

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління інноваційним процесом на підприємстві»

(за матеріалами ПАТ «ТОРГІВЕЛЬНО – ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ЦЕНТР», м. Київ)

Студентки 5 курсу 2 групи спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Управління бізнесом» першого (бакалаврського) рівня

Петричко Вадима Олександровича

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент

Ціпурина Володимир Степанович

Гарант освітньої програми: кандидат економічних наук, доцент

Підкамінний Ігор Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

- 1.1. Категорійний апарат поняття інноваційний процес
- 1.2. Методичні аспекти управління інноваційним процесом на підприємстві

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ТОРГІВЕЛЬНО-ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ЦЕНТР»

- 2.1. Характеристика управління підприємством ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»
- 2.2. Аналіз інновацій на підприємстві ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ТОРГІВЕЛЬНО-ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ЦЕНТР»

- 3.1. Формування оновленої системи менеджменту на підприємстві ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»
- 3.2. Заходи, щодо удосконалення управління інноваційним процесом на підприємстві ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність. У сучасних ринкових умовах, в період стрімкого розвитку економіки необхідно вчасно вміти реагувати на ці зміни, інноваційна діяльність стала ключем до розвитку підприємств та їхньої діяльності. Боротьба йде не так за ресурси і матеріальні цінності, як за можливість впроваджувати інновації у свою діяльність. Тому інноваційні процеси в сучасному світі стають основою не тільки економічних перетворень підприємств та країн, а й одним із дуже небагатьох доступних способів забезпечення сталого розвитку та збереження прийняттого рівня конкурентоспроможності бізнесу на будь-яких типах ринків.

Дослідженню теоретичних та практичних засад управління інноваційним процесом на підприємстві присвячені праці вітчизняних та закордонних науковців. Серед останніх вітчизняних досліджень роботи: Білик О. С. [2], Бойчук Н. Я., Кот Т. Ю. [3], Ворона А. В. [5], Горященко Ю. [8], Гришко А.М., Мельник А.О. [9], Желуденко К.В. [13], Ложачевська О.М., Гречан П.Ю. [21], Микитюк П. П, Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. [22], Пригара О. Ю. [26], Сусіденко В.Т., Сусіденко Ю.В. [28], Чіков І. А. [30] та інші.

Метою написання кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ формування стратегії інноваційного розвитку та розробка напрямів удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи будуть поставлені та виконані наступні завдання:

- розглянути категорійний апарат поняття інноваційний процес;
- визначити методичні аспекти управління інноваційним процесом на підприємстві;
- навести характеристику управління підприємством ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»;

- виконати аналіз інновацій на підприємстві ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»;
- розробити проєкт формування оновленої системи менеджменту на підприємстві ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»;
- запропонувати заходи, щодо удосконалення управління інноваційним процесом на підприємстві ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр».

Об’єктом дослідження є управління інноваційними процесами ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр». **Предметом** дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо управління інноваційним процесом на підприємстві.

Інформаційна база дослідження: зібрані, опрацьовані й узагальнені первинні матеріали діяльності та фінансова звітність ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» за 2019-2021 роки, нормативні документи та аналітичні огляди, дані Держстатистики України, законодавчі акти, монографічні дослідження, підручники, наукові статі на тему інноваційного розвитку підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування заходів щодо удосконалення управління інноваційним процесом на підприємстві ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Категорійний апарат поняття інноваційний процес

Термін «інновація», будучи економічною та правовою категорією, є змістовною основою для низки понять, зміст яких характеризує різні аспекти відносин, пов'язаних з розробкою, впровадженням прогресивних нововведень, стимулюванням такого роду діяльності та можливостями для її здійснення. Основними із зазначених понять є поняття «інноваційний процес» та «інноваційна діяльність».

Часто автори надають поняттю «інновація» різний зміст, зважаючи на те, що зосереджують увагу на деяких аспектах інновацій. У літературі відображені різні визначення поняття «інновація», кожне з яких має право на існування, детальніше трактування поняття «інновація» представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «інновації», представлене різними авторами

Автор	Визначення	Підхід до трактування інновації
1	2	3
Б. Твісс [41]	Інновація - процес, у якому винахід чи нова ідея набуває економічного змісту	Процес
Б. Санто [39]	Інновація - суспільно-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів призводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, і у разі, якщо інновація орієнтована на економічну вигоду, прибуток, її поява на ринку може дати додатковий дохід.	
Ф. Ніксон [37]	Інновація – сукупність виробничих, технічних та комерційних заходів, що призводять до появи на ринку	Результат
Друкер П. [32]	особливий інструмент підприємців, засіб, за допомогою якого вони використовують зміни як шанс здійснити новий вид бізнесу або послуг	інструмент

1	2	3
І. Шумпетер, Ла П'єрре [40]	Інновація - зміна (нові комбінації) виробничих факторів, мотивована підприємницьким духом. Цілевпровадження та використання нових видів товарів, нових способів та методів виробництва, нових джерел сировини, освоєння нових ринків, нові форми організації виробництва (реорганізація з метою монополізації).	Зміни
Желуденко К.В. [13, с.62]	інновація – це біологічні, технологічні, науково-технічні, економічні, організаційні перетворення у виробництві, що відрізняються від загальноживаних методів і спрямовані на вдосконалення виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємств	Зміни
Чіков І. А. [30]	інновації можна розглядати як результат або процес. Внаслідок впровадження інновацій, кількісно та якісно змінюються властивості товарів (виробів або послуг), технологій їх виробництва, пришвидшується економічний розвиток, забезпечується інтенсифікація суспільного виробництва	результат або процес

Джерело: [11;26;32;30;39;37;40]

Як бачимо, багато авторів вказують на процес реалізації інноваційних ідей та виходу на ринки як найважливішу відмінну характеристику інноваційного потенціалу. При цьому вони наголошують, що інноваційна діяльність – це метод та засіб отримання прибутку. З представлених визначень, можна дійти висновку, що інновації - це багатогранне явище, яке розглядається як продукт діяльності та й як повноцінний процес. У цьому контексті необхідно враховувати такі визначення, як нововведення та новинка, оскільки ці визначення тісно пов'язані з терміном інновація.

Нововведення – це кінцевий результат прикладних, фундаментальних досліджень, розробок та робіт у певній сфері діяльності для підвищення її ефективності. Нововведення можуть виявлятися у вигляді патентів, торгових марок, відкриттів, ноу-хау, наукових підходів, процесів, тобто продуктів інновацій [4].

Нововведення – це нове знання, нова ідея, нові звичаї тощо. В буквальному значенні нововведення означає «введення нового» як процес відтворення нововведення. Нововведення є інновацією як процес, і означає,

що нововведення використовується. З моменту появи нововведення на ринку, воно приймає нові якості і характеристики, вимагаючи самого процесу впровадження нововведення [26].

На рівні міжнародних стандартів поняття інновації – це кінцевий результат у сфері творчої діяльності людини, втілений у вигляді чогось нового або вдосконаленого, що застосовується на практиці [27].

Інноваційна активність є дуже важливою характеристикою в інноваційній діяльності, як економіки країни в цілому, так і на певних підприємствах.

Стійкість інноваційного розвитку залежить не тільки від економічного стану підприємства, а й від багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, таких як підвищення конкурентоспроможності з боку конкурентів, посилення законодавства, відсутність кваліфікованих кадрів для впровадження інноваційних проектів тощо. Головним завданням для інноваційного розвитку є виявлення причини інноваційної пасивності підприємств. Серед факторів, що перешкоджають інноваційній активності підприємств, можна виділити такі:

- 1) відсутність ефективних методів впровадження інновацій у діяльність підприємств;
- 2) недостатній рівень розвитку законодавства у сфері інноваційної діяльності;
- 3) відсутність стратегії інноваційного розвитку підприємства;
- 4) недостатній рівень якості інноваційного менеджменту [7].

Таким чином, інноваційна активність для підприємств є запорукою конкурентоспроможності продукції, що випускається або надання послуги, підвищує рівень адаптивності підприємств до умов, що змінюються ззовні. Проведене дослідження дозволяє виділити перелік факторів, що впливають на інноваційний розвиток підприємств та сприяють інноваційному прориву, враховуючи всі особливості не лише на рівні підприємств, а й загалом у країні та світі [3].

Хоча зазвичай у літературі термін «інновація» трактується як щось, що має суттєвий ступінь новизни – у визначеннях зустрічаються словосполучення типу «значно покращений продукт», «абсолютно нова технологія», «результат застосування нового знання» та подібні, а інноваційний менеджмент на рівні конкретної організації дозволяє розглядати таку новизну локально. Слід розуміти, що інновація – поняття, цілком здатне бути суб'єктивним, зокрема і з позицій управління. Якщо продукт, технологічний прийом або підхід, ідея або спосіб дій є новими для даного конкретного підприємства або організації, то його керівництво при його впровадженні та освоєнні використовує інструментарій та рішення, типові для менеджменту інновацій навіть у тому випадку, якщо для решти світу нічого нового у цьому об'єкті давно немає. З одного боку, звідси випливає уявлення про масштаб і рівень новизни кожної конкретної інновації, а з іншого боку, так виявляється суттєва схожість управління інноваціями та управління змінами. Будь-яка керована зміна, крім повернення до раніше застосовуваних практик, для тієї чи іншої конкретної організації може сприйматися як інноваційний процес із відповідними управлінськими підходами [13].

