

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управління ефективністю інноваційної діяльності організації»**  
(за матеріалами ДП «VISAGE ADVERTISING Limited», м.Київ)

Студента 2 курсу 11 групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Менеджмент інноваційної  
діяльності»

Самойленко  
Олександри Федорівни

Науковий керівник:  
кандидат наук з державного  
управління

Кандагура  
Катерина Сергіївна

Гарант освітньої  
програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний  
Ігор Миколайович

**Київ 2018**

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	6
1.1. Сутність і результативність інноваційної діяльності організації .....	6
1.2. Методичні підходи до управління ефективністю інноваційної діяльності організації .....	12
<b>РОЗДІЛ 2 ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «VISAGE ADVERTISING LIMITED»</b> .....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ДП «Visage advertising limited» .....	22
2.2. Аналіз та оцінка результативності інноваційної діяльності організації .....	27
<b>РОЗДІЛ 3 ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «VISAGE ADVERTISING LIMITED»</b> .....	34
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	45
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	47
<b>ДОДАТКИ</b> .....	53

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Поняття ефективності інновацій є одним з найбільш суперечливих і проблемних аспектів інноваційного менеджменту.

При виникненні чинників, які дестабілізують досить складний і довготривалий інноваційний процес з'являється необхідність вибору та впровадження інновацій. Необхідність оцінки ефективності інноваційних проектів виникає в наступних ситуаціях: якщо існує безліч інноваційних проектів в різних сферах діяльності підприємства, різних господарських підрозділах і постає питання про пріоритетність їх фінансування; на початковій стадії розробки інноваційного проекту, коли в проектно-цільовій групі виникає декілька альтернативних проектів по втіленню інноваційної ідеї і постає питання про вибір найбільш ефективного варіанту; на заключній стадії прийнятого до реалізації інноваційного проекту для аналізу його результативності.

Все це сприяє виваженій, гнучкій та комплексній оцінці управління ефективністю інноваційної діяльності як основи прийняття об'єктивних управлінських рішень.

В сучасних умовах господарювання для успішного функціонування в конкурентному середовищі необхідною умовою забезпечення успіху підприємства є інноваційна діяльність. Актуальним питанням виступає управління ефективністю інноваційної діяльності, так як витрачені ресурси на втілення в життя нововведень повинні окупатися і приносити дохід. Інновації та інноваційна діяльність – є необхідною для довготривалого та стійкого функціонування організації, одна з головних основ ефективної стратегії та важливий інструмент у забезпеченні конкурентних переваг.

В даний час існує ряд підходів до аналізу інноваційної діяльності організацій, проте множинність показників, багато в чому їх якісний характер і різноспрямованість не дозволяють на практиці відстежувати рівень ефективності даної діяльності і керувати нею. Розробка методологічної основи

оцінки інноваційної діяльності є актуальною як для теоретичної науки, так і відповідає інтересам організації.

Питання, пов'язані із сучасною інноваційною діяльністю і управлінням ефективністю впровадження інновацій, розглядають досить широко в своїх роботах такі вітчизняні вчені як М. Чорна, Т. Скрипко, Н. Леванова [10, 3, 4] та зарубіжні вчені: Дж. Гібсон, Д. Доннелли, Н. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер [5,6], Р. Хофман, Д. Бекер, М. Клейтон, С. Каплан, П. Нортон [48,49,7].

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні питання управління ефективністю інноваційної діяльності організації.

**Об'єкт дослідження** – процес управління ефективністю інноваційної діяльності на ДП «Visage advertising limited».

**Мета дипломної роботи:** розробка пропозицій з удосконалення управління ефективністю інноваційної діяльності організації. Для досягнення мети випускної кваліфікаційної роботи поставлено такі **завдання** :

- дослідити сутність ефективності інноваційної діяльності;
- визначити сучасні технології оцінки ефективності інноваційної діяльності організації;
- проаналізувати проблеми інноваційної діяльності на підприємстві;
- оцінити ефективність інноваційної діяльності організації;
- удосконалити методику управління ефективністю інноваційної діяльності для підприємства;
- розробити організаційний механізм впровадження системи оцінювання інноваційної діяльності на підприємстві.

**Методи дослідження.** Вирішення поставлених у дослідженні завдань здійснено з використанням сучасних загальнонаукових та спеціальних методів: теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, порівняння та зіставлення (для з'ясування та уточнення сутності понять, методів, підходів – розділ 1); системного аналізу, індукції та дедукції (для розробки інформаційного забезпечення управління ефективності інноваційної діяльності підприємства – розділ 3); статистичного та порівняльного аналізу (для вивчення, групування,

виявлення особливостей інноваційної діяльності в рекламній компанії, економіко-математичних розрахунків – при аналізі і оцінці ефективності інноваційності компанії – розділ 2); компаративного аналізу (для визначення найбільш відповідних методичних підходів до управління ефективності інноваційної діяльності – п.1.2.); графічного аналізу – для наочного зображення статистичного матеріалу і схематичного зображення теоретичних і практичних положень дослідження.

Інформаційно-емпіричною базою наукового дослідження є нормативно-правові акти України, матеріали науково-практичних конференцій, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичні дані а фінансова звітність підприємства, ресурси мережі Інтернет.

**Наукова новизна одержаних результатів.** На основі узагальнення існуючих науково-методичних технологій оцінки ефективності інноваційної діяльності організації запропоновано концептуальне бачення моделі оцінки ефективності та організаційний механізм упровадження системи оцінювання інновацій, що дозволить підвищити ефективність інноваційної діяльності та реалізацію стратегії інноваційно-технологічного розвитку підприємств у сфері рекламних послуг.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що його результати дослідження можуть бути використані в управлінні ефективністю інноваційної діяльності в ДП «Visage Advertising Limited» та в управлінні інших організацій.

Апробація дослідження опублікованою науковою статтею за темою «Сучасні технології оцінки ефективності інноваційної діяльності організації» в Збірнику наукових статей студентів КНТЕУ «Управління і адміністрування» у 2018 році [48].

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 45 сторінок, в т.ч. 13 таблиць, 2 рисунків. Список використаних джерел містить 51 найменування, викладених на 6 сторінках. Робота містить 5 додатків, викладених на 7 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Сутність і результативність інноваційної діяльності організації

Згідно з законом України “Про інноваційну діяльність”, інноваційною діяльністю називається діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг. Основним об’єктом інноваційної діяльності є інновації – новостворені і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери, забезпечують економію витрат чи створюють умови для такої економії [1].

Інноваційний процес займає увесь період розвитку інновації від зародження ідеї, розробки до реалізації інновації у вигляді нового продукту, техніки та технології. Розробка інновації або зародження ідеї до розвитку інновації виникає тоді, коли створюються умови та виникає необхідність створити щось кардинально нове для отримання більшого прибутку для підприємства. Використання в діяльності підприємств інновацій дає можливість значно підвищити рівень конкурентоспроможності [9, с. 81].

У широкому сенсі ефективність інноваційної діяльності - це здатність фірми успішно функціонувати на ринках і на рівних боротися з конкурентами за збільшення числа споживачів, які купують досконаліші продукти, вироблені в результаті впровадження нових технологій. У вузькому сенсі ефективність інноваційної діяльності - це співвідношення витрат на інновації та результатів від реалізації нововведень.

Питання щодо розуміння та визначення категорії «ефективність інноваційної діяльності» досліджувались представниками зарубіжної та

вітчизняної класичних шкіл та набули подальшого розвитку в сучасних наукових працях. За останні десятиліття погляди вчених і практиків щодо змісту ефективності інноваційної діяльності як економічної категорії та визначення фундаментальних засад відокремлення її показників значно зблизилися, але не дивлячись на це багато питань ще залишаються недостатньо розробленими та дискусійними [25, с. 6–7].

В процесі еволюції дослідження даної проблеми науковцями були виділені наступні підходи [9, с. 26]: «альтернативної вартості», «оптимальність Паретто», «продуктивності факторів виробництва», «ресурсний», «витратний», «результативний», «цільовий», «потрібнісний», «статико-динамічний» (Додаток А).

Проведене дослідження сутності поняття «ефективність інноваційної діяльності» свідчить про поліморфний характер даної категорії. Кожен з підходів характеризує це поняття з різних аспектів, ієрархічність яких формується відповідно до цілей та об'єкта дослідження.

Результативність інноваційного процесу показує, в якій мірі було досягнуто мети за рахунок впровадження інноваційних дій на підприємстві, тобто кількісний рівень впровадженої інновації, а ефективність дасть можливість охарактеризувати якісний ступінь задоволення в процесі впровадження інноваційних заходів на підприємстві відповідно до розрахованих кількісних показників інноваційної діяльності на підприємстві [10].

Отже, можливо стверджувати, що "метою оцінки ефективності інноваційної діяльності є комплексний аналіз ефективності інноваційної діяльності та її впливу на найважливіші показники діяльності підприємства, визначення доцільності й оптимальних варіантів реалізації нововведень, оперативне коригування параметрів інноваційних проектів та підтримка стратегічних інноваційних рішень" [11].

Вибір тієї чи іншої системи оцінки ефективності інноваційної діяльності організації потребує виокремлення критеріїв, які показують рівень досягнення

поставлених задач та ступінь віддачі залучених ресурсів. Отже потрібно звернутись до якісного і кількісного підходів визначення ефективності. Якісний підхід до пізнання ефективності діяльності організації пояснюється як оптимальне співвідношення виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоспроможності та розвитку [5, с. 21]. Кількісний підхід до пізнання ефективності як результату діяльності організації визначається здатністю приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, що визначається як відношення ефекту до результату витрат, що забезпечують цей результат [12, с. 508]. Таким чином, можемо зробити висновок, що ефективність – це результат діяльності, який залежить від багатьох показників, важливість яких встановлює кожна організація окремо для себе. Результат інноваційної діяльності, аналіз та оцінка – це питання вибору та оцінювання тих показників, що мають вагомий внесок.

Зазвичай модель оцінювання результатів діяльності організації базується на аналізі показників прибутку і рентабельності. На даний час це не дає змогу побачити наскільки ці показники зможуть об'єктивно оцінити результат діяльності, направленні на перспективу.

Сьогодні, щоб оцінити результати діяльності місцевих організацій потрібно здійснити пошук підходів, які нададуть всі відповіді для вирішення цього питання. А саме, використання часової моделі організаційної ефективності прогнозує урахування двох питань: застосування теорії систем, завдяки якій критерії ефективності повинні зображати повний цикл "вхід – процес – вихід" і надавати можливість організації зберігати стан в середовищі, у якому воно функціонує; і часового параметра, який розв'язує це питання, але основні етапи розвитку, через які проходить організація, залишаються без змін (формування, розвиток, вдосконалення та погіршення діяльності) [5, с. 36].

Застосовувати часову модель для оцінки ефективності інноваційної діяльності організації вимагає виокремлення короткострокових, середньострокових і довгострокових критеріїв. Приміром, короткострокові критерії ефективності включають продуктивність як можливість організації



задовольнити необхідну кількість і якість продукції, товарів згідно з принципами зовнішнього середовища; якість – як змога удовольняти деякі потреби; ефективність як відношення "виходів" до вхідних факторів; гнучкість – за потребами та побажаннями споживачів можливо перерозподіляти для виробництва ресурси організації з одного виду діяльності на інший; задоволеність як вигоди, що отримують покупці та клієнти поряд із тими, що отримують працівники організації (фактор людського капіталу є визначальним для ефективної роботи).

Усі вищезазначені показники, які мають позитивні значення надають можливість організації ефективно працювати у короткостроковому періоді, хоча для більш тривалого часового горизонту потрібно враховувати середньострокові критерії ефективності, такі як:

- конкурентоспроможність, що визначає стан серед аналогів;
- ризикованість, що вказує на можливість чи загрозу відхилень отриманих результатів від фактичних;
- відповідність наявної здібності організації можливостям триматись на відповідному ринковому сегменті.

Наступний підхід до оцінювання ефективності інноваційної діяльності, який заслуговує розгляду – це інтеграційний підхід. Він поєднує в собі різні шляхи отримання ефективного результату інноваційної діяльності. Можливо виділити модель оцінювання ефективності діяльності організації на основі концепції стратегічних карт, авторами якої є Р. Каплана і Д. Нортон [7]. На думку дослідників, стратегічна карта - це прикладне зображення стратегії, яке на одному папері зображує, яким чином інтегровані та скомбіновані цілі організації компонується в загальну стратегію і містить показники, які допоможуть реалізувати її.

Ці карти потрібні для узгодження спрямування короткострокових цілей діяльності організації з його місією і стратегією на довгострокову перспективу. Реалізація відбувається за допомогою виділення чотирьох головних елементів діяльності, які у свою чергу контролюють вплив поточних операцій на її

перспективи інноваційного розвитку за рахунок фінансових, ринкових чинників, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку.

