорганізації, намагається триматися від них в стороні. Ініціатива та креативність проявляються дуже слабо.
8	Дисциплінованість та ретельність		Висока ретельність та дисциплінованість.
		Х	Старанність та дисциплінованість розвинуті в середній мірі.
			Явно не вистачає старанності та дисциплінованості. Необхідний періодичний контроль.
			Старанність та дисциплінованість практично відсутні. Виконує розпорядження на власний розсуд, потребує постійного контролю.
9	Підвищення кваліфікації	Х	Прагне до підвищення кваліфікації, з бажанням навчається на різних курсах, факультетах і т.д.
			Підвищення кваліфікації розглядає як необхідну для роботи справу, хоча навчається без особливого бажання.
			Мало цікавиться підвищенням своєї кваліфікації і лише в зручних для себе формах навчання.
			Абсолютно не цікавиться підвищенням своєї кваліфікації, відмовляється від будь-яких форм навчання.
10.	Комунікабельність		Чудово вміє ладнати з людьми, знаходити з ними спільну мову.
		Х	Комунікабельність розвинута достатньо, в більшості випадків може спільну мову зі співрозмовником.
			Комунікабельність розвинута недостатньо для роботи, не завжди може знайти спільну мову з співрозмовником.
			Не вміє працювати з людьми та знаходити з ними спільну мову.
11	Здатність зрозуміти суть справи	Х	Здатність зрозуміти суть справи дуже добре розвинута. Може швидко вникнути в суть справи та виділити головне.
			Здібності зрозуміти суть справи розвинута на середньому рівні, задовільно виділяє головне із другорядних питань.
			Здібності зрозуміти суть справи недостатні.
			Здібності зрозуміти суть справи практично відсутні. Навіть просту річ потрібно пояснювати багато разів.
12	Відношення до роботи		Дуже любить свою роботу, приділяє їй майже весь вільний час.
		Х	Робота подобається, ставиться до неї з інтересом.
			В цілому робота подобається
			Не любить свою роботу, не подобається її зміст.

Додаток Ж

Результати оцінки персоналу ТОВ «Керамік Лайн» за методом «360 градусів»

№ з/п	Критерій оцінювання	Професійно-ділова характеристика	Кількість співробітників, що отримали характеристику, чол.	Експертна оцінка персоналу, бали (max=5)
1	Знання посадових обов'язків, навики їх виконання в практичній діяльності	Володіє відмінними знаннями та професійними навичками	130	4
		Володіє добрими знаннями та професійними навичками	100	
		Знання та практичні навички задовільні	40	
		Знання та практичні навички мінімальні	30	
2	Досвід роботи і практичні знання по посаді, що займається	Володіє великим досвідом та професійними навичками.	110	4
		Володіє достатнім досвідом та практичними навичками	130	
		Досвід незначний та практичні знання - слабкі	60	
3	Вміння та здатність приймати своєчасні управлінські рішення	Має відмінні здібності та вміння	130	5
		Має добрі здібності та вміння	100	
		Здібності та вміння задовільні	40	
		Здібності та вміння виключно незначні	30	
4	Організаторські здібності	Гарний організатор, вміє правильно та швидко організувати ефективну роботу людей.	120	4
		Організаторські здібності достатньо розвинуті для задовільного вирішення організаційних питань.	70	
		Організаційні здібності розвинуті слабо. Організаційну роботу виконує слабо і з помилками.	80	
		Організаторські здібності практично відсутні.	30	
5	Рівень професіональної компетентності (особистого професіоналізму)	Професійні знання глибокі та обширні, відмінно розбирається в багатьох практичних та професійних питаннях на рівні експерта.	130	4
		Професійні знання достатні для задовільного рішення практичних професійних питань.	100	
		Професійні знання поверхові, не має необхідних професійних знань.	40	
		Професійні знання глибокі та обширні, відмінно розбирається в багатьох практичних та професійних питаннях на рівні експерта.	30	
6	Вміння знаходити вихід в стресовій ситуації	Вміння знайти вихід в стресовій ситуації розвинуто дуже добре.	110	5
		Вміння найти вихід в стресовій ситуації розвинуто достатньо.	120	
		Вміння знайти вихід в стресовій ситуації розвинуто в середній мірі.	40	
		Вміння найти вихід в стресовій ситуації розвинуто слабо.	30	
7	Ініціативність, винахідництво та	Прагне підтримати багато починань, нововведень та реорганізацію. Володіє виключною ініціативністю та креативністю	100	4
		Відноситься до нововведень та реорганізації досить спокійно. Ініціатива та креативність проявляються регулярно	120	
		Інколи може підтримати корисне починання, хоче це особливо йому і не подобається.	40	
		Скептично відноситься до нововведень та реорганізації, намагається триматися від них в стороні. Ініціатива та креативність проявляються дуже слабо.	40	
8	Дисциплінованість та ретельність	Висока ретельність та дисциплінованість.	70	3
		Старанність та дисциплінованість розвинуті в середній мірі.	120	
		Явно не вистачає старанності та дисциплінованості. Необхідний періодичний контроль.	70	
		Старанність та дисциплінованість практично відсутні. Виконує розпорядження на власний розсуд, потребує постійного контролю.	40	