Угрімова І. В., Антонова А. М. надають таке визначення «Інноваційний процес — це створення такої системи, яка дозволить в найкоротші терміни і з високою ефективністю використовувати у виробництві інтелектуальний і науково-технічний потенціал країни» [31, с.27]. Інноваційний процес є комплексом дій, необхідні підготовки та практичного використання нових технічних, організаційних, економічних, соціальних та інших рішень. У цьому випадку йдеться про процес послідовного перетворення ідеї на інновацію. Період часу інноваційного процесу може бути охарактеризований як інноваційний цикл [26].

Під інноваційним потенціалом будь-якого суб'єкта з більшим чи меншим ступенем наближення можна розуміти його готовність до реалізації інноваційних змін у формі розробок, проектів, освоєння нововведень,

організаційних перетворень тощо. Для здійснення інноваційного процесу суб'єкт не тільки повинен володіти ресурсами певних видів та в достатніх обсягах, а й деякими здібностями, що впливають із специфічних характеристик самого суб'єкта, особливостями історії його існування, поточної діяльності, а також баченням перспектив свого розвитку.

Отже, інновації – це кінцевий результат у сфері творчої діяльності людини, втілений у вигляді чогось нового або вдосконаленого, що застосовується на практиці. Інновація розкривається через інноваційний процес, інноваційну діяльність, інноваційний потенціал та інноваційний розвиток. Інноваційний процес є комплексом дій, необхідні підготовки та практичного використання нових технічних, організаційних, економічних, соціальних та інших рішень.

1.2. Методичні аспекти управління інноваційним процесом на підприємстві

Інноваційний процес на промисловому підприємстві є процедурою створення, впровадження, поширення та/або застосування новацій, інновацій та нововведень у діяльності компанії. Цей процес дозволяє перетворювати новаторські ідеї на продукт, послугу чи технологію, спрямовану вдосконалення виробництва та системи управління [5]. Укрупнену схему управління інноваціями у промисловій сфері наведемо на рис.1.1.

Основа механізму управління інноваційно-орієнтованою діяльністю – це взаємозв'язок задач та цілей системи управління з інструментарієм вирішення завдань та управлінським потенціалом. Стійке підвищення ступеня інноваційної націленості промислового комплексу можливе лише з урахуванням систематичної ієрархічно побудованої модернізації роботи з урахуванням розвитку і методів управління інноваційними процесами [7].

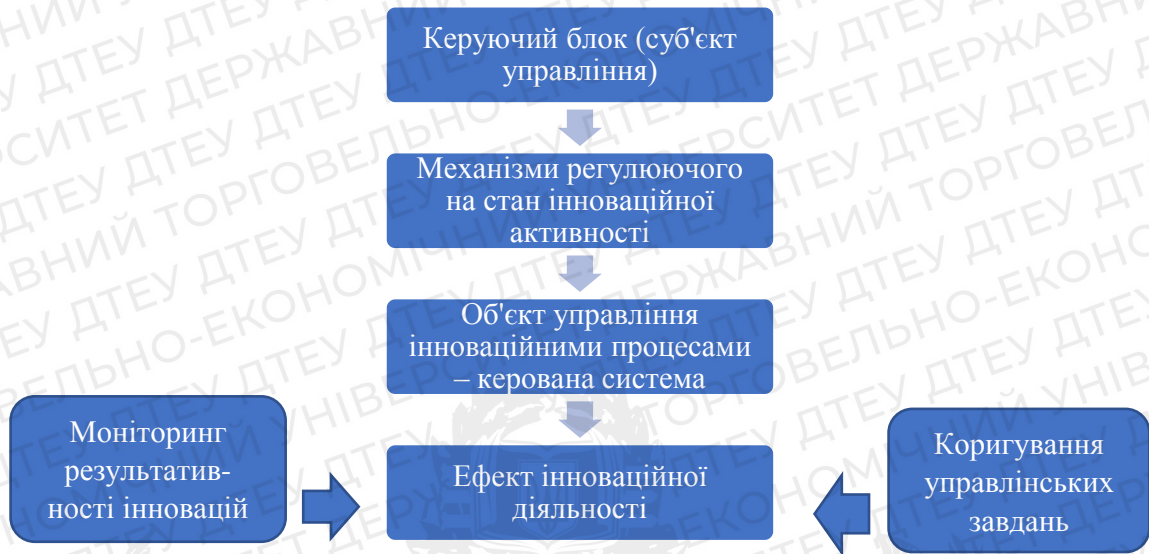


Рис.1.1. Базова схема управління інноваціями

Джерело: [26;30;39]

Принципово важливим є те, що інноваційно-орієнтований розвиток потенціалу промисловості має забезпечуватись на основі постійного вдосконалення трьох ключових та взаємопов'язаних елементів комплексної багаторівневої системи регулювання та підтримки інноваційних процесів:

- блоку А (макроекономічне управління інноваційною активністю);
- блоку В (внутрішньокорпоративне управління інноваційними процесами);
- блоку С (регулювання міжфірмової інноваційно-орієнтованої взаємодії та організація ефективних науково-виробничих зв'язків) [25].

Блок А забезпечує формування та підтримку сприятливих макроекономічних умов для динамічного розвитку інноваційної діяльності у промисловій сфері, а також визначає пріоритетні напрямки такого розвитку з оптимізацією організаційно-економічних механізмів підтримки інвестиційно-інноваційних процесів на промислових підприємствах [22].

Блок В вирішує завдання забезпечення інноваційно-орієнтованого розвитку промислових структур на внутрішньокорпоративному рівні,

сприяючи підвищенню сприйнятливості підприємств до інновацій з підтримкою їхньої привабливості для потенційних інвесторів, а також мінімізацією масштабів та ймовірності ризиків, пов'язаних з інноваційними проектами. В умовах даного блоку повинна забезпечуватись координація та узгодженість робіт усіх структурних ланок промислового підприємства, що беруть участь в інноваційних процесах. Необхідне використання всіх переваг вертикальної інтеграції, комплексу внутрішньокорпоративних стандартів, систематичного проведення SWOT-аналізу.

Блок С забезпечує синергію міжфірмового інноваційно-орієнтованого бізнес-партнерства з урахуванням усіх можливостей горизонтальної інтеграції та обов'язковим узгодженням інтересів усіх учасників взаємодії [8]. Кожен із макро- та мікроекономічних регуляторів здатний так чи інакше впливати на ступінь інноваційної активності в промисловості та має систематично коригуватися відповідно до тенденцій розвитку глобальної техніко-технологічної сфери.

У процесі розширення інноваційної діяльності на промислових підприємствах слід враховувати можливість впливу низки факторів, що визначають специфіку сучасної бізнес-сфери (рис.1.2).

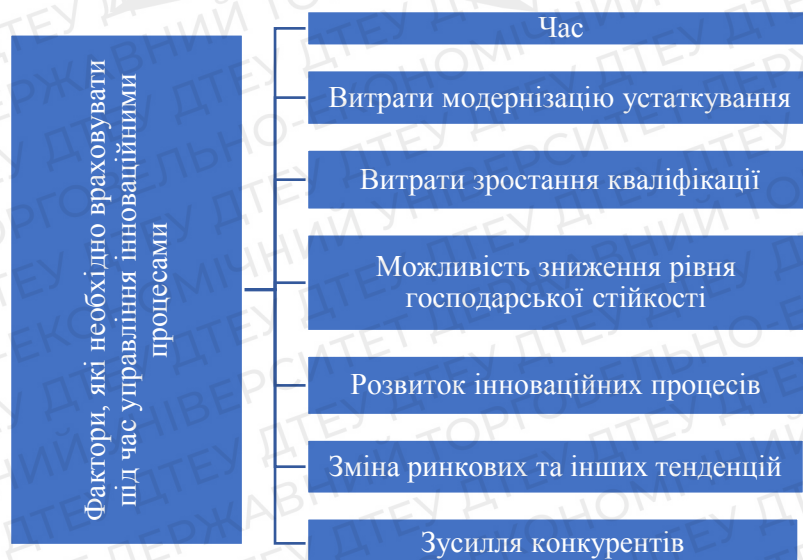


Рис.1.2. Фактори, які необхідно враховувати під час управління інноваційними процесами

Джерело: [4;8]

Сукупність факторів та умов довкілля визначає потребу в оптимізації механізму управління промисловими підприємствами та уточнення методологічних принципів інноваційного розвитку їх діяльності.

Отже, дослідивши методичні аспекти управління інноваційним процесом на підприємстві було виявлено, що використання інноваційних процесів для промислових підприємств є актуальним явищем, яке відображає сучасні тенденції розвитку економіки. Підприємства цієї сфери є найбільш стабільними в інноваційному плані, вони здатні організовувати дані процеси та підтримувати їх, сприяти їх поширенню та подальшій комерціалізації. Базова схема управління інноваціями включає такі блоки: макроекономічне управління інноваційною активністю, внутрішньокорпоративне управління інноваційними процесами, регулювання міжфірмової інноваційно-орієнтованої взаємодії та організація ефективних науково-виробничих зв'язків та контроль і коригування результатів.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТІ ПРАТ «ТОРГІВЕЛЬНО-ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ЦЕНТР»

2.1. Характеристика управління підприємством ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»

ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» ще з 1995 року працює на ринку України. Основним видом діяльності є здача в оренду приміщень для офісів в м. Васильків. Станом на 31.12.2021 року компанія здавала в оренду 186 офісів.