Оцінювання ефективності діяльності організації на основі концепції стратегічних карт передбачає використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC) для організації та його окремих структурних підрозділів, які мають відношення до утворення й застосування інноваційного потенціалу організації та являє собою збалансовану систему ключових індикаторів діяльності за чотирма напрямками:

- фінансовий напрямок – це традиційні фінансові показники, створення залежності між стратегією розвитку компанії і фінансовими цілями, які є своєрідними орієнтирами при встановленні цілей та параметрів інших складових;
- споживчий напрямок – вказує на зовнішнє оточення організації, його відношення до клієнтів, формулює цільові сегменти споживчого ринку та цільову групу клієнтів;
- напрям внутрішніх процесів – розкриває види діяльності, які є більш значущими для досягнення цілей споживачів і акціонерів;
- напрям навчання та зростання – організовує відповідне кадрове забезпечення в організації. Головні показники цієї складової дають можливість оцінити нам кадрову ситуацію в компанії [4] ( рис.1.1).

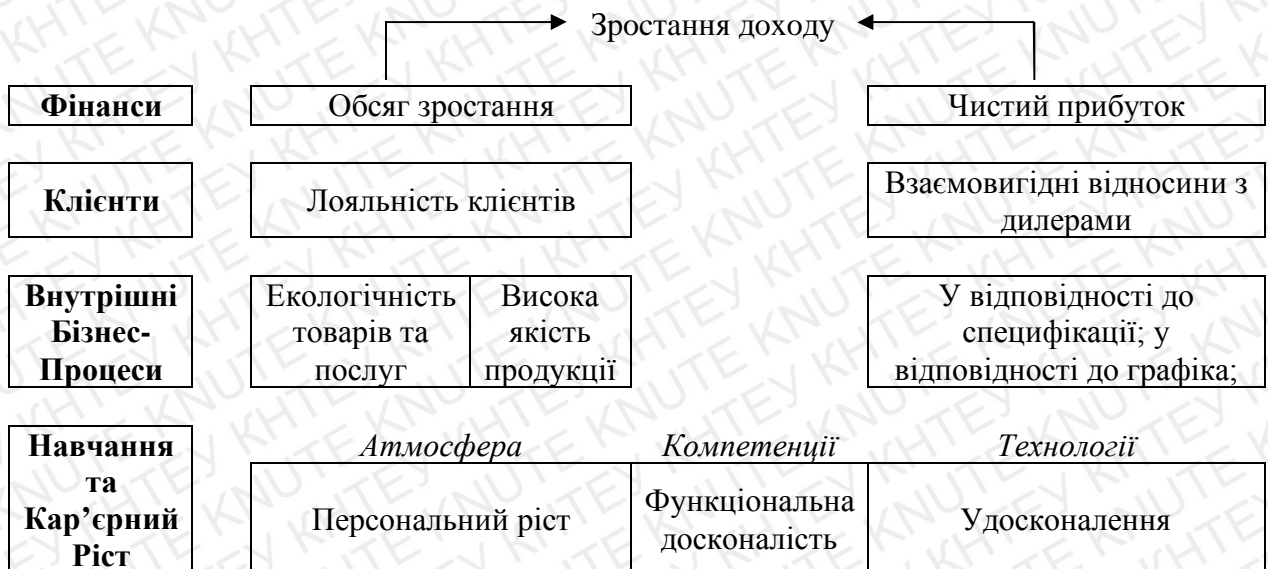


Рис. 1.1. Модель побудови стратегічної карти для організації

Не дивлячись на деякі критичні зауваження щодо використання рівноважної системи показників з метою оцінки роботи організацій [15, с. 12], можна виділити наступні головні елементи даної концепції, що характеризують її практичне значення:

– стратегічні карти поєднують кількісні та якісні характеристики оцінювання ефективності інноваційної роботи організації, які доповнюють інформацію з джерел фінансової звітності та скорочують ризик організації на шляху до досягнення коротко- і довгострокових цілей. Діяльність підприємства не зводиться виключно до отримання прибутку в короткостроковій перспективі, так як вона повинна враховувати всі можливі фактори інноваційної діяльності. Дії, які виконує організація з метою поліпшення свого фінансового становища на наступний день, можуть не надати прогнозованого результату у перспективі. Одночасно з тим, збалансована система показників дає можливість співробітникам установи правильніше зловити суть власної роботи і її зміст в сукупній стратегії інноваційного формування компанії;

– використовують остаточні показники оцінювання результатів роботи, а також показники, що описують ступінь використання ресурсів з метою виконання інноваційної роботи компанії.

– беруть до розгляду 3 періоди формування компанії: минулий, поточний, майбутній, що змінює дії компанії не тільки у напрямку удосконалення фінансового стану на сьогоднішній день, однак і отримання результату в перспективі;

– передбачається з'єднання ключових характеристик роботи організації та їх доведення до первинних ланок управління, що дає можливість істотно підвищити нагляд за їх виконанням і приймає до уваги момент децентралізації управління так само як значний чинник збільшення продуктивності управління підприємством в повному обсязі;

– виокремлюють 4 основні нюанси роботи організації, що формують конкурентні переваги, необхідні з метою забезпечення майбутнього успіху.

Для оцінки ефективності інноваційної діяльності організації також пропонується використовувати методологію імітаційного моделювання. Даний підхід до вивчення економічних процесів і об'єктів відкриває широкі можливості проведення різних експериментів, і тому дозволяє застосовувати його при вивченні самих різних економічних об'єктів і процесів.

Використання імітаційного моделювання при оцінці ефективності інноваційних проектів дає дослідникам ряд переваг в порівнянні з іншими видами моделювання [16]:

- можливість об'єднати в рамках однієї моделі використання різних математичних апаратів і підходів до дослідження;
- можливість розробки моделі оцінки інноваційного проекту, що поєднує в собі в рівній мірі як математичний підхід до вивчення досліджуваного об'єкта, так і економічний;
- можливість розробки складної багатофакторної моделі оцінки інноваційного проекту (ІІІ) з інтерфейсом, доступним для використання менеджерам-неспціалістам в області оцінки ІІІ.

Зважаючи на складність і об'ємності обчислень, як правило, імітаційні моделі реалізуються за допомогою пакетів комп'ютерних програм, наприклад, Ithink 8.0, розроблений High Performance Systems, Inc.

## **1.2. Методичні підходи до управління ефективністю інноваційної діяльності організації**

В процесі огляду науково-методичної літератури з питання управління ефективністю інноваційної діяльності організації в сучасних умовах розвитку економіки були виявлені різні методичні підходи до окресленої проблематики.

Так, вітчизняні науковці М. В. Чорна, С. В. Глухова [2, с. 96] запропонували свою систему оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємств. Для формування адекватної та комплексної системи оцінки ЕІД було розглянуто існуючі моделі оцінок, які синтезують в собі монетарні та немонетарні показники. В сучасній економічній теорії найбільшого поширення

набули такі моделі оцінки та управління діяльності підприємства, які мають на меті всебічний аналіз фінансових та нефінансових параметрів, а також узгодженість отримуваних показників.

В результаті проведеного ними дослідження було виявлено, що кожна з розглянутих моделей має різні цільові орієнтири, а саме: інтереси зацікавлених сторін; співвідношення доходів з бізнес-процесами й окремими споживачами; інтелектуальний капітал як основи довгострокового процвітання компанії; досягнення стратегічних цілей;

Грунтуючись на тому, що основною специфікою визначення інноваційної діяльності є її здатність приносити надприбуток внаслідок принципової новизни продукту, в якості основного критерію було виділено критерій новизни. Поряд з критерієм новизни, оцінювання ЕІД здійснювалось за критеріями економічної, науково-технічної, соціальної та екологічної ефективності.

Внаслідок того, що перед підприємством стоїть завдання визначення ступеня оригінальності розробленого продукту від якого залежить потреба в подальшій оцінці, результатом якої може бути висновок про неефективність інноваційної діяльності та прийняття відповідного управлінського рішення, звернення до спеціалізованих органів щодо проведення науково-технічної експертизи на цьому етапі оцінювання є недоцільним з позиції здійснення додаткових витрат.

Тому виникає потреба у розробці показника, на основі якого підприємство зможе самостійно визначити ступінь оригінальності розробленого продукту.

Для вирішення цього завдання було розроблено наступну принципову формулу (1.2):

$$I_0 = \sum_{i=1}^n w_i \cdot X_i \quad (1.2)$$

де,  $I_0$  – індекс оригінальності розробки;

$w_i$  – вагомість  $i$ -ї характеристики розробленого продукту;

$X_i$  –  $i$ -та характеристика розробленого продукту, принципова відмінна

від існуючих;

$n$  – кількість принципово нових характеристик розробленого продукту.

Запропонований показник відображає в собі ступінь оригінальності усіх характеристик інноваційного продукту з урахуванням їх вагомості в загальній структурі.

Основною проблемою інтерпретації його складових є практична неможливість порівняння принципово нових характеристик у зв'язку з їх відсутністю на ринку, тому вважається можливим даний показник визначати в аспекті можливої аналогічності інноваційного продукту з уже існуючими на ринку продуктами на момент здійснення оцінювання.

Наведений спектр параметрів для організації, які за своїм змістом можна поділити на такі групи характеристик: технічні, функціональні, інформаційні та вузькоспецифічні в залежності від характеру підприємства.

Внаслідок неоднорідності виділених характеристик за своєю сутністю та практичною значимістю, головним завданням стає формування єдиного показника оригінальності інноваційної продукції. Для практичної реалізації поставленої цілі було застосовано метод надання переваг, який полягає в оцінці експертами кожного параметру (додаток Г) та наданні йому певної ваги.

$$= \cdot + \cdot + \cdot \Phi + \cdot \quad (1.3)$$

де  $I_0$  – індекс оригінальності розробленого продукту;

$\cdot$ ,  $\cdot$ ,  $\cdot$ ,  $\cdot$  – вага параметру;

$I$  – наявність інформаційних характеристик розробленого продукту, принципово відмінних від існуючих на ринку (при наявності приймається за 1);

$T$  – наявність технологічних характеристик розробленого продукту, принципово відмінних від існуючих на ринку (при наявності приймається за 1);

$\Phi$  – наявність функціональних характеристик розробленого продукту, принципово відмінних від існуючих на ринку (при наявності приймається за 1);

$C$  – наявність вузькоспецифічних характеристик розробленого продукту, принципово відмінних від існуючих на ринку (при наявності приймається за 1).

Даний показник може приймати значення від 0 до 1. Значення даного індексу, близьке до 1, свідчить про високу можливість виходу на ринок саме інновації, протилежне відобразатиме розробку підприємством нововведення.

Для визначення критеріїв, за якими здійснюватиметься оцінка, впершу чергу, необхідно визначити функціональний напрям інновації. (рис. 1.3).

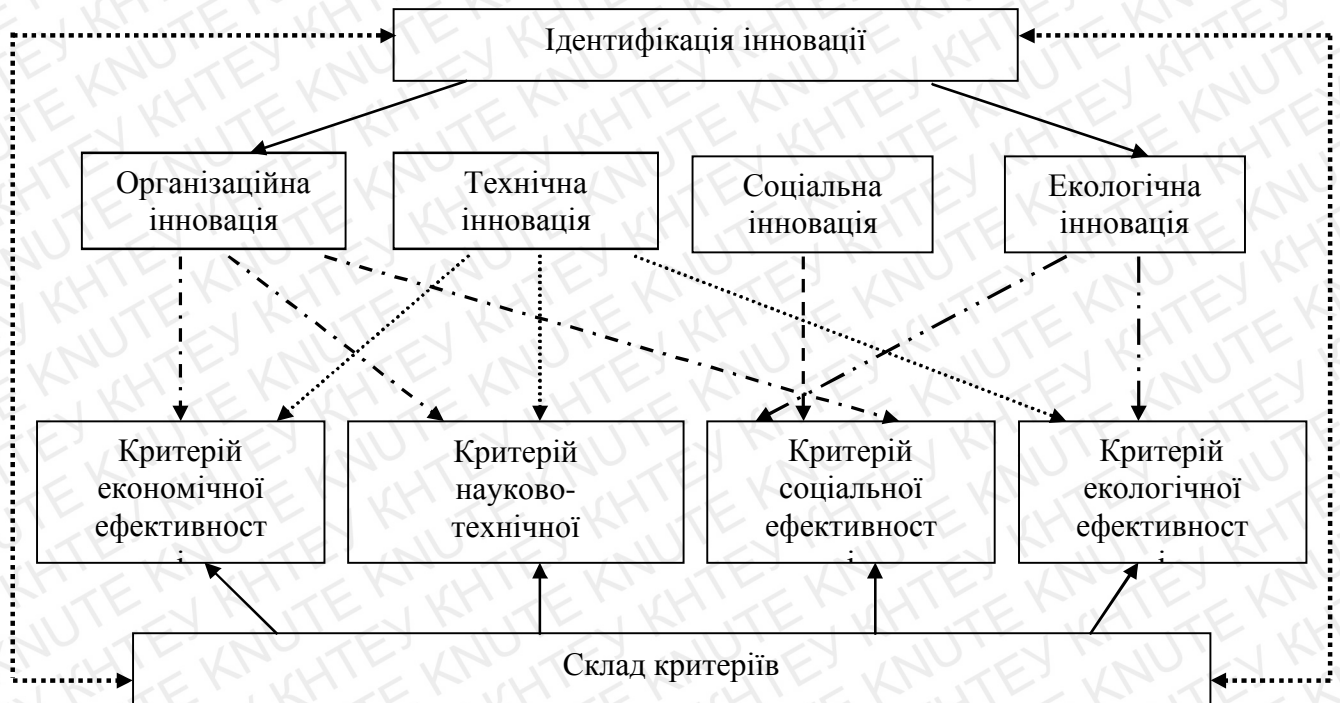


Рис. 1.3. Залежність складу критеріїв від характеру інновації [2]

З позиції організації оцінка здійснюється за критеріями економічної, технічної та соціальної ефективності. Усі визначені напрями оцінювання в сукупності являють собою систему оцінки ефективності інноваційної діяльності (Додаток Б).

