

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Впровадження інноваційного менеджменту на підприємстві»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Прушковська Анна Андріївна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики, к.е.н.,

доцент Христенко О.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Сутність та зміст інноваційного менеджменту.....	6
1.2 Процес впровадження інноваційного менеджменту на підприємстві.....	14
1.3 Досвід впровадження інноваційного менеджменту на сучасних підприємствах.....	24
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТОВ «УСБК» ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ.....	33
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «УСБК».....	33
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «УСБК».....	45
2.3 Аналіз ефективності інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК».....	54
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «УСБК».....	64
3.1 Стратегічні напрями удосконалення процесу впровадження інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК».....	64
3.2 Пропозиції щодо впровадження інновацій на ТОВ «УСБК».....	72
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Нині Україні переживає новий етап у своєму розвитку. Він є складним, країна бореться за свій суверенітет та обрала чіткий вектор розвитку щодо євроінтеграції та повноправне членство у ЄС. Підприємствам, які є «серцем» національної економіки важливо переорієнтувати свою діяльність відповідно до кращих європейських практик. Їх економічне зростання сьогодні забезпечується технологічним розвитком, в основу якого покладено широке впровадження інновацій. Водночас більшість вітчизняних підприємств мають застарілу технологічну базу, які не дозволяє бути конкурентоспроможними їм на європейському ринку. Для виправлення ситуації перед усіма вітчизняними товаровиробниками постає першочергове завдання щодо впровадження інноваційного менеджменту, яке виступає у вигляді керівництва з управління інноваційними процесами на підприємстві.

Водночас як показує практика більшість керівників підприємств не спішать віддавати перевагу інноваційному розвитку. Основними причинами цього є існування високого рівня ризику та невизначеності, а також хронічний дефіцит фінансових ресурсів, брак кваліфікованих кадрів та відповідних навиків. Саме впровадження інноваційного менеджменту дозволить підприємцям не боятися ризику, а підходити до питання інновацій все охоплюючи, здійснюючи грамотне управління ним. Зважаючи на вищенаведене можемо констатувати, що обрана тема для дослідження є досить актуальною.

Слід зазначити, що протягом останніх років тема інноваційного менеджменту розглядалася різними вченими. Зокрема, вагомий внесок у розкриття теоретичних та практичних аспектів зробили: Бжуска Я., Бондаренко А.М., Комеліна О.В., Кужда Т., Кучинський В.А., Лігоненко Л.О., Лук'яниця А.Ю., Микитюк П.П., Недбалюк О.П., Олійник Л.В., Онищенко В.О., Пілявоз Т.М., Таран Г.В., Тарасюк М.В., Хаустова К.М., Христенко О.В., Etzkowitz Н., Michael Rachinger, Porter М., Shalmo D. та інші. Велика наявність досліджень з обраної теми лише підтверджує її високу актуальність.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу впровадження інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК».

Відповідно до поставленої мети у кваліфікаційній роботі будуть поставлені та вирішені такі завдання:

дослідити сутність та зміст інноваційного менеджменту;

розглянути процес впровадження інноваційного менеджменту на підприємстві;

проаналізувати досвід впровадження інноваційного менеджменту на сучасних підприємствах;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «УСБК»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «УСБК»;

проаналізувати ефективність інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК»;

запропонувати стратегічні напрями удосконалення процесу впровадження інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК»;

розробити пропозиції щодо впровадження інновацій у діяльність ТОВ «УСБК».

Об'єктом дослідження є процес впровадження інноваційного менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу впровадження інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК».

У процесі проведення даного дослідження буде опрацьовано велику кількість інформації. Зокрема, інформаційну базу дослідження складе чинна законодавча база України, яка регулює інноваційну діяльність (зокрема, Закони України «Про інноваційну діяльність» та «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»), наукові здобутки відомих українських та іноземних дослідників, присвячені вивченню теми інноваційного менеджменту, офіційна фінансова та статистична звітність досліджуваного суб'єкта господарювання, інформація представлена у вільному доступі в мережі Інтернет та інші джерела.

Опрацювання літературних джерел та розробка практичних рекомендацій з теми дослідження здійснювалося з використанням таких методів: узагальнення – при вивченні сутності поняття «інноваційний менеджмент»; деталізації – при характеристиці етапів процесу впровадження інноваційного менеджменту на підприємстві; прийоми фінансового аналізу – при оцінці показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «УСБК»; аналізу – при оцінці стану інноваційного менеджменту на досліджуваному суб'єкті господарювання; наукового припущення та планування – при розробці напрямів удосконалення процесу впровадження інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК»; прогнозування – при оцінці можливих результатів після впровадження запропонованих заходів тощо.

