

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра фінансів

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь - бакалавр

**на тему: «ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В
СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ»**

Виконала: студентка 4-го року навчання,
спеціальність 072
«Фінанси, банківська справа та страхування»

Шиянова Софія Олегівна

Керівник: Дяковський Д.А.,
кандидат економічних наук

Рецензент: Ганечко І.Г.

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою «_____»

Секретар ЕК _____Донкоглова Н.А.

«____» _____ 2021 р.

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Тракткування поняття та видів стратегії інноваційного розвитку підприємства.....	5
1.2 Систематизація підходів до формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.....	9
1.3 Етапи формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ТАНДЕМ ЕКСПЕРТ».....	17
2.1 Організаційно-фінансова діяльність ТОВ «Тандем Експерт» ...	17
2.2 Оцінка інноваційного розвитку підприємства.....	26
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ТАНДЕМ ЕКСПЕРТ».....	36
3.1 Формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Тандем Експерт».....	36
3.2 Розрахунок ефективності пропонованих заходів формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Тандем Експерт».....	47
3.3 Регресія впливу інноваційних проектів на прибутковість ТОВ «Тандем Експерт».....	53
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

В умовах систематичного економічного розвитку головним методом підвищення конкурентоспроможності товарів, що випускаються, підтримки високих темпів розвитку і рівня прибутковості підприємства стає впровадження інновацій.

В сучасних умовах основним напрямком розвитку виступають науково-дослідні розробки в області технологій, виробництва продукції, надання послуг, що є базисом для зростання рівня життя населення, процвітання роботи підприємств та країн в цілому. Здатність компанії прагнути до змін - є здатність до розвитку. Ринкова ситуація змінюється майже щодня, новітні технології приходять з періодичністю два-три рази на рік, а отже «не удосконалюватися» означає – «не існувати».

Актуальність дослідження інноваційного розвитку підприємства полягає в тому, що застосування інновацій при здійсненні комерційної діяльності дозволяє зайняти лідируючі позиції серед виробників нових продуктів, наділити продукцію високим ступенем наукоємності та новизни, тим самим зробити її конкурентоспроможною на світовому ринку.

Саме тому питання, пов'язане з продуктивною реалізацією інновацій заслуговує ґрунтовної уваги, особливо в наш час.

З метою адаптації до змін на ринку науково-технічний прогрес, поряд з постійно зростаючими потребами покупців, підштовхує підприємства до розробки та впровадження нововведень у всіх сферах життєдіяльності. Таким чином, невід'ємним фактором ефективного функціонування ринкової економіки є інновації, які стимулюють підвищення конкурентоспроможності, освоєння нових ринків збуту, захоплення ринкових ніш, створення привабливих умов для інвесторів.

У зв'язку з вищевикладеним, метою дипломної роботи є розробка заходів з формування стратегії інноваційного розвитку підприємства ТОВ «Тандем Експерт». Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Розглянути сутність стратегії інноваційного розвитку.
2. Визначити значення інновації для сучасного підприємства.
3. Провести оцінку для компанії ТОВ «Тандем Експерт» та виявити необхідність впровадження стратегії інноваційного розвитку.
4. Розробити заходи щодо формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.
5. Виявити ефективність запропонованої стратегії.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є – компанія ТОВ «Тандем Експерт».

Предметом дослідження є – інноваційний розвиток підприємства ТОВ «Тандем Експерт».

Методи дослідження, які було впроваджено під час роботи: методи статистичного аналізу, будування регресії, проведення фінансової оцінки

Теоретичною і методологічною основою для написання роботи слугували праці вітчизняних і зарубіжних вчених, статистичні та оперативні дані з досліджуваної проблеми, для отримання статистичних даних були використані бухгалтерські звітності обраного підприємства.

Ключові слова: інновація, інноваційний розвиток, інноваційна стратегія, інноваційний потенціал, управління інноваціями, інноваційна діяльність.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Тракткування поняття та видів стратегії інноваційного розвитку підприємства

Стратегічне управління являє собою діяльність по розробці і реалізації місії, найважливіших ключових цілей організації та засобів їх досягнення, що забезпечують її розвиток в конкурентному та нестабільному зовнішньому середовищі. [8] Стратегічне управління - це безперервний процес вибору та реалізації стратегій організації на основі прогнозу динаміки зовнішнього середовища, розпізнавання проблем і врахування експертних рішень, спрямованих на створення і підтримання конкурентної переваги організації. [6]

В цілому, інноваційну стратегію можна визначити як формування перспективних напрямків розвитку компанії із застосуванням нових науково-технічних досягнень, які раніше не застосовувалися, методів управління для завоювання лідерських позицій в конкурентній боротьбі в певній сфері діяльності.

Інноваційна стратегія повинна стосуватися не тільки внутрішньо виробничого процесу з визначенням використовуваних технологій, обладнання, характеристик виготовляється продукту, але і забезпечують систем, тобто необхідне використання інновацій в екологічній, фінансової, інформаційної, логістичної, культурно-соціальної, організаційно-управлінській сферах. [9]

Стратегію інноваційного розвитку визначають ряд факторів, до яких можна віднести:

- ринкові (тенденції змін світового та вітчизняного ринку, тенденції розвитку окремих галузей та інфраструктур, позиція підприємства на ринку, а також рівень ринкової конкуренції);

- макроекономічні (тенденції зміни економіки країни в цілому, рівень попиту, динаміка інфляції, позиція державних органів та фактори державного регулювання);

- мікроекономічні (інноваційний потенціал підприємства, інвестиційний потенціал підприємства, кваліфікація персоналу). [5]

При формулюванні інноваційної стратегії слід враховувати ряд зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких прогнози економічного середовища, аналіз потенціалу підприємства, відповідність інновації загальної стратегії підприємства і т. Д. Таким чином, інноваційна стратегія пов'язує воєдино загальну стратегію підприємства, аналіз економічного середовища, науково-технічний , кадровий потенціал підприємства та конкретні інноваційні проекти. [4]

Основою розробки інноваційної стратегії є крива життєвого циклу інноваційного проекту.

При розробці інноваційної стратегії необхідно вирішити такі основні проблеми:

- визначення типу інноваційної політики, найбільш відповідного цілям і ринкової позиції підприємства;

- забезпечення відповідності інноваційної стратегії організаційну структуру, інфраструктурі і системі управління інформацією на підприємстві;

- визначення критеріїв успіху на якому більш ранніх стадіях розробки інноваційного проекту;

- вибір оптимальної процедури моніторингу та контролю за ходом реалізації інноваційного проекту. [3]

Інноваційна стратегія характеризується як засіб досягнення цілей організації по відношенню до внутрішнього середовища організації. Інноваційні стратегії підрозділяються на наступні групи:

- продуктові – стратегії, які спрямовуються на створення нових товарів, послуг, технологій;
- функціональні - до них відносяться науково-технічні, виробничі, маркетингові та сервісні стратегії;
- ресурсні – удосконалюється ресурсне забезпечення елементом новизни (трудові, матеріально-технічні, фінансові, інформаційні);
- організаційно-управлінські – проводяться зміни в системі управління.[15]

Інноваційні стратегії, з одного боку, можна охарактеризувати як стратегії заплановані. Це класичний варіант стратегічного планування, коли ми розробляємо стратегію адаптації до зовнішнього середовища. Вважається, що компанія дійсно використовує стратегічне планування в рамках своєї інноваційної діяльності, коли в цілому інновації впроваджуються не рідше одного разу в 1-3 роки. Таким чином, періодичне впровадження інновацій передбачає, що компанія дійсно розробляє інноваційні стратегії. [17]

Розуміючи під інноваційною стратегією ту чи іншу модель поведінки компанії в нових ринкових умовах, можна виділити дві основні групи стратегій - активні та пасивні.

Активні інноваційні стратегії припускають, що компанія в основу своєї інноваційної діяльності закладає розробку і виведення на ринок нового продукту або нових технологій. Іншими словами, говоримо про нові технологічні ідеї виробництва і реалізації продукту. [5]

Друга група стратегій (пасивні інноваційні стратегії) передбачає пасивні маркетингові інноваційні стратегії. В даному випадку мова йде про те, що компанія в основному використовує нововведення в області

маркетингу, організаційної побудови та, відповідно, концентрується більше на цій сфері інновацій. При цьому продукція залишається традиційною і асортимент не змінюється. [8]

Сказати точно, до яких стратегій схильні малі компанії, досить складно. По-перше, немає результатів серйозних досліджень; по-друге, охарактеризувати всі галузі і тим більше регіони неможливо. Однак в цілому можна сказати, що чим більше ресурсів у компанії і чим активніше компанія позиціонує себе як лідера на ринку, тим швидше вона буде застосовувати обидва види інновацій. Відповідно, активним інноваційним стратегіям будуть супроводжувати маркетингові нововведення. [10]

Говорячи про активні інноваційні стратегії, в основі яких лежить нова технологічна ідея, можна виділити дві принципово різні групи.

Перша група представлена стратегією лідерства, яка полягає в тому, що компанія позиціонує себе як технологічного лідера на ринку і, відповідно, першої виступає з новим продуктом або повий технологією. [9]

Стратегія технологічного лідера передбачає наступні основні етапи: розробку нової технічної ідеї, проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР), випуск пробної партії, тестування, серійне виробництво і реалізацію маркетингової програми.

Стратегію технологічного лідера вибирають, як правило, великі компанії, ТНК, які мають досить серйозну базу інноваційного потенціалу, ресурсну, матеріальну базу і людський ресурс для того, щоб розробляти нові технології і продукти, а також впроваджувати їх на ринок. [10]

Інноваційна стратегія підприємства - це комплекс заходів і дій, спрямований на розвиток підприємства, збільшення доходу, стабілізації становища на ринку. Відмінність від інших стратегій полягає в тому, що інноваційна стратегія є напрямком пошуку нового як для виробництва, так і для управління організацією. [15]

1.2 Систематизація підходів до формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Систематизація наукових підходів щодо вивчення стратегії інноваційного розвитку підприємства дозволила розширити змістовні контури її дослідження в контексті поєднання процесних, структурних та організаційних аспектів. Доведено, що в умовах розвитку інноваційної економіки особливого значення набуває екологічна відповідальність, визначальна роль якої актуалізує необхідність вибору підприємством ефективної стратегії інноваційного розвитку. [22]

Систематизація різних підходів до визначення означеної категорії дозволяє розглядати стратегію інноваційного розвитку як комплекс дій щодо переходу підприємства в новий стан за новими характеристиками шляхом впровадження інновацій різного спрямування (технологічних, продуктових, управлінських, організаційних тощо), що стає основою формування їх конкурентних переваг та позиціонування на конкурентних товарних ринках. Виходячи з вищенаведеного, слід дійти висновку, що стратегія інноваційного розвитку є функціональною стратегією підприємства і, власне, визначає тип його поведінки на ринку. Беручи до уваги те, що вітчизняні підприємства можна поділити на лідерів, претендентів та послідовників [13], то в плані їх ставлення до інновацій поведінка може бути активною або пасивною.

У разі, якщо підприємства здатні створити нові ринки завдяки інноваціям, слід розглядати їх активну інноваційну поведінку, якщо ж підприємство є послідовником ринку інновацій – поведінка його пасивна. Активна поведінка передбачає розробку технологічної стратегії, пасивна поведінка передбачає пошуки інновацій у сфері реалізації товарів чи послуг, тобто у сфері маркетингу. За таким підходом формування стратегії інноваційного розвитку підприємства відбувається поетапно. Для її

обґрунтування доцільно застосовувати методику, що базується на взаємозв'язку базової, конкурентної та функціональних стратегій і залежить від політики підприємства, спрямованої на інноваційний розвиток та відображеної в програмі. [23]

Таблиця 1.1 Зв'язок напрямів інноваційного розвитку підприємства від виду його економічного розвитку та стратегії розвитку інтелектуальних ресурсів

Вид економічного розвитку підприємства	Стратегія розвитку інтелектуальних ресурсів підприємства (ІРП)	Напрями інноваційного розвитку підприємства
Утворення підприємства	Забезпечення достатнього обсягу інтелектуальних ресурсів, визначення пріоритетних напрямків їх використання	організаційний, ресурсний
Економічне зростання	Формування інтелектуальних ресурсів, ефективне використання ІРП, формування системи їх саморозвитку	технологічний, продуктовий, ринковий
Економічна стабільність	Розширення напрямків використання ІРП, удосконалення системи їх саморозвитку	технологічний, продуктовий, ринковий
Економічне падіння	Диверсифікація напрямків використання ІРП, що дають змогу зберегти наявні позиції	організаційний, ресурсний, ринковий
Розвиток без прибутку і збитку	Диверсифікація напрямків використання ІРП, що дають змогу отримати додатковий дохід	технологічний, ринковий
Розвиток зі збитком		організаційний, ресурсний

Криза (банкрутство)	Диверсифікація напрямків використання ІРП, що дають змогу вийти з кризи й запобігти банкрутству	організаційний, ресурсний
Ліквідація підприємства	Реалізація інтелектуальних ресурсів, активів і продуктів, які можуть бути реалізовані	організаційний, ресурсний, ринковий

Джерело: складено авторами на основі даних [21]

Враховуючи, що реалізація технологічної стратегії полягає у забезпеченні очікуваних прогнозованих умов функціонування підприємства у сучасному ринковому середовищі, слід акцентувати увагу на постійному проведенні технологічних інновацій і використанні нових технологічних ідей, що означає активну інноваційну поведінку підприємства. [4]

На сьогоднішній день, підхід до формування інноваційної стратегії, незалежно від типу і якості, що застосовуються в ній інновацій, потребує інноваційно поглибленні, яке ґрунтується на комплексному застосуванні всіх управлінських інновацій.