Завершальним етапом методики оцінювання ефективності інноваційної діяльності організації є формування висновків щодо ефективності інноваційної діяльності за кожним напрямом.

Для цього розроблено відповідні системи інтерпретації результатів за цільовими напрямками (табл. 1.4).

Перевагами розробленої системи оцінювання ефективності інноваційної діяльності є:

- урахування інтересів всіх зацікавлених у здійсненні інноваційної діяльності сторін в аспекті їх внесків та отриманих вигод;
- гнучкість системи на етапі формування критеріальної бази та складових показників у відповідності до виду інновації та внутрішніх потреб суб'єкта оцінювання в аналітичних даних;

Таблиця 1.4

**Інтерпретація результатів оцінювання ефективності інноваційної діяльності за цільовими напрямками [2]**

Напрямок оцінювання	Висновок	
	Інноваційна діяльність Ефективна	Інноваційна діяльність не ефективна
Підприємство	$I_{\text{ек.еф}}^{\text{підпр}} [0,01;1]$	$I_{\text{ек.еф}}^{\text{підпр}} [0;0,01]$
Персонал	$I_{\text{ЕІД}}^{\text{перс}} [0;1]$	$I_{\text{ЕІД}}^{\text{перс}} = 0$
Споживач	склад споживчих характеристик інноваційного продукту відповідає моделі споживчого вибору	склад споживчих характеристик інноваційного продукту не відповідає моделі споживчого вибору
Інвестор	$I_{\text{ЕІД}}^{\text{інвест}} [0,25;1]$	$I_{\text{ЕІД}}^{\text{інвест}} [0;0,25]$

- детальна структуризація показників оцінювання в складі критеріїв та цільових напрямків, що дає можливість визначення «проблемних місць» при здійсненні інноваційної діяльності та виявленні потенціальних можливостей розвитку інноваційної діяльності;
- чітка формалізація результатів на основі їх єдиного математичного виміру;
- ієрархічна модель споживчого вибору інноваційного продукту, яка дає можливість не тільки встановити відповідність розробленого продукту потребам споживача, а й орієнтувати результати подальшої інноваційної діяльності на потреби ринку;
- градація ризику недоотримання прибутку від реалізації інновації, яка в повній мірі відповідає особливостям економічної природи інновації;



– можливість формування чіткого однозначного висновку щодо ефективності інноваційної діяльності як за кожним з цільових напрямів, так і за окремими складовими системи;

– відповідність методичного інструментарію системи оцінювання сучасним особливостям діяльності підприємств та адаптивність до основних галузей економіки.

Наступним методичним підходом до управління ефективністю інноваційної діяльності організації є обґрунтування ефективності інноваційного продукту на основі операційного важеля за Б.В. Фурдас [19, с. 283].

Ефективність інноваційного продукту розглянуто на основі аналізу періоду виготовлення. Для періоду виготовлення продукції ефект від економії окремих видів ресурсів визначаємо такими традиційними методами:

а) для матеріалів

$$P_{e.m.} = (C_m - C_{m.in}) \cdot O_{prod}, \quad (1.4)$$

б) для енергоресурсів (електроенергія, пальне тощо) визначається за виразом (1.4);

в) для трудомісткості:

$$P_{e.tr} = (\sum(TP \cdot TC) \cdot i - \sum(TP_{in} \cdot TC_{in}) \cdot i) \cdot O_{prod}, \quad (1.5)$$

де,  $C_m$  – питомі витрати (в складі ціни) на матеріали існуючі;  $C_{m.in}$  – те саме тільки за інноваційним продуктом;  $O_{prod}$  – річний обсяг виготовленої продукції;  $TP$ ,  $TP_{in}$  – трудомісткість і складність і-ої операції (продукції) існуюча та інноваційна;  $TC$ ,  $TC_{in}$  – тарифна ставка розряду робітника, яка необхідна для виконання і-ої операції (продукції) існуюча та інноваційна.

В економічній літературі ефект від зростання "продуктивності виготовлення продукції" практично не відокремлюють від ефекту, який отримують від зменшення "трудомісткості". Дійсно, причиною утворення першого ефекту є зменшення трудомісткості. Тому, на перший погляд, може здаватись, що відбувається подвійний рахунок того самого ефекту. Однак це не так. Зростання продуктивності праці і збільшення обсягів виготовленої

продукції викликає в економічній системі (підприємстві) опосередковані зв'язки – зв'язки непрямой дії. Тобто, зростання обсягів виробництва можливе не тільки за рахунок зменшення трудомісткості (інтенсивного фактора), а й за рахунок розширення виробництва (екстенсивний). Механізм реалізації такого зв'язку є "операційний важіль". Існує багато досліджень, у яких обґрунтовують методи визначення дії цього важеля. Але ці дослідження здійснюють локальний аналіз, що узгоджується з обґрунтуванням точки беззбитковості або визначенням приросту прибутку. Є очевидним, що у такому разі спостерігається непропорційний до обсягу приріст прибутку. Однак цей додатковий прибуток науковці чомусь не ототожнюють з економічним ефектом, а тому не включають як складовий елемент для визначення сумарного економічного ефекту.

Суму додаткового прибутку, який утворюється внаслідок зростання продуктивності праці і обсягів виготовленої продукції, що викликано дією операційного важеля, пропонується включати до складу економічного ефекту. Однак залишається відкритим питання, як визначати значення цього ефекту. Почнемо з операційного важеля "Дія операційного (виробничого, господарського) важеля виявляється в тому, що будь-яка зміна виручки від реалізації завжди породжує більші зміни прибутку". Тобто, якщо наприклад, виручка від реалізації зростає на 9 %, то прибуток – приблизно на 40 %.

У практичних розрахунках для визначення впливу операційного важеля використовують так звану "силу впливу операційного важеля" (W), яку можна розрахувати за формулою:

$$W = M / \Pi, \quad (1.6)$$

де, M – валова маржа (маржинальний прибуток), остання визначається як різниця між виручкою від продажу і змінних витрат на обсяг продукції;  $\Pi$  – прибуток підприємства до оподаткування.

Щоб визначити, як зміна виручки від реалізації (в %) вплине на зміну прибутку (в %), пропонується такий розрахунок:

$$\Delta\P\% = \Delta B\% \cdot W, \quad (1.7)$$

де,  $\Delta\P\%$  – зміна (збільшення, зниження) прибутку (в %) залежно від зміни виручки від реалізації продукції;  $\Delta B\%$  – зміна (збільшення, зниження) виручки від реалізації продукції (в %).

Цьому показнику приділяють значну увагу, оскільки його використання дає змогу планувати такий важливий показник як прибуток. Проте основним недоліком є те, що не здійснюється спроба включити цей додатковий прибуток в систему обґрунтування ефективності будь-якого інноваційного продукту.

Інше зауваження полягає в тому, що таким методом не можна визначати економічний ефект. Це пояснюється тим, що у виразах (1.6) і (1.7) застосовуються показники "виручка від продажу", "змінні витрати", "маржинальний прибуток" тощо. У цьому випадку мається на увазі, що всі ці показники є сталими – змінюється тільки обсяг (точніше виручка від реалізації, але оскільки ціна стала, то між цими показниками немає різниці – вони змінюватимуться пропорційно). Інакше відбувається процес при реалізації інноваційного продукту. У більшості випадків усі ці показники змінюватимуть своє значення. Тому виникає необхідність обґрунтувати методику, за якою можна визначати економічний ефект від дії операційного важеля для таких динамічних процесів.

Пропонується методика для визначення економічного ефекту від зростання обсягів виготовлення продукції (зростання продуктивності виготовлення).

Загальні зауваження є такими: для розрахунку цього ефекту треба використовувати виключно показники, які відповідають значенням до впровадження інноваційного продукту, окрім одного – додаткового випуску продукції, який досягається завдяки використанню цієї інновації. Це пояснюється тим, що тільки такий підхід виключає утворення подвійного рахунку у визначенні сумарного значення економічного ефекту.

Вихідні дані становлять певні групи показників.

Для визначення цього ефекту необхідно знати дві групи показників:

– у складі ціни: базову ціну продукції  $C_{\text{прод}}$  і умовно-змінні витрати у складі цієї ціни  $C_{\text{узв}}$ ;

– обсяги виготовлення цієї продукції у натуральних одиницях вимірювання до впровадження інновації  $O$  і після впровадження  $O_i$ , або приріст обсягів  $\Delta O$ .

Використовувати безпосередньо операційний важіль, на нашу думку, не варто, оскільки це ускладнить розрахунок.

Для визначення величини додаткового прибутку, який утворюється від зростання продуктивності (інтенсивності) виготовлення продукції, можна скористатись функціями попиту  $P_{\text{поп}}$  і пропозиції собівартісної  $P_{\text{проп.с}}$ :

$$P_{\text{поп}} = C_{\text{прод}} \cdot O, \quad (1.8)$$

$$P_{\text{проп.с}} = P_{\text{упв}} + C_{\text{узв}} \cdot O, \quad (1.9)$$

де,  $P_{\text{упв}}$  – річна величина умовно-постійних витрат.

Якщо від виразу (1.8) відняти вираз (1.9), то можна у аналітичному виді записати залежність, яка визначатиме величину прибутку  $P_{\text{п}}$ , що отримуватимуть на підприємстві для будь-якого обсягу виготовленої продукції

$$P_{\text{п}} = C_{\text{прод}} \cdot O - C_{\text{узв}} \cdot O - P_{\text{упв}}, \quad (1.10)$$

Коли у вираз (1.10) підставити два значення: початкове (нульове) і кінцеве (і-е) обсягів виготовленої продукції, а потім їх відняти, то можна визначити вираз для обчислення додаткового значення прибутку  $\Delta P_{\text{п}}$ .

$$\Delta P_{\text{п}} = C_{\text{прод}} \cdot (O_i - O) - C_{\text{узв}} \cdot (O_i - O) = (C_{\text{прод}} - C_{\text{узв}}) \cdot \Delta O. \quad (1.11)$$

Остаточно можна записати, що річна величина економічного прибутку, який утворюється від дії операційного важеля (зростання продуктивності і обсягів)  $P_{\text{е.об}}$ , відповідає виразу:

$$P_{\text{е.об}} = \Delta P_{\text{п}}, \quad (1.12)$$

Отже, при визначенні ефективності інноваційного продукту необхідно враховувати додатковий прибуток, який виникає внаслідок дії операційного важеля.

У результаті дослідження теоретичних засад оцінки ефективності інноваційної діяльності:

Обґрунтовано сутність поняття «ефективність інноваційної діяльності», встановлено залежність ефективності інноваційної діяльності від ступеню її результативності, на основі якої ефективність інноваційної діяльності підприємства визначається як максимально можливий рівень результативності діяльності з розробки впровадження та комерціалізації наукових результатів.

Систематизовано інструменти оцінки ефективності інноваційної діяльності, узагальнено показники оцінки за критеріями економічної, екологічної, науково-технічної, соціальної, екологічної ефективностей та новизни.

Узагальнено показники оцінки ефективності інноваційної діяльності з різних методик за критеріями економічної, науково-технічної, соціальної ефективностей та новизни та було виявлено низку принципів недоліків, що свідчать про неможливість формування об'єктивних висновків.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «VISAGE ADVERTISING LIMITED»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ДП «Visage advertising limited»

Організаційно-правова форма Visage advertising limited – дочірнє підприємство, що відокремилася від основного (материнського) холдингу Atlantic Group і засноване ним через передачу частини майна.