Розглянемо організаційну структуру ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» (рис.2.1).



Рис.2.1. Організаційна структура ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»

Джерело: складено автором за штатним розкладом ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»

Відділ продаж займається оформленням угод на оренду офісу, пошуком клієнтів, вирішенням організаційних питань з клієнтами, контролем оплати за надані послуги. Відділ ремонтних послуг проводить ремонти офісів, які компанія здає в оренду, під замовлення клієнтів за додаткову

плату на умовах заключення договорів довгострокової оренди. Фінансовий відділ включає бухгалтерію, яка проводить оплату поточних рахунків, контролює заходи грошових коштів, веде бухгалтерський та податковий облік підприємства. Відділ закупівлі проводить забезпечення інших відділів всіма необхідними матеріалами для здійснення їх роботи (від покупки канцелярії до закупівлі будівельних матеріалів). Юридичний відділ контролює підписання угод оренди, представляє інтереси компанії в спірних питаннях, проводить угоди з покупки нерухомості за дорученням директора (юридичне оформлення угод, перевірка продавців тощо). Відділ маркетингу займається просуванням послуг компанії серед цільової аудиторії та здійснює рекламні заходи. Відділ персоналу займається підбором, наймом, розвитком та звільненням персоналу.

Всього в компанії станом на 31.12.2021 року працювало 16 співробітників.

Щоб визначити ефективність роботи підприємства, проаналізуємо динаміку його фінансових результатів в 2019-2021 роках (рис.2.2).

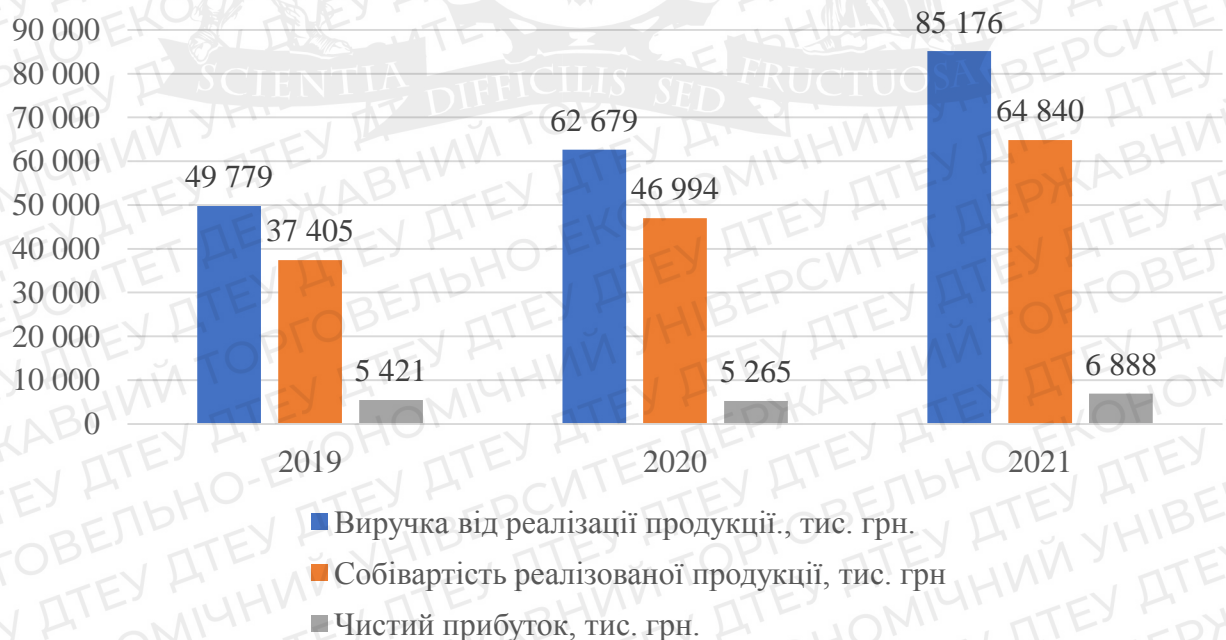


Рис.2.2. Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» в 2019-2021 р.р., тис.грн.

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»

Як бачимо, доходи компанії щорічно зростали (в 2020 році на 25,91% та в 2021 році на 35,89%), причиною цього є збільшення кількості офісів, які здаються в оренду (компанія купує та ремонтує приміщення під офіси) та підвищення цін на оренду щорічно. Зростання собівартості (в 2020 році на 25,63% та в 2021 році на 37,97%) обумовлене підвищенням рівня комунальних тарифів, витрат на обслуговування офісів та збільшенням кількості приміщень під офіси. Чистий прибуток компанії в 2020 році знижувався на 2,89% через підвищення комунальних тарифів, зростанню витрат на збут та дострокове припинення дії деяких угод на оренду. В 2021 році чистий прибуток збільшився на 30,84% завдяки збільшенню угод оренди та підвищенню цін на оренду. Тож, можемо зробити висновки, що управління господарською діяльністю компанії здійснювалось ефективно.

Проаналізуємо виконання плану доходів компанії в 2019-2021 роках (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Виконання плану доходів в 2019-2021 р.р., %

Показники	2019	2020	2021
План доходів, тис.грн.	49 500	65 000	85 000
Фактичні доходи, тис.грн.	49 779	62 679	85 176
Виконання плану, %	100,56	96,43	100,21

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»

Як бачимо, 2019 та 2021 роках компанія перевиконувала план доходів, а в 2020 році план було виконано тільки на 96,43%, це пов'язано з тим, що в період запровадження карантинних обмежень деякі орендатори розірвали угоду на оренду через припинення діяльності.

Розглянемо динаміку показників рентабельності на рис.2.3. Рентабельність капіталу виросла за три роки з 5,51% до 5,83%, рентабельність продукції знизилась з 14,49% в 2019 році до 10,62% в 2021 році та рентабельність продаж знизилась з 10,89% в 2019 році до 8,09%.

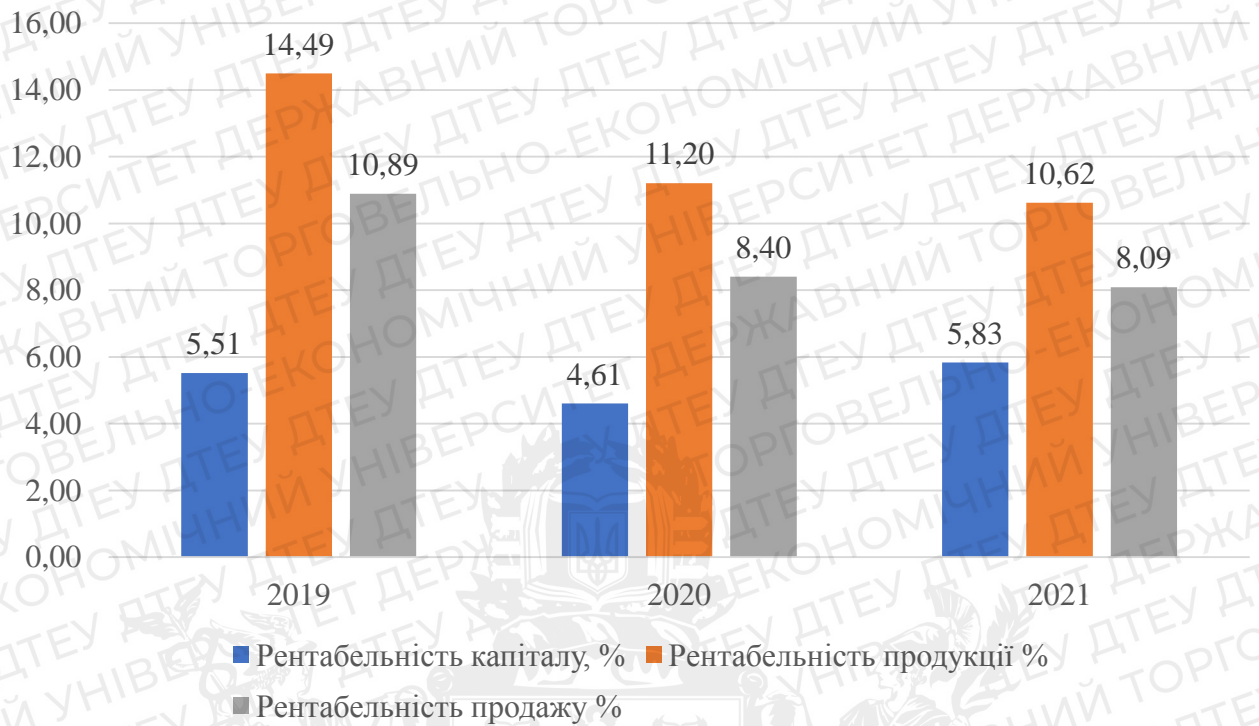


Рис.2.3. Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» в 2019-2021 р.р., %

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»

Отже, в 2019-2021 роках погіршувалась рентабельність продаж та рентабельність продукції.