При розробці інноваційної стратегії розвитку підприємства, враховуються деякі особливості:

- не можна передбачити всі можливості, які можуть бути при складанні то чи іншої програми;
- для розробки стратегічних програм вже використовується сформована стратегія;
- те, що нагорі рівня управління є елементами стратегії, на нижньому рівні управління перетворюється в цільові програми, так як стратегічні орієнтири, пов'язані між собою, це цілі, показники, характеристики;

- розробка цілей є підсумком процесу формування стратегії, а також набір загальних векторів, спрямованих на розвиток компанії. [10]

Можна відзначити, що найбільш популярними, розробленим і простим залишається функціональний класичний підхід, на якому базуються розуміння управління як певного процесу по виконанню певних функцій. Однак, даний підхід застосовується для стабільних підприємств, тому можна не враховувати також і те, що цей підхід може і не застосовуватися взагалі. В такому випадку функціональний підхід сам потребує модернізації. Так, при формуванні порядку складання інноваційної стратегії береться алгоритм, який представляє собою комплексний підхід до формування стратегії на основі всіх наявних знань.[23]

Комплексність інновацій – це не тільки окремі інноваційні технології, це оптимальне поєднання інновацій в цілому, а також інновації в системі управління або режимі. Таке нововведення може виконувати системні функції, реалізуючи комплексне стабільне функціонування підприємства. Крім цього, в процесі формування стратегії виділяються напрямки промислової політики, формуються стратегічні альтернативи і проводиться оцінка та вибір прийнятної альтернативи з урахуванням інновацій, тобто вибирається варіант стратегії розвитку підприємства з урахуванням інновацій, рівня прибутковості і рівня ризику. [25]

1.3 Етапи формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

Формуючи ефективну інноваційну стратегію необхідно перш за все визначити які напрями роботи підприємства потрібно вдосконалити, а які необхідно ліквідувати. [26] Які послуги та продукти треба виробляти та

впроваджувати, в якому обсязі, та які кінцеві результати бажано отримати враховуючи наявні ресурси, включаючи людські, які фактори потрібно врахувати приймаючи управлінські рішення, щоб вони відповідали загальній стратегії і цілям. [28]

Процес розробки стратегії розвитку слід позиціонувати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно впливають один з іншого. Однак існує стійка зв'язок і відповідно зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їх сукупність. Розробка ефективної стратегії компанії починається з формування бачення і вибору напрямки розвитку. [31] Ясно сформульоване стратегічне бачення - необхідна передумова сталого стратегічного лідерства. Бачення необхідно для ефективного керівництва і прийняття відповідальних рішень; воно орієнтує компанію на майбутнє, визначає пріоритетні потреби покупців і види діяльності, а також довгострокову конкурентну позицію компанії.

Таблиця 1.2 Характеристика напрямків інноваційної стратегії в структурі стратегічного управління підприємством

Етапи стратегічного управління	Напрямки діяльності інноваційної стратегії
Аналіз	<ul style="list-style-type: none"> - визначення інноваційних цілей і їх узгодженість із загальними цілями підприємства, галузі, стратегії розвитку і цілями підприємства; - оцінка можливого ризику; - аналіз зовнішнього середовища; - дослідження внутрішнього середовища; - аналіз інноваційного потенціалу підприємства та можливості - залучення додаткових ресурсів;
Планування	<ul style="list-style-type: none"> - визначення пріоритетів перспективного розвитку підприємства в Залежно від накопиченого інноваційного потенціалу; - планування напрямів інноваційного розвитку на основі сформованих інноваційних цілей;

	- розробка оптимальних шляхів перспективного інноваційного розвитку і узгодження роботи різних підрозділів підприємства;
Реалізація	- забезпечення безперервності процесу впровадження інновацій; - реалізація етапів інноваційної стратегії відповідно до сформованими інноваційними цілями;
Контроль	- налагодження взаємозв'язку в організаційній системі протягом усього життєвого циклу нововведення; - контроль за зміною інформації про стан внутрішньої і зовнішнього середовища; - контроль за коригуванням інноваційних цілей підприємства.

Джерело: складено автором на основі даних [27]

Здатність до правильного вибору та ефективної реалізації стратегії інноваційного розвитку, практичного використання інновацій стає необхідною умовою досягнення якісного економічного зростання, науково-технічного прогресу і високої конкурентоспроможності підприємства. [28] Розроблена стратегія інноваційного розвитку підприємства являє собою ряд послідовних заходів із зворотними зв'язками, які дозволяють вести коригування цілей, завдань, а також формувати підсумкові показники економічного стану виробничого комплексу. (рис. 1.1) [30]

Першим кроком у розробці стратегії є формування принципів і стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства у форматі екологічної відповідальності як пріоритетного напрямку в управлінні підприємством. Другий крок - аналіз економічного та інноваційного стану підприємств з обґрунтуванням і розробкою моделі та цільової функції екологічного менеджменту з формуванням структурної схеми напрямів його впровадження.

На третьому кроці визначаються точки руйнівного впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища з урахуванням екологічної складової на інноваційний розвиток підприємства, які зачіпають економічні

інтереси і пріоритети як підприємства в цілому, так і його складових. Четвертим кроком стратегії є розробка якісних і кількісних показників інноваційного стану підприємства з розробкою методики соціально-еколого-економічної оцінки екологічного менеджменту, що включає систему індикаторів у контексті комплексного розвитку підприємства.

На п'ятому кроці здійснюється розробка стратегії інноваційного розвитку підприємства, що включає в себе аналіз альтернатив і створення системи планів, що дозволяють ефективно реагувати на технологічні можливості і загрози, а також здійснювати взаємне узгодження обраної інноваційної стратегії з концепцією екологічної відповідальності; розробку системи екологічного менеджменту, яка передбачає створення алгоритму та наукової платформи діагностики її реалізації.

Шостим кроком процесу розробки стратегії є прогноз результатів виконання заходів з аналізом ефективності стратегії інноваційного розвитку підприємства і визначення найкращого варіанту управління підприємством у форматі екологічної відповідальності.

Сьомим кроком є моніторинг інноваційного розвитку підприємства – це система оперативного відстеження та первинного аналізу змін в інноваційному розвитку, що забезпечує формування та зберігання систематизованої стратегічної та екологоекономічної інформації про поточні показники виробничо-господарської діяльності підприємства; показники рівня інноваційного потенціалу підприємства; досягнутий рівень екологічної відповідальності з дотриманням норм екологічного права; ефективність реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.[23]

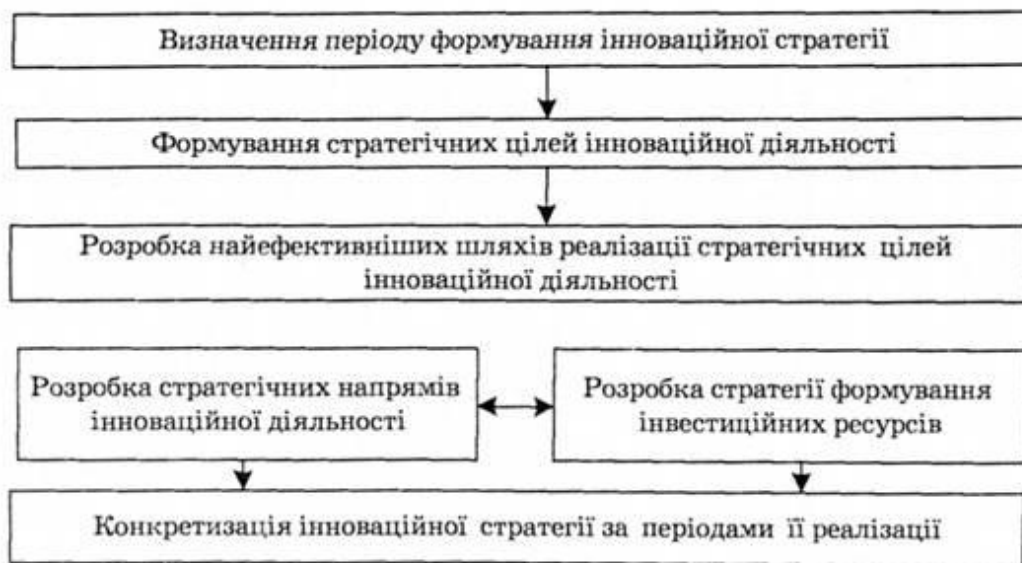


Рисунок 1.1 – Схема розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Джерело: складено автором на основі даних [30]

Таким чином, стратегія інноваційного розвитку підприємства встановлює оптимальну послідовність заходів для здійснення інноваційної діяльності, її контролю і коригування на основі здійснення поточного моніторингу та правильного плануванні. [33]

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ТАНДЕМ ЕКСПЕРТ»

2.1 Організаційно-фінансова діяльність ТОВ «Тандем Експерт»

Товариство з обмеженою відповідальністю „Тандем Експерт” активно працює в сфері надання консалтингових, юридичних, оціночних, землепорядних та землеоціночних послуг з 2004 року.

Впродовж своєї діяльності ТОВ „Тандем Експерт”, окрім землепорядної діяльності, здійснює незалежну оцінку майна з метою визначення його ринкової вартості для встановлення величини орендної плати, визначення розміру застави, постановки майна на баланс, при приватизації, при страхуванні, при проведенні операцій купівлі-продажу об’єктів на вторинному ринку.

ТОВ «Тандем Експерт» має наступні документи задля проведення своєї діяльності:

1. Ліцензія на проведення землепорядних та землеоціночних робіт (за наступними кодами Єдиного ліцензійного реєстру: 57.01.02; 57.01.07; 57.01.08; 57.01.09; 57.01.10; 57.01.16; 57.02.01.01; 57.02.01.02; 57.02.01.03; 57.02.04), видана Державним Агентством земельних ресурсів України, серія АВ №332147 від 13.08.2007 року.

2. Сертифікат суб’єкта оціночної діяльності, виданий Фондом державного майна України від 27 квітня 2007 року за № 5700/07 - 1. Оцінка об’єктів у матеріальній формі;

1.1. Оцінка нерухомих речей (нерухомого майна, нерухомості), у тому числі експертна грошова оцінка земельних ділянок;

1.2. Оцінка машин і обладнання та дорожніх транспортних засобів.

3. Ліцензія на виконання топографо-геодезичних, картографічних робіт (за наступними кодами Єдиного ліцензійного реєстру 43.02.02;

43.03.04; 43.05.01, 43.05.04), видана Державною службою геодезії, картографії та кадастру України, серія АВ № 388431 від 07.08.2008.

Підприємство здійснювало роботи з експертної грошової оцінки орендованих земель, які підлягали викупу, у м. Бровари, м. Кагарлик, м. Обухів та м. Рокитне з подальшим рецензуванням звітів в Київському обласному управлінні земельних ресурсів України, а також оцінку земельних ділянок для укладення цивільно-правових угод. Крім експертної оцінки земельних ділянок, компанія проводить нормативну грошову оцінку земельних ділянок для оподаткування та укладення договорів оренди.

ТОВ „Тандем Експерт” співпрацює як суб’єкт оціночної діяльності з наступними банками: „Райфайзенбанк Аваль”, „Універсальний банк розвитку та партнерства”, „Кредитпромбанк”, „Надра”, VAB, „Дельта-банк”, „Партнер”, „Форум”, «Київ», «Фінанси та кредит», Перший український міжнародний банк (ПУМБ), «РД Банк», «Брокбізнесбанк», «Унікредитбанк», «Універсал банк», Альфа-банк, Сведбанк тощо.