AGL стояв біля витоків рекламного ринку України. Перші рекламні ролики, перші міжнародні мережеві агентства, перші промо-акції, перші інтегровані комунікаційні рішення, перші інтернет-кампанії і багато іншого були створені в Україні агентствами, які входять в холдинг AGL. Засновниками холдингу є Енді Бейн – президент компанії та Сергій Старицький – Генеральний директор.

Дочірнє підприємство Visage advertising limited почало свою діяльність в 1992-му році. Вона об'єднала в собі 14 агентств різного профілю і завдяки цьому пропонує ринку унікальну крос-категорійний експертизу 360°. На даний момент керівником підприємства є Бузунова Ольга Миколаївна.

У 1994-му році холдинг відкриває рекламне агентство повного циклу - PROVID, яке пізніше буде першим представляти в Україні міжнародну рекламну мережу BBDO.

У 1995-му році починає роботу агентство Perekhid Outdoor

У 1996-му році свою діяльність починає медіа-агентство, яке сьогодні є одним з лідерів ринку медіа-сервісів в Україні - OMD Media Direction

У 1996-му році створення Talan Communications як Promotions & PR агентства на базі Provid / BBDO

Розвинена структура ДП «Visage advertising limited» забезпечує надання повного спектру послуг маркетингових і медіа комунікацій для більш ніж 90

міжнародних і національних Клієнтів. В компанії працює більше ніж 150 чоловік. Юридична адреса агентства: м. Київ, вул. Жилинська, б. 31

Місія організації: «Надихаючі ідеї та можливості в сфері комунікацій для наших клієнтів, співробітників і країни».

Основним видом економічної діяльності організації є послуги рекламних агентств (за КВЕД 73.11). Також займаються:

- орендою інтелектуальної власності та подібної продукції, за винятком робіт з захищеними авторськими правами (за КВЕД 77.40);
- іншими видами видавничої справи (за КВЕД 58.19);
- випуском іншого програмного забезпечення (за КВЕД 58.29);
- діяльністю з виробництва кіно, відеофільмів і телевізійних програм (за КВЕД 59.11);
- пост виробничим етапом виготовлення кінофільмів, відео та телевізійних програм (за КВЕД 59.12);
- діяльністю по виданню фонограм і музичних записів (за КВЕД 59.20);
- іншими видами інформаційних послуг, які не йдеться у жодній з перерахованих категорій (за КВЕД 63.99);
- представленням у засобах масової інформації (за КВЕД 73.12);
- дослідженням кон'юнктури ринку та виявлення суспільної думки (за КВЕД 73.20);
- спеціалізовані роботи по дизайну (за КВЕД 74.10).

Visage advertising limited – повносервісне медійне агентство і надає наступні послуги:

- розробка інтегрованих комунікаційних стратегій, оцінка результатів рекламних кампаній;
- огляд медійного ринку, аналіз медіапереваг споживачів, огляд рекламної діяльності конкурентів, стратегічне і тактичне медіапланування;
- проведення переговорів з постачальниками, розробка оптимальних угод із закупівлі рекламного простору у всіх видах ЗМІ та інших каналах комунікації (медіарозміщення);

- розробка і реалізація спеціальних проектів і спонсорських інтеграцій (product placement);
- Медіа аналітика і економетричні моделювання.

Visage advertising limited має безліч власних розробок в області досліджень і планування, великий досвід співпраці зі світовими компаніями і брендами. Власний інструментарій дозволяє Visage advertising limited надавати більш якісну експертизу по широкому спектру питань: від поглибленого аналізу аудиторій і оптимізації процесів на кожному етапі планування до оцінки медіа ефективності мультимедійних кампаній.

Стратегічним завданням діяльності рекламного агентства є управління іміджем кожного клієнта. Грамотне планування і аналіз, плюс виключно якісна покрокова реалізація – ось основа створення репутації і, в кінцевому підсумку, просування бізнесу. Вирішення цих завдань допомагає досягти основних цілей, поставлених перед агентством в період його утворення.

Організаційна структура підприємства функціональна (Додаток Г). Функціональна організаційна структура управління полягає у виконанні окремих функцій спеціалізованими органами управління й окремими спеціалістами, котрі мають значні управлінські повноваження. Основними перевагами структури є висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій; розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом через передання низки функцій спеціалізованим ланкам; можливість централізованого контролю стратегічних результатів; підвищення ефективності управління там, де завдання повсякденні та повторювані; швидке реагування на потреби.

Також в цій структурі є свої недоліки, такі як, труднощі у підтримуванні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами; відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень; зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування; порушення принципу



єдиноначальності; виникнення проблем функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів.

Значною мірою фінансовий стан рекламного агентства залежить від доцільності і правильності вкладення фінансових ресурсів в активи. У процесі функціонування підприємства, величина активів і їх структура зазнають постійні зміни.

Проаналізуємо основні фінансово - економічні показники діяльності підприємства за останні 3 роки.

Починати аналіз фінансових результатів підприємства необхідно з аналізу реалізації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка економічних показників Visage Advertising Limited за 2015 - 2017 рр.**

Показники	2015		2016			2017		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	темп зростання, %	тис. грн.	питома вага, %	темп зростання, %
1. Чистий дохід від реалізації	5479	100	22949	100	418,8	26717	100	116,4
2. Собівартість проданих послуг	873	89	1012	91,5	431,2	4336	91	115,8
3. Комерційні витрати	378	7	1293	5,6	342	1278	4,8	98,8
4. Управлінські витрати	-	-	22	1,5	-	500	1,8	155,2
5. Прибуток від продажів	28	4	22	1,4	141,2	94	2,4	184,4

Незважаючи на зростання чистого доходу від реалізації послуг в абсолютному вираженні в структурі фінансових результатів Visage advertising limited найбільша питома вага припадає на собівартість послуг, однак даний показник в 2017 р. знизився на 0,5%. При цьому варто також відзначити зниження питомої ваги у виручці від продажу комерційних витрат, а також зниження цього показника в абсолютному вираженні. У той же самий час зростають управлінські витрати, в 2017 р. вони зросли на 55,2%, що пов'язано зі збільшенням витрат на утримання підприємства.

Різке зростання чистого доходу від реалізації в 2016 р. обумовлено реорганізацією діяльності підприємства, відкриттям нових агенств. При цьому зростання прибутку від продажів в 2016 р. склав 41,2%, а в 2017 р. - 84,4%, що можна оцінити позитивно. Аналіз чистого прибутку підприємства представимо в таблиці 2.2

Прибуток від реалізації в 2017 р. склала 318 тис. грн. або 1,19% від виручки від реалізації. Це вкрай низький показник, навіть незважаючи на те, що він зріс у порівнянні з 2015 р. більш, ніж в 2 рази. Основна причина тому висока питома вага повної собівартості (собівартість проданих послуг + комерційні та управлінські витрати). Питома вага повної собівартості в 2017 р. склав 97,7%.

Таблиця 2.2

**Динаміка чистого прибутку Visage Advertising Limited за 2015 – 2017 рр.**

Показники	2015		2016		2017	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %
Чистий дохід від реалізації	5479	100	22949	100	26717	100
Повна собівартість	873	89	1012	91,5	4336	91
Прибуток до оподаткування	192	3,5	146	0,64	434	1,62
Податок на прибуток та інші аналогічні платежі	163	3	102	0,44	116	0,43
Чистий прибуток	29	0,5	44	0,2	318	1,19

Найбільший обсяг і рівень чистого прибутку по відношенню до виручки від реалізації був досягнутий в 2017 р., в 2017р. чистий прибуток збільшився на 274 тис. грн. або в 7,2 рази в порівнянні з 2016 р.

Ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямків діяльності підприємства (операційної, інвестиційної, фінансової) характеризують показники рентабельності. Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують остаточні результати господарювання, що їх величина показує співвідношення ефекту з наявними або спожитими ресурсами.

Розрахуємо показники рентабельності для Visage advertising limited за 2015 - 2017 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Показники рентабельності Visage Advertising Limited за 2015 - 2017 рр.**

Показники	2015	2016	2017	Відхилення (2017/2015pp.), + / -
Рентабельність загальна, %	4,3	1,42	2,27	-2,03
Рентабельність продажів, %	4,16	1,4	2,22	-1,94
Рентабельність власного капіталу, %	152,6	71	83,6	-69

Таким чином, ми бачимо, що основна маса коефіцієнтів рентабельності має максимальне значення у 2015 р., в 2017 р. коефіцієнти рентабельності збільшилися по всіх позиціях по відношенню до 2016 р., але менше рівня 2015 р., це зниження рентабельності продажів 2016 в порівнянні з 2015 р. спостерігається за рахунок зниження прибутку від продажів і збільшенням виручки від продажів, тобто кожна гривня основних засобів приносить менше прибутку.

Отже, вищенаведені дані свідчать про те, що в період з 2015-2017 рік Visage advertising limited показало стійку тенденцію зростання виручки, що означає збільшення прибутковості бізнесу.

## **2.2. Аналіз та оцінка результативності інноваційної діяльності організації**

Для успішної реалізації інноваційних проектів та визначення основних напрямків запровадження інновацій необхідно перш за все проводити детальний аналіз, який дає змогу сформулювати критерії, як орієнтири для управлінських рішень з метою характеристики та оцінки успішності реалізації інноваційної діяльності.

Починаючи з відкриття першого в Україні рекламного агентства і першої комерційної медіа компанії в 1992 році, сьогодні розвинена структура холдингу

забезпечує надання більш ніж 400 клієнтам повного спектру послуг маркетингових комунікацій завдяки введення в роботу інноваційних технологій та інноваційних ідей.

Інноваційні технології активно впроваджувалися в рекламний інструментарій компанії. Інновації використовуються в різних областях реклами, як в її традиційних форматах, так і в нестандартних рекламних комунікаціях. Але інновації в рекламі поступово беруть гору над традиційними методами, урахувавши настрій споживачів, які втомилися від одноманітності, і дефіцит рекламних площ; швидше за все, традиційна реклама найближчим часом відійде на другий план. Уся справа в тому, що інноваційні рекламні технології більш захоплюючі, легко засвоювані та ефективні.

Серед найбільш перспективних і вже зарекомендованих видів реклами, які надає компанія є відеореклама в місцях масового скупчення людей з використанням технології InDoor TV. За оцінками фахівців, вона привертає увагу більше 90% потенційних покупців [41].

Інша інновація, яка була введена у компанію – технологія інтерактивної взаємодії Just Touch, що з'явилася в США на початку XXI ст. Вона дозволяє відстежувати рух рук споживача і з їх допомогою управляти функціями меню, розташованого на спеціальному табло. Споживач має можливість легко знайти потрібну йому інформацію, перевірити наявність товару, ознайомитися з програмою закладу, при цьому в полі його зору постійно потрапляє логотип рекламowanego бренду.

Наступним кроком в інноваціях холдингу були зроблені у напрямку Інтернет-реклами. Інтернет являє собою на сьогоднішній день одне з найбільш передових ЗМІ, так як це інструмент, який на відміну від інших ЗМІ з яскраво вираженою динамікою зростання аудиторії і великою кількістю різних способів для проведення рекламних кампаній. Сьогодні просування товарів і послуг у мережі Інтернет для багатьох видів бізнесу перетворилося з експериментів у необхідність. Для великої кількості клієнтів компанії, реклама в мережі Інтернет стала одним з найефективніших інструментів залучення клієнтів [41].

Серед сучасних інноваційних технологій в Інтернеті необхідно виокремити таргетинг, контекстну рекламу, Social media marketing (SMM). Це одні з найпоширеніших на сьогоднішній день технологій Інтернет-реклами [42].

У 2010 р. відбулося відкриття «AGL Digital Lounge» - нова ініціатива організації Visage advertising limited, покликаної стати платформою для вироблення агентствами та компаніями холдингу рішень у сфері маркетинг і медіа комунікацій нового рівня. AGL Digital Lounge - майданчик, в рамках якого надається найрізноманітніша інформаційна та освітня активність для всіх співробітників холдингу і їх клієнтів. Основною діяльністю лаунж є ознайомлення співробітників з усіма технологічними новинками, які можуть бути застосовні в маркетингових комунікаціях. За допомогою корпоративного університету холдингу Talentari розроблені навчальні модулі за всіма видами інноваційних комунікацій: від базових digital категорій до футурології і еко-трендів.

Рівень інноваційного забезпечення рекламного ринку має стосуватися не тільки самих інструментів, а й нового ставлення до вподобань споживачів. У загальній сукупності дані зв'язки формують цілісну систему інноваційних методів співпраці з аудиторією. Такі методи на сьогодні використовуються також і у світі, адже рекламне агентство розуміють, що зацікавити аудиторію стає все складніше і необхідно впроваджувати більш інноваційні підходи для формування конкурентних переваг послуг.