Надані пропозиції щодо удосконалення процесу впровадження інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК» мають практичну цінність. Їх впровадження дозволить досліджуваному товариству підвищити ефективність своєї діяльності про що свідчать розраховані у роботі показники економічної ефективності впровадження запропонованих інновацій на ТОВ «УСБК».

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано статтю та тези:

Прушковська А.А., Христенко О.В. Моделі інноваційного підприємництва у контексті європейського досвіду. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 червня 2022 р.* Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 85-87.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 92 сторінки. Робота містить 15 таблиць, 26 рисунків, список використаних джерел – 78 найменувань, 4 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та зміст інноваційного менеджменту

В умовах сучасного соціально-економічного розвитку потенціал підприємства визначається не промисловою продукцією, а сукупною здатністю підприємств реалізовувати нові ідеї для задоволення попиту споживачів на нові продукти та послуги. Підприємства усвідомлюють важливість інновацій у своїй діяльності, і управління ними є однією з найважливіших складових цього процесу. Конкуренція між компаніями змушує їх турбуватися про ефективність діяльності, можливу завдяки систематичним інноваціям, з метою покращення способів виробництва, модифікації продукції, надання нових функцій, вдосконаленого дизайну, підвищення споживчої цінності продукції та створення більш привабливих товарів та послуг для споживачів. Масштабні технологічні зміни, поява нових потреб, розвиток технологій сприяють появі нових можливостей для розвитку сучасних підприємств, які основані на інноваційних баченнях.

Розглядаючи поняття інновацій у широкому сенсі, ми спиралися на визначення, надане у 30-ті роки ХХ ст. засновником цього поняття Й.А. Шумпетером, який трактував інновації як зміни, направлені на впровадження і використання нових видів товарів, нових виробничих засобів, ринків та форм організації виробничої діяльності [32]. Інновацію також можна визначити як нові маркетингові, організаційні або бізнес-стратегії [37].

Наразі значення інновацій значно зросло. Це пов'язано з тим, що в ринковій економіці інновації є зброєю конкуренції, оскільки сприяють зменшенню витрат, зменшенню собівартості продукції, збільшенню прибутків, покращенню іміджу продукції та розширенню як внутрішніх та й іноземних ринків. Тому, під терміном «інновація» розуміють метод впливу на соціальну або виробничу структуру підприємства [31].

Зазначеним інструментом впливу необхідно ефективно управляти, саме процес забезпечення умов інноваційного розвитку підприємства займається інноваційний менеджмент [34, с. 9].

Слід зазначити, що поняття інноваційний менеджмент є відносно новим та широко почало використовуватися у науковій літературі останні два десятиріччя [34].

На сучасному становленні даного поняття використовують декілька підходів до його трактування. У табл. 1.1 представлені найбільш відомі підходи щодо визначення сутності поняття «інноваційний менеджмент»

Таблиця 1.1 – Наукові підходи щодо визначення сутності та змісту поняття «інноваційний менеджмент»

Автор	Інноваційний менеджмент – це	Джерело
С. М. Ілляшенко	«...сукупність принципів, методів і форм управління інноваційним процесом, інноваційною діяльністю та персоналом, зайнятим цією діяльністю»	[17, с. 12]
О.М. Гавриш, В.П. Пильнова, О.В. Пісковець	«... один з напрямів стратегічного управління, яке здійснюється вищим рівнем управління компанією»	[9]
В.А. Кучинський	«...система управління економічним розвитком»	[26, с. 113]
А. Келвін	процес фундаментальної динаміки вдосконалення конкурентоспроможності підприємства	[68]
Т.П. Ткаченко	«...наука і мистецтво управління інноваціями; вид діяльності; суб'єкт управління»	[49, с. 224]
С.В. Тютюнникова, О.А. Фрідман	«... вивчає природу інновацій, інноваційного процесу, інноваційної діяльності і механізм управління цими процесами»	[51]
Н.В. Якушева	«... відповідає моделі інноваційного зростання підприємства, коли створення наукового значення, нових інтелектуальних продуктів є визначальним»	[59, с. 129]
Л.С. Шевченко	«...розробка інноваційної стратегії і засобів її реалізації з метою забезпечення конкурентоспроможності фірми»	[58, с. 42]

Проведене дослідження показало, що більшість науковців розглядають інноваційний менеджмент як функціональну систему управління та вважають його

одним із видів функціонального менеджменту, основним об'єктом якого виступають інновації у сфері функціонування підприємства (рис. 1.1)



Рисунок 1.1 – Основні підходи у трактуванні поняття інноваційного менеджменту (побудовано автором за даними [24])

Інноваційний менеджмент, як наука і мистецтво базується на теоретичних засадах загального менеджменту, в якому діють закони динамічних систем, а також принципи, функції, форми і методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління цими системами. Мистецтво, як функціональний елемент інноваційного менеджменту, повною мірою використовує знання, ідеї, досвід, креативне прийняття рішень керівниками та експертами для розвитку ініціативи всіх учасників інноваційної діяльності[33].

