

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**

**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

освітній ступінь – магістр

на тему: **«ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ НА  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ»**

Виконав: здобувач вищої освіти  
2-го року навчання,  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Бєбешко Данило Миколайович

Керівник Храпкіна В.В.  
д.е.н., професор

Рецензент: доктор економічних наук,  
професор Метеленко Н. Г.

Магістерська робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024.

Київ – 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність та роль інновацій у сучасних умовах .....	6
1.2. Взаємозв'язок конкурентоспроможності та інновацій.....	12
1.3. Інновації в парадигмі малих та середніх підприємств .....	20
Висновок до розділу 1.....	27
<b>РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ.....</b>	<b>29</b>
2.1. Загальна характеристика підприємства .....	29
2.2. Ефективність інноваційної діяльності підприємств України .....	44
2.3. Оцінка інноваційної діяльності підприємства .....	50
Висновок до розділу 2.....	57
<b>РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ.....</b>	<b>58</b>
3.1. Загальні пропозиції щодо стратегії інноваційної діяльності МСП .....	58
3.2. Стратегія інноваційного розвитку компанії ТОВ «БИС 7».....	67
3.3. Оцінка впливу впровадження інноваційних складових на ТОВ «БИС 7» .....	74
Висновок до розділу 3.....	77
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>78</b>
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	81
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Динамічний бізнес ландшафт, складні політико-економічні часи в Україні, кризові явища, повномасштабна збройна агресія росії проти нашої країни прямим та негативним зв'язком вплинули на діяльність підприємств країни. Малі та середні підприємства не виключення, адже вони є одними з основних факторів соціально-економічного зростання держави, своєрідним стимулом для розвитку економіки. Зрештою, такі підприємства стиснулися з найбільшими проблемами і постали перед вибором подальшого існування.

Конкурентоспроможність підприємств грає важливу роль як на мікро так й на макрорівнях, а інновації мають вирішальне значення для досягнення конкурентоспроможності. Загалом, інновації є стратегічним засобом досягнення успіху в бізнесі, особливо у висококонкурентному середовищі. Здатність до інновацій є найважливішим фактором, що впливає на результати діяльності.

Дослідженню впливу інновацій на конкурентоспроможність підприємств присвячено багато праць серед науковців, здебільшого західних, виділити Джоерна Х. Блока, С. Шейна, Д. Аудреча, Д. Т. Робінсона, П. Давідссона, К. Шепанська-Воцина, М. Сауніла. Незважаючи на велику кількість оглядів інновацій, майже відсутні дослідження, пов'язані з оцінкою інноваційних можливостей малого бізнесу, а отже існує потреба в такому перегляді, оскільки було встановлено, що інноваційна спроможність є багатогранною структурою і відрізняється між малими та великими компаніями.

**Об'єктом дослідження** виступає інноваційна діяльність підприємства.

**Предметом дослідження.** Практичні та теоретико-методологічні аспекти інноваційної діяльності в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Мета дослідження.** Дослідження теоретичних основ інноваційної діяльності підприємства в контексті підвищення конкурентоспроможності та розробка стратегії її впровадження на МСП.

**Завдання дослідження:**

1. Дослідити сутність інновацій та інноваційної діяльності підприємства;
2. Розкрити зв'язок між інноваціями та їх впливом на конкурентоспроможність підприємств;
3. Висвітлити інновації в розрізі малих та середніх підприємств;
4. Надати загальну характеристику підприємства ТОВ «БИС 7»;
5. Дослідити ефективність інноваційної діяльності підприємств України;
6. Оцінити інноваційну діяльність підприємства ТОВ «БИС 7»
7. Сформувати загальні пропозиції щодо стратегії інноваційної діяльності МСП;
8. Розробити стратегію інноваційної діяльності ТОВ «БИС 7»;
9. Оцінити вплив впровадження інноваційної стратегії на діяльності на ТОВ «БИС 7».

**Методи дослідження.** порівняння, аналізу, дедукції та індукції, спостереження та узагальнення. Використовується у роботі й економетричний метод аналізу: кореляційна та регресійна модель.

**Інформаційною базою** Теоретичною та методичною основою кваліфікаційної роботи є положення сучасної економічної теорії, наукові публікації вітчизняних та закордонних науковців, Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, дані Державної служби статистики України, монографічна та періодична література, звітність досліджуваного підприємства, інтернет-джерела, результати власних досліджень автора.

**Наукова новизна.** Наукова новизна полягає в поглибленні теоретичних основ впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств та розробці практичних рекомендацій щодо розвитку

інноваційної складової діяльності підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності.

**Практичне значення** полягає в тому, що отримані в процесі дослідження теоретичні результати стали основою формування рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Результати апробовано на науково практичних конференціях, опубліковано у вигляді тез доповідей та статті:

Вплив інноваційної складової на конкурентоспроможність підприємств // Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування: Збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Черкаси, 20 квітня 2023 р.). – Черкаси, Черкаський державний технологічний університет. Видавець Пономаренко Р.В., 2023. – с.93-97

Вплив інноваційної складової на конкурентоспроможність підприємств// Збірник наукових праць «Економічні перспективи: збірник студентських наукових праць», Харківський національний автомобільно-дорожній університет, 2024 - № 54.

**Структура роботи** Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Матеріали дослідження проілюстровано 18 рисунками та 20 таблицями

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність та роль інновацій у сучасних умовах

Для розуміння інноваційної діяльності, її складових та її впливу на розвиток, як бізнесу, так й держави, впливу інновацій на конкурентоспроможність підприємств та держав потрібно загалом описати понятійний аспект інновацій.

Аналізуючи наукові праці, можна потрапити в пастку, адже існує багато поглядів щодо цієї дефініції. Поняття «інновація» - досить складне та багатогранне. Його вивченню присвячено багато досліджень, проте загальноприйнятого визначення інновації в науці не сформовано. Існує три основні підходи до розгляду цього терміну [1]. В багатьох працях вона трактується як «удосконалення», «нововведення», певною мірою навіть «винахід».

Слід чітко усвідомлювати різницю між цими термінами [1].

Андреа М., зазначає, що на відміну від винаходів, інновації за визначенням, створюють економічну цінність та можуть бути доступними для великої групи реципієнтів [2].

Тобто, якщо ми говоримо про інновацію, ми закладаємо у її сутність – впровадження та комерціалізацію [1; 2]. Інноваційна діяльність, напрямку пов'язана з покращенням виробництва продуктів та послуг, виробничим процесом та економічним потенціалом підприємств.

Хоча інновації, засновані на досвіді, набутому в практичній діяльності, переважали у минулому, сьогодні вони в основному отримуються через застосування відкриттів у науці та технологіях.

Розглядаючи понятійні аспекти, не можна оминати батька та засновника теорії, яка базується на інноваціях Й. Шумпетера, який розглядав

їх в розрізі економічного ефекту технологічних змін, як використання нових комбінацій існуючих продуктивних сил для вирішення завдань бізнесу [3]. Варто зазначити, що науковець розумів інновації доволі широко, і зазначав, що вони не обов'язково є наслідком нового наукового відкриття, та можуть виникати як нова комбінація вже існуючих технологій або їх застосування в новому контексті [4].

На думку Брайана Твісса, інновація - це процес, який поєднує науку, технології, економіку та управління, адже це процес, який полягає у досягненні новизни та має охоплювати період від самого виникнення ідеї до її завершення, тобто, комерціалізації у формі виробництва, обміну або споживання [5]. Про рекомбінацію та модифікацію будь-якого продукту та/або послуги за допомогою впровадження інновацій зазначає Роттермель Ф. [6].

Цікавою є думка Ф. Валенти, який розглядає інновацію як органічну частину діяльності кожної людини. Для нього інновація означає «будь-які зміни у внутрішній структурі виробничого організму або виробничої одиниці» [4]. Взагалі, як дисципліну порівнює інновацію П. Друкер зазначаючи, що «...її можна вивчати, її можна практикувати» [7].

У Посібнику Фраскати згадуються лише технологічні інновації. Технологічна інноваційна діяльність – це всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні заходи, включаючи інвестиції в нові знання, які фактично призводять або призначені для впровадження технологічно нових або вдосконалених продуктів і процесів [8].

НДДКР є лише одним з цих видів діяльності та може здійснюватися на різних етапах інноваційного процесу. Інновації можуть виступати не лише як першоджерело винахідницьких ідей, але й як засіб вирішення проблем, до якого можна звернутися на будь-якому етапі до моменту впровадження [9].

С. Попадюк у статті «Інновації та створення знань: Як пов'язані ці поняття?» описує як генерування нової ідеї та її втілення в новий продукт, процес або послугу, призводить до динамічного зростання національної

економіки та збільшення зайнятості, а також до створення чистого прибутку для підприємства, що здійснює інноваційну діяльність [10].

Також автор зазначає, що інновація ніколи не є одноразовим явищем, вона являє собою тривалий процес накопичення, складові якого включають: прийняття організаційних рішень, початком якого є генерація нової ідеї та закінчуючи її реалізацією [10, с. 10].

Нову ідею автор розкриває як нову потребу клієнта або нового способу виробництва. Вона плавно з'являється у результаті того ж накопичувального ефекту збору інформації поєднуючи з підприємницьким баченням, яке може постійно змінюватися.

Ця нова ідея, у процесі реалізації, розвивається та комерціалізується в новий товарний продукт або новий процес із супутнім зниженням витрат та підвищенням продуктивності [10].

Як бачимо, інновації доволі широке поняття, яке охоплює широкий спектр видів діяльності та процесів: ринки, підприємництво, конкуренцію, а також навички та організації, творчість та передачу знань [11].

На сьогодні більшість наукових праць використовують понятійний аспект інновацій закладений у видання Керівництва Осло від ОЕСР [12]. В даній роботі значну увагу приділимо даному понятійному аспекту.

Видання ОЕСР зазначає, що інновації це «впровадження нового або значно вдосконаленого продукту (товару або послуги), процесу, нового маркетингового методу або нового організаційного методу в діловій практиці, організації робочого місця або зовнішніх відносинах» [12].

При тому, визначаються 4 типи інновацій які відіграють важливу роль у розвитку та конкурентоспроможності підприємств та економік країн. Вони допомагають підприємствам адаптуватися до змін умов ринку, підвищити ефективність та створити нові ринкові можливості (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

**Типи інновацій за класифікацією ОЕСР**

<b>Тип інновації</b>	<b>Значення</b>
Інновація в технологічному процесі	Впровадження нового або значно покращеного методу виробництва чи постачання. Включаючи зміни в технологіях, обладнанні та/або програмному забезпеченні.
Інновації в маркетинговому середовищі	Впровадження нового методу маркетингу, що передбачає значні зміни в дизайні чи пакуванні продукту, його розміщенні, просуванні чи ціноутворенні.
Інновації в організації або організаційна інновація	Впровадження нового організаційного методу в діловій практиці фірми, організації робочого місця або зовнішніх зв'язках.
Інновації у виробництві або продуктова інновація	Впровадження нового товару або послуги, які є новими або значно покращеними за своїми характеристиками чи призначенням. Це включає значне поліпшення технічних характеристик, компонентів і матеріалів, вбудованого програмного забезпечення, зручності для користувача або інших функціональних характеристик.

*Джерело – складено автором на основі [11; 12]*

Здебільшого, на нашу думку, саме визначення [12], демонструє найбільш уніфікований підхід для подальшого розгляду даного поняття під призмою конкурентоспроможності, а під призмою нашого підприємства зацентруємо увагу на організаційній інновації.

Автори А. Мамасіуласа та Дж. Кріссолуріса зазначають, що інновації це «процес втілення ідеї або винаходу в товар або послугу, що створює цінність або приносить споживачеві гроші» [13]. Вони зазначають що, для того, щоб

ідея вважалася інновацією, вона повинна бути відтворюваною за економічно обґрунтованих витрат та намагатися задовольняти конкретну потребу [13].

Окрім цього, інновація передбачає свідоме застосування інформації, уяви та ініціативи для отримання більшої або іншої цінності з ресурсів, включаючи всі процеси, за допомогою яких нові ідеї генеруються та таким чином можуть перетворюватися на корисні продукти [14].

На підприємствах інновації часто виникають, коли ідеї компанії застосовуються з метою подальшого задоволення потреб та очікувань клієнтів [15].

Якщо розглядати українське нормативно-правове поле в галузі інновацій, то воно базується на положеннях Закону України «Про інноваційну діяльність» та розглядає їх як: «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні 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;» [16].

Як бачимо, українське законодавство розглядає інновацію під призмою конкурентоздатних технологій, продукції та послуг і акцентоване на процес поліпшення як виробництва так й соціальної сфери.

Крім того, розглядаючи інновації, треба звернути увагу на Європейське інноваційне табло [17]. Даний показник має не лише понятійно – категорійне значення, але й дозволяє нам зробити припущення щодо сильних та слабких сторін показників України в розрізі країн Європейського Союзу.

Європейське інноваційне табло надає порівняльну оцінку ефективності досліджень та інновацій у країнах-членах ЄС, інших європейських країнах та сусідніх країнах. Це допомагає країнам оцінити відносні сильні та слабкі сторони їхніх національних інноваційних систем за класифікаційною методологією (табл.1.2) та визначити проблеми, які їм необхідно вирішити, для менеджера це буде корисно з огляду оцінки діяльності МСП в Європі, та порівняння з діяльністю в Україні [17].

Таблиця 1.2

**Класифікація згідно Європейського інноваційного табло**

Пункт	Підпункт
<b>Людські ресурси</b>	Випускники докторантури, населення з вищою освітою, навчання протягом усього життя
<b>Привабливість дослідницьких систем</b>	Міжнародні наукові ко-публікації, найбільш цитовані публікації, іноземні докторанти
<b>Діджиталізація</b>	проникнення широкосмугового зв'язку (доступ до інтернету), люди з базовими загальними цифровими навичками
<b>Фінанси та підтримка</b>	Витрати на НДДКР у державному секторі, Венчурні витрати, Державна підтримка НДДКР бізнесу
<b>Інвестиції фірми</b>	Витрати на НДДКР у підприємницькому секторі, Ненауково-дослідні інноваційні витрати
<b>Використання інформаційних технологій</b>	Інноваційні витрати на одного працівника, Підприємства, що забезпечують навчання ІКТ, Працевлаштовані фахівці з ІКТ
<b>Новатори</b>	Продуктові інноватори (МСП), Інноватори бізнес-процесів (МСП)
<b>Зв'язки</b>	інноваційні МСП, що співпрацюють з іншими підприємствами; державно-приватні спільні публікації, мобільність HRST від роботи до роботи.
<b>Інтелектуальні активи</b>	Заявки на патенти РСТ, Заявки на торговельні марки, Заявки на промислові зразки, Зайнятість у наукоміській діяльності, Зайнятість у наукоміських послугах, Витрати на НДДКР при експорті високотехнологічних товарів, Експорт наукоміських послуг, Продаж інноваційних продуктів
<b>Екологічна стійкість</b>	Ресурсопродуктивність, Викиди в атмосферу дрібнодисперсними твердими частинками, Енергетичні технології

*Джерело – складено автором на основі [17].*

З огляду на цей показник та класифікацію, ми можемо виокремити певні аспекти. Незважаючи на наявність показників «новатор» та «зв'язки» українська статистика, на жаль, не включає такі елементи, тому порівнювати нашу країну в цьому аспекті майже неможливо.

Цікавим та вартим уваги є одне з перших емпіричних досліджень, яке належить Девіду Б. Аудретшу, який виявив, що рівень інновацій є нижчим у висококонцентрованих та об'єднаних галузях, де домінують великі фірми, порівняно з галузями, де домінують малі та середні підприємства [18, с. 24].

Вони також виявили, що галузеві детермінанти інновацій, такі як НДДКР та наявність кваліфікованої робочої сили, відрізняються для галузей,

в яких домінують великі та малі компанії, від галузей, в яких домінують малі компанії [18, с. 81].

Деякі дослідження розглядають питання того, що індивідуальні характеристики підприємця (наприклад, досвід, переконання, здібності та інші соціально-демографічні характеристики) є важливими детермінантами інноваційної підприємницької діяльності [19].

Окремі дослідження присвячено темі імпринтингу засновників, що свідчить про те, що ранній вибір, який роблять підприємці, може мати довготривалий вплив на організацію.

Наприклад, Девід Х. Хсу показує, що на результати організаційних інновацій впливає початковий спосіб посередництва знань засновників (тобто поєднання пошуку та використання знань) ще довго після того, як засновник прийняв ці рішення [20].

Також, слід звернути увагу на [21], де зосереджено увагу на можливостях засновників впливати на інновації, навіть після первинного публічного розміщення акцій (IPO) [21]. Використовуючи набір панельних даних 154 технологічних компаній, автор дослідив, що компанії, де засновники зберегли право власності, мають вищу інтенсивність НДДКР та продуктивність НДДКР порівняно з іншими компаніями [20; 21].

## **1.2. Взаємозв'язок конкурентоспроможності та інновацій**

На сьогоднішній день існує достатньо велика кількість економічної література та наукових праць, які ґрунтуються на взаємозв'язку між конкуренцією та інноваціями. Як у минулому столітті, так й у сьогоднішньому це питання викликало особливий інтерес для науковців з огляду на те, що цей взаємозв'язок має вплив на економічне зростання, промислову політику та соціальний добробут.

Розуміння того, як конкуренція впливає на інновації та навпаки, є ключовим фактором при розробці та впровадженні економічної політики.

Складність проявляється у тому, що теоретичні та емпіричні дослідження виявляють взаємозв'язок у різних напрямках, що перешкоджає досягненню консенсусу між науковцями щодо їхнього взаємного впливу.

Певний вплив мають відмінності у визначеннях конкуренції та інновацій, а також проблеми, пов'язанні зі статистичними вимірюванням.

До того ж, врахування динамічної перспективи в аналізі є фундаментальним, оскільки не лише конкуренція впливає на інновації, але й успішна інновація може призвести до уникнення конкуренції [22].

Це означає, що, хоча питання, яке зазвичай виникає, стосується того, як різна інтенсивність конкуренції мотивує компанії інвестувати в НДДКР та розробляти інновації відповідь повинна також включати міркування про те, як ці інновації впливають на конкурентну динаміку на ринках [24].

На сьогоднішній день існує два найбільш поширених припущення, що між конкуренцією та інноваціями існує перевернутий U-подібний зв'язок. Тобто, коли рівень конкуренції є низьким, спостерігається позитивний вплив посилення конкуренції на інноваційну діяльність (підхід Ерроу), тоді як при певному значному рівні конкуренції її подальше зростання зменшує стимули для інновацій (підхід Шумпетера) [24]. Отже має існувати оптимальний рівень конкуренції, який забезпечує найвищий рівень інновацій.

Цей перевернутий U-подібний зв'язок також пов'язаний з різним станом технологій у різних компаніях. У галузях, де технологічний стан компаній є подібним (так званий вирівняний сектор з компаніями, що конкурують одна з одною), посилення конкуренції підвищує стимули до інновацій, оскільки переважає ефект втечі, відповідно до пропозиції Ерроу про те, що конкуренція підвищує стимули до інновацій [25].

І навпаки, в галузях, де фірми відрізняються за рівнем технологій (так званий сектор нерівномірної конкуренції, де зазвичай технологічно розвинена фірма на крок випереджає відсталу), стимули до інновацій виникатимуть за рахунок прибутків, отриманих від відсутності конкуренції. Це ефект Шумпетера. Останній виникає, коли фірма чи фірми, що відстають, не мають

достатніх стимулів до інновацій, оскільки їхня винагорода за те, що вони наздоганяють лідера, є низькою.

У міру того, як розвивалися дебати про складний взаємозв'язок між конкуренцією та інноваціями, а в літературі намагалися пояснити, як традиційні теорії, які вважалися майже протилежними, можуть зблизитися, з'явилися три основні принципи [25].