Проаналізуємо ефективність управління основними фондами компанії в 2019-2021 роках (2.2).

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання основних фондів ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» в 2019-2021 роках

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019	Відхилення 2021/2020
1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	75 043	80 362	84 741	5 319	4 379
Фондовіддача	0,66	0,78	1,01	0,12	0,23
Фондомісткість	1,51	1,28	0,99	-0,23	-0,29
Фондоозброєність	5002,87	5357,49	5296,32	354,62	-61,17
Коефіцієнт зносу основних засобів	34,70	31,96	34,51	-2,74	2,54

Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оновлення основних фондів	12,47	13,50	10,90	1,03	-2,60
Коефіцієнт вибуття основних засобів	53,15	46,98	52,69	-6,17	5,71
Рентабельність основних засобів	6,78	6,52	7,77	-0,27	1,25
Абсолютна сума прибутку на одну гривню основних засобів	0,07	0,07	0,08	-0,01	0,02

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»

Середньорічна вартість основних засобів щорічно зростала та склала на кінець періоду 84 741 тис.грн. (так як компанія купує щорічно нерухомість). Фондовіддача зросла з 0,66 до 1,01. Фондоозброєність виросла в 2020 році на 3454,62 тис.грн. завдяки збільшенню вартості основних фондів та зменшилась в 2021 році через збільшення штату співробітників. Рентабельність основних засобів зросла з 6,78% до 7,77%, а також збільшилась сума прибутку на одну гривню основних засобів з 0,07 грн. до 0,08 грн. Отже, в 2019-2021 роках покращились показники ефективності використання основних фондів ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр».

Проаналізуємо показники ефективності управління персоналом ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Показники ефективності управління персоналом ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» в 2019-2021 роках

Показники	Значення за рік			Відхилення	
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020
1	2	3	4	5	6
1. Фонд оплати праці, тис. грн.	3 402	3 627	4 545	225	918
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	15	15	16	0	1

3. Середня річна заробітна плата, грн.	18 900	20 150	23 670	1 250	3 520
--	--------	--------	--------	-------	-------

Продовження табл.2.3

1	2	3	4	5	6
4. Рівень прожиткового мінімуму, грн.	1 921	2 102	2 270	181	168
5. Коефіцієнт співвідношення середньої ЗП та рівня прожиткового мінімуму	9,84	9,59	10,43	-0,25	0,84
6. Показники плинності кадрів, %	6,67	13,33	6,25	6,67	-7,08

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»

Як бачимо, чисельність персоналу виросла за 3 роки на одного співробітника. Середньорічна сума заробітної плати виросла в 2020 році на 1250 грн. та в 2021 році на 3520 грн. Коефіцієнт співвідношення середньої ЗП та рівня прожиткового мінімуму виріс з 9,84 до 10,43. Рівень плинності кадрів знизився до 6,25%. Так як плинність кадрів знизилась, а рівень оплати праці виріс, можна сказати, що на підприємстві високий рівень ефективності управління персоналом.

Проаналізуємо показники ділової активності ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» (табл.2.34).

Таблиця 2.4

Показники ділової активності ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» в 2019-2021 роках

Показники	2019	2020	2021	Відхилення, 2020/2019	Відхилення, 20201/2020
Коефіцієнт оборотності активів	0,40	0,42	0,52	0,02	0,11
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	3,93	3,43	4,34	-0,50	0,90
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,74	4,32	5,29	-0,42	0,97
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,37	2,37	2,65	-1,00	0,27
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	38,30	22,63	36,06	-15,67	13,43
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,71	0,55	0,50	-0,16	-0,05

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»

Коефіцієнт оборотності активів виріс за 3 роки на 0,13, коефіцієнт оборотності оборотних засобів виріс на 0,4 за 3 роки, що свідчить про прискорення їх обороту, тобто підвищення ефективності їх використання. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості виріс з 4,74 до 5,29, оскільки клієнти стали швидше сплачувати за надані послуги завдяки ефективній роботі відділу продаж з дебіторською заборгованістю. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився з 3,87 до 2,65, так як сама компанія стала більш повільно сплачувати свої заборгованості перед постачальниками. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості зменшилось з 0,71 до 0,5, що позитивним, адже суттєве накопичення дебіторської заборгованості приводить до зниження платоспроможності підприємства. Отже, протягом 2019-2021 років компанія покращила свої показники ділової активності.

Отже, під час складання характеристики управління підприємством ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» виявлено, що дане підприємство займається здачею в оренду приміщень для офісів в м. Васильків. В компанії працює 16 співробітників, а організаційна структура управління лінійно-функціональна. В 2019-2022 роки зростали доходи компанії, але в 2020 році знижувався прибуток. В 2019 та 2021 роках компанія перевиконувала план доходів, а в 2020 році план було виконано тільки на 96,43%. Виявлено, що в 2019-2021 роках погіршувалась рентабельність продаж та рентабельність продукції, покращились показники ефективності використання основних фондів, плинність кадрів знизилась, а рівень оплати праці виріс, можна сказати, що на підприємстві високий рівень ефективності управління персоналом, а також покращила свої показники ділової активності. Отже, можна сказати, що в 2019-2021 роках компанія ефективно здійснювала свою господарську діяльність, але мала деякі проблеми з рентабельністю.

2.2. Аналіз інновацій на підприємстві ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»

ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» з метою інноваційного розвитку використовує в своїй діяльності передові комп'ютерні технології, програми для роботи з клієнтами та ведення управлінського обліку, здійснює навчання персоналу з метою підвищення його кваліфікації.

Проаналізуємо рівень інноваційного розвитку ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» в 2019-2021 роках (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка коефіцієнту інноваційного розвитку ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» в 2019-2021 роках, %

Показники	2019	2020	2021	Відхилення, 2020/2019	Відхилення, 20201/2020
Всього працівників	15	15	16	0	1
серед них фахівців, осіб	4	4	4	0	0
К інов.розвитку	0,27	0,27	0,25	0	-0,02

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»

Оскільки коефіцієнт інноваційного розвитку, який показує частку фахівців серед персоналу компанії, становить 0,25 та вище 0,2, це свідчить про високий рівень інноваційного розвитку підприємства.

Основним ресурсом компанії, окрім її активів, є персонал ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр», від якого залежить рівень інноваційного розвитку компанії. Розглянемо структуру персоналу підприємства за рівнем кваліфікації (рис.2.4). Як бачимо, частка робітників

найбільша та зростає з 40% до 43,75%, найменшою є частка керівників – 18,75%, а частка спеціалістів складає 37,5%.

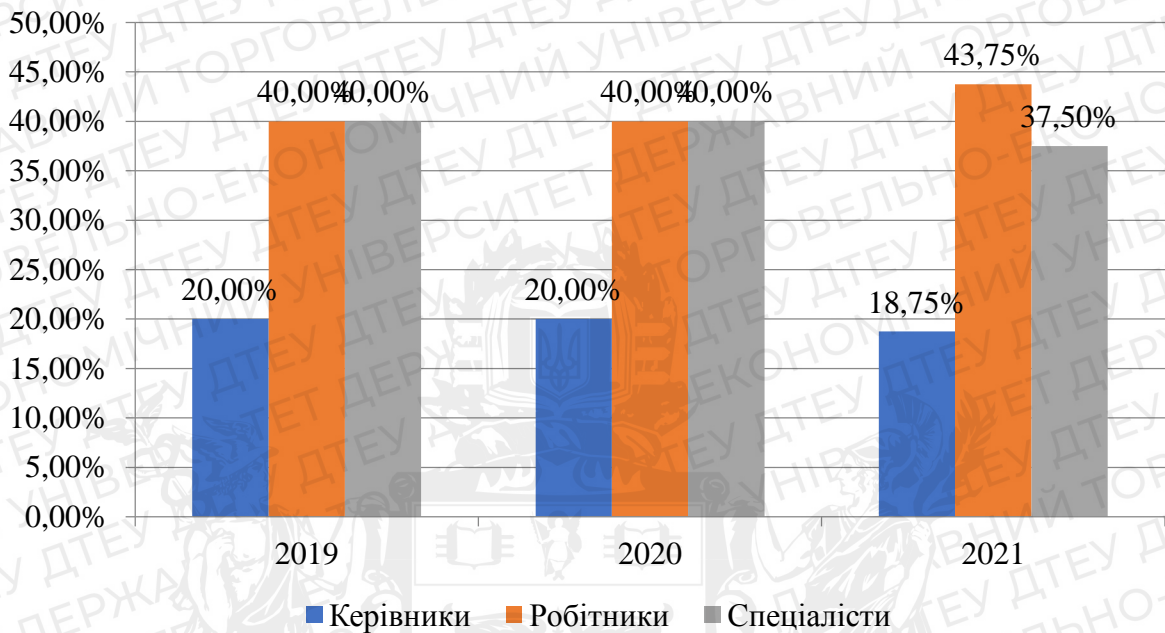


Рис.2.4. Кваліфікаційна структура персоналу ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» в 2018-2020 роках, %

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»

Проаналізуємо частку персоналу, який має вищу профільну вищу освіту (відповідно до зайнятої посади) відносно всього персоналу компанії (рис.2.5).