Основні роботи з оцінки майна виконувалися ТОВ „Тандем Експерт” для наступних організацій:

- ВАТ „Укрпластик” (Київ) - оцінка цілісного майнового комплексу, об’єктів інтелектуальної власності, основних засобів;

- ВАТ „Будіндустрія” та ЗАТ „Піастрелла” - оцінка майна;

- Національного авіаційного університету, Національного педагогічного університету, Національного будівельного університету, Київського національного економічного університету, Академії водного транспорту, інституту фізики, ДП „Поліграфкомбінат Україна”, ВАТ „Більшовик” та „Укрпошта” – з питань оцінки майна для розрахунку орендної плати;

- Міжрегіональної академії управління персоналом (всі філії України), ВАТ „Київхімволокно”, "Буцацький виробничо-консервний комбінат” (м. Бучач, Тернопільської області) – з питань оцінки майна.

Для загальної характеристики засобів підприємства вивчається їхня наявність, склад, структура та зміни, що відбулися в них.

Таблиця 2.1 Структура активів балансу на 31 грудня 2019 р.

Статті активу	Період		Абсолютне відхилення (+, -), тис. грн.	Відносне відхилення
	На початок I півріччя	На кінець I півріччя		
	Тис. грн.	Тис. грн.		
I Необоротні активи	31,3	37,2	5,9	18,84%
первісна вартість	207,5	244,7	37,2	17,92%
Основні засоби	31,3	37,2	5,9	18,84%
Знос	(176,2)	(207,5)	-31,3	-17,76%
II Оборотні активи	306,4	256,5	-49,9	-16,28%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0,9	0,6	-0,3	-33,30%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	0,1	5,6	5,5	5500,00%
витрати майбутніх періодів	233,6	116,8	-116,8	-50,00%
гроші та їх еквіваленти	17,8	21,2	3,4	19,10%
Запаси	20,4	2,2	-18,2	-89,21%
Разом:	391,7	293,7	-98	-25,01%

Проаналізувавши дані таблиці, ми можемо зробити висновки про склад та структуру активів підприємства за 2019 рік та їх зміну протягом I півріччя. Станом на кінець I півріччя 2019 року можемо спостерігати наступні зміни в структурі активів підприємства ТОВ «Тандем Експерт». Загальна сума активів за звітний період зменшилась на 98 тис. грн., що становить 25%. Як показують розрахунки, загальна вартість необоротних

активів збільшилась на 6 тис. грн., що склало 16,28% їхньої вартості на початок року. Аналізуючи показники зносу основних засобів, можна побачити значні втрати (31 тис. грн.), які зумовлені моральним та фізичним старінням основних засобів. Проте їх первісна вартість збільшилась на 37,2 тис. грн.. В той час коли зниження в оборотних активах сягнуло 49,9 тис. грн., тобто 16,28%. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги порівняно з початком звітної півріччя на його кінець зменшилась на 3 тисячі, що сягає у відносному відхиленні аж 33%, проте дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом навпаки збільшилась на 5,5 тис. грн., що є досить негативним аспектом.

Таблиця 2.2 Структура активів балансу за I півріччя 2020 року

Статті активу	Період		Абсолютне відхилення (+, -), тис. грн.	Відносна відхилення
	На початок I півріччя	На кінець I півріччя		
	Тис. грн.	Тис. грн.		
I Необоротні активи	37,2	38	0,8	2,15%
первісна вартість	244,7	225,4	-19,3	7,88%
Основні засоби	37,2	26,6	-10,6	-28,49%
знос	207,5	199,8	-7,7	-3,71%
II Оборотні активи	256,5	445,5	189	73,68%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0,6	0,5	-0,1	-16,66%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	5,6	5,2	-0,4	-7,14%

Продовження Таблиці 2.2

витрати майбутніх періодів	116,8	116,8	0	0,00%
гроші та їх еквіваленти	21,2	86,8	65,6	309,43%
запаси	2,2	12,3	10,1	459,09%
Разом:	256,5	445,5	189	73,68%

З огляду на отримані дані, можна відзначити позитивну тенденцію до збільшення активів загальною сумою на 189 тис. грн., тобто на 73,68% порівняно з початком періоду. Невелику частку у збільшенні активів грають необоротні активи, 8 тис. грн., тобто 2%. Знос основних засобів та первісна ціна залишилися у мінусі, що свідчить про активне їх використання та фізичне і моральне старіння.

Щодо оборотних активів, можемо бачити значні збільшення, особливо гроші та їх еквіваленти, які сягають 65,6 тис. грн. та запаси – 10,1 тис. грн. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги та дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом увійшли в мінуса. Це явище зумовлене не виплатою заборгованості клієнтами підприємства.

Таблиця 2.3 Структура пасивів балансу за I півріччя 2019 року

Статті пасиву	Період		Абсолютне відхилення (+, -), тис. грн.	Відносне відхилення
	На початок I півріччя	На кінець I півріччя		
	Тис. грн.	Тис. грн.		
I Власний капітал	62,3	40,8	-21,5	-34,50%
Зареєстрований капітал	20,5	20,5	0	0%
Нерозподілений прибуток	41,8	20,3	-21,5	-51,43%

Продовження Таблиці 2.3

II Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	329,4	252,9	-76,5	-23,22%
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	14,4	14,7	0,3	2,08%
розрахунки з бюджетом	2,9	4,3	1,4	48%
у тому числі з податку на прибуток	0,5	4,3	3,8	760,00%
Інші поточні забезпечення	296,2	216,2	-80	-27,00%
Разом:	391,7	293,7	-98	-25,01%

Проаналізувавши дані таблиці можна побачити, що основну частку пасивів складає поточна кредиторська заборгованість податку на прибуток, що сягає 760%, у грошовому еквіваленті – 3, 8 тис. грн.. Другим за величиною абсолютного відхилення йде нерозподілений прибуток, який складає 51%, тобто 21,5 тис. грн. Проте поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги підвищилась на 3 тис (2%), так само як кредиторська заборгованість розрахунків з бюджетом, що зросла на 48%, тобто на 1,4 тис. грн..

Власний капітал на кінець I півріччя 2019 року знизився на 21,5 тис. грн., що складає у відносному відхиленні 34,5%. Зареєстрований капітал залишився сталим, не змінившись ні на відсоток. Нерозподілений прибуток навпаки знизився на 21, 5 тис. грн., що і складає основну частку власного капіталу. Загалом пасив за 2019 рік складає 293,7 тис. грн. Дана сума на 25% нижча за суму початку року.

Таблиця 2.4 Структура пасивів балансу за I півріччя 2020 року

Статті пасиву	Період		Абсолют не відхилен ня (+, -), тис. грн.	Відносне відхиленн я
	На початок I півріччя	На кінець I півріччя		
	Тис. грн.	Тис. грн.		
I Власний капітал	40,8	371	330,2	809,31%
Зареєстрований капітал	20,5	20,5	0	0%
Нерозподілений прибуток	20,3	391,5	371,2	1828,57%
II Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	252,9	854,5	601,6	237,88%
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	14,7	8,6	-6,1	-41,49%
розрахунки з бюджетом	4,3	3,8	-0,5	-12%
у тому числі з податку на прибуток	4,3	0	-4,3	-100,00%
Інші поточні забезпечення	216,2	791,5	575,3	266,09%
Разом:	293,7	483,5	189,8	64,62%

Аналізуючи таблицю за I півріччя 2020 року ми можемо побачити помітні позитивні зміни у власному капіталі. Загальна сума якого збільшилась на 330 тис. грн., що складає у відсотках - 809,31%. Зареєстрований капітал залишився незмінним за півріччя 2020 року, проте нерозподілений прибуток значно підвищився, а саме на 371,2 тис. грн., що у відносному відхиленні зображено, як 1828%. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення, в цілому також вийшло в плюсі, загальна сума відхилення складала 601,6 тис. грн. А саме:

- поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги не значно зменшилась на 6 тис. грн. (41,49%)

- розрахунки з бюджетом зменшились лише на 5 тис. грн.

- податок на прибуток знизився на 4,3 тис. грн..

В цілому пасив на I півріччя 2020 року склав 483,5 тис. грн., що на 64% більше за суму на початку звітного періоду. Можна зробити висновок, що підприємство більше ніж на половину збільшило свої пасиви за півріччя 2020 року.

Таблиця 2.5 Порівняння структури активів балансу за I півріччя 2019 та 2020 років

Статті активу	Період		Абсолютн е відхиленн я (+, -), тис. грн.	Відносне відхилення
	На кінець I півріччя	На кінець I півріччя		
	2019 р	2020 р		
	Тис. грн.	Тис. грн.		
I Необоротні активи	37,2	38	0,8	2,15%
первісна вартість	244,7	225,4	-19,3	-7,88%
Основні засоби	37,2	26,6	-10,6	-28,49%
знос	-207,5	199,8	407,3	199,80%
II Оборотні активи	256,5	445,5	189	73,68%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0,6	0,5	-0,1	16,66%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	5,6	5,2	-0,4	7,14%
витрати майбутніх періодів	116,8	116,8	0	0,00%
гроші та їх еквіваленти	21,2	86,8	65,6	309,43%
запаси	2,2	12,3	10,1	459,09%
Разом:	293,7	445,5	151,8	51,60%

Таблиця 2.6 Порівняння структури пасивів балансу за I півріччя 2019 та 2020 років

Статті пасиву	Період		Абсолютне відхилення (+, -), тис. грн.	Відносне відхилення
	На кінець I півріччя	На кінець I півріччя		
	2019	2020		
I Власний капітал	40,8	371	330,2	809,31%
Зареєстрований капітал	20,5	20,5	0	0%
Нерозподілений прибуток	20,3	391,5	371,2	1828,57%
II Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	252,9	854,5	601,6	237,88%
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	14,7	8,6	-6,1	-41,49%
розрахунки з бюджетом	4,3	3,8	-0,5	-12%
у тому числі з податку на прибуток	4,3	0	-4,3	-100,00%
Інші поточні забезпечення	216,2	791,5	575,3	266,09%
Разом:	293,7	483,5	189,8	64,62%

Джерело: складено авторами на основі даних

Проаналізувавши отримані дані, ми можемо зробити висновок, що загалом за 1 звітний рік активи збільшились на 151, 8 тис. грн., тобто 51%. Причиною їх підвищення сприяли оборотні активи, які зросли на 189 тис. грн., порівняно з 2019 роком. Особливого збільшення зазнали гроші та еквіваленти. Щодо пасивів підприємства, то можна сказати що вони зросли вдвічі, а саме на 189,8 тис. грн. порівняно з 2019 роком. Головним каталізатором підвищення пасивів стали довгострокові зобов'язання,

цільове фінансування та забезпечення, що сягнули майже 600 тис. грн., та інші поточні забезпечення – 575 тис. грн.

2.2 Оцінка інноваційного потенціалу підприємства

Кожному підприємству потрібні інновації для забезпечення його подальшого економічного розвитку. Створення нових або ж удосконалення існуючих товарів або послуг, удосконалення технологій в організації праці, використання сучасних методів управління надає можливість підприємству отримати конкурентні переваги.

Користуючись інтегральним підходом, щоб проаналізувати структуру інноваційного потенціалу ТОВ «Тандем Експерт», а також використовуючи метод експертних оцінок, можна виділити такі його складові: кадрова, виробничо-технічна, фінансова, маркетингова і організаційно-управлінська. Розглянемо кожен складову інноваційного потенціалу підприємства окремо.

В сьогоденних умовах розвитку ринку кадровий потенціал підприємства розглядається як основний потенціал. На ТОВ «Тандем Експерт» налічується 45 працівників, з них більше 30-ти мають різні спеціальності. Керує підприємством директор, який одночасно є власником організації. Разом із директором керують організацією керівники відділів: відділ експертних оцінок, юридичний відділ, відділ по роботі з клієнтами, відділ кадрів, відділ маркетингу та фінансовий відділ (рис. 2.1):

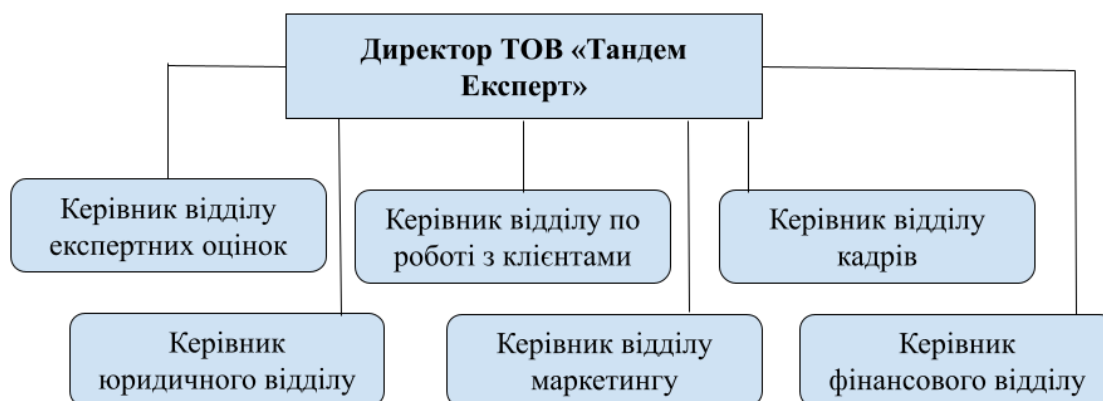


Рисунок. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Тандем Експерт»

Так як ТОВ «Тандем Експерт» зосереджує свою діяльність на землевпорядних та землеоціночних послугах, то відділ експертних оцінок є найбільшим, де працюють біля 20 експертів з оцінки землі та другої власності в різних сферах економіки. Другим за розміром є юридичний відділ, в якому працює 10 юристів.