По-перше, інновації заохочуються, якщо ринок є конкурентним [26].

Конкурентний ринок - це ринок, на якому бар'єри для входу є низькими, а умови в цілому дозволяють компаніям легко конкурувати, пропонуючи привабливий для споживача продукт. У цьому сенсі, якщо ринок є конкурентним, фірма має можливість здійснювати прибуткові продажі, пропонуючи споживачам більшу цінність, ніж її конкуренти [27].

Це означає, що фірми, зацікавлені у збереженні статус-кво, матимуть менше стимулів до інновацій, оскільки вони вже мають споживачів, тоді як новачки мають на меті порушити такий статус-кво та завоювати частку ринку в умовах, коли споживачі реагують на нові або інші варіанти вибору.

Це також свідчить про те, що монополіст, який не зазнає жодної фактичної чи потенційної конкуренції, має низькі стимули до інновацій або взагалі їх не має, оскільки не має підстав для отримання значно вищих прибутків у майбутньому, як, наприклад, на більш конкурентних ринках.

На конкурентоспроможність ринку можуть впливати різні фактори, такі як витрати, лояльність до бренду та доступ до технологій для нових учасників [28].

Другим принципом є доречність. Для того, щоб фірми мали стимул до інновацій, перспективу отримати ринкову владу і, таким чином, можливість отримувати прибутки від інновацій – так зване привласнення вигоди від інновацій – також є необхідною винагородою.

Спенс М. пише, що здатність фірм привласнювати вигоди від своїх інновацій може також залежати від характеристик попиту та витрат, оскільки

зміни у виробничих технологіях або витратах можуть також змінювати готовність споживачів платити [29].

Е. Дуган зазначає, що інновації, які формують основу конкурентоспроможності, є ключем до розвитку, сталого економічного зростання та соціального добробуту [30].

Тут варто зауважити, що взаємозв'язок між рівнем конкурентоспроможності та безробіттям комплексний, тобто, обидва ці показники здебільшого залежать від ефективності системи освіти та науки й ефективністю ринку праці.

Розглядається це під призмою того, що держава надає можливість своїм громадянам володіти талантами, необхідними для забезпечення ефективної зайнятості, навчаючи, вдосконалюючи та винагороджуючи людей належним чином. Це стосується як розвинених країн, так і тих, що розвиваються, бо талант створює ідеї, які перетворюються на потужні інновації, а потужні професійні здібності вважаються важливим елементом порівняльних переваг [31]. У контексті національних принципів, щодо досягнення інновацій для створення конкурентоспроможності, Роберт Д. Аткінсон зазначає 6 складових:

Таблиця 1.2

### Складові національних принципів досягнення інновацій за

**Р.Д. Аткінсоном**

Складова	Визначення
1	інноваційна політика має бути спрямована на максимізацію інновацій в усіх секторах (особливо для малих та середніх підприємств)
2	інноваційна політика повинна підтримувати кожен вид та фазу інновацій
3	забезпечення «творчого руйнування»;
4	утримання низьких імпорتنих цін на капітальні блага, особливо на інформаційно-комунікаційні технології
5	підтримка створення базових інноваційних ресурсів
6	розробка національної стратегії інновацій та продуктивності, а також інституцій, які підтримуватимуть ці інновації та стратегії

Джерело – складено автором на основі [32].

Не менш значимою роботою, яка розглядає інновації під призмою конкурентоспроможності є «Зелена книга з інновацій», в якій зазначається, що основним джерелом конкурентоспроможності підприємств, держави або регіону (кластеру) є достатня кількість інвестування в сферу R&D, технологій та навичок, ноу-хау тощо, адже це дозволяє отримати максимальну вигоду від них у вигляді нових послуг або продуктів [33].

Інновації з'являються в результаті розвитку попередніх знань та досвіду підприємства. НДДКР є важливим видом діяльності, оскільки вони надають необхідну інформацію та досвід для інновацій. ОЕСР визначає НДДКР як «творче дослідження, проведене на систематичній основі з метою збільшення обсягу інформації та розробки нових практик, що залежать від цієї інформації». НДДКР є передумовою інновацій [34].

Отже, для розгляду конкурентоспроможності під призмою інновацій, ми не можемо обійти осторонь економічний прогрес, адже він виступає важливим детермінантом інноваційного рівня країни, і між ними існує позитивна кореляція [35].

Чим сильнішою стає економіка держави, тим більше вона інвестує в дослідження. Інтенсивність розвитку R&D (кількість інвестицій виділених на розвиток R&D від ВВП країни) має значний та позитивний зв'язок з розвитком інновацій в даній країні.

Тому політика держави, яка направлена на виділення значної кількості коштів буде призводити до зростання інновацій у цій країні [36].

Уряди відіграють важливу роль у покращенні інноваційного середовища, зокрема, інвестуючи в інноваційні інституції, допомагаючи усунути перешкоди для інновацій та встановлюючи базову державну політику, яка сприятиме інноваціям [37].

Конкурентоспроможність пояснює мету досягнення довгострокового зростання, створення робочих місць і визначення того, як країни, регіони та підприємства будуть управляти своїми можливостями для підвищення рівня добробуту.

Коли країни або фірми конкурують одна з одною, вони мають кращу позицію, тому конкурентоспроможність визначається як спосіб, який забезпечує розвиток та в якому немає ні тих, хто програв, ні тих, хто переміг. Конкурентоспроможність є одним з найбільш визначних досягнень сучасного менеджменту [38].

Портер у своїх працях зазначає, що компанії в країнах повинні постійно підвищувати продуктивність в існуючих секторах, покращуючи якість продукції, додаючи до неї різні характеристики, розвиваючи технологію виробництва або збільшуючи виробничу активність [39].

Компанії повинні визнати центральну роль інновацій, оскільки саме завдяки інноваційній діяльності вони отримують конкурентну перевагу. Вони підходять до інновацій у найширшому розумінні, включаючи як нові технології, так і нові форми ведення бізнесу.

Компанія може зберегти конкурентну перевагу, отриману за допомогою інновацій, лише за умови постійного розвитку. Конкурентоспроможність країни залежить від здатності її промисловості створювати інновації та підвищувати їхню якість [40].

Крім того, конкурентоспроможність залежить не лише від економічної сфери, але й від роботи в соціальній сфері та внеску компаній у суспільство. Якщо раніше вважалося, що економічні та соціальні цілі суперечать одна одній, то сьогодні підприємства не можуть ізолювати себе від суспільства, в якому вони працюють. Тому існує паралелізм між інтересами суспільства та інтересами компанії [41].

На додаток до вищезазначеного, інновації як основний чинник підвищення продуктивності призводять до створення вартості людського капіталу, фізичного та інформаційного капіталу. Це створення цінності збільшує загальний дохід та позитивно впливає на загальний рівень життя.

Система освіти є основою інновацій та продуктивності, включаючи визнання переваг майбутньої виробничої революції. Разом з тим, оцінки ОЕСР показують, що загалом лише третина дорослого населення володіє

здібностями, необхідними для життя в технологічно багатому середовищі [42].

Крім того, на сьогодні існує багато дисциплін пов'язаних з предметами, що мають справу з більш комплексними здібностями, такими як креативність і критичне мислення. Основним принципом є створення середовища, яке забезпечить людям можливість вибору та набуття відповідних здібностей, а також підтримку оптимального використання цих здібностей [43].

Бачимо, що інновації мають вирішальне значення для досягнення конкурентоспроможності. Загалом, інновації є стратегічним засобом досягнення успіху в бізнесі, особливо у висококонкурентному середовищі. Здатність до інновацій є найважливішим фактором, що впливає на результати діяльності.

Крім того, Кескін [44] зазначає, що МСП повинні формулювати проактивні стратегії як центральну частину підприємництва через їхні обмежені ресурси, турбулентність бізнес-середовища, щоб досягти кращої продуктивності шляхом застосування інноваційних стратегій.

Проведені дослідження взаємозв'язку між інноваціями та ефективністю бізнесу показали неоднозначні результати, однак, здебільшого вони свідчать про те, що інновації мають значний позитивний вплив на результати діяльності фірми [45]

У наш час здатність підприємців виробляти нові продукти є фундаментальною, оскільки організаційне середовище швидко змінюється. Зміни в соціально-економічних системах, зміни в очікуваннях, потребах і бажаннях клієнтів - це виклики, з якими стикаються організації, створюючи нові продукти чи послуги. Інновації, створені компаніями, є ключем до конкурентної переваги, що визначає успіх організації [46, с. 51-55].

Унікальність продукту тимчасово підвищить конкурентоспроможність. Інновації збільшують додану вартість продукту і повинні бути здатні урізноманітнити продукти так, щоб споживачі були більш зацікавлені в покупці саме цих продуктів, а не продуктів конкурентів [47].

Інновації є основним видом підприємницької діяльності та джерелом конкурентних переваг, тому організації повинні сприяти ефективному впровадженню інновацій, щоб вижити в довгостроковій перспективі.

Підприємницька фірма повинна постійно впроваджувати інновації, щоб адаптуватися до змін у середовищі. Таким чином, важливо прислухатися до голосу споживачів, підтримувати та використовувати нові ідеї, сприяти творчому процесу як визначальним факторам успіху інновацій, що сприяє пропонуванню продуктів, які є унікальними, відмінними від конкурентів та цінними для споживачів.

Дослідження показують, що інновації є визначальним фактором конкурентної переваги. Отже, бізнес повинен бути ринково та підприємницька орієнтованим, оскільки це дуже важливо в інноваційних концепціях та може збільшити прибутки.

Більшість малих підприємств не мають жодних перешкод для впровадження інновацій. Хоча ресурси є обмеженням для інновацій, МСП повинні досліджувати нові можливості, які є прибутковими, та оптимізувати використання ресурсів та можливостей, які вони мають. Отже, власники або менеджери повинні покращувати здатність до інновацій. Наприклад, навчальні курси з підприємництва можуть підвищити кваліфікацію робочої сили з метою покращення інноваційної спроможності [48].

Інші дослідження показали позитивні кореляції між віком фірм, їх розміром та схильністю до введення нових продуктів, що частково пояснюється досвідом, економією масштабу та кращим доступом до зовнішніх фінансових ресурсів [49].

Молоді фірми або стартапи, які зазвичай менші за старі великі компанії, зазвичай вважаються інноваторами або принаймні найбільш схильними до введення інновацій, які будуть революційними. Якщо вони не впроваджують інновації, або їхні інновації невдалі, ймовірність вичерпання фінансування та виходу з ринку висока [50]. Хоча старі компанії на ринках також займаються

інноваціями (в основному процесні інновації), та нові учасники часто готові брати більші ризики.

Проте, малі фірми мають тенденцію бути менш продуктивними, ніж великі фірми, а продуктивність безпосередньо пов'язана з інноваціями, що робить великі фірми головними в цьому аспекті, особливо на етапах після винаходу, а саме розвиток, передкомерціалізація та комерціалізація.

Крім того, великі фірми краще можуть здійснювати кілька проектів НДР одночасно та, отже, розподіляти ризики НДР або принаймні знаходитися у кращому положенні для використання неочікуваних результатів своїх зусиль у сфері інновацій.

Інші характеристики, що сприяють тому, що великі компанії мають вищий потенціал для залучення та успіху в інноваціях, - це кількість співробітників та розмір їхніх бізнес-активів, включаючи технологічні здібності та інші нематеріальні активи, а також капітал та інвестиції, які можуть бути використані як джерело фінансування. Існують секторальні відмінності у розмірі інноваторів, які пояснюються характеристиками сектора, потрібною технологією та зіткненням з попитом. Наприклад, кращий та більший доступ до ресурсів є особливо важливим, коли інновація відбувається в умовах великих витрат [51].

### **1.3. Інновації в парадигмі малих та середніх підприємств**

Підприємництво важливе, як для малих і середніх підприємств (МСП) та місцевих ринків, так і для великих компаній. Інновації вважаються важливим інструментом підприємництва. Основними перешкодами для МСП у впровадженні інновацій є витрати на науково-дослідницьку діяльність (НДДКР), брак коштів та якість працівників [52, с. 10]. Дослідження інновацій зазвичай проводяться на великих підприємствах. Однак за останні кілька десятиліть увага дослідників також зосередилася на малих підприємницьких фірмах, які, як вважається, відіграють важливу роль в

інноваціях та технологічних змінах [53]. Жорстка конкуренція, смаки та потреби споживачів змінюються з часом, для організації важливо адаптуватися, розвиватися та впроваджувати інновації, щоб досягти конкурентних переваг та бути успішною. Сьогодні здатність підприємців виробляти нові продукти є фундаментальною, оскільки організаційне середовище швидко змінюється [54].

Виходячи з огляду, рівень інноваційної здатності визначається кількома аспектами. Ці детермінанти включають:

- лідерство вищого керівництва;
- розвиток знань;
- підприємницьку орієнтацію;
- зовнішні мережі.

Розглядаючи зовнішні мережі, Луї Х. та інші припускають, що посередницькі організації можуть сприяти розвитку інноваційних ресурсів, доступних для малого бізнесу, стверджуючи, що відносини, встановлені на перших етапах життєвого циклу фірми, мають вирішальне значення для розвитку інноваційного потенціалу [55].

У свою чергу, організаційна жорсткість та недостатні ресурси можуть перешкоджати інноваційним можливостям.

Більшість досліджень виявили позитивний зв'язок між інноваційною здатністю та ефективністю фірми в контексті малого бізнесу.

Виходячи з огляду, здатність до інновацій пов'язана з

1. продуктивністю нового продукту;
2. продуктивністю бренду;
3. загальною ефективністю фірми.

Дадфар та інші [56] дійшли висновку, що передумовами для цього зв'язку є, наприклад, ефективна організаційна структура, навчання, процеси та відносини з постачальниками, клієнтами та іншими мережами.

Різні типи інновацій також сприяють підвищенню продуктивності фірми. Інноваційний потенціал продукту може бути пов'язаний з

1. експортними показниками;
2. зростанням;
3. загальною конкурентною перевагою;

Однак стверджується, що інноваційні можливості продукту повинні супроводжуватися інтелектуальними ресурсами високого рівня.

Крім того, численні типи інноваційних можливостей, тобто інновації в продуктах, процесах, організації та маркетингу, сприяють операційній ефективності та прибутковості бізнесу [54; 56]. Слід зазначити, що хоча і не виявлено прямого впливу цих типів інноваційних можливостей на фінансові показники, але взаємозв'язок спостерігається операційними показниками, цей взаємозв'язок ми спробуємо дослідити у другому розділі даної роботи. Наприклад, на відміну від інших досліджень, Раймонд Л., виявив, що інноваційні можливості продуктів та процесів не забезпечують зростання продажів або частки ринку [57].

Як і у випадку з великими організаціями, не всі малі фірми впроваджують інновації. Однак, як зазначає автор, ті малі та середні підприємства, що впроваджують, вважаються більш «успішними» з точки зору виживання, продуктивності та зростання [57].

Варто приділити увагу роботі Мітчелу М., який вважає, що інновації самі по собі відіграють значну роль у процесі виживання малих підприємств під час криз [58].

Вважається, що малі та середні підприємства є гнучкими, швидкими та адаптивними, що дозволяє їм скористатися новими інноваційними можливостями [58]. Водночас вони стикаються з низкою недоліків щодо доступу до фінансування та внутрішніх можливостей, які є критично важливими для успішної інноваційної діяльності.

Також Мітчел М., стверджує, що характеристика інновацій є досить заплутаною в літературі, але визначає цю форму категоризації як корисний

спосіб розрізнення різних типів інноваційної діяльності, пов'язуючи продуктові та сервісні інновації з радикальними інноваціями, а більш процедурні та структурні інновації - з інноваціями, що мають поступове значення для фірми [58].

Розглянемо також низку факторів, що сприяють інноваціям серед МСП, включаючи комплементарну експортну поведінку, а також високий рівень людського капіталу.

Ропер С. розглядає взаємозв'язок між експортом, інноваціями та показниками діяльності малих підприємств. Він звертає увагу на нещодавнє дослідження з використанням опитування малого бізнесу у Великобританії, яке виявило значну взаємозалежність між експортом та інноваціями [59]. На підставі цього розрізняє внутрішні фактори, які стосуються переваг МСП у поведінкових перевагах (порівняно з великими фірмами, які мають більші ресурсні переваги), та зовнішні фактори та чинники (табл.1.3):

Таблиця 1.3

### Зовнішні фактори та чинники МСП

Зовнішні фактори	Зовнішні чинники
навички	місцезнаходження компаній
науково-дослідницькі можливості, отримані переважно із зовнішніх джерел	відкритість до партнерства з іншими компаніями на ринку або в ланцюжку поставок
зв'язки з іншими організаціями	навчання в процесі експорту, завдяки чому компанії мають потенціал для навчання та подальшого впровадження інновацій на основі знань, отриманих на більш широкому ринку
внутрішні джерела фінансування та потенційно підтримувані державою інвестиції для подолання природних бар'єрів до фінансування, з якими стикаються МСП	

*Джерело – складено автором на основі [58].*

Малі фірми часто характеризуються, як молоді на шляху до більшого масштабу, але, хоча розмір та вік пов'язані між собою, вони є абсолютно різними характеристиками. Загалом встановлено, що вік компанії має позитивний вплив на результати діяльності фірми, хоча часто зазначається, що цей вплив є нелінійним [58].

А ось якщо говорити про взаємозв'язок між інноваціями та віком компанії то він є більш складним та комплексним. Так, в літературі стверджується, що «прагнення до інновацій тягне за собою складніший процес запуску» [59].

Херрера М. досліджує зв'язок між інвестиціями в НДДКР та віком компанії, використовуючи іспанські дані про інновації РІТЕС за 2004-2012 роки, зосереджуючись на зростанні обсягів продажів, продуктивності праці та зайнятості для фірм усіх розмірів, але вибірка зміщена у бік більших компаній.

Однак, за результатами їх регресійного аналізу бачимо, що інновації є більш ризикованим для молодих компаній, що частково пояснюється браком досвіду [60].

МСП частіше «народжуються» на регіональному рівні, ніж на глобальному, і навчаються в міру того, як вони розвиваються. Регіональними, а не глобальними, оскільки вони спочатку розширюють свою присутність на внутрішньому ринку. Вони також визначають взаємодоповнюваність між інтернаціоналізацією та інноваціями.

Економічний розвиток значною мірою залежить від успіху або невдачі МСП, і світові економіки намагаються вирішити політичні питання, пов'язані з тим, як вони можуть стимулювати економічне зростання через розвиток МСП.

Інновації є ключовою силою, що стимулює конкуренцію в сучасному хаотичному середовищі, і дослідники намагаються створити заходи та ініціативи, які призведуть до інновацій на організаційному рівні.

Окрім цього, МСП мають важливе значення для економічного зростання, оскільки вони створюють можливості для працевлаштування та виступають каталізаторами економічного зростання завдяки своїй інноваційній діяльності.

Та незважаючи на те, що МСП є рушійною силою економіки країн та намагаються покращити життя людей, вони все ще стикаються з багатьма проблемами, які обмежують їхнє зростання.

МСП стикаються з низкою проблем, таких як:

- проблема доступу до банківського фінансування,
- наявність кваліфікованих працівників та
- слабка технологічна інфраструктура МСП [60].

Щодо людського капіталу, Організація економічного співробітництва та розвитку підкреслює, що МСП стикаються з труднощами у пошуку, найманні та утриманні кваліфікованих та досвідчених працівників [46].

Щодо фінансових труднощів, перераховується 11 причин, через які МСП стикаються з труднощами, намагаючись отримати фінансування.

Серед фінансових викликів - нерегулярні схеми отримання прибутку, недостатня застава та відсутність спеціальних фондів для МСП.