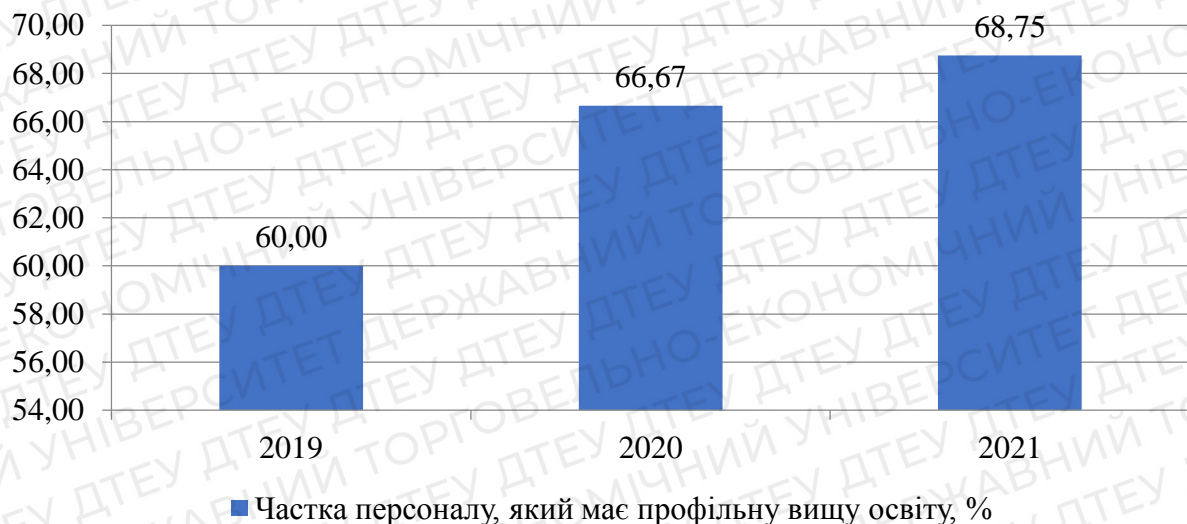


Рис.2.5. Частка персоналу, який має вищу профільну вищу освіту ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» в 2019-2021 роках, %

Джерело: складене автором

З рис.2.6 бачимо, що частка персоналу, який має вищу профільну вищу освіту, виросла з 60% в 2019 році до 68,75% в 2021 році, збільшення відбулось завдяки найму нових працівників та тому, що один із співробітників закінчив навчання в університеті в 2021 році. Отже, рівень персоналу з профільною освітою достатньо високий.

Проаналізуємо динаміку витрат на навчання персоналу в 2019-2021 роках (рис.2.6).

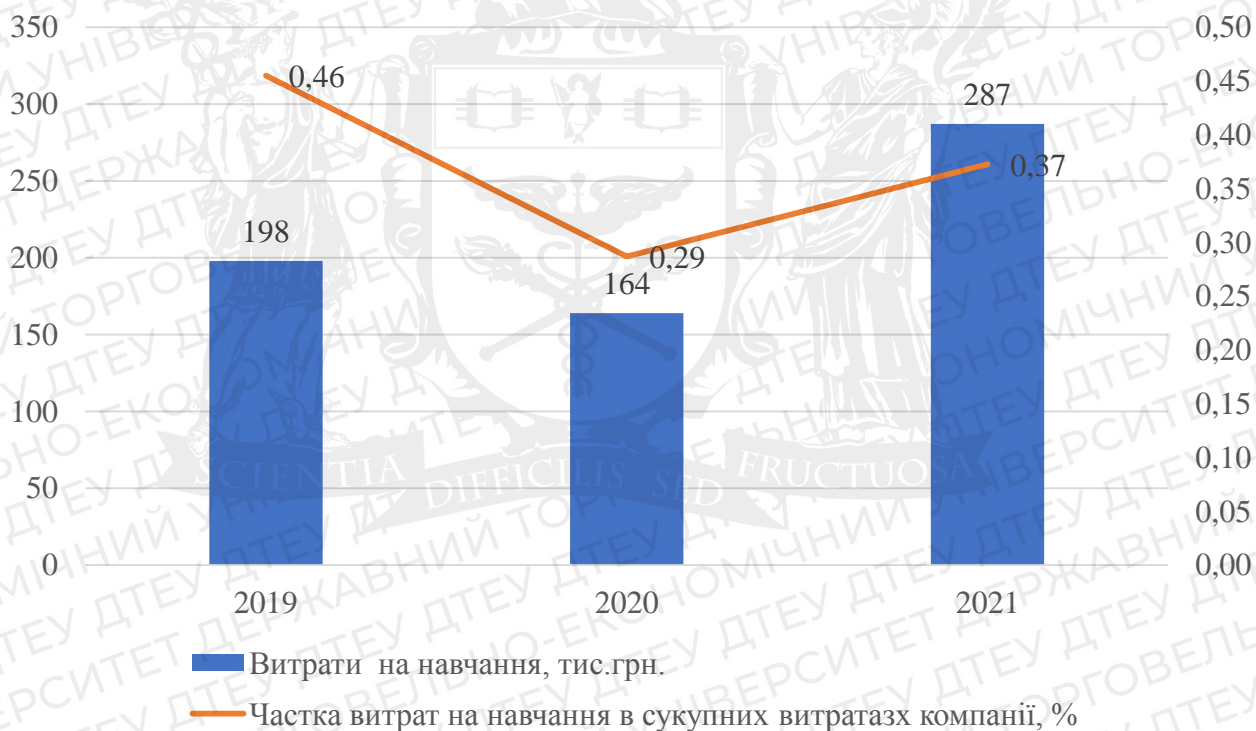


Рис.2.6. Динаміка витрат на навчання персоналу ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» в 2019-2021 роках

Джерело: складене автором

З рис.2.6 бачимо, що хоча сума витрат на навчання персоналу щорічно зростає, вона складає малу частку у сукупних витратах підприємства та її частка скоротилась з 0,46% до 0,37% за три роки, що вказує на те, що підприємство не проводить суттєвих інвестицій в розвиток персоналу.

Також як складова інноваційного потенціалу підприємства – це використання сучасних технологій. Для ведення бухгалтерського та податкового обліку на підприємстві використовується програма 1-С бухгалтерія. Компанія також використовує систему управління клієнтами CRM «Brizo». Brizo – це CRM з повноцінним управлінським обліком. Завдяки тісній інтеграції функцій CRM з сервісом управлінського обліку ви отримуєте розширений функціонал для оцінки ефективності бізнесу за прибутком, а не за оборотом.

Розрахуємо коефіцієнт освоєння нових технологій (інформаційних) в 2019-2021 роках (рис.2.7).

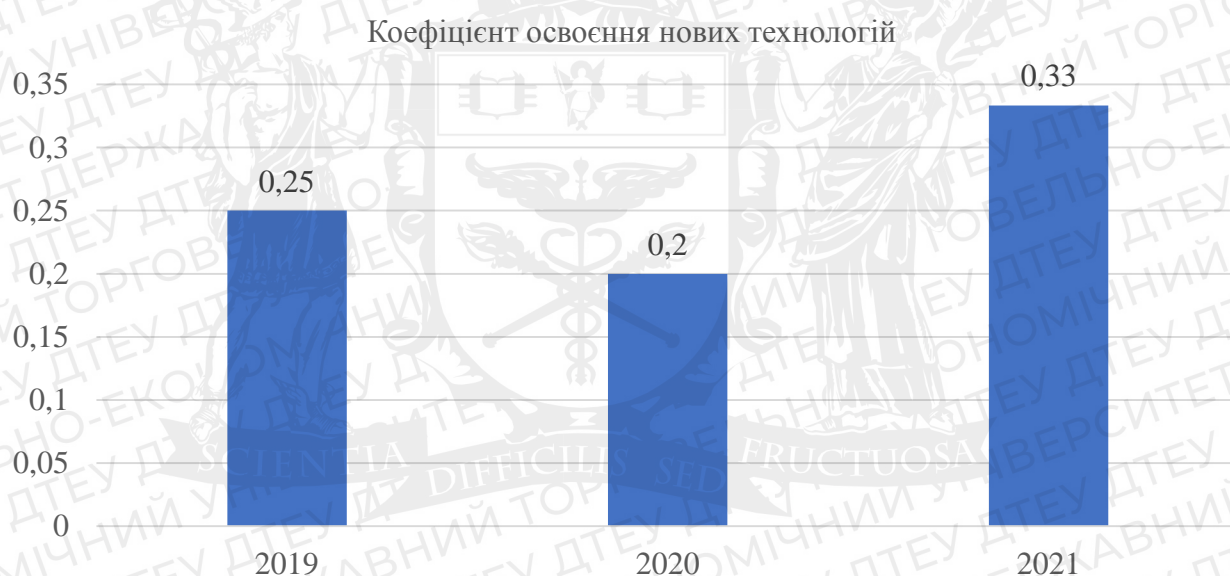


Рис.2.7. Динаміка коефіцієнту освоєння нової техніки та коефіцієнту впровадження нових послуг на ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» в 2019-2021 роках

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»

Коефіцієнт оновлення нових технологій склав 0,33 в 2021 році. Отже, компанія щороку запроваджує нові інформаційні технології в роботу, це дозволяє скоротити час на виконання певних функцій, швидше та якісніше надавати послуги компанії.