Для оцінки результативності інноваційної діяльності обрали такі критерії (табл. 2.4). Склад критеріїв оптимізовано з таких позицій:

- виключення дублювання економічного змісту отримуваних результатів;
- збереження змістової цілісності критерію;
- можливості кількісного виміру отримуваних результатів;
- відповідності сутності фактичним даним організації Visage advertising limited.

**Критерії оцінки результативності інноваційної діяльності організації  
Visage Advertising Limited**

<b>Критерії</b>	
Економічна ефективність	Рентабельність інноваційної діяльності
	Приріст обсягів реалізації інноваційної продукції
	Чистий приведений дохід
	Індекс доходності
	Дисконтований період окупності
	Приріст продуктивності праці
Наукова-технічна ефективність	Частка працівників, зайнятих в науковій сфері підприємства
	Кількість об'єктів права інтелектуальної власності, на які є відповідні документи
	Обсяг робіт з розвитку, модернізації та реконструкції науково-технологічної та дослідно-промислової бази, що виконувалися за проектом
Соціальна Ефективність	Частка нових робочих місць
	Зростання рівня доходів працівників
Критерій новизни	Наявність у складі послуг принципово нових, які не надаються іншими холдингами
	Частка працівників, зайнятих в інноваційній діяльності, до загальної кількості працюючих
	Річний приріст витрат на інноваційну діяльність
	Відношення витрат на інноваційну діяльність до обсягу реалізації послуг

Розрахунок чистого приведенного доходу, індексу доходності та періоду окупності здійснюватиметься лише в ті періоди, в яких підприємство розробляло інновації (Додаток В).

За критерієм економічної ефективності (табл. 2.5) інноваційну діяльність організації Visage advertising limited можна вважати ефективною в період 2014-2016рр, що підтверджується такими показниками, як рентабельність інноваційної діяльності, чистий приведений дохід та індекс доходності. Проте у 2017 р. інноваційна діяльність підприємства є збитковою, тому в цьому періоді можна стверджувати про її неефективність.

Таблиця 2.5

**Результати оцінки ефективності інноваційної діяльності організації  
Visage Advertising Limited за критерієм економічної ефективності**

Показник	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.
Рентабельність інноваційної діяльності, %	279,98	322,43	106,07	-384,74
Приріст обсягів реалізації інноваційних послуг, %	51,26	30,0	-61,54	-81,45
Чистий приведений дохід, тис.грн	3143,94	-	-	-
Індекс доходності	5,24	-	-	-
Період окупності, років	0,19	-	-	-
Приріст продуктивності праці, %	55,8	5,41	-37,3	6,99

За критерієм науково-технічної ефективності (табл. 2.6) інноваційну діяльність холдингу можна вважати ефективною лише в 2014р., оскільки в цей період отримані охоронні документи на права інтелектуальної власності. Незважаючи на щорічні роботи з розвитку та модернізації науково-технологічної бази, результати в 2015-2017рр. у вигляді кінцевих інноваційних продуктів відсутні, що пов'язано з незначною часткою наукових працівників, які є джерелом інноваційних ідей.

Таблиця 2.6

**Результати оцінки ефективності інноваційної діяльності організації  
Visage Advertising Limited за критерієм науково-технічної ефективності**

Показник	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.
Частка працівників з науковим ступенем, %	1,29	1,23	1,09	2,29
Кількість об'єктів права інтелектуальної власності, на які є відповідні документи, од.	1	-	-	-
Обсяг робіт з розвитку, модернізації та реконструкції наукодослідно-промислової бази, що виконувалися за проектом, тис.грн.	135,19	130,07	137,83	2,66

За критерієм соціальної ефективності (табл. 2.7) інноваційна діяльність організації Visage advertising limited є ефективною лише в 2015р. За результатами її здійснення створено нові робочі місця, збільшено оплату праці працівників підприємства.

Таблиця 2.7

**Результати оцінки ефективності інноваційної діяльності організації  
Visage Advertising Limited за критерієм соціальної ефективності**

Показник	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.
Частка нових робочих місць, %	-	4,62	-	-
Зростання рівня доходів працівників, %	1,33	4,65	-27,14	-15,65

За критерієм новизни (табл. 2.8) ефективною інноваційна діяльність є в 2014–2016рр., оскільки в ці періоди холдинг випускали продукцію, принципово відмінну від існуючої на ринку.

Таблиця 2.8

**Результати оцінки ефективності інноваційної діяльності організації  
Visage Advertising Limited за критерієм новизни**

Показник	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.
Наявність у переліку послуг принципово нових, які не надаються іншими компаніями	+	+	+	-
Частка робітників, зайнятих в інноваційній сфері компанії, %	13,29	9,23	8,09	8,29
Річний приріст витрат на інноваційну діяльність, %	42,68	13,3	-25,02	-95,12
Частка витрат на інноваційну діяльність, які здійснюються з доходів від надання послуг, %	0,1	0,07	0,06	0,16

На основі результатів оцінювання ефективності інноваційної діяльності рекламного агенства за кожним з критеріїв можна зробити висновок, що інноваційна діяльність є ефективною за всіма критеріями лише у 2015р.

У 2014р., 2016-2017рр. інноваційна діяльність організації була не ефективною, про що говорять наші результати оцінювання.



Було розглянуто організаційно-економічну характеристику ДП «Visage Advertasing Limited» і дані свідчать про те, що в період з 2015-2017 рік організація показала стійку тенденцію зростання виручки, що означає збільшення прибутковості бізнесу.

Проаналізовано інноваційну діяльність Visage Advertasing Limited та можемо зробити висновок, що вже впровадженно та задіяно багато інноваційних рішень, технологій, програм, які надають великого розвитку рекламній агенції. Але можливості в інноваційній сфері можливо ще збільшити та покращити, адже в сфера реклами дуже не постійна і завжди потребує швидких змін за для задоволення споживачів.

Проведена оцінка ефективності інноваційної діяльності за наведеними критеріями показала, що тільки у 2015р. інноваційна діяльність ДП «Visage Advertasing Limited» була ефективна, а в 2014р., 2016-2017рр. була не ефективною, про що говорять результати оцінювання.

### РОЗДІЛ 3

## ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «VISAGE ADVERTISING LIMITED»

Сучасні підприємства вже не можуть отримувати конкурентні переваги лише за рахунок випуску нових видів продукції, розроблення та запровадження ефективніших технологічних процесів. Для розвитку бізнесу керівництво підприємств повинне приймати величезну кількість управлінських рішень, які опираються на якісну і своєчасну інформацію. Однак, обсяги інформації, її повнота і достовірність не завжди відповідають потребам управління, і керівники змушені приймати рішення інтуїтивно. Основним вирішенням такої ситуації є запровадження сучасних інформаційних технологій, які сприятимуть ефективному досягненню поставлених цілей із покращення фінансового стану підприємств, зростання їх конкурентоспроможності.

Концепція CRM (Customer Relationship Management) означає, що розрізнені інструменти ведення бізнесу об'єднуються в налагоджену систему. Замість табличок Excel, месенджерів, багатьох документів та біганини по кабінетах залишається один-єдиний сервіс. У нього входять програми для збору даних про клієнтів, управління угодами, контролю за менеджерами, аналітики і прогнозування. Він спрощує рутину, прискорює прийняття правильних рішень і виключає помилки. Було запропоновано ввести таку інноваційну систему Бітрікс24, яка допоможить у майбутньому отримувати якісні і швидкі результати. Це посприє отримуванню повної та чіткої інформації, підвищити ефективність діяльності компанії.

Щоб зрозуміти, в яких сферах необхідні CRM-системи, розглянемо програмний продукт Бітрікс24. Це корпоративний портал, який охоплює велику кількість функцій та інструментів: постановка та управління завданнями та проектами; чати, відео дзвінки; Бітрікс24.Диск, Бітрікс24.Пошта, календарі та графіки, автоматизація бізнес-процесів, конструктор звітів, розподілення ролей та відповідних прав між співробітниками, документи онлайн та інструменти для

ефективної роботи HR-відділу. Бітрікс24 забезпечує інтеграцію з різними каналами комунікації з клієнтами (поштові скриньки, сайти та інтернет-магазини компанії, соціальні мережі і т.і.) [47].

Бітрікс24 має ряд переваг у порівнянні з іншими подібними програмними продуктами. Програма побудована як соціальна мережа, що покращує комунікації в середині компанії. Інструмент «Відкриті лінії» збирає повідомлення з різних каналів, розподіляє їх за чергою між співробітниками і зберігає в CRM. Таким чином, клієнт може написати своє повідомлення в будь-якому каналі комунікації, після чого звернення надійде до співробітників у Бітрікс24, де вони дають відповідь покупцеві, а відповідь, в свою чергу, надходить в той канал комунікації, через який звернувся клієнт. Також допомагає керівникам контролювати виконання завдань, а підлеглим - не допускати порушень. Потрібно підключати до задач колег, можна оцінювати роботу, враховувати витрачений час на це, планувати строки у діаграмі Ганта.

Для уточнень, доповнень можна спілкуватися з колегами у бізнес-чаті, обмінюючись інформацією, користуватися відеодзвінками та отримати миттєву реакцію на ваші повідомлення.

Як окрему функцію виділено омніканальну CRM (дозволяє ідентифікувати одного і того ж клієнта з різних каналів комунікації), яка включає такі інструменти: Email-трекер, 1С-трекер, CRM форми, аналітичні звіти, шаблони рахунків та пропозицій, їх конвертація. Також, в листопаді 2016-го року було введено значне оновлення, що включає CRM з розпізнаванням обличчя на технологіях нейронних мереж (Face-трекер та Візит-трекер) та автоматизацію продажів (роботи та тригери в CRM). Функція CRM в Бітрікс24 взаємопов'язана з комплексом інструментів: завдання та проекти, телефонія, звіти (воронка продажів), бізнес-процеси, календарі [47].

Коли до компанії звертається клієнт, щоб придбати послугу, необхідно здійснити ряд дій: подзвонити, нагадати, відправити, оплатити, узгодити і т.і. З таким рядом задач немає проблем, якщо це малий бізнес, але коли клієнтів стає більше, виникає різний асортимент, з'являється декілька менеджерів – виникає

хаос і плутанина, оскільки така кількість завдань фізично не втримується в голові працівників.

На практиці підприємцям необхідні 2 інструменти. По-перше, це картка клієнта – місце, де зберігається та інтегрується вся інформація про покупця та історія взаємодії з різних джерел (сайт компанії, цифрові канали, пошта, дзвінки і т.і.). По-друге, система наступних кроків – перехід по станам взаємовідносин з клієнтом, що має 3 напрямки: результат (те що потрібно компанії), відмова (з клієнтом більше не працюватимуть), перенесення (наступний крок, що перетворюється в один із 3-х напрямів). Тобто, це супровід клієнта або ліда по станам до результату – виручки та прибутку компанії.

Об'єктами системи є процеси управління в організації які потребують модифікації.

Суб'єктами планування є працівники в підрозділі OMD Intellengence, які займаються розробкою та впровадженням інноваційних ідей в організації Visage Advertising Limited. За допомогою економетричних моделей та розрахунків вони прогнозують вдалість того чи іншого проекту, та враховують ризики при впровадженні інновації в організації.

Суб'єктами організації є керівники ДП «Visage Advertising Limited», підрозділі OMD Intellengence та відділи, які займаються допоміжною роботою, такою як юридичне оформлення, бухгалтерський облік, IT розробки.

Суб'єктами мотивації є безпосередньо керівники організації та керівники відділів, які мотивують кожно з працівника в своєму підрозділі.

До контролю відноситься директор усього холдингу Atlantic Group, так як всі дії однієї організації впливають на положення холдингу в цілому, тому важливим є контроль засновника компанії. Також контроль має здійснюватись керівниками ДП «Visage Advertising Limited» та керівниками відділів, щоб на кожному етапі впровадження була здійснена перевірка.

Цілями впровадження такої системи є поліпшення управління ефективністю інноваційної діяльності організації, збільшується ступень задоволеності клієнтів за рахунок аналізу накопиченої інформації про

клієнтську поведінку, регулюється тарифна політика, налаштування інструментів маркетингу. Завдяки застосуванню автоматизованої централізованої обробки даних з'явиться можливість ефективно і з мінімальною участю співробітників враховувати індивідуальні потреби замовників, а за рахунок оперативності обробки - здійснювати швидке виявлення ризиків і потенційних можливостей.

Завданням є покупка системи CRM Бітрікс24. Вартість придбання такої програми буде коштувати 45 600 гривень за 1 рік користування. В цю ціну також входить програмне забезпечення, тому не потрібно додаткових матеріально-технічних ресурсів.

Головні функції буде виконувати ІТ відділ. Вони будуть відповідати за встановлення кожному працівнику системи Бітрікс24 на робочий комп'ютер, надання доступу та повноважень у системі за рівнем виконуваних обов'язків, проведення лекцій та надання необхідної інформації щодо відновлювань у програмі, контролювання і виконання всіх правил користування системою.