МСП мають характеристики, які є вигідними з точки зору інноваційних процесів та можуть бути їх інноваційною перевагою порівняно з великими компаніями, а саме:

- вони мають гнучкі та підприємницькі структури управління, які дозволяють їм адаптуватися до мінливого ринку,
- відсутність бюрократії та адміністративних обмежень,
- неформальна та ефективна внутрішня комунікація,
- готовність менеджерів йти на ризик,
- здатність освоювати нові ринки з високим рівнем ризику,
- МСП часто не мають попередніх, вже частково застарілих поколінь технологій, тому вони не обтяжені впровадженням нових технологій [60].

Такі компанії швидко реагують на мінливі потреби та вподобання потенційних клієнтів. Дуже часто вони мають дуже точне розуміння ситуації на ринку і, як наслідок, їм набагато легше братися за нові інвестиції та проекти.

Малі та середні підприємства є одним з основних факторів соціально-економічного зростання держави. Вони є своєрідним стимулом для розвитку економіки.

Однак, безперечно, малі та середні підприємства, а особливо найменші, локальні компанії, з невеликим капіталом, мають обмежені можливості бути інноваційними компаніями. Для таких компаній першочерговою метою є виживання на ринку.

Роль МСП є незамінною для загального економічного розвитку країни, особливо для країн, що розвиваються, таких як Україна. Саме цей сектор здатен збільшити національний дохід та створити нові робочі місця.

Якщо говорити в розрізі інноваційного підходу щодо впровадження на малому підприємстві систем ERP, то йому важко інвестувати в ERP-систему на початковому етапі.

Але якщо керівництво починає впроваджувати ERP-систему на початковому рівні бізнесу, то після її повного впровадження діяльність організації стає більш злагодженою, а витрати на робочу силу зменшуються.

Отже, малому підприємству важко інвестувати в ERP-систему для управління бізнесом, але це приносить кращі результати в організації в довгостроковій перспективі, а також зберігає велику участь для максимізації прибутку. Операційні питання, такі як зниження витрат, скорочення часу циклу, підвищення продуктивності та покращення обслуговування клієнтів можуть бути легко вирішені за допомогою ERP-системи.

Управлінське планування та прийняття рішень, а також стратегічне організаційне планування для зростання бізнесу, підтримка бізнес-альянсів, створення бізнес-інновацій, диференціація продукції та побудова міцної співпраці з зовнішніми партнерами - все це ERP-система контролює за

допомогою своєї центральної бази даних. ERP-система також допомагає підтримувати організаційні зміни, сприяти бізнес-навчанню та досягненню спільної мети завдяки збільшенню можливостей IT-інфраструктури.

## **Висновок до розділу 1**

Інновації відіграють ключову роль у конкурентоспроможності та ефективності підприємств, особливо для малих та середніх підприємств (МСП), які часто мають більш гнучкі та підприємницькі структури управління. Це дозволяє їм швидше адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати нові технології. Великі фірми, які домінують у висококонцентрованих галузях, можуть мати нижчий рівень інновацій через бюрократію та адміністративні обмеження.

Дослідження показують, що індивідуальні характеристики підприємця, такі як досвід та здібності, є важливими для інноваційної діяльності. МСП, які впроваджують інновації, вважаються більш успішними у термінах виживання, продуктивності та зростання. Інновації можуть включати нові продукти, процеси, організаційні зміни та маркетингові стратегії, які сприяють операційній ефективності та прибутковості.

Вік компанії також має позитивний вплив на результати діяльності, хоча цей вплив може бути нелінійним. Інновації можуть бути більш ризикованими для молодих компаній через брак досвіду. МСП, які “народжуються” на регіональному рівні, мають можливість навчатися та розвиватися, що може бути їхньою перевагою.

Загалом, інновації є стратегічним засобом досягнення успіху в бізнесі, особливо у висококонкурентному середовищі. МСП повинні формулювати проактивні стратегії для досягнення кращої продуктивності через інновації, незважаючи на обмежені ресурси та турбулентність бізнес-середовища. Хоча дослідження показують неоднозначні результати, більшість з них свідчать про значний позитивний вплив інновацій на результати діяльності фірми.

МСП є важливим фактором соціально-економічного зростання держави та стимулом для розвитку економіки. Однак, найменші та локальні компанії з обмеженим капіталом можуть мати вузькі можливості для інновацій, тому їхня основна мета - виживання на ринку.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «БИС 7» було засновано у 2008 році у місті Донецьк [62]. Компанія позиціонує себе як мале підприємництво «сімейного» типу. Засновниками підприємства є батько та два сини. Після початку війни у 2014 році підприємство було вимушене залишити всі свої виробничі потужності у м. Донецьк та переїхати до м. Київ. Це завдало значної шкоди, адже було втрачено виробничі потужності компанії, компанії з виробника вентиляційних систем довелося перекваліфіковуватися лише на оптову торгівлю систем вентиляцій та кондиціонування їх монтаж та проектування.

Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю.

Основним видом діяльності згідно КВЕДУ є 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля. Додаткові види діяльності наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 2.1

#### Інші види діяльності підприємства ТОВ «БИС 7»

33.12	Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
43.21	Електромонтажні роботи
43.22	Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування
43.99	Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.
47.19	Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах

*Джерело – складено автором на основі [61].*

Розглядаючи характеристику діяльності компанії, то вона полягає в оптовій торгівлі систем вентиляції та кондиціонування, їх монтаж та проектування об'єктів для подальшого встановлення даного обладнання.

Діяльність залежить від кількості замовлень, здебільшого, її активність проявляється в літній період часу (збільшення попиту на покупку та встановлення систем кондиціонування). Характеризується відсутністю своїх виробничих потужностей і напряду залежить від постачальників готової продукції.

Результати проведеного дослідження дають підстави зазначити, що підприємство співпрацює з достатньою кількістю виробників даного обладнання: Daikin, Gree, Cooper&Hunter, AEROSTAR, Salda, Vents, Neoclima, Mitsubishi Electric тощо. При цьому співпраця відбувається як напряду з виробниками даних товарів, так й через мережі дистриб'юторів по Україні.

Головними клієнтами компанії виступають приватні особи: будівництво приватних будинків, квартир тощо, так й державні установи.

Загалом, діяльність компанії можна зобразити такою схемою (рис 2.1):



Рис 2.1. - Схема діяльності ТОВ «БИС 7»

Джерело – складено автором

Розмір статутного капіталу складає: 51 500 грн [61]. Компанія зареєстрована у місті Київ.

Аналізуючи організаційну структуру управління компанії, бачимо, що вона належить до лінійної (вертикальна структура) (рис 2.2):



Рис. 2.2 Організаційна структура управління

*Джерело – складено автором на основі внутрішньої документації*

На основі лінійної (вертикальної) структури управління, організаційна структура компанії має такий вигляд:

- Директор: вищий рівень управління, відповідає за загальне керівництво компанією, приймає стратегічні рішення та встановлює загальні цілі для компанії;
- Заступник директора по фінансам та закупівлям підпорядковує в своїй діяльності:
  - Бухгалтерію, яка відповідає за фінансову звітність, облік та фінансовий контроль компанії та
  - Фінансовий відділ, який здійснює фінансове планування, управління бюджетом, аналіз фінансових показників та прийняття фінансових рішень.

- Заступник директора по технічним питанням підпорядковує:
  - Відділ технічного проектування. Цей відділ займається розробкою технічних проектів, вибором обладнання та матеріалів для об'єктів.
- Заступник директора з продажів керує:
  - Відділ оптової торгівлі. Його завданням є організація оптових продажів продукції компанії, розвиває та підтримує відносини з оптовими покупцями та постачальниками.

Якщо розглядати підприємство під призмою делегуванням повноважень, тут зазначимо, що вертикальна структура передбачає делегування повноважень від вищих керівників до підлеглих працівників на різних рівнях управління. По суті підприємство використовує лінійний метод, тобто головний бухгалтер підпорядковує собі своїх підлеглих та підпорядковується лінійному керівнику (заступник директора по фінансам та закупівлям) та директору. Втручатися у відділ оптової торгівлі він не може.

Посадові зв'язки на підприємстві теж ґрунтуються на лінійній ієрархії. Тут можна зазначити як переваги так й недоліки, серед переваг відділимо: чіткість; простота в управлінні та швидке прийняття рішень. Недоліки: при обміні інформацією вона може спотворюватися; ускладнення адаптації до змін у зовнішньому середовищі, через нестачу гнучкості та швидкості реагування; керівництво верхнього рівня може бути перевантаженим рутинними або менш значимими завданнями, а це, у свою чергу, може призвести до того, що керівники будуть контролювати кожен дрібничку пригнічуючи ініціативу та творчість працівників.

Механізми координації включають ієрархічне керівництво, стандартизацію процесів, формалізовану комунікацію та контроль за результатами діяльності.

Розглядаючи конкурентне середовище компанії та її маркетингову діяльність, зазначимо, що з огляду на втрачені позиції компанії як виробника систем вентиляції, яку компанія мала до початку війни у 2014 році, процес

вливання у нове конкурентне середовище був досить болісним. Не менш вагомим є те, що конкурентне середовище в цій сфері є доволі динамічним та постійно розвивається. Компанії намагаються впроваджувати нові технології та покращувати якість своїх послуг.

Увійти на ринок оптового продажу систем вентиляції та кондиціонування на заповненому ринку як Києва так й України, в цілому, майже неможливо, адже лише виробників на ринку велика кількість, вже не кажучи про дистриб'юторів, наприклад: Maico; Helios; Blauberg; Вентс; Soler&Palau; Vortice; Systemair; Ruck; Salda; Prana тощо.

Тому компанії необхідно поєднувати якісну маркетингову стратегію та інноваційний підхід. Керівництвом компанії було вирішено поєднати оптову торгівлю з проектуванням та монтажем систем. Але виникає питання щодо шляхів залучення фінансування.

На перших етапах свого існування компанія намагалась використовувати наявні зв'язки, шукаючи можливість та нові об'єкти будівництва. Це дало свій результат. В подальшому, при збільшенні об'ємів работ та фінансових показників, було створено сайт (див. Рис. 2.2.) з наявною продукцією та послугами, що поступово призводило до збільшення обсягів продажів.



Рис. 2.2. Сайт компанії ТОВ «БИС 7» [62]

Щодо детального аналізу конкурентного середовища, тут можна виокремити такі компанії:

- Eco Service Group: дана компанія має досвід у монтажі систем вентиляції та кондиціонування для промислових, комерційних та житлових об'єктів. Вони надають послуги з проектування, монтажу та обслуговування систем вентиляції [63];

- Ventilation Group: спеціалізується на монтажі та обслуговуванні систем вентиляції, кондиціонування та опалення. Вони працюють як з приватними, так й з комерційними клієнтами, забезпечуючи індивідуальний підхід до кожного проекту [64].

- Ventilation Engineering Group: спеціалізується на комплексному обслуговуванні систем вентиляції та кондиціонування для різних об'єктів, включаючи офіси, магазини, ресторани тощо. Вони надають послуги з проектування, монтажу, обслуговування та ремонту систем [65].

- Ventilation Solutions: Ця компанія спеціалізується на монтажі систем вентиляції та кондиціонування для житлових та комерційних будівель. Вони пропонують індивідуальні рішення з урахуванням потреб клієнта та характеристик будівлі [66].

- EcoVent: Ця компанія надає послуги з монтажу та обслуговування систем вентиляції для житлових та комерційних об'єктів. Вони спеціалізуються на використанні енергоефективних технологій та пропонують індивідуальні рішення для кожного клієнта [67].

Для аналізу конкурентів було виокремлено незначну кількість підприємств які приблизно відповідають тим категоріям, яким відповідає ТОВ «БИС 7», а саме: надання послуг з оптової торгівлі специфічним обладнанням їх монтажем та проектуванням. Бачимо, що конкурентне середовище досить розвинене та насичене, і знаходиться в постійному розвитку. З урахуванням специфічності виду діяльності, для компанії важливим є набуття позитивної репутації на ринку будівництва.

Також, для аналізу діяльності підприємства, не менш вагомим є SWOT-аналіз (табл. 2.2)

Таблиця 2.2.

### SWOT-аналіз компанії ТОВ «БИС 7»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Важливою складовою малого підприємства є гнучкість та індивідуальний підхід. Така фірма може надавати більш персоналізований підхід до клієнтів, враховуючи їхні потреби та бюджет; незначні адміністративні витрати на управління в порівнянні з середніми та великими компаніями, це дозволяє пропонувати клієнтам більш конкурентні ціни на ринку; місцева та локальна присутність, це дозволяє підприємству бути ближче до клієнтів та швидше реагувати на їх потреби. наявні укладені договори з постачальниками та виробниками систем вентиляції та кондиціонування; наявний інтернет-магазин з переліком товарів та послуг;</p>	<p>Обмеженість ресурсів. Це доволі сильно ускладнює конкуренцію з великими гравцями. Компанії необхідно дуже активно шукати та залучувати необхідні інвестиції на розвиток; нестабільність ринку та кризові становища: дане підприємство більш чутливе до змін на ринку, таких як економічні коливання, кризи або зміни в попиті на товари та послуги (пандемія ковіду, війна. Більш детально розглянуто в розділі аналізу фінансових показників); обмеженість технічних можливостей: порівнюючи з більшими компаніями, дане підприємство має обмежені технічні можливості для розробки складних проектів; обмеженість у залученні необхідної кваліфікованої робочої сили. Для даного підприємства складним залишається процес щодо залученості до монтажних робіт необхідної кваліфікованої робочої сили, адже тут треба дотримуватися гармонії між якістю та ціною щодо питань оплати праці</p>
<p>• <b>Можливості</b></p>	<p>• <b>Загрози</b></p>
<p>Розвиток ринку або сегменту є досить швидким, це дозволяє підприємству не стояти на місці та шукати необхідних замовників надаючи конкурентні пропозиції; співпраця з будівельними компаніями та/або архітектурними, дизайнерськими бюро; укладання партнерських угод (їх збільшення) з виробниками систем вентиляції та кондиціонування; запровадження ефективних інтернет-маркетингових стратегій може допомогти малому підприємству залучити нових клієнтів та збільшити свою видимість на ринку.</p>	<p>Дуже велика конкуренція з боку великих та сталих компаній; зміни в технічних стандартах можуть вимагати додаткових витрат на відповідність, що може вплинути на прибутковість малого підприємства. проблеми затримок та/або скасування поставок необхідного обладнання; зміни у законодавстві під час військового стану значно впливають на процес залучення необхідної кваліфікованої робочої сили; темп технологічних змін може вимагати постійного оновлення обладнання та навичок персоналу.</p>

*Джерело – складено автором*

Отже, за результатами SWOT-аналізу можемо дійти висновку, що малому підприємству досить складно виживати в умовах значної конкуренції та нестабільності політико-економічного середовища. Та, незважаючи на це, у компанії є досить багато перспектив щодо можливостей як розвитку, так і стабільного закріплення на ринку. Головним чином, компанії необхідно розгалужувати систему наявних зв'язків у сфері монтажу та будівництва, адже дана ніша є доволі специфічною на ринку і головним чином будується на внутрішній довірі між замовником, виконробом, який безпосередньо шукає виконавців робіт по монтажу, та виконавцем.

Аналізуючи управління економічною системою, то згідно отриманих даних при проходженні практики на підприємстві та відкритих даних з YouControl було проаналізовано дані фінансових показників компанії.

Таблиця 2.3

**Фінансові показники компанії за період 2013 – 2023 рр, тис. грн.**

<b>Показники/Рік</b>	<b>Активи</b>	<b>Зобов'язання</b>	<b>Виручка</b>
2023	4 773	4 428	1 221
2020	1 591	1 332	2 027
2019	2 400 – 2 500	2 200 – 2 300	3 000 – 3 100
2018	1 200 – 1 300	1 100 – 1 200	780 – 790
2013	790 – 800	730 – 740	590 – 600

*Джерело – складено автором на основі витягу з YouControl (Додатки А та Б)*

Так, аналізуючи активи компанії в період з 2013 – 2023 рік (Див. Таблиця 2.1), бачимо, що

- в період з 2013 по 2020 рік відбувалося стабільне зростання активів, від 790-800 до 1 591 тис. грн.;
- у 2023 році значення активів різко зросло до 4 773 тис.грн., це може вказувати на значне розширення бізнесу або можливе придбання активів;

Аналіз даних щодо зобов'язань компанії свідчить про наступне:

- відслідковується тенденція зростання з 2013 по 2020 рік, що є типовим для бізнесу, який розвивається;

- у 2023 році зобов'язання значно збільшилися до 4 428 тис.грн., що може вказувати на збільшення кредитного навантаження або інші види зобов'язань;

Таке збільшення може бути зумовлене як і зростанням бізнесу, але може мати і негативних вплив на фінансову стабільність.

Знову таки, не будемо виключати загальні кризи, наприклад, пандемія Covid-19, яка дуже суттєво вплинула на фінансові показники компанії.

Аналізуючи дані по виручці, бачимо, що: виручка з 2013 по 2020 рік також зростала, що свідчить про позитивний фінансовий розвиток компанії.

Однак, з 2020 по 2023 рік виручка знижується до 1 221 тис.грн. Це може бути наслідком різних факторів, таких як зміни в ринкових умовах, зменшення попиту або конкурентний тиск. В даному випадку, на зменшення виручки вплинула пандемія ковіду та початок широкомасштабної війни.

Загалом, дані показники демонструють загальне зростання бізнесу за період з 2013 по 2020 рік, однак прихід пандемії край негативно відобразився на бізнесі у сфері вентиляції та кондиціонування, а подальший початок війни, дуже сильно вдарив на підприємство. Та, не зважаючи на такі потрясіння, фірма, яка виступає малим підприємством, проявляє позитивну фінансову динаміку.

Одним з вагомих аналізів фінансового стану підприємства в короткостроковій перспективі є оцінка показників ліквідності та платоспроможності, які характеризують можливість своєчасного та повного розрахунку за короткостроковими зобов'язаннями перед контрагентами. На підставі даних аналізу та прогнозів подальшого розвитку приймається рішення щодо розміру та джерел залучення додаткових коштів.

Нижче наведемо розрахунок показників ліквідності на кінець 2020 року для компанії (дані зазначено у Додатку А):

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{поточні зобов'язання}} = \frac{1591,4}{1332,9} = 1,194,$$

Це означає, що на кожну гривню поточних зобов'язань припадає приблизно 1,194 гривні оборотних активів. Компанія у 2020 році мала достатньо ліквідних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань. Зазвичай, коефіцієнт понад 1 вважається більш сприятливим, оскільки це означає, що оборотні активи перевищують поточні зобов'язання. За цими даними, фінансовий стан компанії виглядає стабільним.

У свою чергу дані за 2023 рік показують (див. Додаток Б), що коефіцієнт ліквідності дорівнює 0,996, за цими даними, фінансовий стан компанії виглядає стабільним, але компанія може мати деякі труднощі з покриттям своїх короткострокових зобов'язань за рахунок ліквідних активів.

Також, задля розуміння того, який стан справ в компанії, треба прорахувати коефіцієнт моментальної ліквідності за 2023 рік:

$$KMЛ = \frac{\text{гроші та їх екв}}{\text{зобов'язання}} = 0,017,$$

Отже, у компанії досить непогані показники ліквідності, проте готівки вистачить лише на покриття 1,7% своїх поточних зобов'язань.

Слід також зазначити на позитивну динаміку щодо чистого прибутку. Якщо у 2022 році підприємство зазнало збитків (-52,2) тис.грн, то у 2023 вийшло на прибуток розміром 95,2 тис.грн (див. Додаток В та Г).