Компанія постійно інвестує в розвиток, в 2019-2021 роках компанія вкладає кошти в купівлю нерухомості та здійсненні в приміщеннях ремонту. Розглянемо частку інвестицій в доходах підприємства в 2018-2020 роках (рис.2.8).

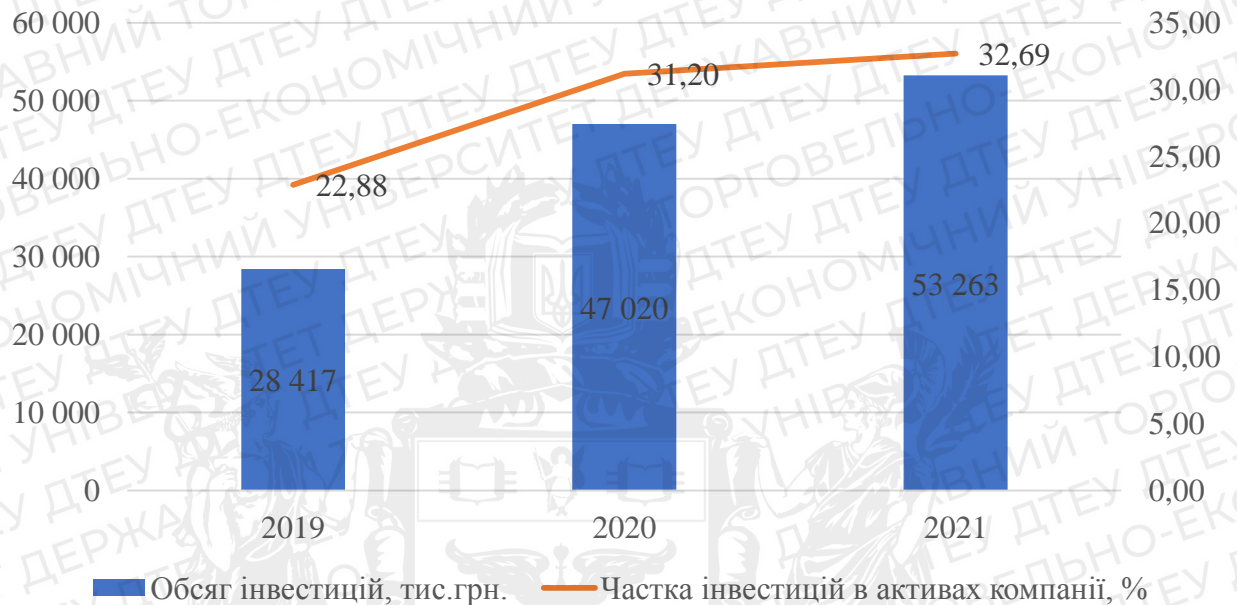


Рис.2.8. Частка інвестицій в активах ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» в 2019-2021 роках, %

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»

Як бачимо, сума інвестицій з 2019 по 2021 рік виросла з 24417 тис.грн. до 53263 тис.грн., а частка інвестицій у активах компанії зростає з 22,88% до 32,69%, тож компанія прагне до розширення масштабів своєї діяльності.

Отже, за результатами аналізу інновацій на підприємстві ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» виявлено, що коефіцієнт інноваційного розвитку, який показує частку фахівців серед персоналу компанії, становить 0,25. В структурі персоналу частка робітників найбільша та зростає з 40% до 43,75%, найменшою є частка керівників – 18,75%, а частка спеціалістів складає 37,5%. Частка персоналу, який має вищу профільну вищу освіту, виросла з 60% в 2019 році до 68,75% в 2021 році. Сума витрат на навчання персоналу щорічно зростає, але їх частка склала всього 0,37% в

2021 році. Компанія також використовує систему управління клієнтами CRM «Brizo» та програмне забезпечення 1-С Бухгалтерія. Коефіцієнт оновлення нових технологій виріс до 0,33 в 2021 році, а частка інвестицій у активах компанії зростає з 22,88% до 32,69%.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ТОРГІВЕЛЬНО-ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ЦЕНТР»

3.1. Формування оновленої системи менеджменту на підприємстві ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»

Система менеджменту ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» включає управління всіма процесами на підприємстві, від планування до контролю діяльності. Однак, станом на кінець 2021 року компанія не займалась плануванням інноваційного розвитку та контролем даного процесу. Певні інноваційні процеси на підприємстві відбувались стихійно.

З метою удосконалення управління інноваційним процесом на ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» пропонуємо розробити стратегію інноваційного розвитку на 2023-2025 роки.

Для вибору інноваційної стратегії ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» використаємо наступний механізм (рис.3.1). Головною метою інноваційного розвитку ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» є покращення ринкових позицій. Цілями інноваційного розвитку є забезпечення:

Соціальної привабливості:

1. Збільшення рівня зарплати.
2. Стратегічний розвиток компанії.

3. Покращення репутації компанії

Інвестиційної привабливості:

1. Зростання рентабельності інвестицій



Рис.3.1. Механізм розробки стратегії інноваційного розвитку

Джерело: розроблено автором

Операційної привабливості:

1. Збільшення чистого прибутку.
2. Зниження собівартості.
3. Підвищення продуктивності праці.
4. Підвищення ефективності використання ресурсів.

ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» має різні приміщення для офісів, однак, через економічну кризу в Україні великі приміщення перестали користуватись попитом. Одночасно з тим, після 2020 року зростає частка

людей, які працюють дистанційно та зростає чисельність фрілансерів. Щоб збільшити доходи компанії та зменшити кількість приміщень, які не було здано в оренду, пропонуємо запровадити надання послуг коворкінгу.

Попередній аналіз показав, що на даний час в м. Васильків послуги коворкінгу не надаються.

Для створення центру-коворкінгу на ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» необхідно:

1. Провести аналіз цільової аудиторії, визначити попит, конкурентів, тенденції ринку коворкінгу в м. Васильків.
2. Обрати приміщення для коворкінгу та провести там ремонт, закупити необхідні меблі та обладнання.
3. Створити відділ надання послуг коворкінгу (найняти персонал, затвердити штатний розклад, підготувати співробітників відділу до роботи).
4. Провести рекламування послуг коворкінгу.

Для надання нового виду послуг необхідно удосконалити організаційну структуру ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» створивши відділ надання послуг коворкінгу.

Наведемо удосконалену організаційну структуру ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» на рис.3.1.



Рис.3.1.Удосконалена організаційна структура ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»

Джерело: розроблено автором

Відділ надання послуг коворкінгу буде займатись обслуговуванням роботи коворкінг-центру, до якого, на перший рік роботи, пропонуємо включити 3 приміщення (центри). Кожен такий центр буде включати робоче приміщення, конференц-зал, туалетну кімнату, кухню, лаунж-зону.

Для створення коворкінг центру необхідні фінансові та людські ресурси. Обсяги необхідних інвестицій та вимоги до персоналу буде розкрито в наступному пункті роботи.

Для вибору стратегії інноваційного розвитку компанії використаємо матрицю Томпсона та Стрікланда (табл.3.1). Ринок надання послуг коворкінгу швидко розвивається, існує попит, але в м. Васильків відсутні компанії, які б надавали такі послуги (окрім б`юті-коворкінгу в мікроформаті – оренда робочих місць б`юті майстра в невеличких кабінетах). Для ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» цільовою аудиторією студенти та офісні працівники, діяльність який реалізується через комп'ютерну техніку. Компанія є найбільшою агенцією м. Васильків з надання послуг оренди офісних приміщень, тому вважаємо її конкурентну позицію сильною (186 приміщень офісів, кваліфікований персонал, клієнтська база, досвід роботи).

Таблиця 3.1

Матриця Томпсона и Стрікланда ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»

II Квadrant стратегій	Швидке зростання ринку	I Квadrant стратегій
Перегляд стратегії концентрації		Концентрація
Горизонтальна інтеграція чи злиття		Вертикальна інтеграція
Скорочення		Центрована диверсифікація
Ліквідація		
Слабка конкурентна позиція Сильна конкурентна позиція		
III Квadrant стратегій	Повільне	IV Квadrant стратегій

Скорочення витрат	зростання	Центрована диверсифікація
Диверсифікація (діюча стратегія)	ринку	Конгломератна диверсифікація
Скорочення		Спільне підприємство у новій області
Ліквідація		

Джерело: розроблено автором

Відповідно до ринкової позиції компанії та темпів розвитку ринку компанія потрапила до квадранту 1, а тому для неї перспективними є стратегії: концентрації, вертикальної інтеграції та центрованої диверсифікації. Оберемо стратегію вертикальної інтеграції, в рамках якої виділимо нову послугу компанії – коворкінг.

При розробці інноваційної стратегії компанія визначає, скільки вкладати в технологічні інновації та яку увагу приділяти бізнес-моделі.