Керівники повинні проводити мотиваційні заходи. Використання матеріальних та нематеріальних методів мотивації дає змогу підвищити ефективність інноваційного процесу в цілому. Із матеріальних методів мотивації можливо запровадити спільний обід або вечеря для того відділу, який повністю перейшов на роботу з клієнтами та колегами у Бітрікс24. Із нематеріальних методів можливо запропонувати зменшення робочого часу на 1 годину в п'ятницю.

Впровадження CRM-систем – довготривалий та складний процес. Все починається зі стікерів з нагадуваннями та програмою Excel - це малоефективна співпраця з клієнтами, оскільки частина інформації може бути втрачена, а також існує ризик невиконання домовленостей. Далі відбувається впровадження простих CRM-систем, що виконують вищевказані основні функції. Після чого, по мірі росту компанії, виникає потреба в більших системах, які об'єднують дані з різних джерел, відділів та дозволяють повністю

охоплювати організацію одним ІТ-контуром, щоб розуміти, що відбувається в компанії, як у системі в цілому.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що CRM-система є фактором конкурентоспроможності для компаній в будь-якому бізнесі, де використовується персоніфікований підхід до клієнтів (адаптація до потреб конкретного споживача); відбувається персональний контакт з покупцем; на кожного працівника, задіяного в продажах, припадає 25 і більше потенційних клієнтів; наявна висока конкуренція на ринку; успіх залежить від надання більш вигідних умов для покупця, ніж у конкурентів.

Впровадження інформаційної системи досить трудомісткий процес та вимагає: часу, коштів і чималих зусиль по реорганізації ведення бізнесу; але це дозволить рекламному агентству уникнути таких ризиків як наприклад:

- залежність від людського чинника. Якщо працівник звільнений, то вся інформація про клієнтів не «мігрує» разом з ним до наших конкурентів, а залишиться в єдиній базі інформаційної системи рекламного агентства;
- втрата репутації клієнтоорієнтованої організації. Якщо прийом і обробка інформації від клієнтів неякісні, то виникають проблеми і незрозуміння, що негативно позначається на репутації рекламного в цілому;
- втрата даних. Відсутність єдиної системи може призвести до втрати цінної інформації клієнта, постачальників, угод;
- виникнення інформаційних розривів. Без доступ до актуальної інформації неможливо налагодити ефективну взаємодію між усіма підрозділами і співробітниками підприємства.

Незважаючи на всю складність самої системи від користувачів не потрібно спеціальної професійної підготовки для роботи з інформацією, що значно полегшує впровадження інформаційної бази даних в діяльність рекламного агентства.

Було проведено експериментальне впровадження комплексної системи оцінки ефективності інноваційної діяльності рекламної компанія ДП «Visage advertising limited».

Принципова новизна система Бітрікс24, яку було запропоновано до введення в повсякденну роботу з клієнтами, полягає у тому, що надає можливість взаємодіяти з клієнтами персоніфіковано, узгоджувати і планувати роботу, складати звіти і оформлювати рахунки на оплату, приймати замовлення на надання послуг.

Для встановлення доцільності здійснення оцінювання, в першу чергу, визначено ступінь оригінальності інновації (формула 3.1):

$$I_0 = 0,38x_1 + 0,32x_0 + 0,19x_0 + 0,11x_0 = 0,38 \quad (3.1)$$

На базі алгоритму формування висновку щодо інноваційності введення системи можна зробити висновок, що це є принципово новою технологією надання послуг клієнту та здійснюється виключно цією компанією. Внаслідок того, що інноваційна технологія впливає безпосередньо на робочий процес (скорочення термінів), кваліфікаційний рівень персоналу, а також споживчі характеристики (поліпшення послуг, які надає компанія клієнтові, а продукт цього потім отримують споживачі), оцінювання здійснено з таких обов'язкових позицій, як підприємство, персонал та споживач.

Зауважимо, що покращення споживчих характеристик відображається на обсязі попиту на послуги та відповідно рівні прибутку, а термін скорочення роботи – прискорення повної реалізації продукції та окупності інвестицій, тому можливим є також оцінювання з позиції інвестора.

Відповідно до змісту інноваційного продукту та його принципових особливостей, оцінювання повинно здійснюватися для організаційних інновацій, а саме за критеріями економічної, науково-технічної та соціальної ефективності.

Таким чином, система оцінки ефективності інноваційної системи CRM (Бітрікс24) складатиметься з таких показників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Система оцінки ефективності інноваційної системи Бітрікс24,  
розробленого ДП «Visage Advertising limited»**

<b>Критерії</b>	
<i>Підприємство</i>	
Економічної ефективності	індекс прибутковості інноваційної діяльності модифікований коефіцієнт Тобіна модифікований коефіцієнт Лернера
Науково-технічної Ефективності	індекс оптимізації роботи в рекламній агенції індекс інтенсивності патентно-ліцензійної діяльності індекс прогресивності технологій
Соціальної ефективності	індекс продуктивності праці індекс задоволеності умовами праці індекс інноваційної активності персоналу
<i>Персонал</i>	
Соціальної ефективності	модифікований індекс абсентеїзму робочого часу під час здійснення інноваційної діяльності індекс кваліфікації працівників індекс заробітної плати, яка нараховується за відрядною системою
<i>Інвестор</i>	
Економічної Ефективності	індекс очікуваності прибутку від інвестування; індекс скорочення терміну окупності інвестицій

Вихідні дані для розрахунку узагальнено в табл. 3.2, на основі яких отримано результати оцінки ефективності інноваційної діяльності (табл. 3.3)

Таблиця 3.2

**Прогноз ефективності інноваційної діяльності ДП «Visage Advertising limited» на 2019 р.**

<b>Показник</b>	<b>Значення</b>
1	2
Рентабельність діяльності рекламної агенції в період до впровадження інновації, %	137,42
Рентабельність інноваційної діяльності після впровадження інновації, %	468,5
Обсяг реалізованої за підвищеною ціною інноваційної продукції на ринку (повне покриття максимально можливого попиту на ринку інноваційною продукцією), млн.грн.	1402
Обсяг реалізованих звичайних послуг за середньою ціною, млн.грн.	516
Приріст ціни на інноваційні рекламні послуги, %;	125
Приріст витрат на інноваційну діяльність, %	55,21
Термін впровадження інноваційної системи, місяців	18
Фактичний термін впровадження без використання результатів інноваційної діяльності, місяців	36
Кількість отриманих документів прав інтелектуальної власності, од	4
Загальна кількість інноваційних розробок, од	7
Обсяг принципово нової (інноваційних послуг), млн.грн.	1402



## Продовження табл. 3.2

Обсяг удосконаленої продукції власними силами для розробки та впровадження інновації, млн.грн.	249,34
Обсяг запозиченої інноваційної продукції для розробки та впровадження інновації, грн.	-
Загальний обсяг послуг, млн.грн.	1918
Темп зміни продуктивності праці після здійснення інноваційної діяльності у порівнянні з періодом до впровадження інновації, у вигляді десятичного дробу	0,36
Індекс оригінальності, у фактичному значенні	0,38
Частка працівників, які не задоволені умовами праці після здійснення інноваційної діяльності в n-му періоді (звільнених за власним бажанням), %	1,28
Частка працівників незадоволених умовами праці в період до здійснення інноваційної діяльності (звільнених за власним бажанням), %	2,15
Частка працівників із загальної чисельності, які є ініціаторами інноваційних ідей, раціоналізаторських пропозицій до здійснення інноваційної діяльності в n-1-му періоді, %;	24,3
Частка працівників із загальної чисельності, які є ініціаторами інноваційних ідей, раціоналізаторських пропозицій під час та після здійснення інноваційної діяльності в n-му періоді, %	38,5
Витрати часу робітників на здійснення всіх операцій після впровадження інновації, тис. люд-год.	19
Витрати часу робітників на здійснення всіх операцій до впровадження інновації, тис. люд-год.	21
Середній розряд працівників, що зайняті у наданні звичайних послуг	4,5
Середній розряд працівників, що зайняті у надання інноваційної послуг	5,4
Вартість людино-години надання звичайних послуг (відповідно тарифному розряду), грн.	15,12
Вартість людино-години надання інноваційної послуг (відповідно тарифному розряду), грн./люд-год.	17,25
Коефіцієнт ризику недоотримання прибутку від інвестування	0,7
Чистий приведений дохід від інноваційної діяльності, розрахований за визначеним за шкалою рівнем інноваційного ризику, тис. грн.	5947,71
Чистий приведений дохід від звичайної діяльності, розрахований за середнім рівнем ризику, тис. грн.	369,48
Період окупності інвестицій в інноваційну діяльність, роки	1,8
Період окупності інвестицій у звичайну діяльність, роки	3,7

**Прогноз результату ефективності інноваційної діяльності при  
впровадженні системи Бітрікс24 на ДП «Visage Advertising limited» на  
2019 р.**

<b>Напрямок</b>	<b>Критерій</b>	<b>Показник</b>	<b>Значення</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<b>Підприємство</b>	Економічної ефективності	індекс прибутковості інноваційної діяльності	0,79
		модифікований коефіцієнт Тобіна	0,63
		модифікований коефіцієнт Лернера	0,56
	Науково-технічної ефективності	Індекс економічної ефективності інноваційної діяльності	0,28
		індекс оптимізації роботи в рекламній агенції	0,50
		Індекс інтенсивності патентно-ліцензійної діяльності	0,57
		індекс прогресивності технологій	0,86
		Індекс науково-технічної ефективності інноваційної діяльності	0,25
		Соціальної ефективності	індекс продуктивності праці
	індекс задоволеності умовами праці		0,40
	індекс інноваційної активності персоналу		0,37
	Індекс соціальної ефективності інноваційної діяльності		0,14
	<b>Індекс ефективності інноваційної діяльності з позиції підприємства</b>		
<b>Персонал</b>	Соціальної ефективності	модифікований індекс абсентеїзму робочого часу під час здійснення інноваційної діяльності	0,10
		індекс кваліфікації працівників	0,17
		індекс заробітної плати, яка нараховується за відрядною системою	0,03
<b>Індекс ефективності інноваційної діяльності з позиції персоналу</b>			0,001
<b>Інвестор</b>	Економічної ефективності	індекс очікуваності прибутку від інвестування	0,94
		Індекс скорочення терміну окупності інвестицій	0,51
<b>Індекс ефективності інноваційної діяльності з позиції інвестора</b>			0,48

Інтерпретація інтегральних показників свідчить (табл. 1.4), що інноваційна діяльність ДП «Visage Advertising limited» може бути ефективною за кожним з напрямів оцінювання та за всіма критеріями.

Таким чином, експериментальне впровадження розробленої системи оцінки ефективності інноваційної діяльності системи CRM підтвердило її дієвість та практичну значимість.

**Параметри результатів оцінювання ефективності інноваційної діяльності ДП «Visage Advertising limited»**

<b>Інтегральний показник</b>	<b>Значення</b>	<b>Інноваційн діяльність ефективна</b>	<b>Інноваційна діяльність неефективна</b>
<i>Підприємство</i>			
Індекс економічної ефективності інноваційної діяльності	0,28	+	-
Індекс науково-технічної ефективності інноваційної діяльності	0,25	+	-
Індекс соціальної ефективності інноваційної діяльності	0,14	+	-
Індекс ефективності інноваційної діяльності з позиції підприємства	0,01	+	-
<i>Персонал</i>			
Індекс ефективності інноваційної діяльності з позиції персоналу	0,001	+	-
<i>Інвестор</i>			
Індекс ефективності інноваційної діяльності з позиції інвестора	0,48	+	-

Розроблений інструментарій оцінки забезпечує однозначність та об'єктивність результатів оцінювання, що дозволить рекламному агенству ефективно організовувати інноваційну діяльність та своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження: представлено залежність складу критеріїв від характеру інновації та запропоновано технологію оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства, що диференційовані за цільовими напрямками оцінювання та в сукупності забезпечують однозначність та послідовність процесу оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Обґрунтовано критеріальну базу оцінювання ефективності інноваційної діяльності. Встановлено пріоритетність критерію новизни, від якого залежить

доцільність здійснення подальшого оцінювання та побудовано алгоритм формування висновку щодо доцільності подальшого оцінювання.

Для оцінки ступеня новизни розроблено продукту запропоновано індекс оригінальності; модифіковано коефіцієнти ринкової влади Тобіна і Лернера, що дозволяє оцінити ступінь досягнення поставлених під час здійснення інноваційної діяльності цілей компанії.