З огляду на це, ми можемо прорахувати рентабельність активів за 2023 рік:

$$ROA = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{середній актив}} = \frac{95,2}{3,892,75} = 0,0244,$$

*Джерело – складено автором на основі даних Додатку Б*

Отже, за результатами проведеного аналізу зазначимо, що рентабельність активів компанії складає близько 2,44%. Це означає, що на

кожну гривню активів компанія заробляє близько 2,44 копійки чистого прибутку. Факторами такого підвищення стала оптимізація структури оборотних активів та підвищення суми чистого прибутку.

Розглянемо детальніше аналіз фінансової стійкості з розрахунками у таблиці 2.4:

Таблиця 2.4

**Основні техніко-економічні показники підприємства ТОВ «БИС 7»**

Показники	Значення показників, тис. грн (2020)	Значення показників, тис. грн (2022)	Значення показників, тис. грн (2023)	Відхилення, % (2023/2022)	Відхилення, % (2023/2020)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робот, послуг)	2 027,80	1 227,90	1 221	-0,56511057	-39,7869612
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робот, послуг)	1 773,30	1 098,50	934,8	-17,5117672	-47,2847234
Чистий прибуток (збиток)	7,4	-52,2	95,2	154,8319328	1186,486486
Середньорічна вартість основних засобів	241,35	Відсутні дані за 2022 рік	416,3		72,48808784
Середньорічна вартість активів підприємства	2022,65	Відсутні дані за 2022 рік	3892,75		92,45791412

*Джерело – складено автором на основі Додатків В та Г*

Отже, аналіз фінансових показників компанії дозволяє стверджувати, що, не зважаючи на серйозні потрясіння, компанія проявляє позитивну фінансову стійкість та збільшує чистий прибуток. Складним для компанії стали 2020 фінансовий рік, причина – пандемія ковіду та, звісно, 2022 рік – війна. Компанія в ці проміжки зазнала фінансових збитків.

Не менш вагомим фактором для аналізу якості діяльності підприємства, особливо в розрізі її інноваційної діяльності є його склад та якість персоналу, зробимо розрахунки зазначені у табл. 2.4:

Таблиця 2.4

**Динаміка показників руху персоналу ТОВ «БИС 7»**

№	Показник	2020	2022	2023	Відхилення 2023/2020
1	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	17	13	13	-23,529
2	Прийнято персоналу, осіб	1	0	0	-100
3	Звільнено персоналу, осіб	0	4	0	-
4	Коефіцієнт обороту по прийому	6%	0%	0%	-100
5	Коефіцієнт обороту по вибуттю	0%	31%	0%	-
6	Коефіцієнт сталості кадрів	103%	88%	100%	-2,77
7	Коефіцієнт плинності кадрів	0%	25%	0%	-
8	Коефіцієнт загального обороту персоналу	6%	31%	0%	-100

*Джерело – складено автором на основі витягів з YouControl та внутрішньої інформації*

Середньоспискова чисельність персоналу зменшилася з 17 осіб у 2020 році до 13 осіб у 2022 та 2023 роках, що становить відхилення на -23,53%. Це може свідчити про скорочення штату (компанія в цей проміжок часу зіштовхнулася з кризовим становищем) та, не менш значим, це оптимізація кількості працівників, яка відбулася завдяки впровадженню системи ERP.

У 2020 році було прийнято 1 особу, але у 2022 та 2023 роках нових працівників не приймали. Звільнення персоналу не було у 2020 році, але у 2022 році під впливом війни було звільнено 4 особи. У 2023 році звільнень не було, що може свідчити про стабілізацію кадрової політики.

Коефіцієнт обороту по прийому знизився з 6% у 2020 році до 0% у 2022 та 2023 роках, що також підтверджує відсутність нових прийомів на роботу.

Коефіцієнт обороту по вибуттю показує значне зростання у 2022 році (31%), але повертається до 0% у 2023 році, що вказує на одноразове масове звільнення у попередньому році.

Коефіцієнт сталості кадрів знизився зі 103% у 2020 році до 88% у 2022 році, але знову зріс до 100% у 2023 році, що може свідчити про покращення утримання персоналу.

Коефіцієнт плинності кадрів та коефіцієнт загального обороту персоналу показують відсутність змін у 2020 та 2023 роках, але значне зростання у 2022 році (25% та 31% відповідно), що може бути пов'язано з тими ж масовими звільненнями.

Загалом, дані свідчать про значні зміни у кадровій політиці компанії між 2020 та 2023 роками, зокрема, про зменшення чисельності персоналу та зниження прийому нових працівників. Відхилення у коефіцієнтах обороту та сталості кадрів можуть вказувати на період реорганізації та зміни стратегії управління персоналом.

Вагомим показником є структура персоналу на підприємстві, так, згідно даних у табл. 2.4:

Таблиця 2.4

### Структура персоналу та її динаміка ТОВ «БИС 7»

Категорії персоналу	Роки						Відхилення 2023-2020
	2020		2022		2023		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	%
Керівники	4	23,52941	4	30,76923	4	30,76923	0
Фахівці	6	35,29412	4	30,76923	4	30,76923	-33,3
Службовці	4	23,52941	3	23,07692	3	23,07692	-25
Робітники	3	17,64706	2	15,38462	2	15,38462	-33,3
Всього	17	100	13	100	13	100	-23,53

*Джерело – складено автором на основі внутрішньої інформації*

Розглядаючи керівний склад фірми, то кількість залишилася стабільною (4 особи) протягом усіх трьох років. Відсоток керівників від загальної

чисельності персоналу зріс з 23,52941% у 2020 році до 30,76923% у 2022 та 2023 роках, що свідчить про збільшення їх частки в структурі персоналу.

Кількість фахівців зменшилася з 6 до 4 осіб, а їх відсоток від загальної чисельності персоналу також зменшився, що може вказувати на скорочення в даній категорії, знову таки, пов'язаний даний процес через вплив пандемії та війни.

Кількість службовців зменшилася з 4 до 3 осіб, але їх відсоток залишився майже незмінним, що може свідчити про збереження важливості цієї категорії працівників для фірми.

Кількість робітників зменшилася з 3 до 2 осіб, і їх відсоток також зменшився, дане скорочення пов'язано з автоматизацією процесів на підприємстві та зменшенням обсягу робіт.

Загальна чисельність персоналу зменшилася з 17 до 13 осіб, але відсоткове співвідношення залишилося 100%, що вказує на збереження повної зайнятості в межах нової чисельності персоналу. Зміни у відсотковому співвідношенні категорій персоналу відображають зміни в структурі та потребах компанії. Стабільність кількості керівників при зменшенні загальної чисельності персоналу може свідчити про зосередження управлінських функцій та необхідність збереження керівного складу для ефективного управління компанією. Зменшення кількості фахівців, службовців та робітників може бути пов'язане з певними внутрішніми чи зовнішніми факторами, такими як економічні умови, зміни в бізнес-процесах або технологічні інновації. Загалом, дані вказують на те, що компанія пройшла через період реорганізації або оптимізації своєї діяльності.

Розглянемо також інформацію про працівників в розрізі освіти та досвіду роботи (табл. 2.4). Стабільність числа працівників з середньою спеціальною освітою та з досвідом роботи 4-7 років може вказувати на збереження певного рівня кваліфікації та досвіду, необхідного для виконання ключових функцій у компанії.

Таблиця 2.4

**Аналіз персоналу ТОВ «БИС 7» за рівнем освіти та досвідом роботи**

Показник	Роки	
	2020	2023
Всього, осіб	17	13
Вища освіта	11	8
Вища незакінчена освіта	2	1
Середня спеціальна освіта	4	4
Без освіти	0	0
За досвідом роботи		
4-7 років	2	2
від 8 років	15	11

*Джерело – складено автором на основі внутрішньої інформації*

Відсутність працівників без освіти свідчить про високі стандарти найму та про специфіку роботи, яка вимагає певного рівня освіти. Знову таки, зменшення загальної чисельності персоналу та зміни в освітньому та досвідченому складі можуть мати вплив на продуктивність, інноваційність та конкурентоспроможність компанії.

Продуктивність праці на даному підприємстві і її зменшення здебільшого пов'язане з екзогенними чинниками (табл. 2.5):

Таблиця 2.5

**Аналіз основних показників продуктивності праці ТОВ «БИС 7» за 2020-2023 роки**

№	Показник	Роки			Приріст (2020/2023)	
		2020	2022	2023	відносний, %	абсолютний
1	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	17	13	13	-24%	-4
2	Чистий дохід, тис.грн.	2 027,80	1 227,90	1 221	-40%	-806,8
3	Продуктивність праці, тис.грн. / 1 особа	119,28	94,45	93,92	-21%	-25,35
4	Середня заробітна плата, тис.грн. / 1 особа	14,2	12,3	12,1	-15%	-2,1
5	Частка витрат на оплату праці в структурі чистого доходу, %	22%	29%	33%	50%	0,11

*Джерело – складено автором на основі внутрішньої інформації*

Згідно отриманих результатів, бачимо, що частка витрат на оплату праці в структурі чистого доходу збільшилася на 50%, що еквівалентно 0,11. Це свідчить про зростання витрат на оплату праці відносно зниженого доходу, що є ознакою збільшення зарплат для необхідності підтримання працівників у складні кризові періоди. Середня заробітна плата знизилася на 15%. Це зменшення також пов'язане з фінансовими проблемами компанії через кризову ситуацію. Зниження продуктивності праці на 21%, здебільшого так само пов'язано з погіршенням та впливом екзогенних чинників.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать про те, що на діяльність підприємства здебільшого вплинули екзогенні чинники, такі як пандемія ковіду, початок широкомасштабного вторгнення.

## **2.2. Ефективність інноваційної діяльності підприємств України**

Без розуміння загальної кон'юнктури ринку України в розрізі малого та середнього підприємництва (МСП) та взаємозв'язку на розвиток нашого досліджуваного об'єкта варто уваги. В даному пункті ми проаналізуємо загальну картину по Україні.

Головним чином розвиток бізнес-середовища прямо залежить від умов ринку, тут варто зазначити показник рейтингу Економічної свободи [68]. Так, згідно цього рейтингу, Україна на 2022 рік має 54,1 бали зі 100 (рис. 2.3), лінійний аналіз показує, майбутнє підвищення показнику, та зауважимо, що це залежить від багатьох факторів (війна, відтік кваліфікованих працівників, проблеми з енергосистемою тощо)

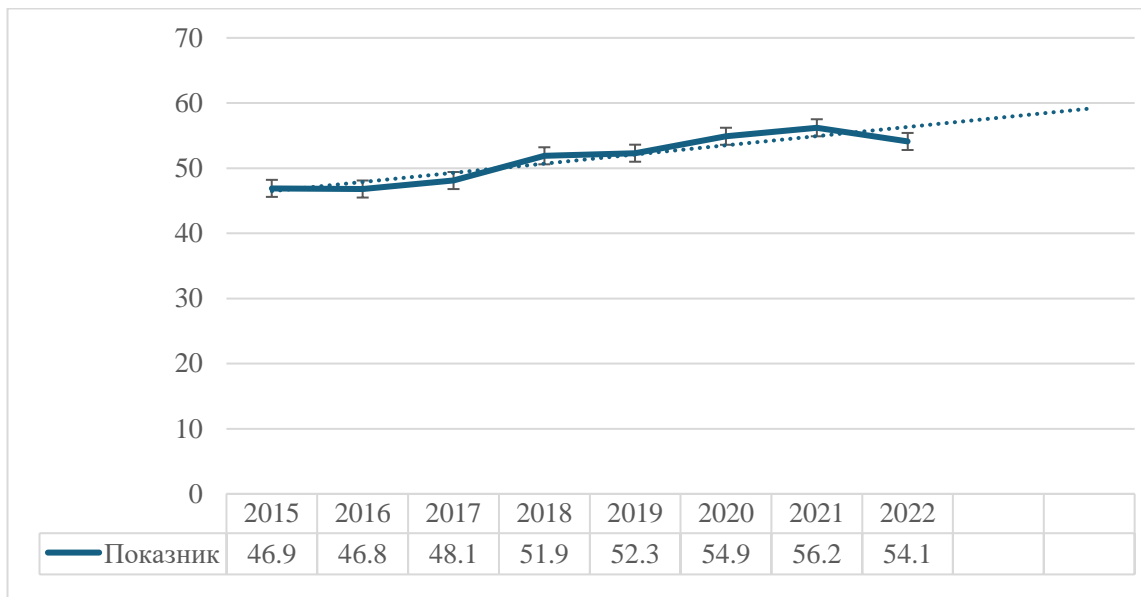


Рис 2.3. Показник економічної свободи України за 2015 – 2022 роки  
Джерело – складено автором на основі [68].

Також, варто зазначити даний показник в розрізі бізнес свободи, який оцінює рівень обмежень та регуляторну політку для підприємництва в державі. Згідно нього, найгіршими часами для ведення бізнесу в Україні був проміжок між 2005 – 2010 роками. З 2010 року по 2014 рік країна показувала позитивну картину щодо підвищення даного показника (рис. 2.4):

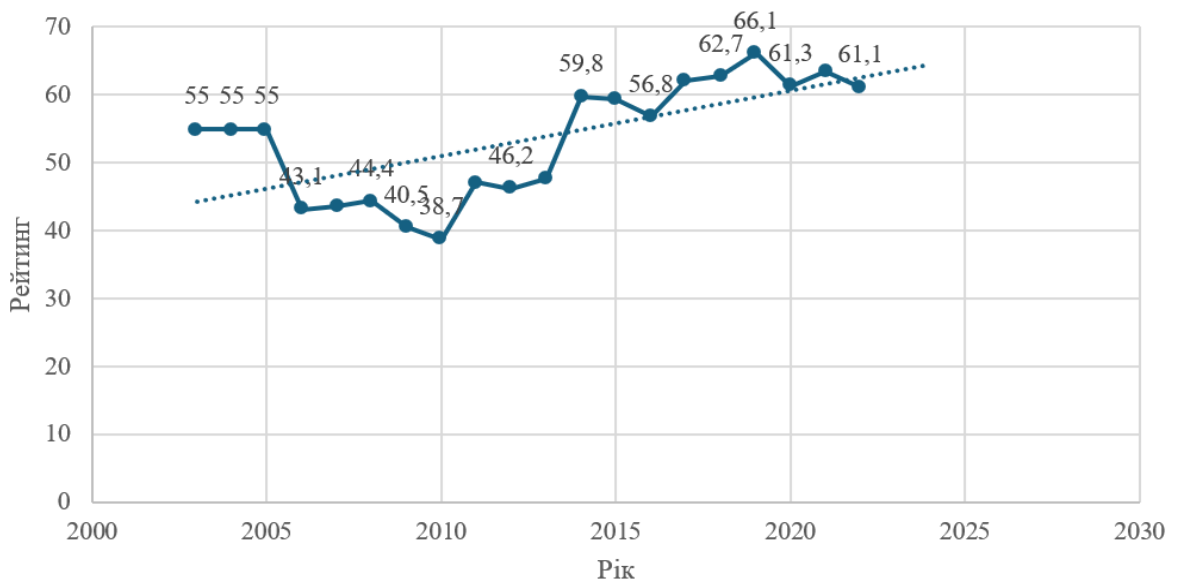


Рис. 2.4. Показник бізнес свободи України в розрізі Індексу економічної свободи за 2003 – 2022 рр.

Джерело – складено автором на основі [68].

Динаміка з 2016 по 2019 рік показує збільшення показника і позитивну динаміку, початок пандемії, знову таки, негативно відобразився на загальному рейтингу.

Порівняльний аналіз з деякими країнами Європи, свідчить про те, що для України та Польщі динаміка характеризується спадом з 2005 по 2006 рік, тоді як більш розвинені країни (Ірландія та Швейцарія) навпаки в ці часи показують позитивний результат. Взагалі, 2019 рік для України характеризується «зрівнянням» з Польщею, що демонструє позитивний процес в економіко-політичному середовищі. Кризу пандемії Україна пройшла менш результативніше, тоді як Польща почала значно випереджувати та майже зрівнялась з Швейцарією. Тобто політика стимулювання бізнесу в Україні під час кризи пандемії була неефективною (рис. 2.5):

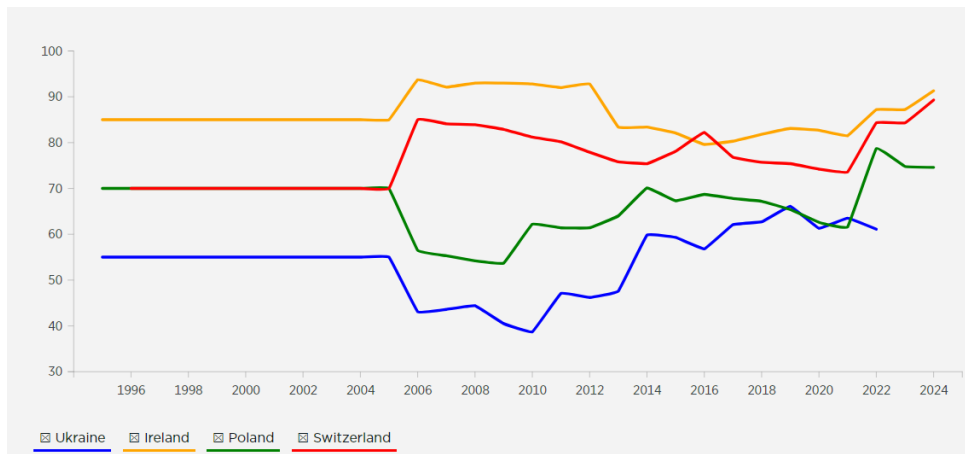


Рис. 2.5. Порівняння бізнес свободи України з Ірландією, Польщею та Швейцарією

Джерело – [68].

Звертаючись до основного показника, який вимірює інновації в Європі, то в даному випадку, для порівняння, скористуємося показником Європейського інноваційного табло (EIS) за результатами 2023 року (рис. 2.6):

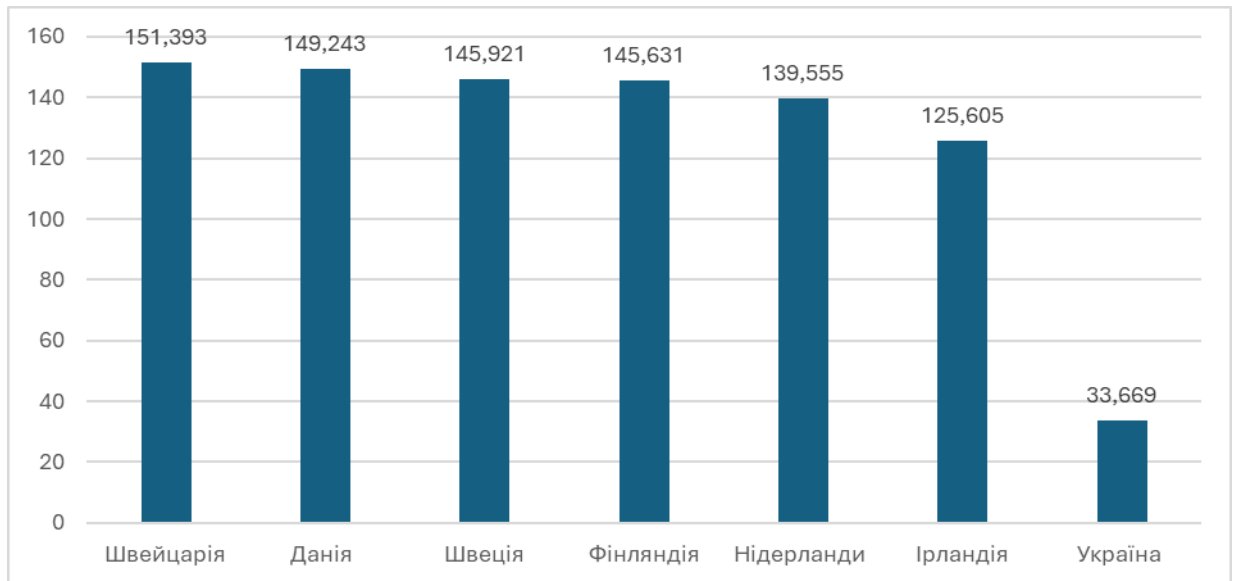


Рис 2.6. Країни лідери за даними Європейського інноваційного табло та Україна за 2023 рік

*Джерело: сформовано автором на основі [69].*

В цьому аспекті бачимо, що результати демонструють нам, найбільш інноваційні країни співпадають по показникам з найбільш конкурентоспроможними, тобто з країнами, показники бізнес свободи яких є вищим.