Продовження табл 7

1	2	3	4	5
9	Підвищення кваліфікації	Прагне до підвищення кваліфікації, з бажанням навчається на різних курсах, факультетах і т.д.	60	4
		Підвищення кваліфікації розглядає як необхідну для роботи справу, хоча навчається без особливого бажання.	130	
		Мало цікавиться підвищенням своєї кваліфікації і лише в зручних для себе формах навчання.	70	
		Абсолютно не цікавиться підвищенням своєї кваліфікації, відмовляється від будь-яких форм навчання.	40	
10.	Комунікабельність	Чудово вміє ладнати з людьми, знаходити з ними спільну мову.	60	5
		Комунікабельність розвинута достатньо, в більшості випадків може спільну мову зі співрозмовником.	110	
		Комунікабельність розвинута недостатньо для роботи, не завжди може знайти спільну мову з співрозмовником.	70	
		Не вміє працювати з людьми та знаходити з ними спільну мову.	60	
11	Здатність зрозуміти суть справи	Здатність зрозуміти суть справи дуже добре розвинута. Може швидко вникнути в суть справи та виділити головне.	100	4
		Здібності зрозуміти суть справи розвинута на середньому рівні, задовільно виділяє головне із другорядних питань.	70	
		Здібності зрозуміти суть справи недостатні.	60	
		Здібності зрозуміти суть справи практично відсутні. Навіть просту річ потрібно пояснювати багато разів.	10	
12	Відношення до роботи	Дуже любить свою роботу, приділяє їй майже весь вільний час.	160	4
		Робота подобається, ставиться до неї з інтересом.	76	
		В цілому робота подобається	60	
		Не любить свою роботу, не подобається її зміст.	4	

Додаток З

Анкета для оцінювання стану культури підприємства ТОВ «Керамік Лайн» за методикою К. Камерона та Р. Куінна

Рівень	Характеристика	Оцінка
1	2	3
1. Найважливіші характеристики організації		
A	Організація є унікальною за своїми особливостями. Вона подібна великій родині. Люди виглядають такими, що мають багато спільного	50
B	Організація є дуже динамічною і сповнена духом підприємництва. Люди здатні жертвувати собою і йти на ризик	20
C	Організація орієнтована на результат. Головна мета - домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети	20
D	Організація жорстко структурована і строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами	10
Всього		100
2. Загальний стиль лідерства в організації		
A	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом моніторингу, бажання допомогти або навчити	40
B	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику	30
C	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати	20
D	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації або ведення справ з метою досягнення найбільшої рентабельності	10
Всього		100
3. Управління персоналом в організації		
A	Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням командної праці, і участі	30
B	Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи і самобутності	30
C	Стиль керівництва в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень	30