Запропоновано систему інтерпретації результатів оцінювання та розроблено методичний підхід до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємств, заснований на базових положеннях концепції зацікавлених сторін, принципах системності, формалізованості, адаптивності, гнучкості та включає систему оцінки, яка синтезує у собі галузеві показники за критеріями економічної, соціальної, науково-технічної, екологічної, інформаційної ефективності в межах виділених цільових напрямів, що дозволяє здійснювати комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності та отримувати об'єктивні результати.

Здійснено практичне застосування системи оцінки ефективності інноваційної діяльності рекламної компанії на прикладі ДП «Visage Advertising Limited», яка підтвердила дієвість та практичну значимість методичних розробок.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дипломі наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення науково-прикладного завдання розробки методики управління ефективністю інноваційної діяльності організації. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати такі висновки та узагальнення.

Опрацювання сутності ефективності інноваційної діяльності дозволило уточнити економічну сутність поняття як адаптованого до сучасних потреб зовнішнього середовища кінцевого результату наукових розробок зі створення принципово нових продуктів, методів, засобів, процесів, проектів, систем тощо в будь-якій сфері діяльності підприємства.

Базуючись на результатах логічного синтезу наукових підходів до трактування інноваційної діяльності, авторському баченні сутності інновації уточнено поняття «інноваційна діяльність підприємства» як діяльність зі створення, впровадження та комерціалізації наукових розробок, яка за умов принципової новизни результату та випередження конкурентів в часі забезпечує підприємству надприбуток та надає монопольне положення на певний період.

В результаті узагальнення існуючих підходів до трактування ефективності та враховуючи особливості інноваційної діяльності обґрунтовано необхідність застосування комплексного підходу до визначення ефективності інноваційної діяльності, що забезпечує: визначення ступеня наближеності результату інноваційної діяльності до максимального рівня, досягнення поставлених цілей, виправданості витрат. Застосування запропонованого підходу дозволило уточнити поняття «ефективність інноваційної діяльності підприємства» як максимально можливої за існуючих умов розвитку внутрішнього й зовнішнього середовища результативності інноваційної діяльності. Ці положення становлять теоретичне підґрунтя методичного забезпечення управління ефективністю інноваційної діяльності організації.

Розроблено систему оцінки впливу чинників на інноваційну діяльність підприємств, яка включає відповідні виділеним напрямом обґрунтовані

підсистеми загальних та галузевих показників окремих рівнів та передбачає послідовний аналіз за усіма напрямками. На основі цієї системи здійснено аналіз стану, тенденцій та проблем розвитку інноваційної діяльності на прикладі рекламної компанії, який виявив наступне: період 2014–2015рр. характеризувався інтенсифікацією інноваційної діяльності та зростанням попиту на інноваційну продукцію, що відображають позитивні тенденції інноваційних витрат та обсягів реалізації інноваційної продукції, а 2016–2017рр. – значним спадом в економіці України та зкорочення клієнтів в самій компанії, що негативно позначилося на розвиток рекламної галузі та суттєвому скороченні інноваційної діяльності.

Обґрунтовано методичний підхід до оцінки результативності інноваційної діяльності, який передбачає зіставлення динамічних показників обсягів реалізації звичайної та інноваційної продукції на засадах матричного методу, що дозволяє чітко ідентифікувати ступінь результативності інноваційної діяльності за допомогою розробленої системи інтерпретації результатів. На основі даного підходу здійснено оцінку результативності інноваційної діяльності на прикладі рекламної компанії вибіркової сукупності за період 2014–2017рр. та встановлено зниження результативності до 2017р., про що свідчить переміщення за квадрантами матриці результативності.

У результаті компаративного аналізу існуючих методів оцінки ефективності інноваційної діяльності виділено оптимальний склад критеріїв та відповідних показників оцінки і здійснене практичне застосування системи оцінки ефективності інноваційної діяльності рекламного підприємства на прикладі ДП «Visage Advertising Limited» підтвердила дієвість та практичну значимість методичних розробок.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України “Про інноваційну діяльність” від 04.07.2002 р. № 40-IV.
2. Чорна М.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія / М.В. Чорна, С.В. Глухова. – Харків: ХДУХТ, 2013. – 210 с.
3. Скрипко Т.О. Парадигма розвитку і економічної безпеки малого і середнього підприємництва в системі національної конкурентоспроможності: монографія / Т.О. Скрипко. – Львів: Ліга-Прес, 2014. – 392 с.
4. Леванова Н.Е. Разработка методики оценки инновационной активности персонала организации [Текст] / Н.Е. Леванова // Молодой ученый. — 2011. — № 5. Т. 1. — С. 203—206.
5. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Доннелли: Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2000.- 660 с.
6. Ольве Н.-Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер: Пер. с англ. – М.: Издат. дом "Вильямс", 2004. – 304 с.
7. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортона ; пер. с англ. — М. : Олимп-Бизнес, 2007. — 512 с.
8. Резнік Н.П. Способи активізації інноваційних процесів на промислових підприємствах / Н.П. Резнік //Формування ринкових відносин в Україні. – К., 2006. – №10. – С. 80–82
9. Чорна М. В. Обґрунтування підходу до визначення ефективності діяльності підприємств торгівлі як основи їх конкурентостійкості / М. В. Чорна // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – №7-8. – С. 25-34.
10. Костевко В. І. Методологічні питання оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства / Костевко В.І. // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. – 2011. – № 698. – С. 66 – 73.

11. Товт Т. Й. Методичні підходи до визначення показників ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні / Товт Т.Й. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.11. – С. 240 – 249.
12. Економічна енциклопедія: У 3-х т / Авт. Кол. за ред. С.В. Мочерного. – Т. 1. – К.: Видавничий центр "Академія", 2005. – 864 с.
13. Нивен Пол Р. Сбалансованная система показателей: Пер. с англ. – М.: Издат. дом "Вильямс", 2002. – 317 с.
14. Нили Э. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управление им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли: Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Клуб, 2003. – 400 с.
15. Кобелев Н.Б. Основы имитационного моделирования сложных экономических систем: учеб. пособие. М.: Дело, 2003.
16. Методика визначення економічної ефективності витрат на наукові дослідження і розробки та їх впровадження у виробництво. – Київ. Мінекономіки і Мінфін. Наказ від 25.09.03.
17. Методика оцінки інноваційних проектів та діяльності технологічних парків: Затверджено наказом Міністерства економіки України, Міністерства освіти і науки України, Міністерства промислової політики України від 21.11.2005 № 434/668/442.
18. Олексюк О. І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства / О. І. Олексюк // Збірник наукових праць ЧДТУ. – 2009. – Випуск 22. – Частина 2. – С.169–173.
19. Євтушенко С. В Шляхи вдосконалення оцінки ефективності інновацій на підприємстві / С.В. Євтушенко // Вчені записки Університету "Крок". – 2008. – №18. – С.56-65.
20. Фурдас Б. В. Обґрунтування ефективності інноваційного продукту на основі операційного важеля / Б. В. Фурдас // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.5. – С. 283-287.



21. Захарченко В. И. Комплексная оценка эффективности внедрения инновации / В. И. Захарченко, О. В. Побережец, Д. М. Ясин // Економіка та держава. – 2004. – №11. – С. 23-31.
22. Інноваційні процеси в змішаній економіці: [монографія] у 2-х томах, том 2 / В. Г. Федоренко [та ін.]; під ред. В. Г Федоренка, Н. П. Денисенко. – К: Пік ДСЗУ, – 2008 – 239 с.
23. Горобець О. А. Методи оцінки ефективності запровадження інновацій на підприємстві / О. А. Горобець // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 2. – Т. 1. – С.124-127.
24. Бирман Г. Экономический анализ инвестиционных проектов / Г. Бирман, С. Шмидт: [пер. с англ. под ред. Л. П Белых] - М: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1997. – С. 94-95
25. Сотнікова Ю. В. Економічна оцінка інноваційної діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд.екон.наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Ю. В. Сотнікова. – Харків, 2007. – 22с.
26. Катаев А. В. Проблемні моменти розробки та впровадження істотних продуктових інновацій: фінансовий аспект / А. В. Катаев, О. В. Юринець // Вісник Національного університету «Львівська політехніка. – Серія Економіка. – 2009. – С. 121-128.
27. Гриценко Л. Л. Методические аспекты оценки инновационных проектов как основная составляющая механизма инвестиционного проектирования и бюджетирования / Л. Л. Гриценко, И. Д. Складар // Вісник Сумського державного університету. – Серія Проблеми економіки та управління. – 2008. – №1. – С. 176-182.
28. Сотникова Ю. В. Чистая дисконтированная стоимость как критерий абсолютной эффективности инновационной деятельности / Ю. В. Сотникова // Економіка розвитку. – 2005. – №1. – С.123-125.

29. Савчук А. В. Особенности экономической оценки и выбора инновационных проектов / А. В. Савчук // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №1(19). – С. 69-75.
30. Васильева Т.А. Учет риска при оценке инновационных проектов / Т. А. Васильева // Вісник Української академії банківської справи. – 2005. – №1(18). – С. 93-98.
31. Клейтон М. Кристенсен. Убийцы инноваций / М. Кристенсен Коейтон, П. Кауфман, С. Щих, С. Уилли // Стратегии. – 2008. – №2. – С. 15-23.
32. Кузьменко О. І. Оцінка пріоритетності інноваційних проектів на підприємстві / О. І Кузьменко // Схід. – 2004. - №5(63). – С. 37-41.
33. Щетилова Т. В. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності інноваційних проектів / Т. В. Щетилова // Економіка промисловості. – 2003. – №3(21). – С. 109-115.
34. Афанасьев М. В. Инновационные процессы в системе государственного управления и местного самоуправления: [научное издание] / М. В. Афанасьев, Л. Г. Григоренко, Л. П. Григоренко, В. В. Ушкальов, І. І.Бараннік, К. С. Безгін, В. М. Гатеж, В. Ю. Жукарев, Р. А. Чемшкаленко, Д. О. Пашенко [За заг.ред. к.е.н, проф. М. В. Афанасьева]. – Харків: Видавництво ХНЕУ, 2006. – 212 с.
35. Федулова Л. І. Методологічні засади формування портфеля інноваційних пропозицій регіональних інноваційних центрів / Л. І. Федулова, О. А. Фомова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №3. – Т.3. – С. 30-37.
36. Ілляшенко Н. С. Методичний підхід щодо обґрунтування доцільності реалізації інноваційних проектів / Н. С. Ілляшенко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – №1. – С. 184-193.
37. Капітан І. В. Принципи і методи аналізу в управлінні інноваційною діяльністю при виведенні нових товарів на ринок / І. В. Капітан // Економіка та управління підприємствами. – 2007. – №7(73). – С. 54-62.

38. Зозулев А., Базь М. Маркетинговые исследования инновационного продукта / Александр Зозулев, Марина Бязь // Маркетинговые исследования в Украине. – 2006. - №4(17). – С. 24-35.
39. Офіційний сайт Atlantic Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.atlanticgrouplimited.com/uk>
40. Optimum Media OMD Україна: в мире новых рекламных технологий [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sostav.ua/publication/optimum-media-omd-ukraina-v-mire-novykh-reklamnykh-tekhnologij-61829.html>
41. Чухломіна І.П., Матвєєва О.О. Медіа-планування рекламної кампанії на підприємстві / І.П. Чухломіна, О.О. Матвєєва // Маркетинг. –2000. – № 58. – 64 с.
42. Слісенко Л.П. Комплекс просування товару. Стимулювання збуту / Л.П. Слісенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com>
43. Расулова У. С. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства / У. С. Расулова // Торгівля і ринок України. – 2008. – 26. – С. 140-145.
44. Точилин В. С. Економічна безпека та ринкова влада / В. С. Точилин, В. Г. Венгер // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2008. – № 3. – С. 60-68.
45. Геєць В. М. Інноваційні перспективи України / В. М. Геєць, В. І. Семиноженко. – Х.: Константа, 2006. – С.106.
46. Грішнова О. А. Інноваційна стратегія управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. А. Грішнова, Н. М. Полив'яна // Науковий вісник ЧДІЕУ № 1 (2), 2009. – С. 64-75.
47. Можливості Бітрікс24 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.bitrix24.ua/features/>
48. Управління і адміністрування: зб. наук. ст. студ. ден. форми навч. / відп. ред. С.І.Бай. – Київ : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2018. – Ч.2. – 500с.
49. Hoffman R., D. Becker. Confrontation: A Strategic Management Simulation. Homewood, Illinois, 1989.

50. Clayton M. Christensen: The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Harvard Business School Press; June 1997.