Проблематика вивчення української статистики полягає у тому, що наша держава не сильно приділяє увагу аналізу інноваційної діяльності малих та середніх підприємств, статистика по ним майже відсутня. Тому, наприклад, зробити порівняльний аналіз з використанням регресії, щоб оцінити вплив запровадження інновації та їх результативність на діяльність МСП майже неможливо або він буде нерелевантним.

Незважаючи на це, доцільно звернути увагу на опитування, яке було проведено Програмою розвитку ООН (UNDP) наприкінці 2023 році [70] для України, де згідно нього, керівники підприємств приділяють таку увагу таким інвестиціям у розвиток бізнесу, де на інвестицію в інноваційний сектор припадає 22,8%, що входить у п'ятірку інвестицій по секторам (рис. 2.8):



Рис. 2.7. Опитування керівників підприємств України щодо інвестицій у галузі у 2024 році.

Джерело – складено автором на основі [70].

Це дозволяє нам зробити припущення, що навіть незважаючи на триваючу війну, керівництво підприємств займається питанням розгляду запровадження будь-якої інноваційної діяльності.

Повертаючись до питання обмеженості статистичної інформації в розрізі інноваційної складової для МСП, і неможливості відокремити її від загального виробництва, адже здебільшого статистика націлена саме на розгляд великих промислових підприємств, та ми спробуємо розглянути такий аспект, як інформація по інноваційній діяльності (витрати та обсяг реалізованої продукції) в розрізі наближених КВЕДах по нашому підприємству (таб 2.6):

Таблиця 2.6

#### Інноваційна діяльність за наближеними КВЕДах по підприємству

Витрати на інновації, млн.грн		
	2018	2020
Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	557,0	648,3
Ремонт і монтаж машин і устаткування	27,6	73,5
Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг)		
Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	2503,1	1841,2
Ремонт і монтаж машин і устаткування	300,4	131,1

Джерело – складено автором на основі [71].

Бачимо, що збільшення витрат на інновації в обох секторах не призвело до пропорційного зростання обсягу реалізованої інноваційної продукції, що може вказувати на необхідність перегляду стратегії інноваційної діяльності, покращення процесів впровадження інновацій та їх адаптації до потреб ринку. Можливо, в даному випадку, потрібно зосередитися на підвищенні якості інновацій та ефективності їх комерціалізації, а також на розробці нових маркетингових стратегій для збільшення продажів цієї інноваційної продукції.

Розглянемо також декілька важливих, на нашу думку, показників. По-перше, ринок великих та МСП підприємств за галуззю неспецифічної оптової торгівлі (наближений до діяльності нашого підприємства), бачимо, що ринок України в цій галузі здебільшого характеризується мікро та малими підприємствами, їх динаміка з 2010 по 2022 рік майже не змінилася. В цій галузі на 2022 рік 97,9% до загальної кількості (рис.2.8):

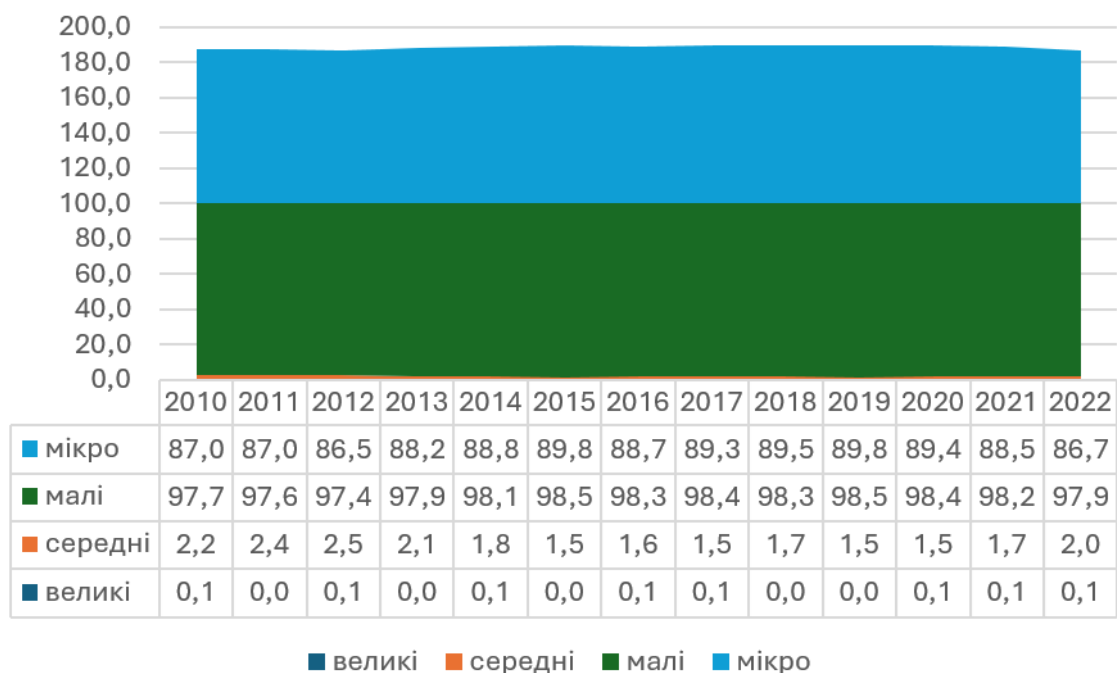


Рис. 2.8. Ринок підприємств за галуззю неспецифічної оптової торгівлі

Джерело – складено автором на основі [71].

Така само характеризуються й інші КВЕДи, наближені до нашого підприємства (43.22, 33.12, 43.21), де на малі та мікро припадає найбільший відсоток ринку (рис. 2.9):

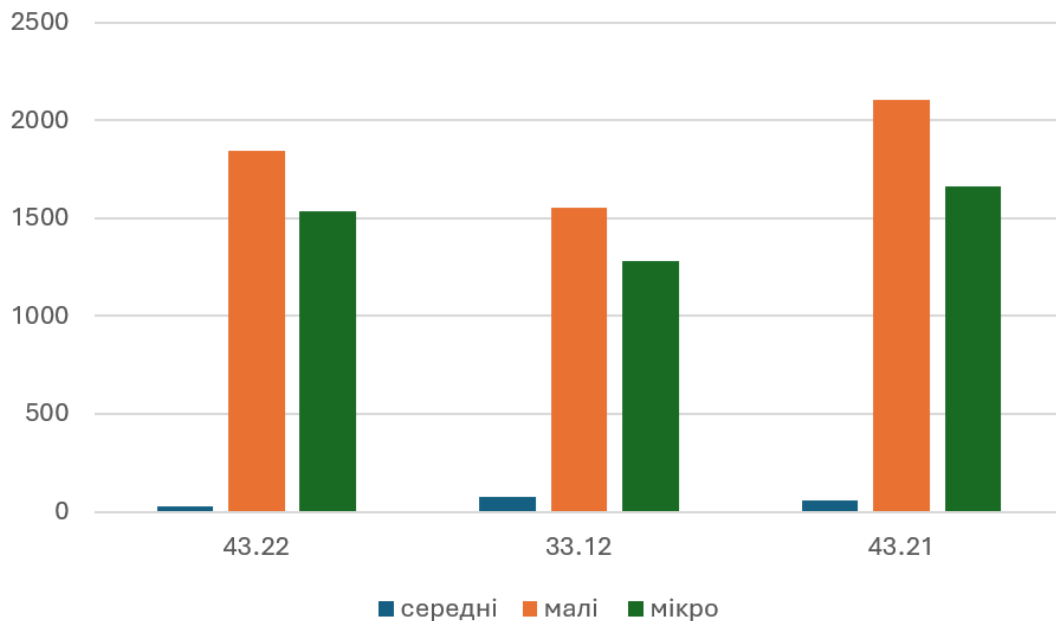


Рис. 2.9. Статистика підприємств по КВЕД (43.22; 33.12; 43.21) до нашого підприємства за 2022 рік

*Джерело – складено автором на основі [71].*

Даний аналіз надає нам загальних ландшафт підприємств, які наближенні по видам діяльності до нашого підприємства. Знову таки, повертаючись до попереднього розгляду, питанню збору та аналізу статистичної інформації по МСП України щодо їх результативності впровадження інновацій – немає. Це значно ускладнює нам як управлінцям, процес як аналізу, так й майбутнього розгляду та впровадження інноваційною політики на макро та мікрорівні.

### 2.3. Оцінка інноваційної діяльності підприємства

Як зазначалося вище, інновація може розглядатися в розрізі підприємства і включати впровадження нового організаційного методу

(запровадження систем ERP) в діловій практиці фірми, організації робочого місця та/або зовнішніх зв'язках. Тому впровадження інноваційних систем на малих підприємствах дозволяє оптимізувати процеси закупівель та управління ресурсами дають нам припущення щодо їх впливу на основний фактор успішності фірми – збільшення прибутку.

Дане підприємство використовує для цього такі програмні пакети як «SAP ERP» та «Arriba». Головним чином, впровадження таких систем надає можливість автоматизації та оптимізації рутинних операцій, пов'язаних з закупівлями та веденням бухгалтерського обліку. Це дозволяє підприємству зосередитися на стратегічних завданнях та розвитку бізнесу, замість витрачання часу й ресурсів на адміністративні процеси.

Значне полегшення ведення бухгалтерського обліку, хмарне середовище для зберігання первинної документації, заведення клієнтів (вендори та кастомери) у систему «САП» автоматизують процеси на підприємстві та скорочують затрати на деякі адміністративні витрати і, навіть, можуть вплинути на доцільність прийняття рішення щодо скорочення персоналу.

Головним питанням залишається доречність використання таких глобальних систем на малому підприємстві та їх співвідношення щодо ціна – результативність, адже впровадження цих технологій потребує неабияких фінансових витрат.

Розглянемо данні, які опубліковано на сайті «Fingent», який спеціалізується на інноваційних та діджитал трансформаціях, в них вказується, що інтеграція «SAP» на малих підприємствах може допомогти скоротити витрати на 30% на IT-інфраструктуру [72]. Крім того, за даними цього ж сайту, впровадження «SAP» може допомогти збільшити на 40% операційну ефективність фірми [73].

Хоча і прийнято вважати, що така платформа здебільшого призначена для впровадження на великих підприємствах, та згідно даних «Syntax» приблизно 80% усіх користувачів «SAP» складають підприємства малого та середнього бізнесу [74].

Перейдемо до аналізу ефективності впровадження цього інноваційного підходу в розрізі нашого підприємства. Зазначимо, що доволі складно детально проаналізувати результативність впровадження саме даної технології на даному підприємстві, адже існує велика кількість як екзогенних та й ендогенних факторів.

Та зробимо припущення і скористуємося аналізом фінансових показників, бачимо, що від часу запровадження даної технології на підприємстві у 2020 році, який характеризується пандемією ковід, та колосальним зменшенням чистого прибутку в порівнянні з 2019 роком, компанії вдалося вийти на значний прибуток станом на 2023 рік та пережити доволі скрутні політико-економічні часи (рис 2.10).

Даний метод не надає нам значної та детальної інформації щодо впливу саме показника в розрізі інновацій (вплив запровадження ERP системи)

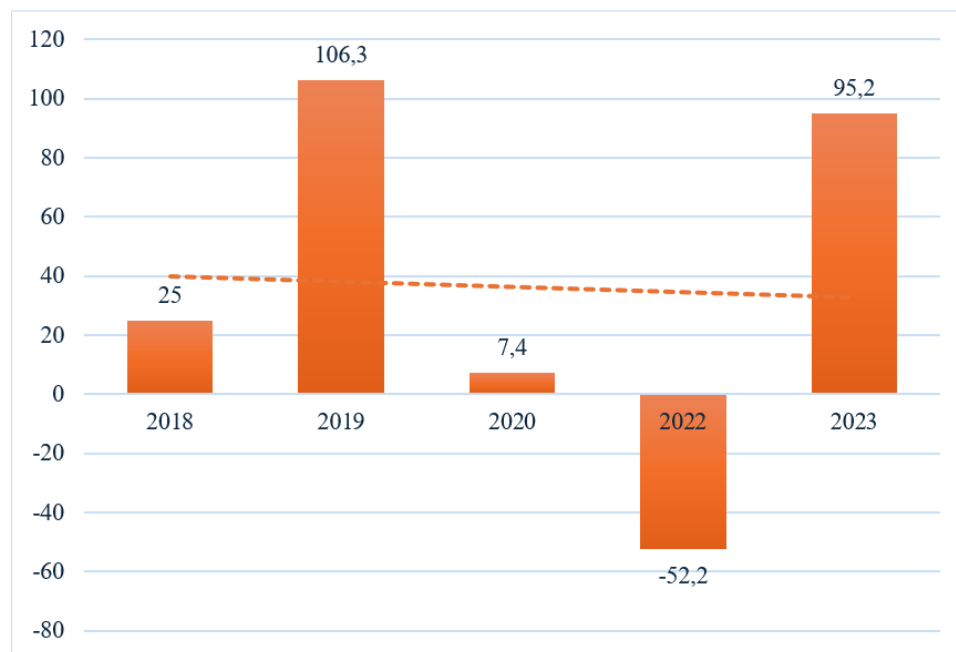


Рис. 2.10. Чистий прибуток (збиток) компанії

*Джерело – складено автором на основі Додатків В-Г.*

Кризові потрясіння доволі значно вплинули на якість аналізу даного показника, крім того, наявна фінансова звітність з відкритих джерел

YouControl детально не описує рядок «Адміністративних витрат» (див. Додатки В-Г) для того, щоб можна було провести аналіз й цього розділу.

Розглянемо та проаналізуємо загальні витрати підприємства, хоча цей показник не буде виступати доволі релевантним. На рис. 2.11, бачимо загальну тенденцію на зменшення витрат, які включають й адміністративні витрати.

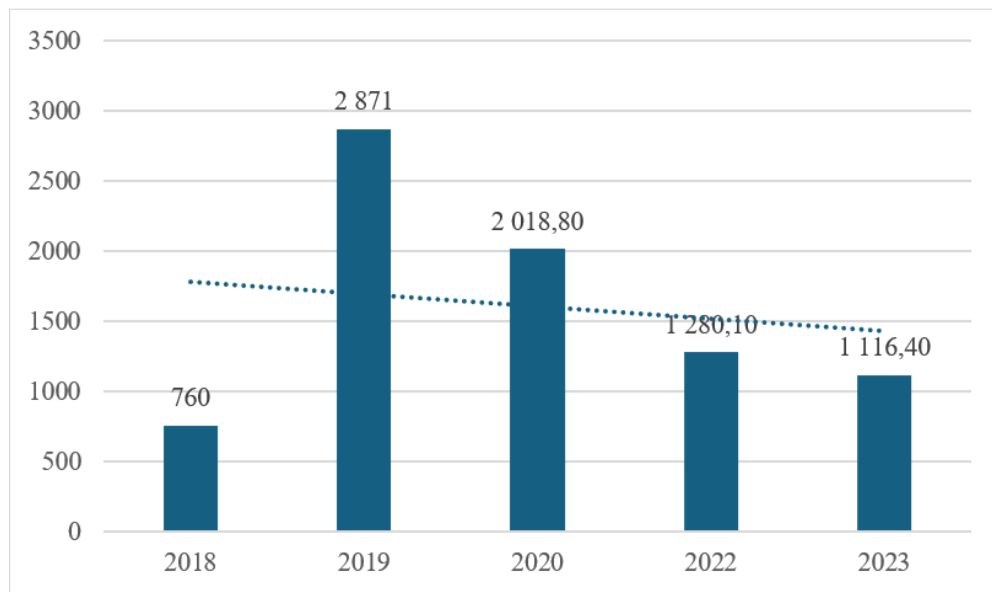


Рис. 2.11. Загальні витрати підприємства

*Джерело – складено автором на основі Додатків В-Г*

Поверхневий аналіз не надав нам значної картини і ми не можемо зробити ґрунтовних висновків.

Тому, для оцінки впливу впровадження інноваційної системи (ERP-системи) та її впливу на прибуток підприємства, ми спробуємо залучити до аналізу кореляційний та регресійний методи, та подивитися, чи даний результат, котрий ми маємо отримати буде релевантним.

Для цього, використовуючи фінансову звітність фірми, спробуємо обрати такі показники за 3 роки починаючи з 2020 року (початок використання «SAP») по 2023, де розіб'ємо її на такі показники:

1. Витрати підприємства на інноваційну складову (де загальні витрати на інноваційну складову, тобто витрати на користування системою SAP,

складають 71 206 грн. на рік (ціна стала протягом цих років, адже ліцензія купується на 5 років) також включемо до аналізу на навчання персоналу (теж розглядаємо під призмою інноваційної складової) і витрати на рекламу за рахунок Google ADS;

2. Чистий прибуток;
3. Чистий дохід від реалізації;
4. Собівартість реалізованої продукції

Використовуючи для аналізу статистичну програму «IBM SPSS» проведемо кореляцію в пошуках взаємозв'язку між показниками.

Так, видаливши незначущі показники з результату моделі (чистий дохід та собівартість не показали адекватної щільності та просто пов'язанні між собою і прибутком напряду), ми отримаємо, що між витратами на інноваційну складову на підприємстві та його чистим прибутком наявний прямий (тобто збільшення витрат на інноваційну складову збільшує прибуток), зв'язок показує середню щільності (0,737\*\*), тобто на 73,7% залежні між собою показники, що проявляє позитивну динаміку та є значущим в нашому випадку. (див. табл. 2.7.):

Таблиця 2.7

### Кореляційний аналіз показників підприємства

		ВПС	ЧП
ВПС	Кореляція Пірсона	1	,737**
	Знач. (двостороннє)		0
	N	12	12
ЧП	Кореляція Пірсона	,737**	1
	Знач. (двостороннє)	0	
	N	12	12
**. Кореляція значуща на рівні 0,01 (двостороння).			

*Джерело – складено автором на основі розрахунків.*

Наступним кроком, є спроба за допомогою регресійного аналізу, використовуючи наявні показники, розглянути їх під призмою залежності незалежної змінної до залежних. Це допоможе оцінити ступень впливу незалежної змінної на факторну ознаку.

За незалежну зміну для регресії візьмемо витрати в розрізі інноваційної складової (як було зазначено вище). Отримуємо такий результат зазначений у таблиці 2.8:

Таблиця 2.8

## Зведена модель регресії

Зведення для моделі					
Модель	R	R <sup>2</sup>	Скорегований R <sup>2</sup>	Стандартна похибка	Дурбін – Уотсон
1	,901 <sup>a</sup>	,810	,888	432,8888	2,255
а. Предиктори: (константа), дохід					
б. Залежна змінна: витрати					

*Джерело – складено автором на основі розрахунків*

1. Множинний коефіцієнт 0,901 – тісний;
2. Коефіцієнт регресії 81% - значимість моделі для ведених даних;
3. Дурбін-Уотсон в межах норми;
4. Критерій Фішера менше за 0,05

Високим показником є стандартна похибка, це пояснюється малою кількістю вхідних даних у модель, і її однофакторність.