У 2020 році фонд оплати праці становив 8015,2 тис. грн., що на 11% більше, ніж у 2019 році, де фонд оплати праці становив 7053,4 тис.грн. Крім основної заробітної плати працівники отримують премії на найкращі показники роботи, а також різні види доплат, наприклад, за понаднормову роботу. За підсумками 2020 року обсяг заохочувальних та компенсаційних виплат склав 754,7 тис.грн. Заробітна плата на підприємстві регулюються в першу чергу, чинним законодавством: установленою мінімальною заробітною платою, нормами, гарантіями та компенсаціями, оподаткуванням доходів працівників, а також ринком праці - щоб бути конкурентним, підприємство регулярно проводить моніторинг заробітної плати у своєму сегменті. Мотивація працівників підприємства, у більшості випадків, матеріальна.

На ТОВ «Тандем Експерт» функцію управління персоналом здійснює керівник відділу персоналу, який займається формуванням та реалізацією кадрової стратегії організації. Крім стратегічної функції, відділ займається:

- документальним оформленням руху працівників на підприємстві, їх відпусток, веденням штатного розпису та табелів обліку робочого часу;

- пошуком та підбором персоналу на відкриті вакансії;
- складанням та реалізацією плану навчання працівників;
- проводить регулярний моніторинг заробітної плати;
- вирішує адміністративно-господарські питання.

Вважаємо, що діяльність відділу кадрів на підприємстві досить перспективною, так як працює кадрова стратегія, що відповідає загальній стратегії підприємства, реалізуються всі основні функції управління персоналом. Щоб зменшити, присутній на підприємстві, невеликий віддік висококваліфікованого персоналу, відділу кадрів слід розвивати такий напрямок роботи - як розвиток мотивації працівників та корпоративної культури компанії. Це буде великою перевагою за значним вкладом в підвищенні інноваційного потенціалу підприємства в цілому.

Щодо характеристики виробничо-технічного потенціалу, то слід слід розглянути два основних напрямки діяльності підприємства - оціночні послуги та юридичні послуги. Компанія володіє сучасним обладнанням для землевпорядкування: електронними інструментами та використовують нові технології геоінформаційних систем. Деякі проблеми в роботі землевпорядників виникають у процесі прийняття управлінських рішень через недосконалість нормативно-правової бази - коли у декількох землевпорядників можуть виникати з одного питання декілька різних думок. Як для професіоналів своєї справи, землевпорядникам дуже важливо дійти до спільного рішення. Так як розбіжності в роботі можуть призвести до зменшення виробничо-інноваційного потенціалу підприємства.

В роботі експертів з оцінки, а також юристів використовується сучасна нормативно-правова база, що діє в Україні. Фахівці з цієї сфери

регулярно проходять навчання у сфері оцінювання землі та надання консультаційно-юридичних послуг, у тому числі і он-лайн навчання.

Серед недоліків, що можна виділити в інноваційній роботі виробничо-технічного сегменту це:

- відсутність регулярної оцінки знань та навичок працівників;
- підвищення кваліфікації відбувається хаотично, не підпримуючись визначеного плану навчання;
- практично не використовуються інноваційні підходи щодо реалізації консалтингових проєктів (мозкові штурми, розробні сесії з клієнтом, створення експертних опонуючих груп, самостійний науковий пошук та інші).

За результатами горизонтального аналізу фінансової звітності підприємства, який проводився у пункті 2.1, можна зробити загальні висновки про позитивні тенденції розвитку підприємства: збільшення власного капіталу, збільшення оборотності власних обігових коштів та дебіторської заборгованості, зменшення витрат на податкові зобов'язання, збільшення прибутку. За цими даними можна підбити підсумок про інвестиційну привабливість підприємства ТОВ «Тандем Експерт», що є дуже важливим для реалізації інноваційних проєктів.

Під час аналізу організаційно-управлінської складової є можливість виявити ефективність організаційної структури компанії, організаційної культури, ступінь налагодженої роботи інформаційно-комунікаційних зв'язків, системи цілей та стратегії підприємства [31].

Організація роботи підприємства за дивізіональним типом надасть підприємству можливість здійснювати управління багатoproфільним підприємством з територіально віддаленими підрозділами та краще адаптуватись до змін зовнішнього середовища, приймати ефективні управлінські рішення керівникам підрозділів завдяки наближеності до місця виникнення проблеми [12]. На теперішньому етапі розвитку

підприємства саме дивізійна організаційна структура є найбільш ефективною для ТОВ «Тандем Експерт».

На підприємстві немає налагодженої ефективної системи стратегічного планування, а також чітко складеної місії, що відображала б погляди керівництва на розвиток підприємства, стимулювала б працівників до більшої відповідальності та ефективної роботи, сприяла б зниженню ризику прийняття необґрунтованих та нерациональних рішень. В результаті, на підприємстві присутній низький рівень корпоративної культури, працівники не мають чіткого бачення майбутнього організації та свого місця в ній. В інформаційному потоці переважає низхідний характер.

Маркетинговий потенціал ТОВ «Тандем Експерт» - сукупність засобів та можливостей підприємства, що використовуються в процесі реалізації його маркетингової діяльності.

Основними завданнями з маркетингової діяльності на підприємстві є

- збір, обробка та зберігання інформації,
- підготовка даних для прийняття управлінських рішень,
- формування попиту на послуги землеоціночних робіт та їх продажу. [29]

Маркетингові функції у ТОВ «Тандем Експерт» виконують менеджери з продажу та менеджери по роботі з клієнтами, які працюють у відділі по роботі з клієнтами та у відділі маркетингу. Основними функціями з маркетингової діяльності на підприємстві «Тандем Експерт» є:

- аналіз та прогнозування ринку землеоціночних послуг;
- аналіз конкуренції, попиту, цінової політики в галузі;
- оцінка конкурентоспроможності послуг, що надаються підприємством;
- обґрунтування та проведення рекламних заходів.

Для постійного і безперервного дослідження змін, появи інновацій у ринковому середовищі, технологічних процесах менеджерами ТОВ

«Тандем Експерт» систематично проводиться маркетинговий моніторинг. Здійснюється постійний аналіз конкуренції цінових коливань, спостереження за діями конкурентів (цінова, комерційна політика).

У зв'язку з орієнтацією ТОВ «Тандем Експерт» на конкретний ринок послуг, активно проводиться вивчення ринку, визначається сезонність попиту на дані послуги, здійснюється планування обсягу та складу послуг, що надаються, аналіз і прогнозування ринкової кон'юнктури, нормування і планування консультаційних робіт.

Після огляду основних функцій підприємства можна зробити висновки та визначити основні причини, через які підприємство недостатньо активно використовує свій інноваційних потенціал (рис. 2.2):

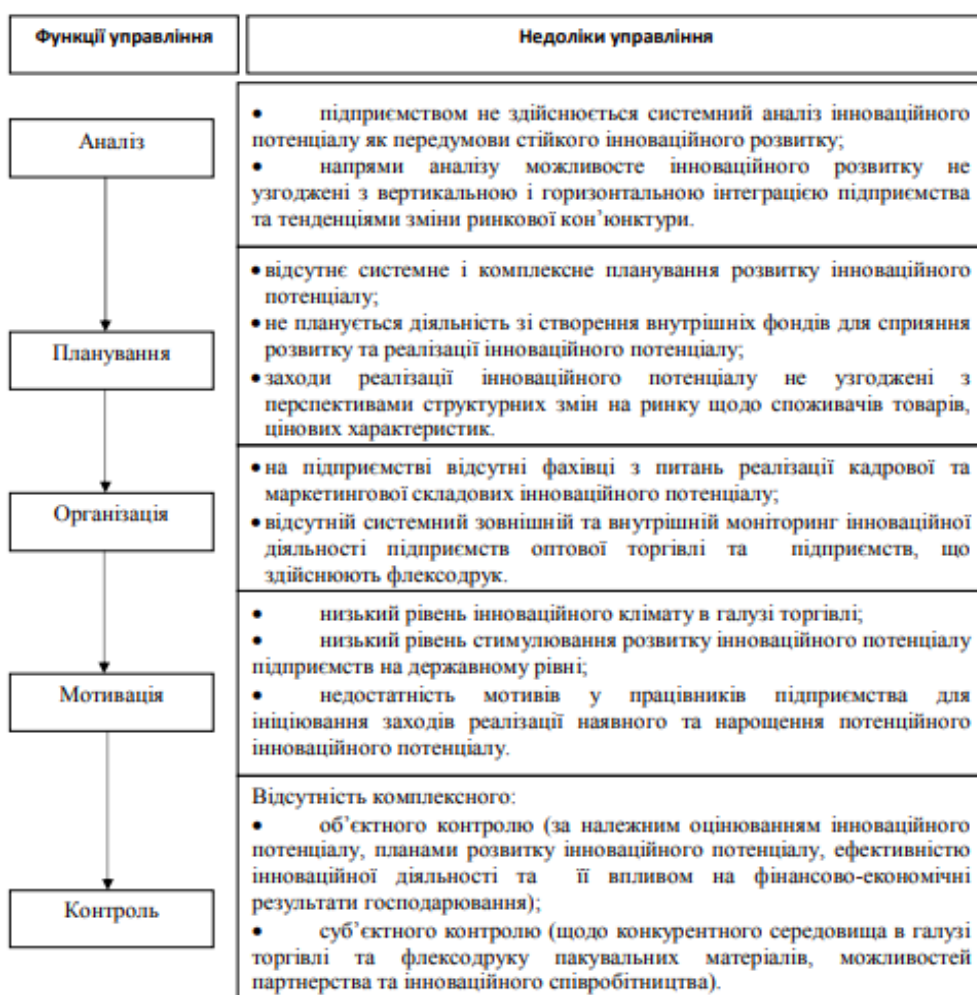


Рисунок. 2.2 Недоліки управління інноваційним розвитком ТОВ «Тандем Експерт»

З позицій системного підходу інноваційний потенціал- це невід'ємна частина сукупного потенціалу організації, що являє собою цілісну динамічну соціально-економічну систему.

З позицій комплексного підходу інноваційний потенціал - це комплексна структура, яка складається із сукупних взаємодіючих елементів з різним ступенем складності й організації. Використовуючи комплексний підхід можна провести перший етап оцінки інноваційного потенціалу, який передбачає аналіз структури інноваційного потенціалу, вивчення стану кожної її складової, тобто метод експертних оцінок. [29]

В процесі оцінки використання підприємством потенціалу кожної складової інноваційного потенціалу будемо використовувати шкалу, згідно якої:

0 - зовсім не використовується інноваційний потенціал складової;

0 - 4,0 балів - - низький рівень використання інноваційного потенціалу складової;

4,1 – 7,5 балів - середній рівень використання інноваційного потенціалу складової;

7,6 – 10,0 балів - високий рівень використання інноваційного потенціалу складової (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 Система показників оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Тандем Експерт»

	Показники	Умовне позначення	Значення
1. Показники кадрового потенціалу (КП)	Соціально-психологічний клімат	КС1	4,7
	Рівень мотивації до творчої інноваційної активності	КС2	2,8

	Рівень ротації кадрів	КС3	2,0
2. Показники виробничо-технічного потенціалу (ВТП)	Рівень використання виробничої потужності	ВТС1	8,6
	Рівень залучення нематеріальних активів	ВТС2	3,3
	Екологічність технологій та обладнання	ВТС3	6,5
	Якість технологічного устаткування	ВТС4	7,4
3. Показники фінансового потенціалу (ФП)	Співвідношення власних та залучених фінансових ресурсів	ФС1	8,4
	Рентабельність вкладеного капіталу	ФС2	5,6
	Можливість залучення додаткового капіталу	ФС3	9,0
4. Показники організаційно-управлінської складової	Ефективність організаційної структури підприємства	ОУС1	7,1
	Рівень організаційної культури	ОУС2	2,2
	Ефективність комунікаційних зв'язків	ОУС3	3,2
	Система стратегічного планування	ОУС4	2,8
5. Показники маркетингової складової	Дослідження маркетингового середовища	МС1	6,4
	Дослідження споживачів та цін	МС2	7,9
	Темпи розширення частки ринку	МС3	3,9
	Ефективність каналів просування	МС4	5,5

Джерело: складено авторами на основі даних

Розрахуємо середні значення показників окремих складових інноваційного потенціалу. Отримані дані відобразимо на діаграмі (рис. 2.3).