Інноваційний менеджмент, як вид діяльності та процес прийняття управлінських рішень, передбачає ряд процедур, що формують загальну схему управління інноваційним процесом. Перелік таких рішень складається із суміжних функцій управління, кожна з яких розділена на різні фази, пов'язані з багатогранною діяльністю підприємства та виконуються у відповідній

послідовності. Може регулюватися склад управлінських функцій і завдань залежно від рівня керованої системи та умов функціонування підприємства[29].

Інноваційний менеджмент, як суб'єкту управління інноваціями передбачає створення ієрархічної організаційної структури, що включає професійні підрозділи та менеджерів. Управління інноваціями має координувати двома підсистемами: керуючої та керованої, координація між якими забезпечується рухом інформації (рис. 1.2).

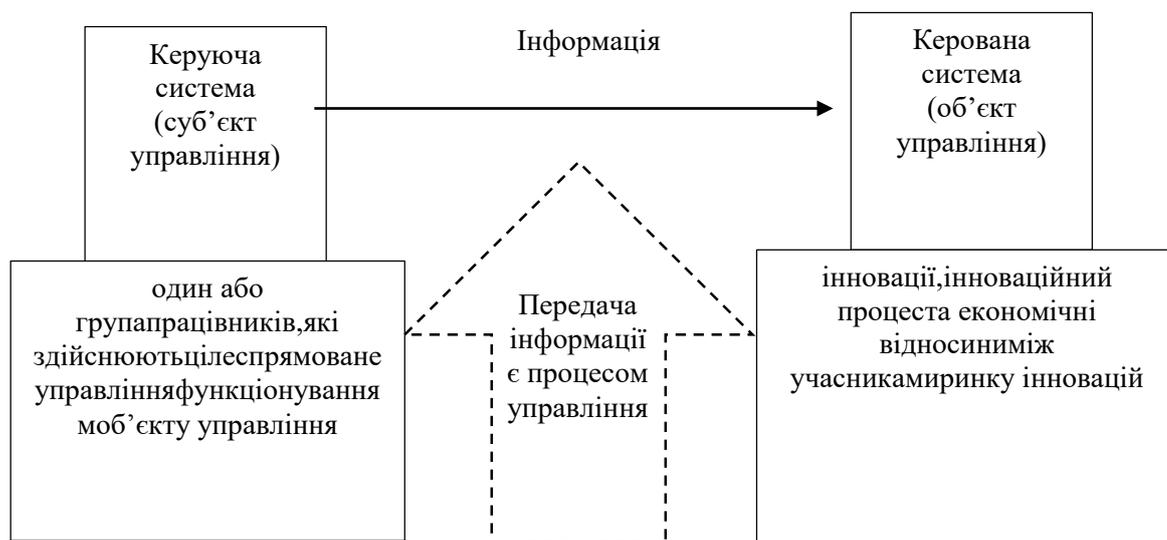


Рисунок 1.2 – Механізм дії інноваційного менеджменту (побудовано автором за даними [37])

Ми пропонуємо розглядати інноваційний менеджмент як систему управління, яка впливає на розвиток інноваційної, інвестиційної, соціально-економічної діяльності суб'єкта господарювання.

Суб'єктами інноваційного менеджменту підприємства виступає керівництво підприємства, менеджери середньої ланки та фахівці відділів, які беруть участь у розробці, впровадженні чи застосуванні інновацій на підприємстві; об'єктами – діяльність трудового персоналу підприємства із застосування інновацій, впровадженні інноваційного процесу чи комерційних нововведень (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Механізм інноваційного менеджменту на підприємстві (побудовано автором за даними [39])

Сучасні вчені вважають, що злагоджений розвиток інноваційного процесу є основною метою інноваційного менеджменту. Основними цілями інноваційного менеджменту можна вважати:

забезпечення довготривалого функціонування інноваційного процесу на основі ефективної організації всіх його складових елементів і систем;

створення конкурентоспроможних інноваційних продуктів та технологій найбільш ефективним та оптимальним способом.