Знову таки, використовуючи однофакторну модель (1), бачимо за результатами у таблиці 2.9:

$$\text{Витрати (інноваційна складова)} = b_0 + b_1 * \text{ЧП} + \varepsilon \quad (1)$$

Таблиця 2.9

## Однофакторна регресійна модель

Коефіцієнти						
Модель		Нестандартизовані коефіцієнти		Стандартизовані коефіцієнти	t	Знач.
		B	Стандартна похибка	Бета		
1	(Константа)	645,092	499,602		2,565	,031
	ЧП	-,012	,006	,226	-2,541	,048
а. Залежна змінна: Витрати						

*Джерело – складено автором на основі аналізу*

Ці дані репрезентують те, що прибуток (знач. 048), при збільшенні витрат на інноваційну складову на підприємстві (тобто, впровадження системи ERP, витрат на навчання персоналу та маркетинг) на 1% буде позитивний вплив на чистий прибуток і його збільшення на 0,226% (при чому, залежність пряма). Не можна пройти осторонь коефіцієнту похибки, оскільки вона занадто велика, що є результатом малої кількості ведених у модель даних. Не зважаючи на це, навіть на цьому рівні збільшення витрат на інноваційну діяльність в розрізі малого підприємства є ефективним.

Отже, за результатами проведеного дослідження, дійшли висновку щодо доцільності впровадження на малому підприємстві інноваційних програм з оптимізації процесів закупівель та управління ресурсами. Незважаючи на багато факторів, які вплинули на динаміку підприємства під час кризових ситуацій, компанії вдалося вийти з кризи з позитивним чистим доходом та продовжувати займатися своєю діяльністю. Запровадження інноваційних систем SAP та Arriba позитивно вплинули на бізнес-процеси на підприємстві.

## Висновок до розділу 2

Малому підприємству складно виживати в умовах значної конкуренції та нестабільності політико-економічного середовища. Незважаючи на складнощі, у компанії є перспективи як для розвитку, так і для стабільного закріплення на ринку. Розгалуження системи наявних зв'язків у сфері монтажу та будівництва може бути ключовим для досягнення цих цілей.

Виручка компанії зростала до 2020 року, але зменшилася внаслідок пандемії та війни. Незважаючи на це, компанія проявляє позитивну фінансову динаміку, хоча серйозні потрясіння відбулися у 2020 та 2022 роках.

Хоча коефіцієнт ліквідності компанії піддається деякій критиці через значення нижче 1, фінансовий стан компанії виглядає стабільним. Проте, компанія може мати труднощі з покриттям короткострокових зобов'язань за рахунок ліквідних активів. Чистий прибуток компанії збільшується, і рентабельність активів також покращується. Це може бути результатом оптимізації структури оборотних активів та підвищення чистого прибутку.

Чисельність персоналу зменшилася, що є наслідком скорочення штату. Витрати на оплату праці зросли відносно зниженого доходу, що може свідчити про збільшення зарплат для забезпечення стабільності працівників у кризові періоди.

Запровадження інноваційної системи може позитивно вплинути на чистий прибуток, але потребує додаткового аналізу з використанням кореляційного та регресійного методів.

### РОЗДІЛ 3

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ

### 3.1. Загальні пропозиції щодо стратегії інноваційної діяльності МСП

Дослідивши питання в попередніх розділах, зауважимо, що основним чинником якісної діяльності підприємства і в розрізі інновацій є загальна кон'юнктура ринку. Наше підприємство доволі сильно залежить від багатьох факторів. Якщо говорити про те, що його діяльність напряду пов'язана з будівництвом, то тут зазначимо, що під час війни найбільше постраждав саме сектор будівництва. Це і відображають наші попередні результати.

Побудову стратегії інноваційної діяльності для нашого підприємства, розпочнемо з акцентування уваги на загальних принципах та стратегіях впровадження інноваційної складової для підприємств, у тому числі малих та середніх, в контексті компаній, які спеціалізуються на системах вентиляції та кондиціонування.



Рис. 3.1. Складові інноваційного МСП

*Джерело – складено автором*

Так, одним з головних показників інноваційності підприємства є наявність цифровізації бізнес-процесів, вона має включати такі аспекти:

- Запровадження на підприємстві CRM-систем допомагає ефективно управляти відносинами з клієнтами, відстежує продажі тощо;
- ERP-система призначена для оптимізації внутрішніх процесів (управління запасами, логістика, облік та планування ресурсів).

Другим, не менш важливим показником є онлайн присутність та маркетинг, вони ключові для будь-якого бізнесу, і малі та середні підприємства не є виключенням. Воно включає у себе:

- Розробка вебсайту або користування наявними платформами/маркетплейсами: включаючи продукцію, послуги, успішні виконані проекти та відгуки клієнтів;
- Використання контент-маркетингу та
- Соціальні мережі.

Третій аспект - інноваційні продукти та/або послуги:

- Енергоефективні рішення: інвестування в дослідження та розробку нових продуктів та систем, які сприятимуть зменшенню енергоспоживання та підвищенню ефективності, або використання у свої діяльності таких продуктів, якщо підприємство не займається виробництвом свого продукту;
- Використання технологій для віддаленого управління та моніторингу системами вентиляції та кондиціонування (мобільні додатки або професійні інженерні програми
- Запропоновувати клієнтам технічне обслуговування, регулярні перевірки та консультації з енергоефективності.

Партнерство та співпраця можуть розглядатися під призмою інновацій в розрізі компаній-постачальників, які пропонують інноваційні рішення.

Не менш значим є професійний розвиток працівників, як вузьких спеціалістів (монтажники) так й інших спеціалістів. Сюди можна включити таке:

– Витрати на навчання та сертифікацію співробітників для підвищення їх кваліфікації та здатності впроваджувати та користуватися новими технологіями;

– стимулювання творчого підходу в колективі через внутрішні програми, конкурси, ідеї з оптимізації процесів та регулярні обговорення нових трендів.

Окрім цього в стратегії впровадження інноваційної діяльності на підприємстві можна виділити декілька факторів успіху (рис. 3.2):



Рис. 3.2. Фактори успіху інноваційної стратегії

*Джерело – складено автором*

Перший фактор, чіткість визначень та прокомунікована інноваційна стратегія. Інноваційна стратегія, як правило, описує сукупність стратегічних рішень, які компанія приймає щодо інноваційної діяльності. Формулювання інноваційної стратегії має містити корпоративні цілі, яких необхідно досягти, та ідеї щодо того, як їх можна досягти.

Це означає, наприклад, за рахунок яких старих та/або нових бізнес-напрямків має відбуватися зростання продажів та обсягів продажу, за допомогою яких нових продуктів та/або нових технологій, в який час тощо.

Крім інноваційних цілей, також визначаються ступінь інноваційності та час виходу на ринок.

Компанії з чіткою інноваційною стратегією мають спеціальні інноваційні бюджети, узгоджені з їхньою інноваційною стратегією. Дуже важливим аспектом поряд з чітким визначенням стратегії є доведення її до відома всіх працівників як керівного принципу всієї організації та сприяння її прийняттю. Лише в цьому випадку гарантується вмотивована реалізація.

Другий фактор, чітка організація та розподіл ролей. Компанії з високою здатністю до інновацій мають чітку організаційну відповідальність за інновації.

У випадку продуктивних інновацій особливо важливою є відкрита комунікація між відділами маркетингу і продажів, досліджень, розробок та виробництва. Корисним є чіткий внутрішній опис інноваційного процесу.

Це пов'язано з тим, що інноваційний процес дає змогу застосувати системний підхід та контролювати інноваційну діяльність.

На початку інноваційного проекту такий опис визначає, хто відповідає за які завдання і за якими критеріями вирішується питання про продовження або припинення проекту.

Третій фактор, управління ресурсами та інноваційний контролінг. Управління ресурсами тісно пов'язане з інноваційною стратегією та формує конкретну реалізацію визначеного стратегічного напрямку.

Для успішної реалізації інноваційних планів необхідно мати огляд поточного стану на всіх етапах інноваційних проектів, а також знати, чи досягнуті проміжні цілі та етапи та які проблеми потребують вирішення. Це гарантує, що обмежені ресурси будуть спрямовані на дійсно перспективні проекти.

Основна причина невдач інноваційних проектів часто полягає в тому, що надто багато проектів реалізується одночасно, але жоден з них не доводиться до кінця. Часто не вдається встановити чіткі пріоритети і відповідно розподілити співробітників.

Четвертий фактор успіху, готовність до ризику та культура інновацій в компанії. Дослідження та розробки завжди пов'язані з ризиком. Ступінь ризику залежить, серед іншого, від ступеня новизни інновації.

Наприклад, абсолютно новий продукт приховує в собі більший ризик, ніж подальший розвиток існуючого продукту, який вже знайомий споживачу. Однак очевидно, що розумне прийняття ризику відрізняє успішні компанії від менш успішних. Тому важливо активно заохочувати співробітників пробувати щось нове та незвичне, а керівникам – подавати приклад.

Це пов'язано з тим, що для того, щоб співробітники постійно відстоювали свої ідеї, навіть всупереч опору, необхідний високий рівень внутрішньої та зовнішньої мотивації. Реалістично поставлені цілі, яких можна досягти, є корисними.

Всупереч загальним очікуванням, постановка творчих цілей не підвищує продуктивність працівників. Відповідно, потрібен «середній» шлях, який дозволяє чинити тиск на очікування, водночас мотивуючи та демонструючи толерантність до помилок.

Це дає працівникам відчуття, що їхні ідеї вітаються і заохочуються, але їм не потрібно боятися негативних професійних чи соціальних наслідків у разі невдачі.

Командний клімат у робочих групах також впливає на здатність компанії до інновацій, оскільки він має безпосередній вплив на інноваційну поведінку окремих осіб.

Стиль управління є важливою частиною формування інноваційного клімату. Заохочення працівників та підтримка інноваційної поведінки є важливим завданням для управлінців. Успішні менеджери надають працівникам необхідну свободу, позитивно ставляться до невдалих проектів і визначають цінності компанії.

П'ятий фактор успіху стратегії, узгоджена орієнтація на ринок та клієнтів. Щоб інновації були прийняті на ринку, вони повинні пропонувати додаткові переваги для клієнтів. Тому доцільно залучати потенційних

користувачів або клієнтів до планування з самого початку та детально визначати потреби клієнтів.

Наприклад, за допомогою систематичних опитувань клієнтів або інструментів відкритих інноваційних процесів (відкритих інновацій).

Час виходу на ринок також має вирішальне значення. Це пов'язано з тим, що впровадження інновації може зазнати невдачі в певний момент часу, але бути дуже успішним в інший час або в іншому регіоні.

Підходи до розробки інноваційних стратегій. Технічний прогрес має значний вплив на конкурентну позицію компанії. Тому компанія повинна бути в курсі динаміки змін, яким піддаються технології, що використовуються, і продукти, котрі виробляються.

Одним з найважливіших завдань інноваційного менеджменту є пошук, ідентифікація та подальша оптимізація нових продуктів або виробничих процесів. Стратегічний інноваційний менеджмент також має на меті адаптувати компанію та її потенціал до мінливих умов і вимог оточення або впливати на безпосереднє чи релевантне оточення за допомогою власних розробок.

Якщо успіх компанії не можна залишати на волю випадку, необхідне використання цілеспрямованих стратегій.

Розробка відповідної інноваційної стратегії для компанії вимагає наявності наступних двох передумов:

1. Компанія повинна мати здатність розпізнавати необхідність зміни своєї продукції або технологічної бази;
2. Компанія повинна мати здатність і бажання реалізувати усвідомлену потребу в змінах.

Основою цих двох компонентів є наявність адекватної інформації, тобто активне використання джерел інформації, що стосуються інновацій, для своєчасного і правильного розпізнавання розвитку попиту і потенціалу попиту, а також аналіз зовнішніх і внутрішніх умов, що дозволяє виявити сильні і слабкі сторони, тобто власний потенціал компанії.

На цій основі можна розробляти послідовні інноваційні стратегії.

По-перше, можна виділити дві загальні пари стратегічних альтернатив. Перша пара альтернатив базується на тому, яка сторона ринку є рушійною силою інновацій.

У стратегії проштовхування (market-push) рушійною силою інновацій є сама компанія, наприклад, її власні дослідження та розробки.

Відповідно, для інновації (продукту або процесу) спочатку має бути створений новий ринок або сфера застосування (потреба). Якщо рушійною силою для інновації є ринок, то це стратегія притягання (market-pull). Потреба вже існує і може бути задоволена новим продуктом або процесом.

Крім того, існує шість інноваційних стратегій, кожна з яких може бути зосереджена на продуктових та процесних інноваціях.

Наступальна інноваційна стратегія спрямована на лідерство на ринку. Компанія намагається розробляти фундаментальні інновації як піонер (first-to-market), щоб взяти на себе роль першопрохідця та встановити тимчасову «квазімонополію». Відділ R&D відіграє ключову роль у цій дуже ризикованій стратегії через інтенсивність досліджень.

Крім того, далекосяжні науково-дослідницькі компетенції повинні доповнюватися тісною комунікацією з внутрішніми та зовнішніми джерелами, щоб мати змогу формувати сам технічний прогрес.

Маючи активну інноваційну стратегію (ранній послідовник; слідування за лідером), компанія також постійно шукає інновації, але не претендує на роль першопрохідця.

Метою є, скоріше, подальший розвиток продуктів, які вже були виведені на ринок, пов'язаний із застосуванням, завдяки чому можна як навчитися на помилках компаній першопрохідців, так і зменшити ризик власної розробки продукту або процесу. Тому ця стратегія вимагає високого ступеня гнучкості та оперативності у сфері розробки.

Реактивна інноваційна стратегія передбачає не активний, незалежний пошук продуктових чи процесних інновацій, а свідоме, розтягнуте в часі слідування за інноваторами.

Адаптація відбувається лише після того, як функціональність або економічна життєздатність інновацій буде доведена. Як і у випадку з активною інноваційною стратегією, цей тип стратегії також вимагає високого ступеня гнучкості та оперативності у сфері розвитку, щоб не дати конкурентам надто великої переваги.

Стратегія імітаційних інновацій (late-to-market; me-too) зосереджена на імітації успішних інновацій та їхньому максимально економічно ефективному виробництві, щойно ризик буде знижено. Імітуючи здебільшого зрілі продукти та процеси, можна зменшити витрати на R&D, патентування, навчання та обслуговування. Для того, щоб скористатися перевагами імітації, необхідно створити капіталомісткі виробничі системи з великими обсягами виробництва. Саме тут і криється особливий ризик, оскільки виробничі системи можуть швидко застаріти у разі технічного прогресу або зміни продукту.

Наведені вище типізації показують стратегічні підходи в інноваційному процесі. Тут стає зрозумілим кілька речей: по-перше, це ідеально-типові ідеї, які навряд чи можна зустріти на практиці в такому вигляді і які, відповідно, не можуть показати різноманітність можливих комбінацій, які можна зустріти на практиці.

Відповідно, можна також припустити, що компанія буде застосовувати різні стратегії одночасно, залежно від ринкового поля або конкурентної ситуації, так що в кінцевому підсумку не можна зробити жодних тверджень про «правильну» стратегію.

З огляду на все вище наведене, робимо висновок, що для впровадження інновацій керівники МСП можуть слідувати наступним рекомендаціям (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

**Рекомендації для керівників підприємств по втіленню інноваційної стратегії на підприємстві**

Рекомендація	Пояснення
Заохочувати працівників генерувати нові ідеї	Ідеї є відправною точкою для інновацій. Керівники МСП повинні заохочувати своїх співробітників висловлювати свої ідеї щоразу, коли у когось з них з'являється нова ідея. Керівники МСП можуть запропонувати кілька каналів для подання ідей працівниками, наприклад, скриньку для пропозицій, електронну адресу для ідей, систему подання ідей, щомісячні конкурси та періодичні зустрічі. Заохочення працівників до подання своїх ідей є безпрограшною ситуацією, коли працівники відчують, що їх цінує керівництво, а керівництво отримує безкоштовні ідеї, які можуть покращити роботу компанії.
Створення інноваційної корпоративної культури	Топ-менеджмент є основним фактором, що впливає на корпоративну культуру. Щоб сприяти інноваціям, керівники МСП повинні створити культуру, яка відповідає їхнім цілям. Сприяння інноваціям вимагає дозволу працівникам експериментувати та випробовувати нові речі, які можуть бути успішними або невдалими. Тому керівники МСП повинні прийняти певний ступінь ризику і певний ступінь невдач
Формування та повідомлення чіткого бачення та чіткої цілі	Перше, що повинні зробити керівники МСП, це сформулювати чітке бачення та цілі для всіх своїх працівників. Чіткість цілей спонукає працівників працювати над їх досягненням. Крім того, коли група людей зосереджується на певному наборі чітких цілей, вони матимуть більше шансів досягти їх
Оцінка та тестування нової ідеї	Ідеї - це відправна точка для інновацій. Однак не всі ідеї стануть комерціалізованими. Керівники МСП повинні прагнути об'єктивно оцінювати ідеї, незалежно від того, хто їх подав. Після оцінки керівники МСП повинні протестувати ідею до того, як вона стане повністю комерційною. Метою тестування є визначення потреб ринку та оцінка реакції споживачів. Керівники МСП повинні знайти способи тестування, які мають мінімальний фінансовий вплив

*Джерело – складено автором.*

Ще одним елементом рекомендації є підтримка постійного зв'язку з клієнтами, адже клієнти та знання клієнтів є стратегічними ресурсами для компаній.

Керівники МСП повинні підтримувати постійний зв'язок зі своїми клієнтами, щоб отримати вигоду з цих ресурсів. Клієнти володіють цінною інформацією про проблеми в поточних продуктах, яку менеджери МСП можуть використовувати для покращення цих продуктів. Керівники МСП можуть розробляти майбутні продукти на основі потреб своїх клієнтів.

### 3.2. Стратегія інноваційного розвитку компанії ТОВ «БИС 7»

Розглядаючи підприємство ми прийшли до висновку, що в розрізі його фінансових показників, витрати на «інноваційну складову» призвели протягом досліджуваного періоду (3 роки) до збільшення прибутку. Це наводить нас на думку, щодо необхідності впровадження інноваційної діяльності на підприємстві з використанням інноваційного підходу.

Інноваційна стратегія, на підприємстві буде будуватися на основі вдосконалення виробничих методів та технологій та методів управління підприємством. Для даного підприємства запропонуємо таку модель стратегічного бачення (рис.3.3):



Рис. 3.3. Запропонована модель розвитку підприємства

Джерело – складено автором

Перший підхід та перша проблема з якою ми зіштовхнулися аналізуючи діяльність підприємства в розрізі інноваційної складової, це структура управління фірмою.

Лінійна модель управління має чітку ієрархію та довгий ланцюжок команд, що призводить до уповільнення процесів прийняття рішень й зменшує гнучкість підприємства. Це може бути неефективним для підприємства, яке хоче позиціонувати себе як інноваційне, адже для нього швидкість та адаптивність є ключовими для успіху.

Інноваційні підприємства потребують моделі управління, яка б включала такі фактори:

1. Сприяння співпраці між різними відділами та спеціалістами;
2. Мінімізація бюрократії, що призвело б до швидкого реагування на зміни в ринкових умовах.