1. Значення кадрової складової:

$$КС = (КС1 + КС2 + КС3) / 3 = (4,7 + 2,8 + 2,0) = 3,13$$

2. Значення виробничо-технічної складової:

$$ВТС = (ВТС1 + ВТС2 + ВТС3 + ВТС4) / 4 = (8,6 + 3,3 + 6,5 + 7,4) / 4 = 6,45$$

3. Значення фінансової складової:

$$ФС = (ФС1 + ФС2 + ФС3) / 3 = (8,4 + 5,6 + 9,0) / 3 = 7,6$$

4. Значення маркетингової складової:

$$МС = (МС1 + МС2 + МС3 + МС4) / 4 = (6,4 + 7,9 + 3,9 + 5,5) / 4 = 5,9$$

5. Значення організаційно-управлінської складової:

$$ОУС = (ОУС1 + ОУС2 + ОУС3 + ОУС4) / 4 = (7,1 + 2,2 + 3,2 + 2,8) / 4 = 3,8$$

Щоб здійснити комплексну оцінку інноваційного потенціалу ТОВ «Тандем Експерт» використаємо інтегральний показник, який розраховується за формулою середнього арифметичного із загальної суми всіх складових інноваційного потенціалу:

$$ІП = (КС + ВТС + ФС + МС + ОУС) / 5 = (3,13 + 6,45 + 7,6 + 5,9 + 3,8) / 5 = 5,4$$

Отже, можна зробити висновок, що рівень використання інноваційного потенціалу на ТОВ «Тандем Експерт» - середній.

Найбільш ефективно підприємством використовується виробничо-технічна і фінансова складова інноваційного потенціалу, а найменшою увагою користується кадрова, організаційно-управлінська та маркетингова складова, що б у найповнішій мірі могли слугувати підвищенню конкурентоспроможності та стійкому розвитку організації.

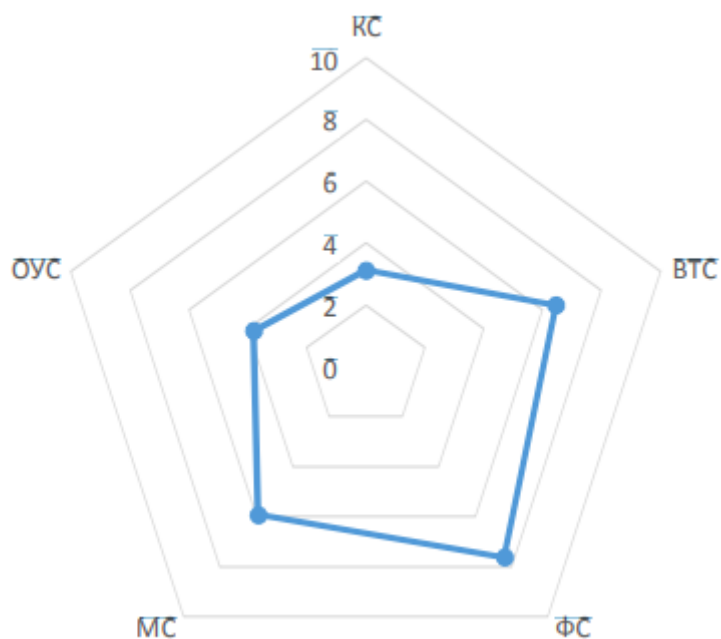


Рисунок. 2.3 Результати експертної оцінки складових інноваційного потенціалу на ТОВ «Тандем Експерт»

Джерело: складено авторами на основі розрахунків

Отримані результати оцінки складових інноваційного потенціалу ТОВ «Тандем Експерт» візьмемо за основу розробки комплексу заходів, які будуть спрямовані на підвищення інноваційної активності підприємства.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ТАНДЕМ ЕКСПЕРТ»

3.1 Формування стратегії інноваційного розвитку розвитку ТОВ «Тандем Експерт»

В сьогоденнішніх умовах розвитку ринку інновації грають ключову роль у підвищенні ефективності консалтингових підприємств. Однією із головних умов успішної діяльності підприємства є наявність та розвиток його інноваційного потенціалу. Його створення, використання та поступове збільшення неможливе без ефективного стратегічного ним управління.

Зробивши аналіз інноваційного потенціалу на ТОВ “Тандем Експерт” було виявлені нерівномірні та недостатні темпи використання потенціалу та низький рівень мотивації персоналу на майбутні вдосконалення.

В пункті 2.2 ми визначили основні складові інноваційного потенціалу ТОВ “Тандем Експерт” і стало видно, що не тільки у виробничо-технічній складовій є перспективи нарощування потенціалу, але й у кадровій, маркетинговій та організаційно-управлінській. На підприємстві відсутня чітко сформована стратегія розвитку інноваційного потенціалу, що говорить про також відсутність сформульованих цілей в цьому напрямку діяльності.

Всі нововведення, які час від часу траплялися на підприємстві, носили переважно одиничний характер. Вони вносили зміни та покращення лише в окремих сферах діяльності підприємства і не мали великого впливу на кінцеві результати надання послуг.

Через відсутність планування відсутня чітка звітність щодо інноваційної діяльності, у керівників немає аналітичної основи, щоб провести оцінку ефективності даного виду діяльності та прийняти обґрунтовані управлінські рішення для подальшого розвитку організації, в

той час, як посилення активізації інноваційної діяльності підприємства могло б стати основним напрямком розвитку і підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку консалтингових послуг.

Згідно проведеного аналізу інноваційного потенціалу ТОВ “Тандем Експерт” за його окремими складовими ми зробили висновки, що управління інноваційним потенціалом на підприємстві не здійснювалося систематичним чином. Досить мало уваги приділялося таким ключовим складовими інноваційного потенціалу, як виробничо-технічна складова, та організаційно-управлінська.

Розробку стратегії управління інноваційним потенціалом необхідно базувати на визначенні загальної стратегічної мети підприємства. Згідно аналізу ефективності використання складових інноваційного потенціалу ТОВ “Тандем Експерт”, формування пріоритетів розвитку інноваційного потенціалу підприємства потрібно здійснювати за товарним, маркетинговим, технологічним, управлінським, ринковим та соціально-економічним напрямками.

Беручи до уваги результати оцінки фінансового стану організації, для подальшого нарощення інноваційного потенціалу ми вважаємо необхідним подбати про:

- розвиток інноваційної діяльності представництв організації;
- посилення інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності;
- комерціалізація та підтримка ринкових інновацій;
- інвестування капіталу в нові підходи до надання послуг у сфері землевпорядкування, оцінки землі та юридичних послуг цієї сфери;
- впровадження інвестицій у сучасні технічні засоби управління технологічними інноваціями;
- приведення організаційно-управлінської структури у відповідність із цілями і завданнями інноваційної діяльності;

- формування й ефективне використання внутрішніх фондів інвестиційно-інноваційного розвитку;
- посилення співробітництва з суб'єктами зовнішнього фінансового сектору, інвестиційного та інноваційного середовища;
- реалізація інвестиційних стимулів інтелектуальної творчої діяльності персоналу;
- підвищення рівня інвестиційної привабливості ТОВ “Тандем Експерт”.

Для забезпечення процесу реалізації заходів, спрямованих на досягнення ефективного інноваційного розвитку ТОВ “Тандем Експерт”, необхідно запровадити на підприємстві ефективну систему стратегічного управління інноваційним потенціалом (рис. 3.1).

Необхідність підтримки стратегічної орієнтації організації робить управління інноваційним потенціалом процесом безперервним та динамічним. Воно повинно ґрунтуватись на постійному аналізі й розумінні ситуації, динаміки її зміни. Тому наявна на ТОВ “Тандем Експерт” практика одноразового аналізу та діагностики не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену інформацію.

В даному випадку, розробка стратегічних рішень не може бути довготривалою через досить швидку зміну середовища, в якому функціонує організація. Запропонована система управління розвитком інноваційного потенціалу реалізується в послідовності виконання основних функцій управління: аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання. Дану систему утворюють наступні елементи: суб'єкт, об'єкт, цільові настанови, вхід, вихід, вплив зовнішнього середовища, механізм розвитку інноваційного потенціалу підприємства, зворотний зв'язок. Формування механізму розвитку інноваційного потенціалу підприємства відбувається з урахуванням принципів системності, цілеспрямованості,

керованості, науковості, орієнтації на ринок, наявності зворотного зв'язку, адаптивності, відтворюваності [34].

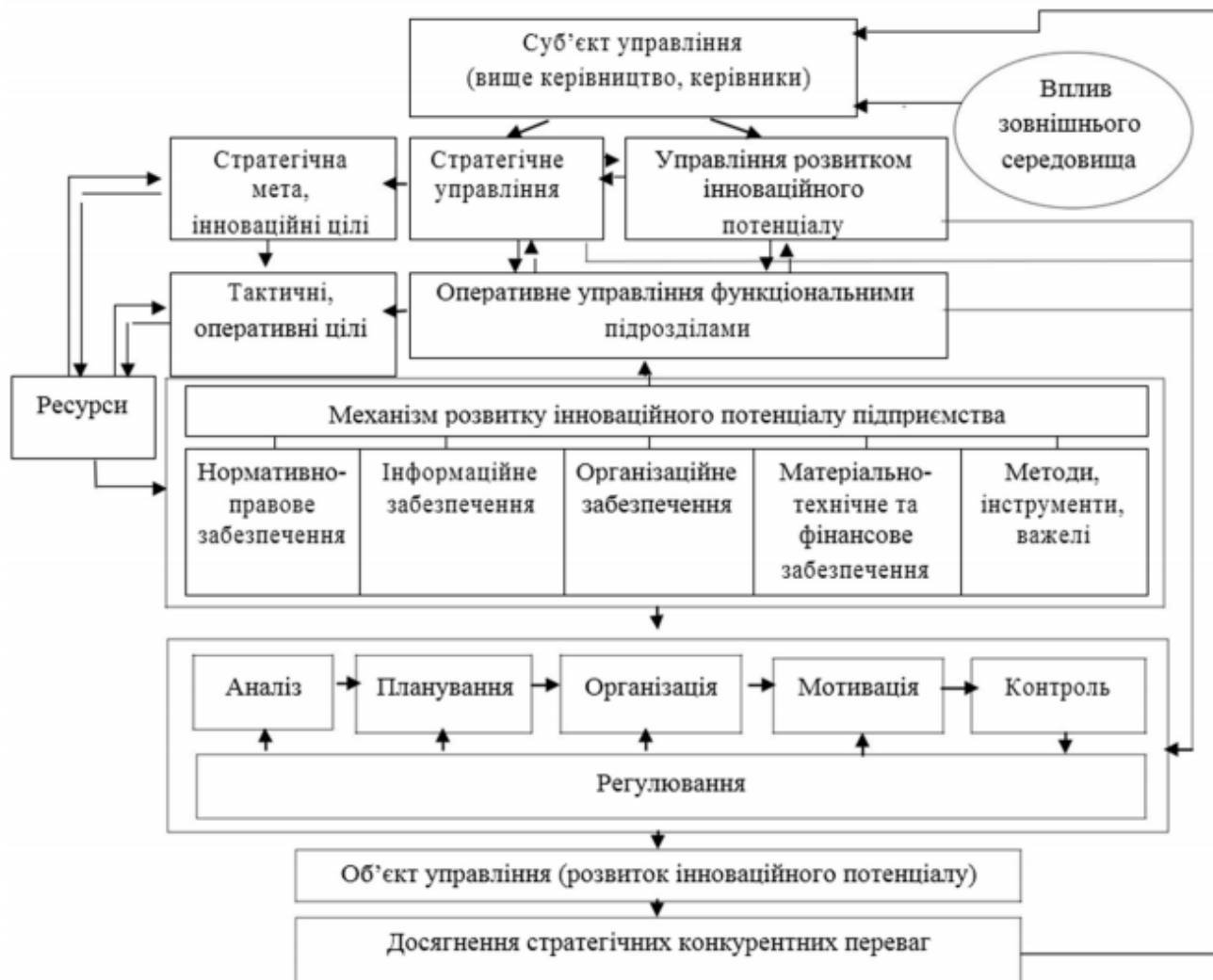


Рисунок. 3.1 Система управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства

Джерело: складено авторами на основі даних [36]

Для удосконалення виробничо-технічної складової ТОВ “Тандем Експерт”, то провівши відповідні дослідження, сформулюємо основні напрями, які можуть покращити ресурсне забезпечення інноваційного розвитку досліджуваного підприємства (таблиця 3.1.1).