продовження додатку З

1	2	3
D	Стиль керівництва в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах	10
4. Емоційний клімат організації		
A	Організацію поєднують відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість організації знаходиться на високому рівні	50
B	Організацію поєднують прагнення до новаторства і удосконалення. Акцентується необхідність бути лідером	20
C	Організацію поєднують акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми - агресивність і перемога	20
D	Організацію поєднують формальні правила і офіційна політика. Важливим є підтримання поступового удосконалення діяльності організації	10
Всього		100
5. Принципи розвитку		
A	Організація акцентує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть	30
B	Організація акцентує увагу на знаходженні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей	30
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення до перемоги на ринку.	20
D	Організація акцентує увагу на постійності і стабільності Найважливішим є рентабельність, контроль і незмінність всіх операцій	20
Всього		100
6. Критерії успіху		
A	Організація визначає успіх на основі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості працівників роботою і турботою про людей	30
B	Організація визначає успіх на основі володіння унікальною або новою продукцією. Організація - виробничий лідер і новатор	20
C	Організація визначає успіх на основі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Основа успіху - конкурентна перевага на ринку	30
D	Організація визначає успіх на основі рентабельності	10
Всього		100

Додаток Е

Анкета «Оцінка мотиваційного профілю» ТОВ «Керамік Лайн»

№ з/п	Варіант	Твердження	Бали
1	2	3	4
1	Я вважаю, що зміг би зробити найбільший внесок на роботі, де:		
	a	Гарна заробітна плата та інші винагороди	11
	b	Є можливість налагодити добрі стосунки з колегами по роботі	
	c	Я міг би впливати на рішення і демонструвати свої достоїнства як працівника	
	d	У мене є можливість рости та удосконалюватися як особистості	
2	Я не хотів би працювати там, де		
	a	Відсутні чіткі вказівки того, що від мене вимагається	
	b	Практично відсутній зворотній зв'язок і оцінка моєї роботи	11
	c	Те, чим я займаюсь виглядає мало корисним та мало цінним	
	d	Погані умови роботи	
3	Для мене важливо, щоб моя робота		
	a	Була пов’язана зі значною різноманітністю та змінами	11
	b	Давала мені можливість працювати з широким колом людей	
	c	Забезпечувала мені чіткі вказівки, щоб я знав, що від мене вимагається	
	d	Дозволяла мені пізнати тих людей, з якими я працюю	
4	Я думаю, що мене дуже зацікавить робота, яка		
	a	Забезпечувала б мені мало контактів з людьми	
	b	На вряд чи помічалася іншими	
	c	Не мала конкретних обрисів, так, щоб я не розумів, що від мене вимагається	11
	d	Була б пов’язана з певним об’ємом рутинних операцій	
5	Робота мені подобається, якщо		
	a	Я чітко уявляю собі, що від мене вимагається	
	b	У мене зручне робоче місце і мене мало відволікають	
	c	У мене гарна винагорода і заробітна плата	6
	d	Дозволяє мені удосконалювати мої професійні навики	5
6	Думаю, що мені сподобалось би, якщо:		
	a	Були б гарні умови роботи і був відсутній тис на мене	
	b	У мене була б добра заробітна плата	2
	c	Робота була дійсно корисною і приносила мені задоволення	7
	d	Мої досягненні і робота оцінювались по заслузі	2
7	Я не вважаю, що робота повинна:		
	a	Бути слабо структурованою, так що не зрозуміло, що робити	
	b	Надавати мало можливостей пізнати інших людей	5
	c	Були мало значимою і мало корисною для суспільства і нецікавою для виконання	6
	d	Залишатися невизнаною чи її виконання вважалося само собою зрозумілим	
8	Робота, що приносить задоволення:		
	a	Пов’язана зі значним різноманіттям, змінами, стимулюванням ентузіазму	11
	b	Дає можливість удосконалювати свої індивідуальні якості та розвиватися як особистість	
	c	Є корисною та значимою для суспільства	
	d	Дозволяє проявляти творчий і підхід та експериментувати з новими ідеями	
9	Важливо, щоб робота:		
	a	Визнавалася і цінувалася організацією, де я працюю	11
	b	Давала б можливості для професіонального росту та удосконалення	
	c	Була пов’язана з великою різноманітністю та змінами	
	d	Дозволяла б співробітнику впливати на інших	
10	Я не вважаю, що робота буде приносити задоволення, якщо:		
	a	В процесі її виконання мало можливостей контактувати з іншими людьми	
	b	ЗП і винагорода дуже високі	5
	c	Я не можу встановити і підтримувати добрі відносини з колегами по роботі	5
	d	У мене дуже мало самостійності та можливостей для проявлення гнучкості	1