Модель управління підприємством може бути трансформована наступним чином (рис. 3.1):

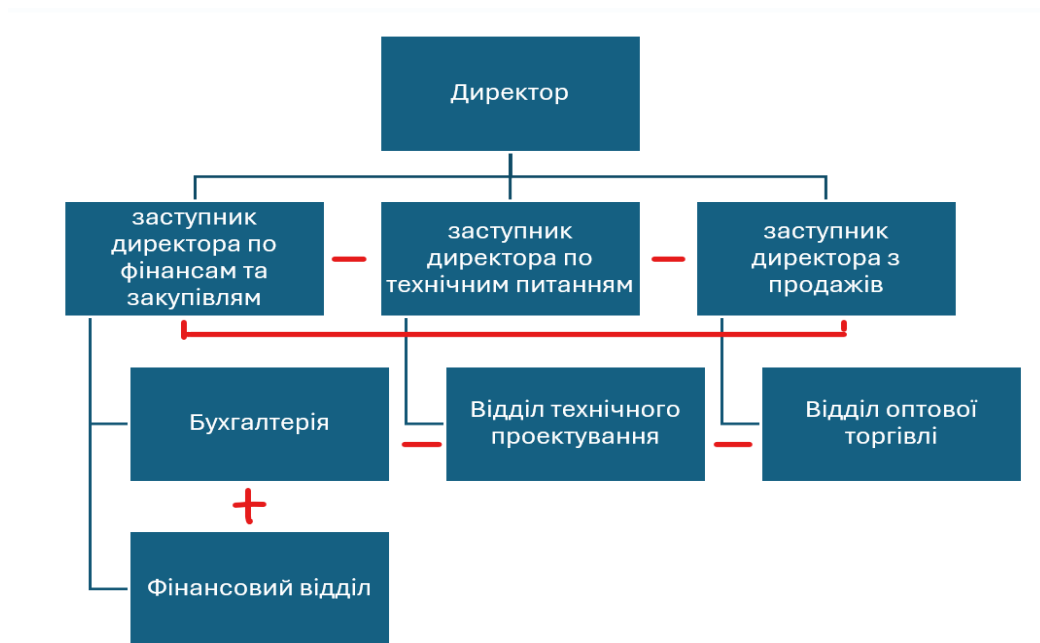


Рис. 3.1. Запропонована модель управління

*Джерело – складено автором*

У такому варіанті директор залишається на вищому рівні управління та підпорядковує собі нижчі ланки. Поміж заступниками має йти взаємозв'язок,

і на своєму рівні вони мають координувати свої процеси між собою. Адже директору з продажів та директору з технічних питань край необхідно координувати свої дії, з огляду на те, що вони дотичні. Координація також має йти і поміж нижчої ланки, крім того, пропонуємо поєднати відділ бухгалтерії та фінансів задля оптимізації діяльності підприємства.

Це здебільшого може допомогти покращити взаємозв'язки між відділами та покращити корпоративну культуру на підприємстві.

Інноваційні методи в проектуванні включають у себе запровадження та використання систем «AutoCAD» та BIM технологію, це дозволить підприємству скоротити час на проектування та дозволить зменшити кількість співробітників, адже при розгляді діяльності підприємства, ми бачимо, що кризові часи потребують необхідності скорочення персоналу для мінімізації витрат.

Головними перевагами даної системи для нашого бізнесу є:

- Мінімізація ризику помилок та конфліктів між учасниками проекту;
- оцінка вартості проекту та терміни його реалізації на ранніх етапах проектування;

Для сервісного відділу акцентуємо увагу на доцільності використання програм управління повітряним обладнанням. Використання даної програми на підприємстві дозволяє здійснювати моніторинг встановленого обладнання в реальному часі, що є важливою перевагою в сучасних умовах (рис. 3.2).

Основна перевага цієї програми полягає в можливості оперативного реагування на виникнення помилок. У разі будь-якої несправності постачальник послуг (наше підприємство) зможе негайно виявити проблему та швидко вжити необхідних заходів для її усунення. Це дозволяє значно зменшити витрати, які можуть виникнути в результаті простоїв або інших проблем, пов'язаних з роботою обладнання.

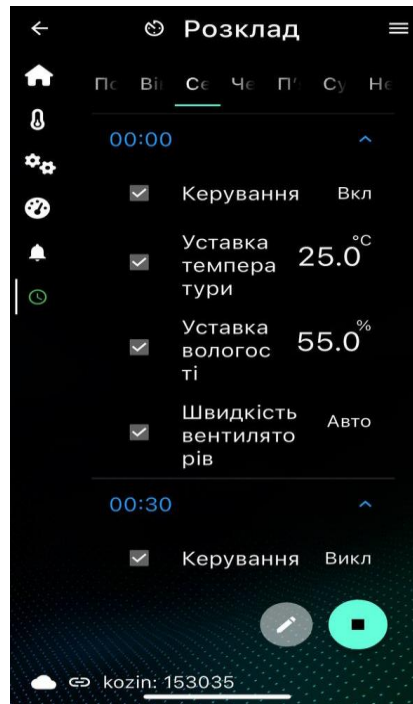


Рис. 3.2. Програма з управління клімат-контролю на об'єкті.

*Джерело – Скрін додатку Аеростар*

Одним із ключових аспектів ефективності цієї програми є те, що в багатьох випадках відпадає необхідність фізичної присутності на об'єкті для моніторингу та діагностики проблеми. Це суттєво скорочує зайві витрати на логістику та зменшує необхідність виїзду спеціалістів з діагностики. Наприклад, часто основними проблемами є відсутність електропостачання на об'єкті або необхідність перезавантаження системи. Використовуючи програму управління повітряним обладнанням, ці проблеми можна виявити та вирішити дистанційно, без фізичного втручання.

Додаток надає можливість віддаленого доступу до системи, що дозволяє спеціалістам перевіряти стан обладнання, діагностувати проблеми та здійснювати необхідні налаштування в режимі реального часу. Це значно підвищує ефективність роботи сервісного відділу, дозволяючи швидко реагувати на будь-які зміни в роботі.

Крім того, використання цієї програми сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Коли клієнти знають, що їх обладнання знаходиться під постійним наглядом й що будь-які проблеми можуть бути вирішені

оперативно, це збільшує їх довіру до нашого підприємства та підвищує ймовірність довгострокової співпраці.

Ще одним важливим аспектом - зниження витрат на обслуговування та експлуатацію обладнання. Оперативне виявлення та усунення проблем дозволяє уникнути дорогих ремонтів та замін компонентів, що можуть виникнути через запусненість процесу.

Таким чином, використання програми управління повітряним обладнанням на підприємстві є не лише доцільним, але й необхідним кроком для забезпечення ефективної роботи сервісного відділу, зниження витрат та підвищення задоволеності клієнтів.

Це інвестиція в сучасні технології, яка окупається завдяки покращенню якості обслуговування та зменшенню витрат на експлуатацію обладнання.

Стратегія відділу продажів може базуватися на впровадженні чат-боту, що забезпечить клієнтоорієнтованість та інноваційність процесу продажів.

Коли клієнт переходить на наш сайт, він отримає можливість скористатися чат-ботом для вибору необхідної продукції. Використання чат-боту дозволить спростити процес пошуку та вибору товарів, що у свою чергу, підвищить задоволеність клієнтів. Загальний алгоритм роботи чат-бота можна представити наступним чином (рис.3.3):

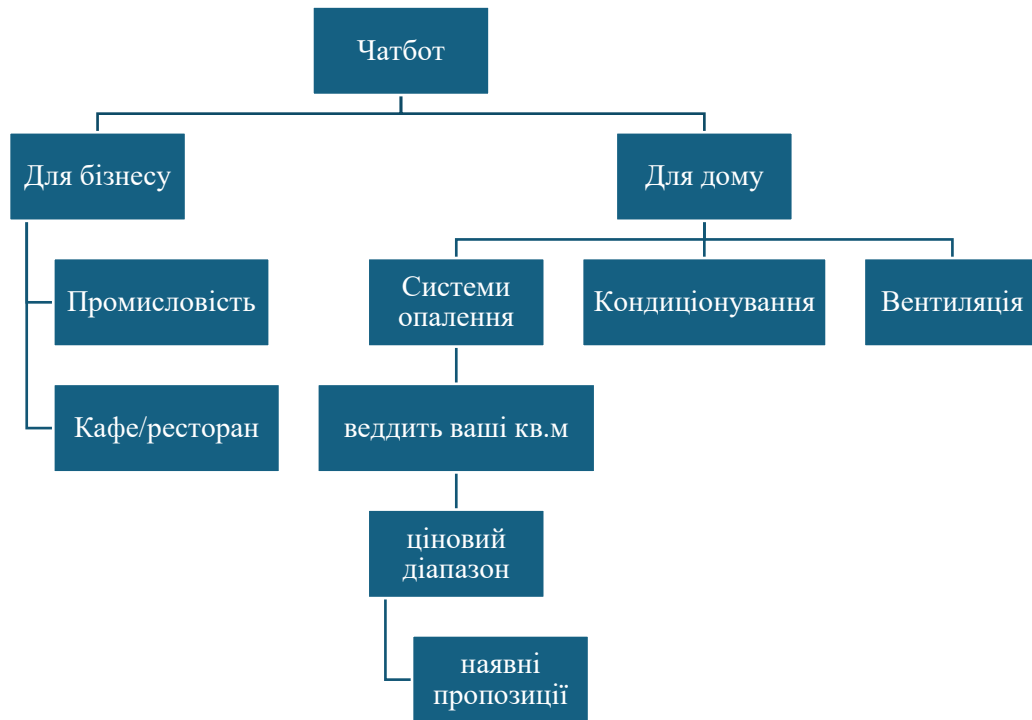


Рис. 3.3. Орієнтовна структура чат-боту для фірми

*Джерело – складено автором*

Спочатку клієнту буде запропоновано обрати один із двох секторів: для бізнесу або для дому. Цей поділ дозволяє зосередити увагу на специфічних потребах різних категорій клієнтів та надати їм найбільш релевантні пропозиції.

Сектор «Для бізнесу». У цьому секторі клієнту буде запропоновано обрати одну з двох основних категорій:

- Промисловість (промислове обладнання значної потужності).
- Обладнання для кафе й ресторанів.

Після вибору відповідної категорії, клієнт зможе вказати додаткові параметри, такі як площа приміщення та його специфіка (наприклад, кухня, склад, виробничий цех тощо).

Ці дані дозволять чат-боту розрахувати необхідну кількість обладнання, що оптимально відповідає вимогам клієнта. Такий підхід не лише полегшує процес вибору, але й забезпечує точність у підборі обладнання, що відповідає конкретним потребам.

Для дому алгоритм приблизно той самий, клієнт обирає необхідну йому нішу, додає свою квадратуру приміщення, після цього йому буде запропоновані варіанти ціни та наявні позиції з урахуванням приблизної ціни їх встановлення.

Крім цього, даний бот можна використовувати напряму з оптовими постачальниками. Тобто, поєднати ці бізнес процеси таким чином, що клієнт використовуючи наш чат-бот, напряму купує товарну пропозицію, але з урахуванням нашої знижки та майбутнім його монтажем.

Після того, як клієнт обрав товарну пропозицію, він зможе оцінити приблизні витрати на обладнання.

Такий підхід націлений як на інноваційну складову так й на клієнтоорієнтованість, а ці два показники, як ми виявили у попередніх розділах є взаємодоповнювальними.

Інноваційне вдосконалення монтажного відділу за допомогою сучасних технологій може значно підвищити ефективність роботи та зменшити витрати.

Одним із прикладів таких технологій є використання ножничного підйомника, наприклад, «Pekkaniska», який дозволяє оптимізувати процес монтажу великогабаритних конструкцій, таких як об'ємні повітропроводи.

Ножничний підйомник «Pekkaniska» - це високоефективний засіб для виконання монтажних робіт на висоті. Його конструкція дозволяє здійснювати вертикальний підйом з великою точністю та безпекою. Використання такого підйомника може скоротити кількість необхідного персоналу з трьох до одного або двох працівників, що значно знижує трудові витрати.

Підйомник оснащений виносною робочою платформою, яка розширює робочу зону та полегшує доступ до важкодоступних місць. Це особливо корисно при монтажі великих елементів, де потрібна додаткова площа для роботи.

Крім цього, багато моделей ножничних підйомників обладнані електричними або дизельними двигунами, що робить їх придатними для використання як усередині приміщень, так й на відкритому повітрі.

Використання у монтажі таких сучасних технологій, як ножничні підйомники, може також сприяти підвищенню безпеки праці. Завдяки стабільності та надійності підйомників, ризик травматизму під час монтажних робіт знижується.

Це дозволить підприємству не тільки зекономити на витратах, пов'язаних з травмами на робочому місці, але й підвищити загальну продуктивність роботи.

Загалом, інтеграція таких інноваційних рішень, як «Pekkaniska», в монтажний відділ може привести до значного зростання ефективності та зниження витрат на персонал, а також забезпечити більшу гнучкість у виконанні різноманітних монтажних завдань. Це, в свою чергу, може стати важливим фактором у підвищенні конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Нами було виокремлено основні елементи стратегії покращення інноваційної діяльності нашого підприємства. З огляду на вищенаведене потрібно провести загальну оцінку результатів впливу даної стратегії, яку наведемо у наступному підпункті.

### **3.3. Оцінка впливу впровадження інноваційних складових на ТОВ «БИС 7»**

Перший розрахунок для керівників підприємства наведемо за рахунок впровадження розширеної системи «SAP ERP» з урахуванням поточного курсу долара (табл.3.2):

Таблиця 3.2

**Розрахунок витрат на впровадження розширеної версії САП**

Витрати на сьогодні	Витрати після впровадження розширеної версії САП
<b>Витрати на САП</b>	
71 206 грн. на рік (без врахування технічного обслуговування)	127 074,15 на рік (без врахування технічного обслуговування)
<b>Витрати на персонал фінансового відділу</b>	
4 людини + сер.з/п 15 тис.грн на місяць = 720 000 грн на рік	2 людини = 360 000 тис. грн
<b>Разом</b>	
791 206 грн. на рік	487 074, 15 грн на рік

*Джерело – складено автором*

Отже, після запровадження розширеної версії Сапу, різниця у витратах зменшиться на 62,4% за рахунок скорочення персоналу.

Та не можемо виключити аспект навчання у програмі та витрати на технічне обслуговування у разі виникнення помилок та/або проблем. Так, в середньому курс по використанню програм САПу коштує 30 тис.грн., а консультація розробників та технічної підтримки варіюється від 10 тис.грн., до 50 тис.грн, якщо враховувати дані показники, то приблизна сума витрат:

$$30 \text{ тис.грн} + 30 \text{ тис.грн} + 30 * 2 \text{ тис.грн} = 120 \text{ тис.грн середні витрати}$$

Тобто, навіть врахувавши витрати на навчання двох працівників та технічне обслуговування, загальна витрата на використання розширеною системою дорівнює 607 074,15, тобто все одно зменшення витрат на 30,3%.

Таким чином, край доцільно купити розширено версію програми САП, зменшивши при цьому витрати на працівників.

Наступним моментом є доцільність скорочення штату проектувальників, за рахунок використання програмного забезпечення «AutoCad»

Знову таки, прорахуємо середні витрати на ліцензійну систему з урахуванням оптимізації штату працівників та з переглядом доцільності або ні залучення проектувальника за допомогою аутсорсингу:

Таблиця 3.3

**Оцінка ефективності впровадження інноваційної системи  
«AutoCad»**

Витрати на сьогодні	Витрати після впровадження інноваційної системи для проектування
<b>Витрати на 2 проектувальників</b>	
серд. з/п = 25,5 тис.грн. * рік = 306 тис.грн рік * 2 = 612 тис.грн	-
	\$2 030 на рік = 80 286 грн ліцензія на рік

*Джерело – складено автором*

Також використаємо похибку у розрізі навчання та технічної підтримки, так, курс навчання програмою з проектування вартує 45 тис.грн, технічна підтримка + \$450 = 17 810 грн (в середньому 3 рази на рік)., отримуємо такі розрахунки:

$80\,286 + 45\,000 + 17\,810 \cdot 3 = 125\,286 + 53\,430 = 178\,716$  – витрати на впровадження інноваційної системи проектування.

Звільняючи одного працівника, зменшуємо витрати на 306 тис.грн, тоді загальні витрати при додатковому впровадженні системи «AutoCad»:

$$306\text{тис.грн} + 178\,716 = 484\,716 \text{ грн.}$$

Отже, ефективність впровадження даної системи, за рахунок оптимізації персоналу, складе 20,8%

### Висновок до розділу 3

Інноваційні методи в проектуванні та управлінні можуть значно підвищити ефективність підприємства. Використання програмних рішень, таких як «AutoCAD» та BIM технології, дозволяє скоротити час на проектування та оптимізувати робочі потужності.

Для сервісного відділу використання програм управління повітряним обладнанням є ключовим для забезпечення реального моніторингу встановленого обладнання та забезпечення ефективності управління.

Стратегія відділу продажів може бути покращена завдяки впровадженню чат-боту, що забезпечить інноваційний та клієнтоорієнтований підхід у процесі продажу.

Використання сучасних технологій, таких як ножничний підйомник «Pekkaniska», може значно підвищити ефективність монтажного відділу та знизити витрати на робочу силу.

Аналіз витрат показує, що впровадження розширеної версії програми САП може знизити витрати на персонал на 20,8%, що є значним покращенням для підприємства.

Отже, зазначені інноваційні методи та технології демонструють великий потенціал для підвищення ефективності та зменшення витрат на підприємстві.

Рекомендується активно впроваджувати ці інновації з метою забезпечення конкурентоспроможності та стійкості.

## ВИСНОВКИ

Інновації є ключовим елементом для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємств. Вони дозволяють малим та середнім підприємствам швидше адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати нові технології, надаючи їм перевагу в умовах високої конкуренції.

В першому розділі роботи розкривається сутність інноваційної складової та її впливу на конкурентоспроможність підприємств. Досліджено визначення інновацій, які проявляються у доволі широкому понятійному аспекті та охоплюють широкий спектр видів діяльності та процесів: підприємництво, ринок, конкуренція, навички та організації, творчість, передача знань, нові організаційні методи ділової практики, організація робочого місця та зовнішні зв'язки.

Розглядаючи конкурентоспроможність під призмою інновацій, зазначаємо про важливість економічного прогресу, адже чим сильнішою стає економіка держави, тим більше вона інвестує в дослідження. Уряди у цьому процесі відіграють важливу роль задля покращенні інноваційного середовища. Інновації, у свою чергу, заохочуються, якщо ринок є конкурентним. На конкурентоспроможність ринку впливають різні фактори, такі як витрати на інновації, лояльність до бренду та доступ до технологій для нових учасників ринку.

У розрізі малих та середніх підприємств виокремлено численні типи інноваційних можливостей: інновації в продуктах, процесах, маркетинг – всі вони сприяють операційній ефективності та прибутковості малого та середнього бізнесу. Зазначено, що молоді фірми, зазвичай вважаються інноваторами, або, принаймні, найбільш схильними до введення інноваційної діяльності. Окрім цього, виокремлено, що індивідуальні характеристики підприємців: досвід та здібності – впливають на успішність інноваційної діяльності.

У другому розділі роботи проведений аналіз фінансових показників досліджуваного підприємства, який підтверджує його стабільність та позитивну динаміку, хоча спостерігаються складнощі з покриттям короткострокових зобов'язань. Проаналізоване конкурентне середовище компанії, показує доволі динамічний та об'ємний ринок, та складності виживання в умовах значної конкуренції та нестабільності політико-економічного середовища. Проаналізований персонал компанії, динаміка якого свідчить про скорочення штату задля оптимізації бізнесу. Загалом, на діяльність підприємства, здебільшого, вплинули екзогенні чинники, такі як пандемія ковіду, початок широкомасштабного вторгнення.

Ефективність інноваційної діяльності підприємств України прямо залежить від умов ринку, тому нами було використано декілька показників для аналізу – індекс Економічної свободи та дані Європейського інноваційного табло. Результати демонструють нам, що найбільш інноваційні країни співпадають по показникам з найбільш конкурентоспроможними, тобто з країнами, показники бізнес свободи яких є вищим. Також зазначається проблематика української статистики, яка полягає у тому, що увага до аналізу інноваційної діяльності малих та середніх підприємств – майже відсутня.