Для досягнення комплексних інноваційних цілей необхідно визначити фундаментальні принципи управління інноваціями (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Основні принципи інноваційного менеджменту (побудовано автором за даними [45])

Важливе значення для діяльності інноваційного менеджменту мають загальнонаукові принципи менеджменту, а саме:

- створення атмосфери творчості, що стимулює пошук і розвиток нових ідей;
- спрямованість усієї інноваційної діяльності на потреби ринку;
- визначення пріоритетних напрямів інноваційних змін виходячи з цілей і завдань підприємства;
- зменшення кількості рівнів у структурі управління з метою прискорення процесу;
- прийняття рішень в системах «дослідження – виробництво – реалізація».

Виділення функцій в інноваційному менеджменті зумовлене різноманітністю управлінської діяльності в ланцюзі: ідея – наукові дослідження – розробки – проектування – виробництво – реалізація інновацій.

Під функціями менеджменту розуміється вид діяльності, яка необхідна для реалізації загальних завдань управління інноваціями.

Дослідивши науково-практичну літературу з даного питання [38; 41; 46; 49; 59], ми дійшли висновку, що наразі існує декілька підходів щодо кваліфікації функцій інноваційного менеджменту. Ми схилиємося до думки науковців, які до функцій, що відображають зміст інновацій відносять: прогнозування, планування, організації, регулювання, координації, стимулювання, контролю (рис. 1.5).

Названі функції окреслюють предметні сфери управлінської діяльності підприємства, кожна з яких спрямована на вирішення специфічних і різноманітних питань взаємодії між окремими відділами підприємства, які здійснюють велику кількість конкретних заходів.

Реалізація функцій інноваційного менеджменту базується на постійному обміні інформацією із зовнішніми чинниками: економічними, соціальними, політичними, демографічними, екологічними, техніко-технологічними та інш. та складовими мікросередовища: споживачами, постачальниками, торгово-збутовими посередниками, конкурентами, фінансово-кредитними установам, ЗМІ, місцевою владою, місцевим населення тощо.

Упровадження інноваційного менеджменту підприємства передбачає врахування таких особливостей:

цілеспрямованість управління процесом упровадження: розробка політики керівництва на період впровадження інновацій;

утвердження серед персоналу підприємства переконання у необхідності використання інновацій та її ефективності;

організацію технологічного моніторингу інновацій, зокрема: узагальнення та розповсюдження інформації про нову технологію; оцінку наявної інновації; прогнозування подальших реальних можливостей її використання; прогнозування розвитку підприємства за умов впровадження інновацій; розробку програм

запровадження інновацій, зосередження уваги на місці та ролі кожного працівника під час реалізації нововведень; створення умов щодо впровадження нової інновації; уточнення та внесення необхідних змін у засоби роботи, режим, структури тощо; увагу до позитивних наслідків застосування інновації та труднощів, які виникають під час впровадження; розвиток «почуття власності» на знання проінновацію; мотивацію та стимулювання персоналу підприємства.