Таблиця 3.1.1 Напрями покращення ресурсного забезпечення інноваційного розвитку ТОВ ТОВ “Тандем Експерт”

Напрямок	Сутність	Ефект
Запровадження нового виду послуги	Геодезичний супровід будівництва	Геодезичний супровід будівництва необхідний на будь-якому будівництві, починаючи від будівництва звичайного приватного будинку до величезних будівель і торгових комплексів. Принесе підприємству додатковий прибуток
Впровадження ERP-системи	Інтегрована система управління підприємством, що дозволяє пов’язати всі дані в єдину систему: фінансовий облік, процеси надання послуг, планування, управління персоналом, взаємодія з постачальниками і партнерами	Зниження витрат, підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства, зменшення заборгованості, підвищення рентабельності послуг, що надаються, доступ до інформації, доступ до поставлених цілей та планування
Підвищення мотивації праці, стимулювання інноваційних процесів та діяльності	Сукупність мотивів, стимулів чи внутрішніх та зовнішніх чинників, або як процес спонукання особистості до певних дій.	Зменшення плинності кадрів, збільшення інтелектуальної власності, спроможності підприємства до освоєння нової техніки, впровадження інноваційної продукції
Міжнародна науково – технічна співпраця	Обмін науково – технічною інформацією і даними.	Підвищення використання наукових розробок та зростання конкурентоспроможності

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Відповідно до рис. 3.2 пріоритетним напрямом є впровадження нової послуги на підприємстві, а саме - геодезичного супроводу будівництва.



Рисунок. 3.2 Напрями покращення ресурсного забезпечення інноваційного розвитку та їх вплив на ТОВ “Тандем Експерт”

Джерело: складено автором на власних досліджень

Геодезичний супровід будівництва - це винесення в натуру основних осей будівель та споруд, осей проїздів, трас підземних інженерних комунікацій, елементів благоустрою. В рамках виконання такої роботи відбувається поступове перенесення геодезичної основи в зону будівництва, закріплення отриманих точок тимчасовими геодезичними пунктами, винесення в натуру і закріплення на місцевості зазначених вище об'єктів, складання виконавчих запланованих схем. Також передбачені функції контролю і приймання розбивочних робіт, виконуваних геодезичними службами субпідрядних організацій. Геодезичний супровід будівництва в Україні дуже актуальний, що забезпечить підприємству ТОВ

“Тандем Експерт” додаткових замовників, а отже й додаткових грошових надходжень.

Геодезичний супровід будівництва актуальний на будь-якому етапі та для будь-якого виду будівництва: від будівництва звичайного приватного будинку до великих будівель та торгових комплексів. Саме геодезичне забезпечення будівництва гарантує якість та надійність зведених конструкцій.

Досвідчені фахівці, інженери-геодезисти, забезпечують геодезичний контроль в будівництві, що дозволяє провести точне та коректне позиціонування конструкцій і споруд згідно з допусками БНіП та з проектом. Геодезичне обслуговування будівництва є невід'ємною частиною проектування і виробництва.

Геодезичний супровід будівництва в Україні потрібен також для забезпечення будівельно-монтажних робіт на всіх етапах будівництва, а також для контролю якості виконання робіт генпідрядником і подальшого підтвердження обсягу виконаних робіт. Геодезичний супровід будівництва, ціни на який ви можете дізнатися, зателефонувавши нам, включає в себе всі геодезичні дослідження, передбачені інженерною геодезією.

Для максимальної автоматизації та оптимізації процесів, що пов'язані з управлінням зовнішніми та внутрішніми ресурсами підприємства, західні компанії все частіше розробляють та впроваджують спеціалізовані системи управління.

Існує велика кількість зарубіжних організацій, які займаються розробкою та впровадженням систем управління на підприємствах різного рівня і різних галузей, але варто зазначити, що такі системи практично не впроваджуються на українських підприємствах середнього і малого сегментів бізнесу.

Тому наступним напрямком удосконалення інноваційного розвитку ТОВ “Тандем Експерт” вважаю необхідним впровадження ERP-системи

(від. англ. – «Enterprise Resource Planning» - управління ресурсами підприємства).

Нові горизонти бізнесу та нові завдання потребують частішого перегляду бізнес-процесів, а збільшення обсягів накопичуваних даних - новіших, більш удосконалених засобів управління ними. Система управління підприємством дозволить керівництву та власникам бізнесу підвищити конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість компанії, за рахунок оптимізації та стандартизації бізнес-процесів з використанням кращих світових практик і забезпечення прозорості операційної та фінансової діяльності і застосування ІТ-інструментів.

Використання інструментів ERP-системи надасть можливість управляти підприємством за допомогою достовірної та актуальної інформації, щоб приймати зважені управлінські рішення. Згідно зі словником APICS (American Production and Inventory Control Society), термін ERP-система означає методологію ефективного планування та управління всіма ресурсами організації, що потрібні для здійснення продажів, виробництва, закупівель та обліку при виконанні замовлень клієнтів у сферах виробництва, дистрибуції і надання послуг [7]. ERP система - це потужна сучасна технологія, яка може допомогти оптимізувати використання ресурсів підприємства, скоротити витрати, визначити реальну собівартість та, в цілому, змінити спосіб ведення бізнесу. ERP рішення охоплюють безліч бізнес-процесів компанії, складних операцій, що виконуються фронт і бек-офісами: від організації бухгалтерського та податкового обліку, управління складськими запасами, виробництвом, логістикою, людськими ресурсами та розвитком персоналу, до супроводу електронної комерції та управління відносинами з клієнтами або підрядниками (CRM (від. англ. – «Customer relationship management» - управління відносинами з клієнтами)) в тому числі, які необхідно

інтегрувати для створення єдиної системи та забезпечити потреби кінцевого користувача.

Мету, сутність та ефективність системи представимо у вигляді таблиці (Табл. 3.1.2).

Таблиця 3.1.2 Впровадження ERP системи

Мета	Принцип	Ефект від застосування
Сприяння потокам інформації між всіма бізнес-функціями всередині підприємства, а також підтримка зв'язків з учасниками бізнес процесів за допомогою різних видів комунікацій.	Створення єдиного сховища даних, що містить всю корпоративну бізнес інформацію і забезпечує одночасний доступ до неї будь-якого необхідного числа співробітників підприємства, наділених відповідними повноваженнями.	Підвищення контрольованості всіх складових бізнесу і забезпечення фундаменту подальшого зростання і розвитку компанії. Веде до підвищення прибутку компанії. Дозволяє компанії значно підвищити ефективність діяльності та конкурентоспроможність: прозорість діяльності компанії для керівників і власників бізнесу; можливість приймати виважені управлінські рішення, засновані на точних і актуальних даних; висока швидкість реакції на ринкові зміни за рахунок оперативного управління бізнес-процесами на основі актуальної інформації; можливість планувати і моделювати різні варіанти розвитку компанії; швидке і ефективне вирішення оперативних питань управління фінансовими потоками; цикл отримання доходу - від накладної до отримання готівки; план-факт аналіз витрат і контроль відхилень; можливість контролювати реальні витрати, доходи і прибуток; підвищення якості продукції, що випускається; скорочення загальної вартості володіння інформаційними системами.

Головним є наступний функціональний набір ERP-системи [7]:

- ведення конструкторських і технологічних специфікацій, що визначають склад вироблених виробів, а також матеріальні ресурси і операції, необхідні для їх виготовлення;
- формування планів продажів і виробництва;
- планування потреб в матеріалах і комплектуючих výroбах, термінів і обсягів поставок для виконання плану виробництва продукції;
- управління запасами і закупівлями: ведення договорів, реалізація централізованих закупівель, забезпечення обліку і оптимізації складських і цехових запасів;
- планування виробничих потужностей від укрупненого планування до використання окремих верстатів і устаткування;
- оперативне управління фінансами, включаючи складання фінансового плану і здійснення контролю його виконання, фінансовий і управлінський облік;
- управління проектами, включаючи планування етапів і ресурсів, необхідних для їх реалізації.

Для ефективного здійснення інноваційного розвитку та описаних проектів, на підприємстві повинна бути впроваджена ефективна система мотивації співробітників. Представимо у вигляді таблиці 3.1.3 запропоновані заходи мотивації, що стосуються нововведень, та матимуть вплив на інноваційний розвиток.

Таблиця 3.1.3 Напрями стимулювання персоналу в процесі розробки та нововведень на ТОВ “Тандем Експерт”

Група співробітників	Мета	Зміст заходів, які забезпечують	
		моральне стимулювання	матеріальне стимулювання
Співробітники виробничо-технічного сегменту	Забезпечити творчу активність	Участь в конференціях, спільних поїздках, які, з одного боку, - наукові, а з іншого - творчі	Премії за участь в конференціях. Додаткові виплати на поїздки
	Запобігти можливості опору змінам, запропонованим іншими співробітниками	Підготовка співробітників до нововведень, опитування, виявлення їх думки	Додаткові бонуси співробітникам, які розробляють заходи з підготовки працівників до нововведень
Співробітники, що беруть участь у створенні нововведень	Забезпечити творчу активність	Участь в наукових конференціях, виставках, презентаціях, “круглих столах”	Премії за розробку нововведень
	Запобігти можливості опору змінам, запропонованим іншими співробітниками	Своєчасне ознайомлення з нововведеннями і підготовка до них	Надбавки до заробітної плати за підготовку програми щодо запобігання опорів змін
Співробітники, які не приймають участі в стратегії	Подолання опори змінам	Своєчасне ознайомлення зі змінами, виявлення думок	Надбавки до заробітної плати за підготовку програми

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Із наведених даних створено напрями покращення ресурсного забезпечення інноваційного розвитку підприємства та детально описано суть кожного із запропонованих впроваджень. Наступним важливим кроком є встановлення економічного ефекту від їх реалізації.

3.2 Розрахунок ефективності запропонованих заходів формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Тандем Експерт»

Щоб провести оцінку ефективності впровадження запропонованої нової послуги - геодезичного супроводу будівництва, необхідно оцінити витрати, що пов'язані з цим проектом, а також можливі доходи, що будуть отримані після такого впровадження.

Для початку проаналізуємо витрати (таблиця 3.2.1). Для впровадження нової послуги потрібно закупити нове обладнання - ровер RTK GNSS-приймач Leica GS07 + CS20 контролер вартістю 314500 грн. Для початкових замовлень необхідно мати в штаті трьох експертів з оцінювання, а також три ровери.

Таблиця 3.2.1 Витрати на обладнання для проведення геодезичного супроводу будівництва

Найменування витрат	Вартість, грн.
Ровер RTK GNSS-приймач Leica GS07 + CS20	943500
Доставка	600
Всього	944100

Отже, загальні витрати на закупівлю обладнання становлять 944100 грн.

Наступним кроком буде оцінка затрат на кадрове забезпечення нового напряму послуг (таблиця 3.2.2). Для нового проекту необхідно 3 осіб - експертів з оцінювання та 1 менеджер по роботі з клієнтами, який буде займатися продажем нової послуги новим та постійним клієнтам, а також супроводжувати клієнтів протягом всього терміну надання даної послуги.

Таблиця 3.2.2 Кадрове забезпечення для реалізації проекту по геодезичному супроводу будівництва

Посада	Кількість	Ставка	Сума грн/міс
Експерт з оцінки	3	16000	48000
Менеджер по роботі з клієнтами	1	15000	15000
Всього	4	-	63000

Отже, згідно таблиці 3.2.2 загальний фонд з оплати праці для виконання проекту становить 63000 грн/міс.

Також до витрат слід віднести такі показники:

1. Сплата єдиного соціального внеску $= 63000 \times 0,18 = 11340$ грн.
2. Непрямі та позавиробничі витрати (витрати на електроенергію, оренду для додаткових робочих місць, оплата відряджень та ін.) $= 25000$ грн.