51. Behrens W. & Hawranek P. M. Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Study / W. Behrens, P. M. Hawranek. – Vienna, UNIDO, 2001.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Таблиця А.1

#### Підходи до визначення категорії «ефективність інноваційної діяльності»

Джерело	Підхід	Особливість
Друкер П.	підхід альтернативної вартості	розглядає ефективність як відношення того, що підприємство дійсно виробляє (реалізує), до того, що дане підприємство могло б виробляти (реалізувати) при наявних ресурсах, знаннях та здібностях
	«продуктивності факторів виробництва»	як використання мінімальної кількості ресурсів для виробництва даного обсягу продукції, виробництво даного обсягу продукції при мінімальних середніх загальних витратах
Маркіна І. А.	цільовий підхід	як здатність системи досягати визначених цілей за допомогою раціональних дій її складових
Мескон М. Х.	оптимальний підхід	як такий стан економіки, при якому неможливо поліпшити становище хоча б одного суб'єкта, не погіршуючи при цьому становища інших
Федулова Л. І.	ресурсний підхід	отримання певного результату на одиницю використовуваних ресурсів
Чорна М. В.	витратний підхід	як результативність роботи підприємства відносно або величини ресурсів, або величини їх витрат у процесі виробництва
Червяненко А. В.	результативний підхід	як результативність тобто співвідношення результатів діяльності та ресурсів, які витрачено для досягнення цих результатів

Джерело: Розроблено на основі [3]

## Додаток Б

# СИСТЕМА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3 позиції  
підприємства

3 позиції  
персоналу

3 позиції  
інвестора

Індекс ефективності інноваційної діяльності:

$$I_{EID}^{підпр} = I_{ек.еф}^{підпр} ? I_{н.т.еф}^{підпр} ? I_{соп.еф}^{підпр}$$

Індекс економічної ефективності:

$$I_{ек.еф}^{підпр} = ? I_{п.л} ? I_{Тобіна}$$

- індекс прибутковості ІД.

$I_{п.л}$  - індекс рентабельності патентно-ліцензійної діяльності.

$q'_{Тобіна}$  - модифікований коефіцієнт Тобіна.

$L'$  - модифікований коефіцієнт Лернера.

Індекс науково-технічної ефективності:

$$I_{н.т.еф}^{підпр} = I_{опт} ? I_{і.п.л} ? I_{прогр}$$

$I_{опт}$  - індекс оптимізації будівельного процесу.

$I_{і.п.л}$  - індекс інтенсивності патентно-ліцензійної діяльності.

$I_{прогр}$  - індекс прогресивності технологій.

Індекс соціальної ефективності:

$$I_{соц.еф}^{підпр} = ? I_{зуп} ? I_{іап}$$

- індекс продуктивності праці

$I_{зуп}$  - індекс задоволеності умовами праці

$I_{іап}$  - індекс інноваційної активності персоналу

Індекс ефективності інноваційної діяльності:

$$I_{EID}^{підпр} = I_{соп.еф}^{перс} ? I_{екол.еф}^{підпр}$$

Індекс соціальної ефективності:

$$I_{соц.еф}^{перс} = I_{арч} ? I_{кв} ? I_{відр} ? I_{зп}^{пог}$$

$I_{арч}$  - модифікований індекс абсентеїзму робочого часу;

$I_{кв}$  - індекс кваліфікації працівників;

$I_{відр}^{зп}$  - індекс заробітної плати, яка нараховується за відрядною системою;

$I_{зп}^{пог}$  - індекс заробітної плати, яка нараховується за погодинною системою;

Індекс соціальної ефективності:

$$I_{соц.еф}^{підпр} = I_{пз} ? I_{норм}$$

$I_{пз}$  - індекс професійних захворювань працівників;

$I_{норм}$  - індекс ступеня відповідності еколого-санітарним нормам.

Індекс ефективності інноваційної діяльності:

$$I_{EID}^{інвест} = I_{оч} ? I_{то}$$

$I_{оч}$  - індекс очікуваності прибутку від інвестування інноваційну діяльність;

$I_{то}$  - індекс скорочення терміну окупності інвестицій.

## Додаток В

Інформаційну базу оцінки ефективності інноваційної діяльності рекламної агенції вибіркової сукупності склали дані бухгалтерської звітності та первинної статистичної інформації.

*Таблиця В.1*

### Основні показники оцінки інноваційної діяльності холдингу Visage Advertising Limited

Показники	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.
Обсяг реалізації інноваційних послуг, тис. грн.	1973,2	2564,8	986,5	183,0
Обсяг реалізації звичайних послуг, тис. грн.	644,20	328,00	812,90	731,84
Витрати на інноваційну діяльність, тис. грн.	458	519	389	19
Витрати на придбання ліцензії, тис. грн.	0,7	-	-	-
Чистий прибуток від інноваційної діяльності, тис.грн.	92,2	93,2	86,6	-4,5
Чисельність персоналу, чол.	619	649	644	306
Працівники з науковим ступенем, чол.	8	8	7	7
Роботи з розвитку, модернізації, млн. грн.	135,2	130,1	137,8	2,7
Кількість робочих місць, од	619	649	644	306
Кількість нових робочих місць, од	-	30	-	-
Середньомісячна заробітна плата, грн.	1579,2	10652,7	10204,1	10015,6
Кількість робітників зайнятих в інноваційній д-сті, чол.	82	60	52	25
Продуктивність праці, тис.грн./ос	4,23	4,46	2,79	2,99

Додаток Г

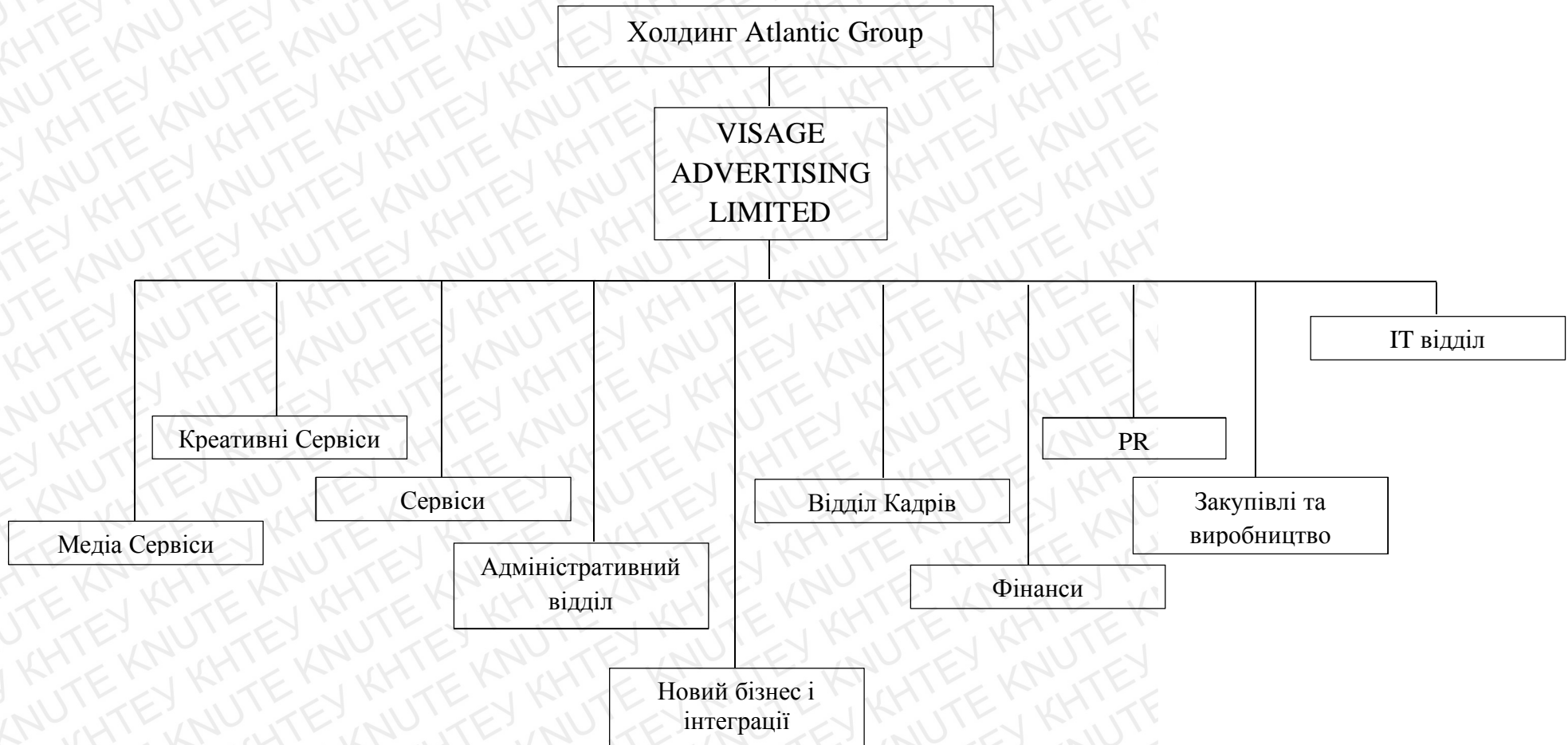


Рис. Г.1 Організаційна структура ДП «Visage Advertising Limited»



## Додаток Д

### Проведення експертних оцінок

На першому етапі застосування даного методу було створено експертну групу до складу якої увійшли 10 керівників медіа холдингу та 5 фахівців – теоретиків в сфері реклами.

На другому етапі обрано шкалу рангових оцінок. В даному випадку це 4-ри бальна шкала оцінки. Кожним експертом проводиться ранжування (нумерація) значущості параметрів в порядку їх переваги. Найменш значущому надається мінімальний ранг 1, а найбільш значущому відповідно максимальний — 4. Приклад анкети представлено в кінці додатку. На третьому етапі визначається вага та коефіцієнт вагомості кожного параметру компанії та визначається узгодженість думок експертів.

При таких даних рангової оцінки показник ваги ( $a_{ik}$ ) кожного  $i$ -го показника, який був визначений кожним  $k$ -тим експертом, розраховується за формулою:

$$a_{ik} = \frac{r_{ik}}{\sum r_{ik}}, \quad (Д.1)$$

$a_{ik}$  - номер  $i$ -ї ваги показника якості, що був визначений  $k$ -тим експертом.

Коефіцієнт вагомості представляє собою середньозважене значення ваги кожного параметру за даними всієї вибірки експертів ( $N$ ), що беруть участь у дослідженні. Узгодженість думок респондентів щодо ваги всіх показників якості, або інших об'єктів дослідження визначається за допомогою коефіцієнтів конкордації або коефіцієнту варіації:

$$V_i = \frac{\sum (a_{ik} - \bar{a}_i)^2}{\sum a_{ik}^2}, \quad (Д.2)$$

$V_i$  - коефіцієнт варіації;  $a_i$  - коефіцієнт вагомості  $i$ -того параметру;

$a_{ik}$  - чисельна величина вагомості  $i$ -того параметру, який був даний  $k$ -тим експертом.

$N$  – кількість експертів

За рівнем коефіцієнту варіації здійснюється висновок про узгодженість думок експертів в межах кожного параметру:  $V_i=0,26+0,35$  – узгодженість думок експертів відносно ваги  $i$ -го показника якості нижче за середню;  $V_i=0,16+0,25$  – узгодженість середня;  $V_i=0,11+0,15$  – узгодженість вище за середню;  $V_i=0,1$  – узгодженість думок експертів висока.

Таблиця Д.1

### Результати опитування експертів методом переваг

Експерт	Параметри			
	Інформаційні	Технічні	Функціональні	Специфічні
1	0,400	0,300	0,100	0,200
2	0,400	0,300	0,100	0,200
3	0,300	0,400	0,100	0,200
4	0,400	0,300	0,100	0,200
5	0,400	0,300	0,100	0,200
6	0,300	0,400	0,100	0,200
7	0,400	0,300	0,100	0,200
8	0,400	0,300	0,100	0,200
9	0,400	0,300	0,100	0,200
10	0,400	0,300	0,100	0,200
11	0,400	0,300	0,100	0,200
12	0,400	0,300	0,200	0,100
13	0,400	0,300	0,100	0,200
14	0,400	0,300	0,100	0,200
15	0,300	0,400	0,100	0,200
<b>Вага параметру</b>	<b>0,3800</b>	<b>0,3200</b>	<b>0,1067</b>	<b>0,1933</b>
Узгодженість думок	0,109	0,129	0,242	0,134

### Приклад анкети

**ПІБ** \_\_\_\_\_

**Установа** \_\_\_\_\_

**Посада** \_\_\_\_\_

**Питання:** Проранжуйте параметри групи характеристики рекламних послуг за їх вагомістю від 1 до 4:

- Інформаційні (повнота, достовірність та актуальність інформації)
- технічні (надійність, можливість вдосконалення та захищеність);
- функціональні (поліпшення організації роботи, естетичність, комфортність використання тощо),
- вузькоспецифічні (значущість для компанії в цілому та робітників).

**Методика ранжування:** Найбільш значущому надається 4 бали, найменш значущому – 1.

#### Результати ранжування

Характеристики рекламних послуг	Інформаційні	Технічні	Функціональні	Специфічні
Ранг				