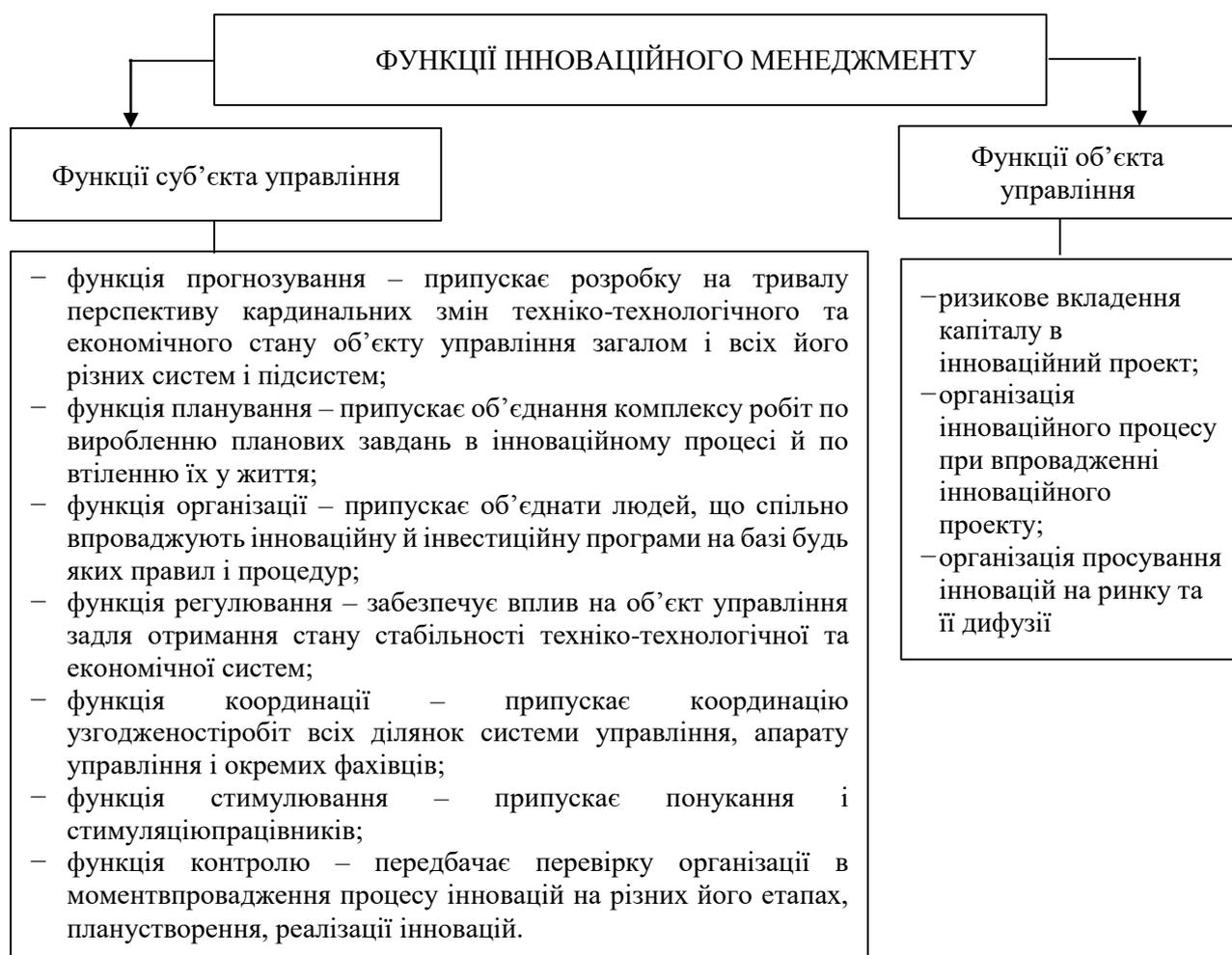


Рисунок 1.5 – Функції інноваційного менеджменту (побудовано автором за даними [59])

Отже, у сучасному світі впровадження інновацій в діяльність будь якого суб'єкта господарювання є запорукою його успішного функціонування. Для ефективного впровадження інноваційного менеджменту в діяльність підприємства

надзвичайно важливим є постановка конкретних цілей, оцінка можливостей та визначення факторів, що залежать від мікро- та макроекономічного середовища діяльності підприємства. За таких умов проблема формування ефективного інноваційного менеджменту підприємства має враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори впливу. Тому кожна компанія, що працює в ринковому середовищі, зобов'язана забезпечити необхідні умови для виконання завдання, залучаючи творчих і вдумливих співробітників для отримання позитивних результатів. Проте, для ефективного функціонування інноваційного менеджменту на підприємстві необхідна розробка та впровадження цілісної системи управління інноваціями, яка повинна перебувати у постійному і неперервному розвитку, відповідно до змін мікро- та макросередовища підприємства.

Функції інноваційного менеджменту на підприємстві здійснюють менеджери, які обіймають певну посаду і уповноважені приймати управлінські рішення. Сам процес впровадження інноваційного менеджменту доречно розглянути у наступному підпункті дослідження.

1.2 Процес впровадження інноваційного менеджменту на підприємстві

Процес впровадження інноваційного менеджменту можна розглядати як серію послідовних дій, за допомогою яких інновація розвивається від ідеї до конкретного продукту та поширюється під час фактичного використання. Як і будь-який інший процес, хід інноваційного менеджменту визначається складною взаємодією багатьох факторів. Успіх цього підходу залежить від механізмів управління, які об'єднують виникнення наукових ідей, їх розвиток та впровадження результатів у виробництво, реалізацію і споживання в єдиний потік. На розвиток інноваційного менеджменту впливають такі фактори:

стан середовища, в якому відбувається процес впровадження. До ключових факторів належать: тип ринку, характер конкуренції, національна нормативна практика, рівень освіти, організаційна форма взаємодії науки і промисловості;

внутрішнє середовище підприємства. Основні фактори: фінансові та матеріально-технічні ресурси, застосування технологій, зв'язок із зовнішнім середовищем;

деталі впровадження інноваційного процесу як об'єкта інноваційного менеджменту.