Наступний крок є визначення середньої ціни на виконання даної послуги. Для цього необхідно порівняти середню ціну на послугу в інших компаніях-конкурентах. Ціна залежить від розміру об'єкту, з яким необхідно працювати, термінів підготовки інформації, об'єм інформації, який потрібен замовнику.

Визначаємо середню ціну за замовлення - 20000 грн. А також план виконання замовлень з розрахунку 1 замовлення на тиждень на одного експерта з оцінку. Отже в місяць при виконанні плану буде виконуватись

12 замовлень. Загальний обсяг можливого прибутку від реалізації послуги
 $= 20000 \times 12 = 240000$ грн.

Використаємо методи оцінки ефективності даного проекту:

- 1) метод розрахунку чистого приведенного доходу (NPV);
- 2) термін окупності (PP).

Для початку розрахуємо чистий приведений дохід (NPV) (таблиця 3.2.3). Ставку дисконтування приймемо за 30%.

Таблиця 3.2.3 Розрахунок NPV для проекту запровадження нової послуги по геодезичному супроводу будівництва

Місяць	Доходи, грн	Витрати, грн	Чистий грошовий потік, грн	Дисконтний множник	Дисконтований грошовий потік, грн
Черв 2021	-	1043440	-1043440	1	-1043440
3 кв 2021	720000	297960	422040	0,77	324971
4 кв 2021	720000	297960	422040	0,583	246049
1 кв 2022	720000	297960	422040	0,445	187808
2 кв 2022	720000	297960	422040	0,3115	131465
3 кв 2022	720000	297960	422040	0,218	92004
4 кв 2022	720000	297960	422040	0,152	64150
Чиста приведена вартість					3 007

Отже, зробимо висновок, що даний проект прибутковий, так як $NPV > 0$.

Період окупності буде дорівнювати $= 2831200 / 2532240 = 1,12$

Термін окупності становить близько 1 року і двох місяців.

Проведемо оцінку наступного напрямку, а саме впровадження ERP – системи.

На початку проведемо аналіз витрат, які потрібні будуть для впровадження ERP системи. До таких витрат входять:

- вартість устаткування і програмного забезпечення, до якого входять витрати на закупівлю, ліцензію, амортизацію та комплектуючі;
- управлінські витрати та витрати на персонал, до них входить заробітна плата за категоріями, відрахування ЄСВ, витрати на навчання ІТ персоналу, обслуговування техніки;
- витрати на розвиток - оплата послуг і консультацій та сервісних організацій;
- загальні витрати на зв'язок, до яких входять витрати на оренду ліній та каналів зв'язку, на інтернет, вартість корпоративних мереж передачі даних;
- вартість діяльності користувачів у зв'язку з наявністю ПК.

Загальні витрати на впровадження ERP системи представлені в таблиці 3.2.4:

Таблиця 3.2.4 Витрати на впровадження ERP системи на ТОВ “Тандем Експерт”, тис.грн.

Клас витрат	Сума
Загальна річна вартість устаткування та програмного забезпечення	1800
Усього управлінських витрат і витрат на персонал на рік	1790
Всього щорічні витрати на розвиток	730

Продовження Таблиці 3.2.4

Загальні витрати на зв'язок	350
Загальна річна вартість діяльності користувачів у зв'язку з наявністю ПК	863
Всього	5533

Так як повернення від інвестицій в ERP систему йде напряму не від системи, а від підвищення ефективності бізнес процесів, які вона інтегрує та оптимізує, то не є можливим точно вирахувати можливе отримання доходу.

Згідно аналітичних даних та досвіду інших компаній, які впроваджували ERP систему збільшення прибутку за рік складатиме близько 3-5 %, та потім щорічно зростає [6].

Вираховуємо величину можливих доходів, взявши за базовий рік величину прибутку базового 2020 року. Дохід від впровадження (2022) = $265620 * 0,03 = 7668,6$ тис. грн. Розрахуємо чистий приведений дохід у перший рік реалізації (таблиця 3.2.5). Ставку дисконтування приймемо за 30%.

Таблиця 3.2.5 Розрахунок NPV проекту впровадження ERP системи

Рік	Доходи, грн	Витрати, тис. грн	Чистий грошовий потік, тис.грн	Дисконтний множник	Дисконтований грошовий потік, тис. грн
2021	0	5533	-5533	1	-5533
2022	7968,6	0	7968,6	0,77	6135,82
Чиста приведена вартість					602,822

Визначаємо термін окупності проекту:

$$PP = 55330 / 7968,6 = 0,69$$

Тобто термін окупності проекту становить близько 8 місяців.

Розраховуємо за формулою індекс прибутковості:

$$PI = 6135,82/55330 = 1,1$$

Згідно з одержаних результатів індекс прибутковості за проектом становить 1,1, тому проект вважається ефективним.

Відобразимо результати всіх розрахунків у таблиці 3.2.6:

Таблиця 3.2.6 Результати оцінки ефективності впровадження ERP системи

Показник	Значення	Критерій ефективності
NPV	602822 грн	> 0
PP	8 місяців	< 5 років
PI	1,1	> 1

Виходячи з розрахованих показників можна зробити висновок, що запропонований проект є ефективним та має низький рівень ризику. Так як індекс рентабельності інвестицій перевищує 1, а термін окупності менше 1 року, можна вважати проект доцільним до впровадження на ТОВ «Тандем Експерт».

Також, можна відмітити, що за оцінками аналітиків, запровадження ERP-систем призводить до:

- скорочення складських запасів підприємства на 8-35 %,
- зростання продуктивності праці на 8-27 %,
- збільшення кількості виконаних замовлень на 7-20 % [7].

Після представлення напрямів покращення інноваційного розвитку ТОВ «Тандем Експерт» можна зробити наступні висновки щодо заходів, які необхідно запровадити підприємству:

- впровадження нового виду послуги;

- встановлення нового програмного забезпечення - ERP– системи управління ресурсами;

- стимулювання інноваційної активності працівників та міжнародна науково-технічна співпраця.

Дані заходи були представлені у вигляді проектів, було зараховані всі витрати на їх реалізацію та ефективність щодо їх впровадження. Чиста приведена вартість проекту впровадження ERP – системи становить 602822 гривень, а термін окупності близько 8 місяців. Тому дані проекти варто прийняти.

Таким чином, інноваційний розвиток залежить від наявності ресурсів та їх характеристик. Наявні у підприємства ресурси варто спрямовувати у проекти, що сприятимуть його розвитку.

3.3 Регресія впливу інноваційних проектів на прибутковість ТОВ “Тандем Експерт”

Щоб виявити, проаналізувати та виміряти вплив інноваційних проектів на прибутковість підприємства ТОВ “Тандем Експерт” можна застосувати кореляційно-регресійний аналіз, тому що даний метод може вирішити наступні задачі:

- визначити рівень залежності результативної ознаки від кожного проекту або ж виміряти тісноту кореляційного зв'язку;
- встановити форму аналітичної залежності результативної ознаки від запропонованих проектів;
- вирахувати можливу зміну результативних показників, які залежать від одного чи декількох факторів.

Основою для побудови кореляційно-регресійної моделі є фактори, які впливають на прибутковість підприємства. До цих факторів будуть відноситися запропоновані інноваційні проекти, такі як: введення нової

послуги - геодезичний супровід будівництва, впровадження ERP-системи, підвищення мотивації праці, міжнародна науково-технічна співпраця. Дані проекти - це фактори, які будуть в подальшому впливати на результативну ознаку - рівень чистого доходу (виручки) від реалізації послуг таким чином, щоб за рахунок коливання зазначених факторів можна було пояснити зміну результативної ознаки.

Припустимо, що зв'язок між ознаками можна описати таким лінійним рівнянням регресії:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 \quad (3.1)$$

де y - це чистий дохід (виручка) від реалізації послуг (тис.грн.);

x_1 - витрати на введення нової послуги (тис.грн.);

x_2 - витрати на впровадження ERP-системи (тис.грн.);

x_3 - витрати на додаткову мотивацію персоналу (тис.грн.);

x_4 - витрати на участь персоналу в науково-технічних конференціях, семінарах тощо.

a_0 - вільний член рівняння регресії;

a_i - коефіцієнт рівняння регресії, що характеризує кількісний вплив на результативний показник зміни розміру відповідного фактору на одиницю виміру ($i = 1, 2, 3, 4$).

В таблиці 3.3.1 представлені планові показники очікуваного чистого доходу (виручки) ТОВ "Тандем Експерт" та планові витрати на інноваційні проекти на 2021-2026 рр. Ці дані будуть використовуватись для подальшого розрахунку.

Таблиця 3.3.1 Показники чистого доходу та витрат на інноваційні проекти ТОВ “Тандем Експерт”, 2021-2026 рр.

Рік	Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис.грн.	Витрати на введення нової послуги, тис.грн.	Витрати на впровадження ERP-системи, тис.грн.	Витрати на додаткову мотивацію персоналу, тис.грн.	Витрати на участь в науково-технічних конференціях, семінарах, тощо, тис.грн.
2021	606,0	423,8	45,8	66,9	8,4
2022	619,8	442,4	45,3	72,7	8,4
2023	829,7	589,9	44,7	73,6	8,4
2024	996,6	685,7	49,9	75,7	7,9
2025	1092,8	743,3	58,4	77,6	7,9
2026	1204,5	816,9	64,8	79,5	7,9

Всі фактори, які входять в модель - лінійно незалежні один від одного, але всі вони мають певний вплив на результативний показник - чистий дохід підприємства. Щоб це перевірити за допомогою програми MS Excel (“Аналіз даних/Кореляція”) були розраховані попарно коефіцієнти кореляції, між факторами та між факторами і результативним показником.

Матриця парних коефіцієнтів кореляції відображена в таблиці 3.3.2.

Таблиця 3.3.2 Результати кореляційного аналізу прибутковості ТОВ
“Тандем Експерт”

	Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	Витрати на додаткову мотивацію персоналу	Витрати на впровадження ERP-системи	Витрати на участь в науково- технічних конференціях семінарах, тощо	Витрати на введення нової послуги
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	1				
Витрати на додаткову мотивацію персоналу	-0,923586	1			
Витрати на впровадження ERP- системи	0,886202	-0,814796	1		
Витрати на участь в науково- технічних конференціях, семінарах, тощо	0,998985	-0,914642	0,870064	1	
Витрати на введення нової послуги	0,947048	-0,881509	0,821140	0,953904	1

Щоб оцінити тісноту зв'язку між ознаками, що досліджуються, ми використали шкалу Чеддока. Отримані результати відображені в таблиці 3.3.3.

Таблиця 3.3.3 Тіснота зв'язку чистого доходу із витратами на інноваційні проекти ТОВ “Тандем Експерт”

Показник	Витрати на додаткову мотивацію персоналу	Витрати на впровадження ERP-системи	Витрати на введення нової послуги	Витрати на участь в науково-технічних конференціях, семінарах, тощо
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	Дуже тісний	Тісний	Дуже тісний	Дуже тісний

Згідно матриці можна побачити тісноту взаємозв'язку факторів - витрат на інноваційні проекти та результативним показником - чистим доходом. З таблиці 3.3.3 випливає, що найбільшим тісним зв'язком користується чистий дохід з витратами на реалізацію введення нової послуги на підприємстві. Також спостерігається тісний зв'язок чистого доходу з додатковими витратами на мотивацію персоналу та витратами на участь в науково-технічних конференціях. Між чистим доходом і витратами на додаткову мотивацію - зворотній зв'язок, це означає, що із збільшенням цих витрат чистий дохід зменшується. Отже, цей фактор має негативний вплив на чистий дохід підприємства.

Основним етапом створення рівняння множинної регресії являється поступовий набір та включення факторних ознак. Складність складання моделі множинної регресії в тому, що багато таких ознак можуть

знаходитися в прямій залежності одна від одної. Така тісна залежність між ними називається мультиколінеарністю. За результатами кореляційного аналізу можна свідчити, що мультиколінеарність є наявною, але помірною.

Згідно аналізу можна визначити, що слід виключати з першої моделі такий чинник, як витрати на участь в конференціях і семінарах, так як між ними та витратами на нову послугу присутня залежність. Перевагу слід надати витратами на нову послугу, тому що їх вплив є більш вагомим. Наступним етапом повинен бути регресійний аналіз. Для цього було використано MS Excel («Аналіз даних/Регресія»), результати відображені в таблицях 3.3.4 – 3.3.5

Таблиця 3.3.4 Регресійна статистика

Показник	Значення
Множинний R	0,99980765
R-квадрат	0,999615144
Нормований R-квадрат	0,999037682
Стандартна помилка	7707,391674

Отже, нормований коефіцієнт детермінації становить 0,99095. Це свідчить про те, що визначені фактори впливають на зміну результативної ознаки на 99,9%.