Потребує нову бізнес-модель	Руйнівні	Архітектурні
	Рутинні (запровадження нових послуг з оренди нерухомості)	Радикальні
Використовує існуючу бізнес-модель	Використовує існуючі технічні компетенції	Потребує нових технічних компетенцій

Рис.3.2. Матриця впливу потенційних інновацій на існуючу бізнес-модель

ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» та її технічні можливості

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» необхідно запровадити рутинні інновації, які полягатимуть в наданні нових для компанії послуг (які також є відносно новими для ринку України).

Отже, з метою формування оновленої системи менеджменту на підприємстві ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» та удосконалення управління інноваційним процесом ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» було розроблено інноваційну стратегію вертикальної інтеграції,

реалізація якої передбачає удосконалення організаційної структури компанії з метою надання нових послуг (коворкінгу), розширення штату працівників та потребує складання прогнозу економічної доцільності запровадження даного виду послуг.

3.2. Заходи, щодо удосконалення управління інноваційним процесом на підприємстві ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»

Оскільки нами пропонується надання послуг коворкінгу, то визначимо необхідний обсяг інвестиційних витрат та складемо прогноз доходів від надання даного виду послуг.

Для 3 центрів коворкінгу пропонуємо закупити

Таблиця 3.2

Розрахунок суми амортизації за видами основних засобів butik-готелю «Український шик» на 2023 рік

Види основних фондів	Ціна, грн.	Кіль-ть	Сума, тис.грн.
Столи офісні	3 000,00	50	150,00
Стільці офісні	1 500,00	50	75,00
Комплект меблів для лаунж-зони (диван, журнальні столи, етажерки)	40 000,00	1	40,00
Комплект меблів та обладнання для невеличкої кухні (навісні шафи, тумби, чайник, кавомашина тощо)	60 000,00	1	60,00
Меблі для їдальні (столи та 2 стільці - 5 комплектів)	3 600,00	5	18,00
Ноутбуки (для здачі в оренду та роботи персоналу коворкінг-центру)	42 500,00	30	1 275,00
Інше обладнання (5% від загальної вартості обладнання)	80 900,00	1	80,90
Всього			1 698,90

Джерело: розроблено автором

Відповідно до табл.3.2, розмір витрат на покупку меблів та обладнання складе 1698,9 тис.грн.

Витрати для 3 центрів складуть: $1698,9 \cdot 3 = 5096,7$ тис.грн.

Проведемо розрахунок витрат на допоміжні матеріали коворкінг-центру (табл.3.3).

Річні витрати на допоміжні матеріали дорівнюватимуть:
 $81,66 \cdot 12 = 979,92$ грн., витрати для 3 центрів складуть: $979,92 \cdot 3 = 2940$ грн.

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат на допоміжні матеріали за місяць для коворкінг-центру, грн.

Допоміжні матеріали	Потреба	Ціна за одиницю, грн.	Сума, грн.
1	2	3	4
Потреби коворкінг-центру			
Одноразові стаканчики	3000	22,0	66 000,0
Салфетки	60	26,0	1 560,0
Чай, кава, снеки, цукерки 350 грн. на день	30	350,0	10 500,0
Канцелярія та офісний папір	30	120,0	3 600,0
Разом:			81 660

Джерело: розроблено автором

Проведемо розрахунок енергозатрат коворкінг-центру в табл.3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок енергозатрат коворкінг-центру

Вид енергії	Робота центру, днів	Одиниці виміру у енергії	Витрати електроенергії коворкінг центром за добу, кВт	Витрати на річний обсяг	Витрати на придбання	
					Одиниці ресурсу, грн	На річний обсяг, тис.грн
Електрична енергія	365	кВт/год	100	36500	2,25	82,125
ВСЬОГО						82,125

Джерело: розроблено автором

Оплата за холодну воду за показниками приладів обліку на аналогічних підприємствах в середньому 950 грн. в місяць, в рік = 11 400 грн..

Всього за електропостачання і теплопостачання в рік:

$82,125 + 11,4 = 93,525$ тис. грн.

Витрати для 3 центрів складуть: $93,525 \cdot 3 = 280,6$ тис.грн.

Тепер розрахуємо витрати на оплату праці для працівників коворкінг-центру (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат на заробітну плату працівників коворкінг-центру

Посада	Кількість, осіб	Заробітна плата в місяць, грн.	Фонд заробітної плати за рік, тис. грн.	Відрахування на ФОП, 22%	Повний фонд заробітної плати, тис.грн.
Управлінський персонал					
Керівник відділу з надання послуг коворкінгу	1	30 000	360	79,2	439,2
Основний персонал					
Адміністратор коворкінг-центру	6	22 000	1584	348,48	1932,48
Івент-менеджер	3	18 000	648	142,56	790,56
Допоміжний персонал					
Прибиральниця	2	10 000	240	52,8	292,8
Разом	12	80 000	2832	623,04	3455,04

Джерело: розроблено автором

Річний фонд оплати праці для 3 центрів складе 3 455,04 тис.грн. за рік.

Проведемо розрахунок доходів коворкінг-центру за рік (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок доходів коворкінг-центру для 1 центру

Показники	Між-сезоння	Високий сезон	Сезон	Разом за рік
1	2	3	4	5
1. Планова кількість відвідування коворкінг-центру:				
1.1. Кількість відвідування в загальній залі	3650	3650	7300	14600
1.2. Кількість оренди конференц-зали, разів	12	12	24	48
1.3. Кількість людей, які відвідували тренінги	60	60	120	240
2. Ціни на послуги коворкінг-центру, грн.				

2.1. Ціна за послуги користування місця в коворкінг центрі (8 годин)	220	300	250	
2.2. Ціна за послуги користування конференц-залом (8 годин)	7000	9000	8000	

Продовження табл.3.6

1	2	3	4	5
2.3. Вартість відвідування тренінгу за 1 людину	1200	1500	1350	
3. Доходи від надання послуг коворкінг центру, тис.грн.	959,0	1 293,0	2 179,0	4 431,0
3.1. Доходи за надання послуги користування місцем в загальній залі	803,0	1 095,0	1 825,0	3 723,0
3.2. Доходи від надання послуги користування конференц-залом	84,0	108,0	192,0	384,0
3.3. Доходи від тренінгових послуг	72,0	90,0	162,0	324,0

Джерело: розроблено автором

Доходи від надання послуг коворкінг центру за рік складуть 4 431 тис.грн, а доходи 3 центрів за рік складуть: $4431 \cdot 3 = 13\,293$ тис.грн.

Визначимо прибуток від надання послугів коворкінгу в 3 центрах за рік (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Прогноз фінансових результатів діяльності з надання послуг коворкінгу

Показники	Сума, тис.грн.
Доходи	13 293,00
Витрати на оплату праці персоналу	3 455,04
Витрати на комунальні платежі	280,58
Витрати на допоміжні матеріали	2,94
Витрати на охорону приміщень (5000 грн. на місяць за 1 центр)	180,00
Рекламні витрати (30 тис.грн. на місяць)	360,00
Інші витрати, 10% від доходу	1 329,30
Прибуток до оподаткування	7 685,15
Податок на прибуток	1 383,33
Чистий прибуток	6 301,82

Джерело: розроблено автором

Отже, прогнозується отримання чистого прибутку у розмірі 6 301,82 тис.грн. за рік, інвестиційні витрати складуть 1698,9 тис.грн., тож період окупності складе:

1698,9/6301,82=3 місяці.

Окрім того, як вже було зазначено, необхідно найняти персонал для коворкінг центру. Керівника відділу з надання коворкінг-центру пропонуємо підбирати з досвідом роботи в даній сфері або в сфері оренди житла взагалі. Адміністраторів коворкінг-центрів та івент-менеджерів пропонуємо шукати в м. Васильків, оскільки персонал, який живе в даному населеному пункті матиме менше проблем з тим, щоб дістатись до роботи за умови проблем з транспортом.

Отже, нами були запропоновані заходи, щодо удосконалення управління інноваційним процесом на підприємстві ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр», а саме надання послуг коворкінгу. Прогнозні розрахунки показали, що діяльність з надання послуг коворкінгу принесе компанії високі доходи при відносно малих інвестиціях, але при цьому, зростуть доходи компанії, буде вирішено проблему здачі в оренду великих офісів, зростуть конкурентні переваги, то вважаємо, що запропонований напрямок удосконалення управління інноваційним процесом на підприємстві ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» є економічно обґрунтованим.

ВИСНОВКИ

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи було розглянуто категорійний апарат поняття інноваційний процес; визначено методичні аспекти управління інноваційним процесом на підприємстві; наведено характеристику управління підприємством ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»; виконано аналіз інновацій на підприємстві ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»; розроблено проект формування оновленої системи менеджменту на підприємстві ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр»; запропоновано заходи, щодо удосконалення управління інноваційним процесом на підприємстві ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр», що дозволило зробити наступні висновки:

1. Інновації – це кінцевий результат у сфері творчої діяльності людини, втілений у вигляді чогось нового або вдосконаленого, що застосовується на практиці. Інновація розкривається через інноваційний процес, інноваційну діяльність, інноваційний потенціал та інноваційний розвиток. В рамках кожного конкретного підприємства інновація є суб'єктивним явищем.