продовження додатку Е

1	2	3	4
11	Найкращою є така робота, яка:		
	a	Забезпечує гарні умови праці	4
	b	Дає чіткі інструкції і пояснення на рахунок роботи	
	c	Передбачає виконання цікавих і корисних завдань	7
	d	Дозволяє отримати визнання особистих досягнень та якості виконання роботи	
12	Імовірно, що я не буду добре працювати, якщо		
	a	Мало можливостей для встановлення цілей перед собою та їх досягнення	
	b	Я не маю можливості вдосконалювати свої особистісні якості	
	c	Тяжка робота не визнання і відповідної винагороди	11
	d	На робочому місці багато бруду, пилу та шуму	
13	При виконанні службових обов'язків важливо :		
	a	Давати людям можливість краще пізнати один одного	
	b	Дати можливість робітнику ставити цілі і досягати їх	
	c	Забезпечити умови для прояву працівником творчих здібностей	11
	d	Забезпечити комфортність та чистоту робочого місця	
14	Імовірно я не захочу працювати там, де		
	a	У мене буде мало самостійності та можливостей для удосконалення себе як особистості	
	b	Не заохочуються дослідження і прояви наукової цікавості	
	c	Дуже мало контактів з широким колом людей	
	d	Відсутні додаткові надбавки та пільги	11
5	Я був би задоволений якщо:		
	a	Була б можливість впливати на прийняття рішень іншими співробітниками	
	b	Робота забезпечувала широке різноманіття та зміни	5
	c	Мої досягнення були оцінені іншими людьми	6
	d	Я точно знав, що від мене потребується і як це виконати	
16	Робота менше задовольняла б мене, якби :		
	a	Не дозволяла ставити і досягати складних цілей	
	b	Я чітко не знав би правил і процедур виконання робіт	
	c	Рівень оплати моєї праці не відповідав би рівню складності виконуваної роботи	11
	d	Я практично не міг би впливати на рішення, що приймаються і те, що роблять інші	
17	Я вважаю, що посада повинна надавати:		
	a	Чіткі посадові інструкції та вказівки	
	b	Можливість краще пізнати своїх колег по роботі	11
	c	Можливість виконувати складні виробничі завдання	
	d	Різноманіття, зміни та заохочення	
18	Робота приносила б мені менше задоволення, якби:		
	a	Не передбачала б можливості хоча б невеликого творчого внеску	
	b	Здійснювалась би ізольована, тобто працівник мав працювати на самоті	
	c	Був би відсутні сприятливий внутрішній клімат та можливості професійного росту	
	d	Не давала б можливості впливати на прийняття рішень	11
19	Я хотів би працювати там, де:		
	a	Інші люди визнають і цінують виконану мною роботу	
	b	У мене буде можливість здійснювати вплив не те, що роблять інші працівники	
	c	Є гарна система надбавок та пільг	11
	d	Можна висувати та апробувати нові ідеї та проявляти креативність	
20	Навряд чи я захотів би працювати там де:		
	a	Не існує різноманітності та змін в роботі	11
	b	У мене буде мало можливості впливати на прийняття рішень	
	c	ЗП не дуже висока	
	d	Умови роботи недостатньо добрі	
21	Я вважаю, що робота, яка приносить задоволення повинна передбачати:		
	a	Наявність чітких вказівок, щоб робітники знали, що від них вимагається	
	b	Можливості проявляти креативність	
	c	Можливість зустрічатися з цікавими людьми	
	d	Відчуття задоволення і дійсно цікаві завдання	11