Таблиця 3.3.5 Дисперсійний аналіз

	Df	SS	MS	F	Значущість F
Регресія	3	3.09E +11	1.03E + 11	1731,587	0,000577228
Залишок	2	1,19E + 08	59403987		
Всього	5	3,09E + 11			

Далі порівнюємо дані, що отримали, з табличними за критерієм Фішера.

$f^* = 1731,587 > f_{\text{табл}} = 0,000577228$. Тому, згідно результатів, зробимо висновок, що дана модель є надійною, так як рівняння регресії значиме (на 95%), а вплив випадкових факторів майже відсутній.

Таблиця 3.3.6 Регресійний аналіз

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%
Y-перетинання	338485,83	294681,28	1,15	0,37	-929425,39	1606397,05
Витрати на мотивацію	-488,70	319,42	-1,53	0,27	-1863,04	885,64
Витрати на ERP-систему	1,97	0,84	2,33	0,14	-1,66	5,61
Витрати на новий сервіс	1,38	0,06	22,04	0,002	1,11	1,65

Після порівняння показників P-значення визначили, що коефіцієнти не являються нульовими, так як всі значення менші за 0,5 і тому факторні ознаки впливають на результативну.

Далі використаємо критерій Стьюдента, щоб визначити значущість параметрів регресії, $t_{\text{табл}} (1-0,95; n-m-1) = 12,706$. У випадку, якщо значення t-статистики будуть меншими за $t_{\text{табл}}$, тоді параметри будуть формуватися випадково, якщо більше – тоді визначається статистична значущість параметрів.

Отже, параметри являються випадковими, а (собівартість послуг) – статистично значущою.

Надійні інтервали для параметрів лінії регресії:

$$-1863,04 \leq a_1 \leq 885,64$$

$$-1,66 \leq a_2 \leq 5,61$$

$$1,11 \leq a_3 \leq 1,65$$

Завершальним етапом кореляційно-регресійного аналізу являється інтерпретація рівнянь. Розпочинається це з визначення того, як кожна факторна ознака буде впливати на величину результативної ознаки. Знаки коефіцієнтів регресії говорять про характер впливу на результативну ознаку. В нашому випадку збільшення значень витрат на ERP-систему та витрат на нову послугу призводить до збільшення чистого доходу підприємства, а збільшення витрат на додаткову мотивацію та витрат на участь в конференціях, семінарах призводять до зменшення доходу підприємства ТОВ “Тандем Експерт”.

Рівняння лінійної регресії виглядає таким чином:

$$y = 338485,83 - 488,70 + 1,97 + 1,38$$

Проаналізувавши дану модель, можна свідчити, що при збільшенні витрат на додаткову мотивацію на одну одиницю, чистий дохід підприємства зменшується на 488,7 од. При збільшенні витрат на ERP-систему на одиницю, чистий дохід підприємства збільшується 1,97 од. При збільшенні витрат на впровадження нової послуги на одиницю, чистий дохід також збільшується на 1,38 од.

Для того щоб проаналізувати яким чином факторні ознаки будуть впливати на зміну результативної, за відсутності впливу інших факторів, використовується коефіцієнт еластичності:

$$\varepsilon = a \frac{x}{y}, i = \underline{1,4}$$

$$\text{Так, } \varepsilon_1 = -0,44, \varepsilon_2 = 0,11, \varepsilon_3 = 0,96$$

Отже, при збільшенні витрат на додаткову мотивацію на 1%, чистий дохід підприємства зменшується на 0,44 %. При збільшенні питомої ваги

витрат на ERP-систему на 1%, чистий дохід підприємства майже не змінюється (збільшення 0,11%). При збільшенні витрат на впровадження нової послуги, чистий дохід також збільшується на 0,96 % .

У результаті дослідження визначено, що найбільший вплив на результативний показник – чистий дохід від реалізації мають витрати на впровадження нової послуги. Також значний, але зворотній вплив мають витрати на додаткову мотивацію, тобто зі збільшенням таких витрат чистий дохід зменшується, і навпаки. Витрати на впровадження ERP-системи мають тісний зв'язок з результативною ознакою, проте є випадковою величиною, так само і витрати на мотивацію, в той час як витрати на нову послугу є статистично значущою.

ВИСНОВКИ

Стратегія інноваційного розвитку - невід'ємна частина діяльностей підприємств, найважливіший елемент робочого прогресу. Це також ефективний інструмент управління і за допомогою нього, підприємствам легше визначити перспективу зростання і здійснювати контроль над поточною ситуацією.

Підприємства будь-яких форм власності і будь-якого масштабу діяльностей, протягом усього свого циклу реалізації проводять управління господарською діяльністю і визначення стратегій розвитку.

Проаналізувавши фінансові показники підприємства «Тандем Експерт» було виявлено, що протягом 2019-2020 років рік активи збільшились на 151, 8 тис. грн., тобто 51%. Причиною їх підвищення сприяли оборотні активи, які зросли на 189 тис. грн. Особливого збільшення зазнали гроші та еквіваленти. Щодо пасивів підприємства, то можна сказати що вони зросли вдвічі. Головним каталізатором підвищення пасивів стали довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення, що сягнули майже 600 тис. грн.. та інші поточні забезпечення – 575 тис. грн.

Аналіз внутрішнього середовища організації, допоміг зробити висновки, що найважливіше значення в діяльності ТОВ «Тандем Експерт» - це досягнення поставленої мети, головна з яких, є отримання гарного прибутку.

Здійснивши комплексну оцінку інноваційного потенціалу ТОВ «Тандем Експерт» використовуючи інтегральний показник, можна зробити висновок, що рівень використання інноваційного потенціалу на ТОВ «Тандем Експерт» - середній.

Найбільш ефективно підприємством використовується виробничо-технічна і фінансова складова інноваційного потенціалу, а найменшою увагою користується кадрова, організаційно-управлінська та маркетингова

складова, що б у найповнішій мірі могли слугувати підвищенню конкурентоспроможності та стійкому розвитку організації.

Після представлення напрямів покращення інноваційного розвитку ТОВ “Тандем Експерт” можна зробити наступні висновки щодо заходів, які необхідно запровадити підприємству:

- впровадження нового виду послуги;
- встановлення нового програмного забезпечення - ERP– системи управління ресурсами;
- стимулювання інноваційної активності працівників та міжнародна науково-технічна співпраця.

Дані заходи були представлені у вигляді проектів, було зараховані всі витрати на їх реалізацію та ефективність щодо їх впровадження. Чиста приведена вартість проекту впровадження ERP – системи становить 602822 гривень, а термін окупності близько 8 місяців. Тому дані проекти варто прийняти.

Таким чином, інноваційний розвиток залежить від наявності ресурсів та їх характеристик. Наявні у підприємства ресурси варто спрямовувати у проекти, що сприятимуть його розвитку.

Запровадження вище перерахованих заходів дасть можливість підвищити ефективність прийнятих управлінських рішень при формуванні та реалізації інноваційних стратегій розвитку підприємств. Формування інноваційного процесу відповідно до стратегічної концепції інноваційного розвитку підприємства дозволить підвищити якість прийнятих управлінських рішень і забезпечити зростання ефективності інноваційної діяльності в цілому і кожної окремої інновації зокрема.

Провівши регресійний аналіз впливу запропонованих заходів на прибутковість підприємства визначено, що найбільший вплив на результативний показник – чистий дохід від реалізації мають витрати на впровадження нової послуги. Також значний, але зворотній вплив мають

витрати на додаткову мотивацію, тобто зі збільшенням таких витрат чистий дохід зменшується, і навпаки. Витрати на впровадження ERP-системи мають тісний зв'язок з результативною ознакою, проте є випадковою величиною, так само і витрати на мотивацію, в той час як витрати на нову послугу є статистично значущою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. 2010. № 35. С. 5-10.
2. Абрамешин А.Е., Вороніна Т.П., Молчанова О.П., Тихонова Е.А., Шленов Ю.В. Інноваційний менеджмент: підручник. 2013. С. 448 .
3. Андібур А. П. Визначення пріоритетів інноваційних стратегій підприємств як передумова ефективного управління. 2006. № 2. С. 9–15.
4. Вергал К. Ю. Комплексна модель стратегічного інноваційного розвитку підприємства .Випуск 240. 2008. С. 41–47.
5. Вергал К. Ю. Модель стратегічного інноваційного розвитку підприємств споживчої кооперації. Луганськ, 2008. С. 104–106.
6. Волощук Л.О. Інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та проблеми аналітичного забезпечення в умовах індикативного управління. 2014. № 11. С. 75–79.
7. ВПРОВАДЖЕННЯ ERP-СИСТЕМ. URL: <http://innoware.com/uk/services/vprovadzenna>
8. Гречан А. П. Основи визначення інноваційного розвитку економіки 2006. № 8. С. 12–14.
9. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління 2003. 305 с.
10. Грішнова О. Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства 2007. № 5. С. 37–41.
11. Дмитренко М. Інноваційні стратегії розвитку України: правовий, соціально-економічний та політичний аспекти 2007. № 11/12. С. 21–23.
12. Жегус О. В. Чинники ефективності маркетингової діяльності торговельного підприємства 2014. №2. С. 8-11.
13. Згуровський М. З. Основні проблеми та шляхи державної підтримки інноваційних процесів в Україні 2008. № 1. С. 7–11.

14. Івченко В. Становлення та розвиток національної інноваційної системи України як передумови побудови конкурентноспроможної економіки держави 2007. № 1/2. С. 246–252.

15. Інновації: проблеми науки і практики : монографія /Науководослідницький центр індустріальних проблем розвитку НАН України. С. 336.

16. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. 463 с.

Кабанов В. Г. Оцінка ефективності організаційної структури управління 2009. №3. С 34-42

17. Концепція розвитку національної інноваційної системи 2009. 27 червня. С. 12–13.

18. Кравченко О. О. Інноваційний розвиток та структурні зміни в економіці 2011. С. 21.

19. Криворучко Н. В. Необхідність переходу України до інноваційної моделі розвитку 2008. Т. 2. С. 78–79.

20. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність : навч. посіб, 2009. С. 392

21. Інноваційна діяльність : навч. Посіб П. П. Микитюк, Б. Г. Сенів. 2009. 392 с.

22. Осецький В. Л. Інвестиції та інновації: проблеми теорії і практики : монографія, 2003. – 412 с

23. Пожуєва Т.О. Інноваційний розвиток підприємства в конкурентному середовищі 2013. С. 103–106.

24. Полінкевич О. Критерії розмежування понять «інновації», «інноваційний процес» та «інноваційний розвиток підприємства» в новій 2015. № 4. С. 31–36.

25. Теоретичні аспекти інноваційної діяльності вітчизняних підприємств – Режим доступу : <http://intkonf.org/ken-zharlinska-rg-belkin-iv-mulyar->

opivaschuk-oyu-teoretichni-spekti-innovatsiynoyi-diyalnostivitchiznyanih-pidpriemstv

26. Турило А.М. Суспільний інноваційний розвиток і теоретико-методологічні підходи до визначення науково-практичної категорії «економічний менеджмент підприємства» 2014. № 9. С. 60–64.

27. Філіппова С.В. Інноваційний розвиток промислового підприємства як об'єкт стратегічного управління 2014. № 3. С. 124–129.

28. Шульгіна, Л.М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства 2018.С. 79 –84.

29. Шаманська. О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Електронний журнал «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1860>

30. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу промислових підприємств на засадах маркетингу і логістики. 2003. С. 475.

31. Янковець Т. М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу підприємства. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://er.knutd.com.ua/handle/123456789/4609>

32. Янковець Т. М. Формування механізму розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Київ. 2011. № 2 (58). С. 76-80.

33. Яременко М.О. Управління потенціалом торговельних підприємств. 2013. С.143.

34. Vereshchagina A.V. Improvement of theoretical approaches To development and implementation in innovation process 2013. № 8. С. 3–9.

35. Zakharkin O. Enterprise's innovation development strategy substantiation and its aims. 2014. № 7–8(1). С. 76–79

36. Tamer Cavusgil S., Calantone R. J., Zhao Y. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability // Journal of business & industrial marketing. 2003. V. 18. №. 1. P. 6-21.

37. Cassiman B., Veugelers R. In search of complementarity in innovation strategy: Internal R&D and external knowledge acquisition. 2006. V. 52. №. 1. P. 68-82.

38. Chen C. J., Huang J. W. Strategic human resource practices and innovation performance. The mediating role of knowledge management capacity. 2009. V. 62. №. 1. P. 104-114.