Процес впровадження інноваційного менеджменту – це не тільки складний, але і взаємопов'язаний процес створення інновацій з використанням сукупності системи знань, наукової і маркетингової діяльності, сукупності засобів праці, що полегшують людську працю і роблять її продуктивнішою.

Впровадження інноваційного менеджменту на конкретному підприємстві здійснюється в процесі інноваційної діяльності.

Відповідно до Посібника Осло, підготовленого Євростатом та Організацією економічного співробітництва та розвитку, «інноваційною діяльністю є всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові і комерційні дії, які реально приводять до здійснення інновацій або задумані з цією метою. Деякі види інноваційної діяльності є інноваційними самі по собі, інші не мають цієї властивості, але теж потрібні для здійснення інновацій. Інноваційна діяльність включає також дослідження і розробки, не пов'язані прямо з підготовкою якоїсь конкретної інновації» [7].

Інноваційний процес підприємства потребує професійного управління. Вищий менеджмент організації та керівник відділу НДДКР відповідають за проведення різних етапів впровадження інноваційного менеджменту (рис.1.6).

Розглянемо деякі етапи більш детально.

На першому етапі ринкові можливості та загрози порівнюються з сильними та слабкими сторонами бізнесу. На цій основі визначається, наскільки існуючі та перспективні напрямки та діяльність підприємства відповідають ринковим умовам та обставинам. Результати аналізу визначають, які види діяльності слід скоротити, оскільки немає сприятливих умов, або умови погіршуються, а які види діяльності слід розвинути, оскільки є умови для впровадження або покращення.



Рисунок 1.6 – Етапи впровадження інноваційного менеджменту на підприємстві (побудовано автором за даними [9])

Отримані результати будуть використані на наступному етапі для обґрунтування необхідності розробки конкретних напрямків інновацій на основі окремих напрямків подальшого аналізу та варіантів інноваційного розвитку. Оцінка відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства та зовнішніх можливостей, створених ринком, може бути здійснена за допомогою методу SWOT-аналізу.

На етапі інноваційного планування здійснюється пошук можливостей реалізації прийнятних варіантів розвитку шляхом створення та просування інновацій на ринок, передбачається виявлення джерел інноваційних ідей та методів генерації ідей (рис. 1.7).

З широкого спектру нових ідей вибираються ті, які є прийнятними для конкретного виду інновації, тобто тестується здатність інноваційної ідеї, спрямована на використання наявних можливостей підприємства. Тести можна проводити за наступних умов:

- оцінити, чи відповідає інноваційна ідея вимогам, які вважаються достатніми за подібних обставин;

- оцінити, чи відповідають інноваційні ідеї заздалегідь визначеним вимогам;

- порівняти інноваційні ідеї та вибрати найкращі на основі встановленого переліку критеріїв та їх показників [53].

Етап організації інноваційної діяльності передбачає проведення серйозних маркетингових досліджень і завершується розробкою маркетингової стратегії впровадження інновації на ринок. Основним інструментом цього аналізу є сегментація ринку. Найбільш прийнятні інновації серед альтернатив вибираються для оцінки за такими наборами критеріїв:

- ємність ринку (хто буде споживачами нового продукту, яка мета покупки, яка ціна, обсяг споживання, еластичність попиту за ціною);

- потенційний життєвий цикл нового продукту;

- конкуренція актуальна і потенційна: хто є або може бути конкурентом, тобто виробником аналогів, замінників.

коротко- та довгострокові показники ринкової позиції конкурентів та інноваторів та можливі стратегії конкурентів щодо роботи з новими продуктами. Інновації та можливість для новаторів досягти успіху в конкурентній боротьбі [47].



Рисунок 1.7 – Джерела ідей інновацій (побудовано автором за даними [52])

Лише позитивні результати аналізу за перерахованими критеріями є основою для розробки нових технологій проектування та виробництва, виготовлення та випробування прототипів нових виробів, розробки ринкових інновацій для просування розробки маркетингових планів.

Під час фази стимулювання за допомогою прямого, непрямого та пасивного стимулювання відбувається стимулювання не тільки наукових робітників та конструкторів, а й усіх співробітників, які зайняті у процесі впровадження інновацій. Цей досвід особливо широко використовується іноземними компаніями. Наприклад, Ford Motor Company щорічно складає і поширює серед своїх

співробітників «План винагород за пропозиції нових ідей», який передбачає виплату бонусів від 10 до 100 доларів. Великі промислові компанії Японії також використовують подібні методи. У Matsushita працівники подають свої ідеї в письмовій формі, компанія розглядає всі ідеї, і в разі прийняття запропонованого нововведення, автор проекту отримує винагороду, розмір якої залежить від корисності запропонованої ідеї[48].