2. Базова схема управління інноваціями включає такі блоки: макроекономічне управління інноваційною активністю, внутрішньокорпоративне управління інноваційними процесами, регулювання міжфірмової інноваційно-орієнтованої взаємодії та організація ефективних науково-виробничих зв'язків та контроль і коригування результатів. Сукупність факторів та умов довкілля визначає потребу в оптимізації механізму управління промисловими підприємствами та уточнення методологічних принципів інноваційного розвитку їх діяльності.

3. ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» займається здачею в оренду приміщень для офісів в м. Васильків. В компанії працює 16 співробітників, а організаційна структура управління лінійно-функціональна.

В 2019-2022 роки зростали доходи компанії, але в 2020 році знижувався прибуток. В 2019 та 2021 роках компанія перевиконувала план доходів, а в 2020 році план було виконано тільки на 96,43%. Виявлено, що в 2019-2021 роках погіршувалась рентабельність продаж та рентабельність продукції, покращились показники ефективності використання основних фондів, плинність кадрів знизилась, а рівень оплати праці виріс, можна сказати, що на підприємстві високий рівень ефективності управління персоналом, а також покращила свої показники ділової активності. Отже, можна сказати, що в 2019-2021 роках компанія ефективно здійснювала свою господарську діяльність, але мала деякі проблеми з рентабельністю.

4. За результатами аналізу виявлено, що коефіцієнт інноваційного розвитку, який показує частку фахівців серед персоналу компанії, становить 0,25. В структурі персоналу частка робітників найбільша та зросла з 40% до 43,75%, найменшою є частка керівників – 18,75%, а частка спеціалістів складає 37,5%. Частка персоналу, який має вищу профільну вищу освіту, виросла з 60% в 2019 році до 68,75% в 2021 році. Сума витрат на навчання персоналу щорічно зростає, але їх частка склала всього 0,37% в 2021 році. Компанія також використовує систему управління клієнтами CRM «Brizo» та програмне забезпечення 1-С Бухгалтерія. Коефіцієнт оновлення нових технологій виріс до 0,33 в 2021 році, а частка інвестицій у активах компанії зросла з 22,88% до 32,69%.

5. Виявлено, що система менеджменту ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» включає управління всіма процесами на підприємстві, від планування до контролю діяльності. Однак, станом на кінець 2021 року компанія не займалась плануванням інноваційного розвитку та контролем даного процесу. Тому з метою удосконалення управління інноваційним процесом ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» було розроблено інноваційну стратегію вертикальної інтеграції, реалізація якої передбачає удосконалення організаційної структури компанії з метою надання нових послуг (коворкінгу), розширення штату працівників та

потребує складання прогнозу економічної доцільності запровадження даного виду послуг.

6. Нами були запропоновані заходи, щодо удосконалення управління інноваційним процесом на підприємстві ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр», а саме надання послуг коворкінгу. Прогнозні розрахунки показали, що діяльність з надання послуг коворкінгу принесе компанії високі доходи при відносно малих інвестиціях, але при цьому, зростуть доходи компанії, буде вирішено проблему здачі в оренду великих офісів, зростуть конкурентні переваги, то вважаємо, що запропонований напрямок удосконалення управління інноваційним процесом на підприємстві ПрАТ «Торгівельно-підприємницький центр» є економічно обґрунтованим.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамешин А.Е. Інноваційний менеджмент: Підручник для вузів / Абрамешин А.Є., та ін.; За редакцією д-ра екон. наук, проф. О.П. Молчанової. К., 2017. 272 с.
2. Білик О. С. Управління інноваційною діяльністю підприємства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 6. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1693> (дата звернення: 05.12.2022).
3. Бойчук Н. Я., Кот Т. Ю. Інноваційний розвиток та потенціал підприємств в Україні. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2021. №%. С. 208-209.
4. Бородіна О. М., Уваровський Р. Д. Вплив інноваційних процесів на діяльність сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2020. №154. С.75-78.
5. Ворона А. В. Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України. *Ефективна економіка*. 2020, №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/157.pdf (дата звернення: 05.12.2022).
6. ВВП України. Мінфін. – URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/> (дата звернення: 05.12.2022).
7. Гавриш О. М., Пильнова В. П., Пісковець О. В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 109–113.
8. Горященко Ю. Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах цифровізації. *Підприємництво та інновації*. 2021. № (17). С. 34-38.
9. Гришко А.М., Мельник А.О. Перспективи розвитку інноваційної діяльності підприємств в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 2. С.178-184.

10. Гуторов О. І., Ярута М. Ю, Сисоєва С. І. Економіка та організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. Харків: Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва, 2019. 227 с.
11. Дащенко Н.М. Впровадження моделі відкритих інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економіка та управління підприємствами. 2020. №3 (77). С.105-110.
12. Державна служба статистики України. - URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.12.2022).
13. Желуденко К.В. Інноваційна діяльність як фактор забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 49. С.61-66.
14. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / За ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.
15. Інституціональна модель інноваційної економіки: колективна монографія / за ред. В. І. Ляшенка, О. В. Прокопенка, В. А. Омеляненка. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. 327 с.
16. Кара Н. І., Зинич Л. В. Особливості інноваційного менеджменту в діяльності міжнародних компаній. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2021. № 2 (6). - URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25480/nzmened-40-46.pdf> (дата звернення: 05.12.2022).
17. Коваленко О.В. Проблемні аспекти становлення інноваційної системи України в контексті теорії технологічного розвитку. Ефективна економіка. 2015. № 3. С. 31-33.
18. Ковтуненко Д.Ю., Кімінчиджи Г.І. Особливості управління інноваційними ідеями на підприємстві. ECONOMICS. 2020. № 6 (52). С. 35-46.
19. Левковець О. М. Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування. Економічна теорія та право. 2019. № 2. С. 172-182.

20. Лепетюха Н.В. Оцінювання інноваційної активності промислових підприємств регіонів України. Глобальні та національні проблеми економіки. № 22. 2018. С. 432-436.
21. Ложачевська О.М, Гречан П.Ю. Інноваційна активність підприємства: аналіз існуючих підходів і методів оцінки. Економіка та держава. 2020. №8. С.53-55.
22. Микитюк П. П, Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
23. Петрик О., Пацарнюк О. Методичні аспекти розробки та аналізу інноваційної стратегії малих і середніх підприємств. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 4. С. 164-172.
24. Писаренко Т.В., Кваша Т. К., Рожкова Л.В., Коваленко О.В. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь. К: УкрІНТЕІ, 2020. 45 с.
25. Полегенька М. Особливості інноваційної діяльності в агропромислових підприємствах України. Агросвіт. 2017. № 6. С. 49–54.
26. Пригара О. Ю. Механізм розробки інноваційної стратегії розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 2. - URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/53.pdf. (дата звернення: 05.12.2022).
27. Прохорова В. В., Божанова О. В. Стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку промислового підприємства. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2020. № 2. С. 132-140.
28. Сусіденко В.Т., Сусіденко Ю.В. Реалії інноваційного розвитку підприємств України. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2020. №2 (6). С.183-193.
29. Хаустова К.М., Бойко В.С. Особливості інноваційного менеджменту підприємств готельного бізнесу. Економіка та управління підприємствами. 2020. №50. С.204-208.

30. Чіков І. А. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «інновація». Ефективна економіка. 2019. № 11. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7450> (дата звернення: 05.12.2022).
31. Угрімова І. В., Антонова А. М. Управління інноваціями та інноваційними процесами. Інтернаука. 2020. № 16 (96). С. 25-31.
32. Drucker P. (2001) The next society: a survey of the near future. The Economist. URL: <https://www.economist.com/specialreport/2001/11/03/the-next-society> (дата звернення: 05.12.2022).
33. Global Top 100 Candy Companies 2020. – URL: <https://www.candyindustry.com/2020/global-top-100-candy-companies>(дата звернення 15.01.2022).
34. Hamel G., Prahalad K. Competing for the Future. – Boston: Harvard Business Review Press, 1996. – 384 p
35. Horst G. Innovation Strategy: An Approach in Three Levels. Kindai Management Review. 2015. Vol. 3. P. 129-140.
36. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action / R.S. Kaplan, D.P. Norton / [Electronic Book]. – Harvard Business School Press. – 1996.: http://www.netlibrary.com/ebook_info.asp?product_id=7252. (дата звернення: 05.12.2022).
37. Nixon F. Managing to achieve quality and reliability. London, New York: McGraw-Hill, 1971. 290 p.
38. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. Clarifying business model: origins, present, and future of the concept // Communications of the Association for Information Systems. – 2005. – Vol. 16. – P. 751-775.
39. Santo B. Innovation as a means of economic development: Per. with weng / ed. B.V. Sazonova – M.: Progress, 2007. – 214 p.
40. Schumpeter J. A. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. Berlin : Duncker & Humblot, 1993. 369 p.

41. Twiss B. Managing technological innovation / B. Twiss. - 4 ed. - London : Pitman Publishing, 1992. - 758 p.

42. Valitova Sh. M., Khakimov A. Kh. Innovative potential as a framework of innovative strategy for enterprise development. International Conference on Applied Economics. ICOAE 2015. 2-4 July 2015. 716-721.