Оцінюючи інноваційну діяльність досліджуваного підприємства, був проведений економетричний аналіз в розрізі витрат на інноваційну складову та її впливу на чистий прибуток, який показав позитивну динаміку. Тому, запровадження інноваційних методів може допомогти підприємству збільшити чистий прибуток та оптимізувати витрати.

Третій розділ роботи присвячений формуванню інноваційної стратегії розвитку підприємств. Так, було виокремлено загальні стратегії розвитку для малих та середніх фірм, які полягають у таких складових: цифровізація бізнес-процесів, онлайн присутність та маркетинг, інноваційні продукти та послуги, партнерства, професійний розвиток персоналу, клієнтоорієнтованість та екологічна відповідальність.

Для стратегії інноваційного розвитку досліджуваного підприємства було запропоновано модель розвитку, яка складається: змінна моделі управління, запровадження інноваційного методу в проектуванні, впровадження нового підходу до логістики, інноваційні підходи у сервісному та монтажному відділах підприємства. Запропоновано впровадження систем «AutoCAD», використання програм дистанційного управління об'єктами, створення чат-боту, інноваційні підходи в сфері монтажу.

Оцінюючи вплив впровадження таких систем, нами виявлено, що впровадження повної версії «САПу» за рахунок скорочення персоналу призведе до зменшення витрат на 30,3%. Ефективність впровадження системи «AutoCAD», знову таки, за рахунок оптимізації персоналу, зменшить витрати на 20,8%.

Отже, в роботі було продемонстровано загальну стратегію інноваційного розвитку МСП та запропонована стратегія розвитку для підприємства ТОВ «БИС 7», оцінка елементів інноваційної складової, показала, що запровадження програм для ефективності управління бізнес-процесами та програм напрямком яких є проектування – скорочують витрати підприємства. Тому, активне впровадження інновацій та інноваційної стратегії варто розглядати як стратегічний крок для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах складного бізнес середовища.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Kogabayev T., Maziliauskas A. The definition and classification of innovation. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*. 2017. Т. 8, № 1. С. 59–72. URL: <https://doi.org/10.1515/hjbpa-2017-0005> (дата звернення: 12.03.2024)
2. Pece A. M., Simona O. E. O., Salisteanu F. Innovation and Economic Growth: An Empirical Analysis for CEE Countries. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Т. 26. С. 461–467. URL: [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00874-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00874-6) (дата звернення: 15.04.2024).
3. Śledzik K. Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal*. 2013. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2257783> (дата звернення: 12.05.2024).
4. Zizlavsky O. Innovation performance measurement: research into Czech business practice. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*. 2016. Т. 29, № 1. С. 816–838. URL: <https://doi.org/10.1080/1331677x.2016.1235983> (дата звернення: 15.04.2024).
5. Zablah A. R., Johnston W. J., Bellenger D. N. Transforming partner relationships through technological innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2005. Т. 20, № 7. С. 355–363. URL: <https://doi.org/10.1108/08858620510628597> (дата звернення: 12.04.2024).
6. Rothaermel F. T. *Strategic management: Concepts*. New York : McGraw-Hill Irwin, 2013
7. Drucker P. F. *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York : Harper & Row, 1985. 277 с
8. Frascati Manual 2002. OECD, 2002. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264199040-en> (дата звернення: 15.04.2024).
9. Frascati Manual 2015. OECD, 2016. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264268111-ko> (дата звернення: 13.05.2024).

10. Popadiuk S., Choo C. W. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?. *International Journal of Information Management*. 2006. Т. 26, № 4. С. 302–312. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.03.011> (дата звернення: 12.05.2024).
11. *Innovation in Firms*. OECD, 2009. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264056213-en> (дата звернення: 12.05.2024).
12. Organisation for Economic Co-operation and Development. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition*. 3-тє вид. Paris : OECD Publishing, 2005. 162 с.
13. Mamasioulas A., Mourtzis D., Chryssolouris G. A manufacturing innovation overview: concepts, models and metrics. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*. 2020. Т. 33, № 8. С. 769–791. URL: <https://doi.org/10.1080/0951192x.2020.1780317> (дата звернення: 12.04.2024).
14. West J., Bogers M. Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*. 2013. Т. 31, № 4. С. 814–831. URL: <https://doi.org/10.1111/jpim.12125> (дата звернення: 15.04.2024).
15. Morris L. Innovation need not be radical but it must meet a real need (incremental innovation). *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 2010. Vol. 24, no. 4. URL: <https://doi.org/10.1108/dlo.2010.08124dad.003> (date of access: 15.04.2024).
16. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 12.04.2024).
17. *European innovation scoreboard. Research and innovation*. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en) (дата звернення: 12.04.2024).

18. Block J. H., Fisch C. O., van Praag M. The Schumpeterian entrepreneur: a review of the empirical evidence on the antecedents, behaviour and consequences of innovative entrepreneurship. *Industry and Innovation*. 2016. Т. 24, № 1. С. 61–95. URL: <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1216397> (дата звернення: 12.04.2024).

19. Henrekson, M., and T. Sanandaji. 2014. “Small Business Activity Does Not Measure Entrepreneurship.”

20. Hsu D. H., Lim K. Knowledge Brokering and Organizational Innovation: Founder Imprinting Effects. *Organization Science*. 2014. Т. 25, № 4. С. 1134–1153. URL: <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0863> (дата звернення: 15.04.2024).

21. Block J. H., Spiegel F. Family firm density and regional innovation output: An exploratory analysis. *Journal of Family Business Strategy*. 2013. Т. 4, № 4. С. 270–280. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.10.003> (дата звернення: 15.04.2024).

22. ABU S. T. Competition and Innovation in Telecom Sector: Empirical Evidence from OECD Countries. *Informatica Economica*. 2014. Т. 18, № 1/2014. С. 27–39. URL: <https://doi.org/10.12948/issn14531305/18.1.2014.03> (дата звернення: 15.04.2024).

23. Blundell R., Griffith R., Reenen J. V. Dynamic Count Data Models of Technological Innovation. *The Economic Journal*. 1995. Т. 105, № 429. С. 333. URL: <https://doi.org/10.2307/2235494> (дата звернення: 15.04.2024).

24. Schwartz N. L., Kamien M. I. *Dynamic Optimization, Second Edition: The Calculus of Variations and Optimal Control in Economics and Management*. Dover Publications, Incorporated, 2013.

25. Federico G., Morton F. S., Shapiro C. Antitrust and Innovation: Welcoming and Protecting Disruption. *Innovation Policy and the Economy*. 2020. Т. 20. С. 125–190. URL: <https://doi.org/10.1086/705642> (дата звернення: 15.04.2024).

26. Schneider C., Veugelers R. On young highly innovative companies: why they matter and how (not) to policy support them. *Industrial and Corporate*

Change. 2010. Т. 19, № 4. С. 969–1007.  
URL: <https://doi.org/10.1093/icc/dtp052> (дата звернення: 15.04.2024).

27. How Does Competition By Informal Firms Affect The Innovation In Formal Firms? / J. A. H. Pérez et al. *International Studies of Management & Organization*. 2019. Vol. 49, no. 2. P. 173–190.  
URL: <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1608402> (дата звернення: 15.04.2024).

28. Kokkoris I. Innovation considerations in merger control and unilateral conduct enforcement. *Journal of Antitrust Enforcement*. 2019.  
URL: <https://doi.org/10.1093/jaenfo/jnz021> (дата звернення: 15.04.2024).

29. Spence A. M. Monopoly, Quality, and Regulation. *The Bell Journal of Economics*. 1975. Т. 6, № 2. С. 417. URL: <https://doi.org/10.2307/3003237> (дата звернення: 15.05.2024).

30. Habı̇p E., Dođan E. Environmental Responsibilities and Future Perspective of Companies Within the Scope of the Global Compact. *Sustainability, Policy, and Global Impact: A Comperative Analysis*. 2024. С. 121–138.  
URL: <https://doi.org/10.26650/b/ss10et27.2024.008.08> (дата звернення: 15.04.2024).

31. Forum W. E. *The Global Competitiveness Report 2003-2004 (Global Competitiveness Report)*. Oxford University Press, USA, 2004. 606 с.

32. Atkinson R. D., Ezell S. J. *Innovation Economics*. Yale University Press, 2017. URL: <https://doi.org/10.12987/9780300189117> (дата звернення: 12.05.2024).

33. GREEN K. National innovation systems: a comparative analysis. *R&D Management*. 1996. Т. 26, № 2. С. 191–192. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1996.tb00951.x> (дата звернення: 15.04.2024).

34. A forward-looking agenda for regulatory policy. *OECD Regulatory Policy Outlook* 2015. 2015. С. 39–67.  
URL: <https://doi.org/10.1787/9789264238770-7-en> (дата звернення: 15.05.2024).

35. Pece A. M., Simona O. E. O., Salisteanu F. Innovation and Economic Growth: An Empirical Analysis for CEE Countries. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Т. 26. С. 461–467. URL: [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00874-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00874-6) (дата звернення: 12.05.2024).

36. Bumbac M. STUDY ON THE GREENHOUSE GAS EMISSIONS OF ALGAL BIOMASS AS GREEN WASTE LANDFILL. *International Symposium "The Environment and the Industry"*. 2023. URL: <https://doi.org/10.21698/simi.2023.ab11> (дата звернення: 15.04.2024).

37. Greene W. H. *The Econometric Approach to Efficiency Analysis. The Measurement of Productive Efficiency and Productivity Change*. 2008. С. 92–250. URL: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195183528.003.0002> (дата звернення: 15.04.2024).

38. *The world competitiveness yearbook.* / ред. I. I. (Lausanne). Lausanne : I.M.D., 1996.

39. Porter M. E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 с.

40. Blake L. J. Corporate Social Responsibility as Competitive Advantage. *Academy of Management Proceedings*. 2016. Т. 2016, № 1. С. 17222. URL: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.17222abstract> (дата звернення: 15.04.2024).

41. Turner L. The competitive advantage of nations. *International Affairs*. 1991. Т. 67, № 1. С. 154. URL: <https://doi.org/10.2307/2621245> (дата звернення: 12.03.2024).

42. Diebold W., Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. *Foreign Affairs*. 1990. Т. 69, № 4. С. 180. URL: <https://doi.org/10.2307/20044520> (дата звернення: 24.03.2024).

43. Organisation for Economic Co-operation and Development. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition*. 3-тє вид. Paris : OECD Publishing, 2005. 162 с.

44. Lopez-Fernandez M. C., Serrano-Bedia A. M., Gómez-López R. Determinants of innovation decision in small and medium-sized family enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2016. Т. 23, № 2. С. 408–427. URL: <https://doi.org/10.1108/jsbed-02-2015-0028> (дата звернення: 18.03.2024).

45. Lestari E. R., Rodhiyah D. S. N., Najah E. S. Drivers of innovation and its impact on business performance. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2020. Т. 475. С. 012045. URL: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/475/1/012045> (дата звернення: 22.04.2024).

46. Organisation for Economic Co-operation and Development. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition. 3-тє вид. Paris : OECD Publishing, 2005. 162 с.

47. Leite C., Rua O. L. Linking Transformational Leadership and Firm Performance: The Role of Entrepreneurial Orientation. *Open Journal of Business and Management*. 2022. Т. 10, № 04. С. 1900–1922. URL: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.104098> (дата звернення: 12.04.2024).

48. Wales W. J. Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. 2015. Т. 34, № 1. С. 3–15. URL: <https://doi.org/10.1177/0266242615613840> (дата звернення: 16.04.2024).

49. Agyapong A., Mensah H. K., Akomea S. Y. Innovation-performance relationship: the moderating role of market dynamism. *Small Enterprise Research*. 2021. С. 1–23. URL: <https://doi.org/10.1080/13215906.2021.1967775> (дата звернення: 26.03.2024).

50. Yeşil S., Doğan I. F. Exploring the relationship between social capital, innovation capability and innovation. *Innovation*. 2019. Vol. 21, no. 4. P. 506–532. URL: <https://doi.org/10.1080/14479338.2019.1585187> (дата звернення: 15.05.2024).

51. Covin J. G., Lumpkin G. T. Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2011. Т. 35, № 5. С. 855–872. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x> (дата звернення: 05.04.2024).

52. Delacote A., Dutreuil Q. Internationalization Drivers of Swedish Innovative SMEs : thesis. 2019. URL: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-44228> (дата звернення: 10.04.2024).

53. Sörhammar D., Ek P., Tronvoll B. Organizing Digital Innovation. *SSRN Electronic Journal*. 2021. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3880206> (дата звернення: 18.04.2024).

54. Huang S. K., Wang Y.-L. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2011. Т. 24. С. 563–570. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.004> (дата звернення: 11.04.2024).

55. Liu X., Shou Y., Xie Y. The role of intermediary organizations in enhancing the innovation capability of MSMEs: evidence from a Chinese case. *Asian Journal of Technology Innovation*. 2013. Т. 21, sup2. С. 50–61. URL: <https://doi.org/10.1080/19761597.2013.819246> (дата звернення: 11.04.2024).

56. Linkage between organisational innovation capability, product platform development and performance / H. Dadfar та ін. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2013. Т. 24, № 7-8. С. 819–834. URL: <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.791102> (дата звернення: 12.03.2024).

57. IT capabilities for product innovation in SMEs: a configurational approach / L. Raymond та ін. *Information Technology and Management*. 2017. Т. 19, № 1. С. 75–87. URL: <https://doi.org/10.1007/s10799-017-0276-x> (дата звернення: 12.04.2024).

58. Goffin K., Mitchell R. Innovation – Performance and Capability. *Innovation Management*. London, 2017. С. 345–374. URL: [https://doi.org/10.1057/978-1-137-37344-1\\_9](https://doi.org/10.1057/978-1-137-37344-1_9) (дата звернення: 16.04.2024).
59. Love J. H., Roper S. SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. 2015. Т. 33, № 1. С. 28–48. URL: <https://doi.org/10.1177/0266242614550190> (дата звернення: 18.04.2024).
60. Herrera M. E. B. Innovation for impact: Business innovation for inclusive growth. *Journal of Business Research*. 2016. Т. 69, № 5. С. 1725–1730. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.045> (дата звернення: 12.04.2024).
61. 35730555 - ТОВ "БИС 7" - Основна інформація - Clarity Project. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/35730555>
62. "ТОВ "Бис 7"" - контакти, товари, послуги, ціни. "ТОВ "Бис 7"" - контакти, товари, послуги, ціни. URL: <https://stroyklimat.net/ua/>
63. Контакты. Екосервіс. URL: <https://eco-servis.com.ua/ua/kontakty>
64. VTS Group ventilation systems. VTS Group ventilation systems. URL: <https://vtsgroup.com/ua>
65. Про компанію. Vents Україна. URL: <https://vents.ua/about/>
66. Ventilation Solutions - Your Full Service, Single-Source for Custom Industrial Ventilation Systems. Ventilation Solutions. URL: <https://ventilationsolutions.com/>
67. Система вентиляції Ecovent. Компанія Сахара - повний спектр послуг для енергоефективного будинку | ТОВ «Сахара». URL: <https://сахара.ua/obladnannia-systemy-ventyliatsii-waterkotte-ecovent>
68. Index of Economic Freedom: All Country Scores | The Heritage Foundation. Index of Economic Freedom | The Heritage Foundation. URL: <https://www.heritage.org/index/pages/all-country-scores> (дата звернення: 04.05.2024).

69. European innovation scoreboard. Research and innovation. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en) (дата звернення: 12.05.2024).
70. Україна. UNDP. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine> (дата звернення: 10.04.2024).
71. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.05.2024).
72. SAP Benefits | 8 SAP Implementation Benefits for Business. Fingent. URL: <https://www.fingent.com/blog/8-ways-sap-erp-software-implementation-benefits-your-business/>
73. Small, Medium-Sized Enterprises in the New Economy - InsideSAP. InsideSAP. URL: <https://insidesap.com/small-medium-sized-enterprises-and-sap-in-the-new-economy/>
74. SAP for Small Business: Streamlining Small Business Operations. Surety Systems. URL: <https://www.suretysystems.com/insights/sap-for-small-business-streamlining-small-business-operations/>

## ДОДАТОК А.

**Фінансово-майновий стан компанії за 2020 рік  
згідно витягу з YouControl**

## Актив

Необоротні активи	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Основні засоби	1010	275,9	206,8
первісна вартість	1011	501,9	501,9
знос	1012	226	295,1
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього	1095	275,9	206,8
Оборотні активи	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Запаси	1100	1 574,2	1 034,4
Поточна дебіторська заборгованість	1155	180,7	98
Гроші та їх еквіваленти	1165	23,1	0,1
Інші оборотні активи	1190	400	400
Усього	1195	2 178	1 384,6
Власний капітал	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.	
Капітал	1400	51,5	51,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	199,6	207
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього	1495	251,1	258,5
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
Поточні зобов'язання	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	1,9	69,2
розрахунками з бюджетом	1620	34	2,6
розрахунками зі страхування	1625	0	2,2
розрахунками з оплати праці	1630	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2 166,9	1 258,9
Усього	1695	2 202,8	1 332,9
Фінансово-майновий стан	1900	2 453,9	1 591,4

## ДОДАТОК Б

## Фінансово-майновий стан компанії за 2023 рік

## Актив

Необоротні активи	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Основні засоби	1010	473,1	359,5
первісна вартість	1011	1 016,6	1 070,6
знос	1012	543,5	711,1
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього	1095	473,1	359,5
Оборотні активи	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Запаси	1100	2 202,4	3 851,1
Поточна дебіторська заборгованість	1155	336,4	422,8
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,5	76,4
Інші оборотні активи	1190	-	63,3
Усього	1195	2 539,3	4 413,6
Власний капітал	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.	
Капітал	1400	51,5	51,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	197,6	292,8
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього	1495	249,1	344,3
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
Поточні зобов'язання	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	178,4	213,3
розрахунками з бюджетом	1620	9,4	9,4
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 575,5	4 206,1
Усього	1695	2 763,3	4 428,8

## ДОДАТОК В.

## Фінансові результати компанії за 2020 рік

Фінансові результати	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 027,8	3 000,4
Інші доходи	2160	0	0

<https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2020&id=11512124&tb=financial-statements>

21.04.24, 05:18

ТОВ "БИС 7" - YouControl

Разом доходи	2280	2 027,8	3 000,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 773,3	2 551,7
Інші витрати	2165	245,5	319
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	2 018,8	2 870,7
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	9	129,7
Податок на прибуток	2300	1,6	23,4
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	0	0
Чистий прибуток	2350	7,4	106,3

## ДОДАТОК Г

## Фінансові результати компанії за 2023 рік

Фінансові результати	Код	За поточний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 221	1 227,9
Інші доходи	2160	-	-

<https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2023&id=11512124&tb=financial-statements>

21.04.24, 05:18

ТОВ "БИС 7" - YouControl

Разом доходи	2280	1 221	1 227,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	934,8	1 098,5
Інші витрати	2165	181,6	181,6
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	1 116,4	1 280,1
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	104,6	-52,2
Податок на прибуток	2300	9,4	-
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток	2350	95,2	-52,2

## ДОДАТОК Г

## Фінансові результати компанії за 2019 рік

Інформація про фінансові результати суб'єкта малого підприємництва за 2019 рік\*

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 000 – 3 100	780 – 790
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи	2280	3 000 – 3 100	780 – 790
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 500 – 2 600	680 – 690
Інші операційні витрати	2180	-	-
Інші витрати	2270	-	-

<https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2019&id=11512124&tb=financial-statements>

3/4

21.04.24, 05:17

ТОВ "БИС 7" - YouControl

Разом витрати	2285	2 800 – 2 900	750 – 760
Фінансовий результат до оподаткування	2290	120 – 130	30 – 35
Податок на прибуток	2300	20 – 25	до 10
Чистий прибуток (збиток)	2350	100 – 110	25 – 30