На останньому етапі здійснюється контроль за виконанням заходів, спрямованих на реалізацію потенціалу інноваційного розвитку. Збір та аналіз інформації, що характеризує процеси, що відбуваються в зовнішньому середовищі, процеси всередині підприємства, хід запланованої науково-дослідної, дослідно-конструкторської та виробничої діяльності. Встановлюються причини відхилень фактично виконаної програми від запланованої за термінами, обсягами, ефективністю.

Стадії та етапи інновації породжують організаційно відокремлені функціональні одиниці, але якщо їх взаємодія не відтворює результатів, інноваційний менеджменту не досягає поставлених цілей. Кожна із стадій інноваційного менеджменту має свою організаційну форму, своє специфічне управління та призначення. Однак удосконалення інноваційного механізму на окремому етапі не підвищує ефективність процесу в цілому. Якщо цінні фундаментальні ідеї не використовуються для розробки нових технологічних процесів, а нові технології не перетворюються на товари суспільного попиту або не використовуються на локальних територіях, потенціал цієї інновації практично не реалізується[46].

Для забезпечення ефективності інноваційного менеджменту в цілому першочергове значення мають такі форми його організації, при яких результат кожного етапу є основою для подальшого руху до наступного. Особливо важливо приєднатися до етапу, що забезпечує безперервність, гнучкість і динамізм усього процесу. Механізм об'єднання різних етапів процесу впровадження інноваційного менеджменту представлено на рис. 1.8.

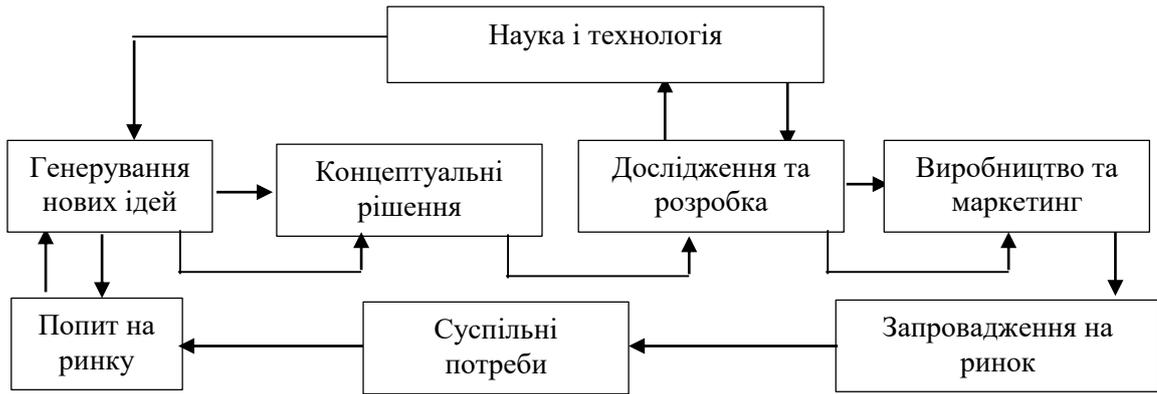


Рисунок 1.8 – Механізм стикування різних стадій процесу впровадження інноваційного менеджменту (побудовано автором за даними [46])

Розвинені країни накопичили значний досвід організації впровадження інноваційного менеджменту. Слід зазначити різноманітність шляхів і форм, за допомогою яких здійснюється інтеграція етапів інноваційного процесу.

Інноваційний менеджмент має координувати та узгоджувати функціонування та взаємодію як внутрішніх, так і зовнішніх структурних елементів інноваційного процесу, створювати певну гармонію роботи. На думку сучасних вчених, гармонізація розвитку інноваційного процесу є основною метою інноваційного менеджменту.

Основними цілями інноваційного менеджменту можна вважати:

забезпечення довготривалого функціонування інноваційного процесу на основі ефективної організації всіх його складових елементів і систем;

створення конкурентоспроможних інноваційних продуктів, технологій найбільш ефективним і оптимальним способом.

Впровадження інновацій на підприємстві пов'язане з великими ризиками. За оцінками американських економістів, близько 60% досліджень і розробок не доходять до споживчого ринку. Однак половина продукції, що надходить на ринок, не затримується на ньому, і лише близько 8% інноваційної продукції можуть конкурувати[44].

Специфіка інноваційного менеджменту полягає в тому, що, з одного боку, необхідно стимулювати просування якомога більшої кількості ідей, пов'язаних з інноваційною діяльністю, забезпечувати достатню свободу дій працівників інноваційного процесу, створювати позитивні мотиви, а з іншого – контролювати стратегічне управління інноваційним процесом.