продовження додатку Е

1	2	3	4
22	Робота не буде приносити задоволення, якщо		
	a	Передбачено незначні пільги та додаткові надбавки	11
	b	Умови роботи некомфортні та в приміщенні дуже шумно	
	c	Працівник не має можливості порівнювати свою роботу з результатами інших	
	d	Не заохочуються дослідження, творчий й підхід та креативність	
23	Я вважаю важливим, щоб робота забезпечувала мені:		
	a	Велику кількість контактів з широким колом цікавих людей	
	b	Можливість встановлення і досягнення цілей	11
	c	Можливість впливати на прийняття рішень	
	d	Високий рівень ЗП	11
24	Я не думаю, що мені б подобалась робота, якщо:		
	a	Умови роботи не комфортні та робоче місце брудне	
	b	Мало шансів впливати на інших	
	c	Мало можливостей для досягнення поставлених цілей	11
	d	Я не міг би проявляти креативність та пропонувати нові ідеї	
25	В процесі організації роботи важливо:		
	a	Забезпечити чистоту і комфорт на робочому місці	
	b	Створити умови для прояву працівником самостійності	
	c	Передбачити можливості різноманіття та змін	11
	d	Забезпечити можливості людині контактів з іншими	
26	Скоріше за все я не захотів би працювати там, де:		
	a	Умови роботі не комфортні	
	b	Мало можливостей здійснювати контакти з іншими людьми	
	c	Робота є нецікавою та некорисною	11
	d	Робота рутинна та завдання рідко змінюються	
27	Робота приносить задоволення імовірно тоді, коли:		
	a	Люди визнають і цінують добре виконану роботу	11
	b	Існують широкі можливості для маневру і прояву гнучкості	
	c	Можливо ставити перед собою складні та сміливі цілі	
	d	Існує можливість краще пізнати своїх колег	
28	Мені не сподобалась би робота, яка:		
	a	Не була б корисною і не приносила відчуття задоволення	
	b	Не мала б в собі стимулу до змін	11
	c	Не дозволяла б мені встановлювати дружні стосунки з іншими	
	d	Була б не конкретною та не ставила складних задач	
29	Я проявив би стремління працювати там де:		
	a	Робота цікава і корисна	11
	b	Люди можуть встановлювати довготривалі дружні відносини	
	c	Мене оточували б цікаві люди	
	d	Я міг би здійснити вплив на прийняття рішень	
30	Я не вважаю, що робота повинна:		
	a	Передбачати, щоб людина більшість часу працювала на одинці	
	b	Давала мало шансів на визнання особистих досягнень	
	c	Перешкоджала встановленню взаємозв’язків з колегами	11
	d	Складалася б в основному із рутинних обов’язків	
31	Гарно спланована робота обов’язково:		
	a	Передбачає досить великий набір пільг та надбавок	11
	b	Має чіткі рекомендації по виконанню обов’язків	
	c	Передбачає можливості встановлювати цілі та досягати їх	
	d	Стимулює і заохочує висунення нових ідей	
32	Я вважав би, що робота не приносить задоволення, якщо:		
	a	Не міг би виконувати складну і перспективну роботу	
	b	Було б мало можливостей для прояву креативності	11
	c	Допускалася б мало доля відповідальності	
	d	Сама суть роботи не здавалася б корисною	
33	Найбільш важливими характеристиками посади є:		
	a	Можливість творчого підходу та оригінального нестандартного мислення	11
	b	Важливі обов’язки виконання, яких приносить задоволення	
	c	Можливість встановлювати добрі взаємозв’язки з колегами	
	d	Наявність значимих цілей, яких повинен досягти працівник	