Прийняття рішень є одним з основних інструментів розробки та впровадження ефективної концепції інноваційного менеджменту. Управлінське рішення – це свідомий вибір для реалізації конкретних інноваційних цілей[41]. Рішення в інноваційній сфері є сполучною складовою інноваційного менеджменту і приймаються менеджерами інноваційної сфери.

Менеджери інноваційної сфери створюють підсистему управління, яка за допомогою різноманітних методів неординарного мислення та прийомів здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта управління. Завдання управління, які можуть вирішувати менеджери у сфері інновацій, представлені на рис. 1.9.

Слід підкреслити, що у Національному університеті Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка готують менеджерів у сфері інновацій.

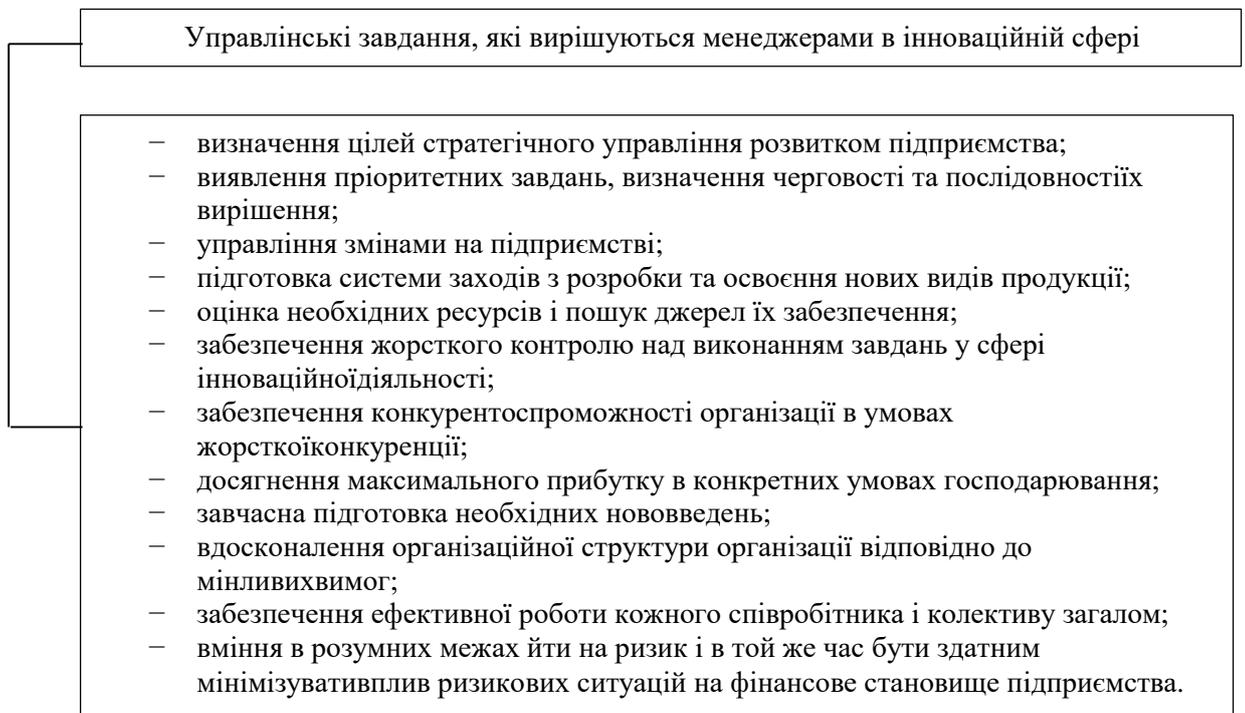


Рисунок 1.9 – Управлінські завдання, які вирішують менеджери в інноваційній сфері (побудовано автором за даними [34])

Інноваційні менеджери належать до креативних менеджерів, тобто менеджерів дослідницького типу, їх особливістю є підвищена увага до дослідницького підходу до вирішення всіх проблем. З цієї точки зору майбутні спеціалісти формують загальні риси менеджерів з інновацій (рис. 1.10).

Усі ці особливості формуються не кожна по собі, а в певній системі взаємодії, що дає змогу готувати менеджерів, здатних приймати відповідні рішення у сфері інновацій.

Процес прийняття рішень в інноваційному менеджменті – це циклічний процес, у якому вихідна інформація про стан інноваційної діяльності на підприємстві перетворюється на напрямки впливу на об'єкт управління з метою приведення його до бажаного стану.

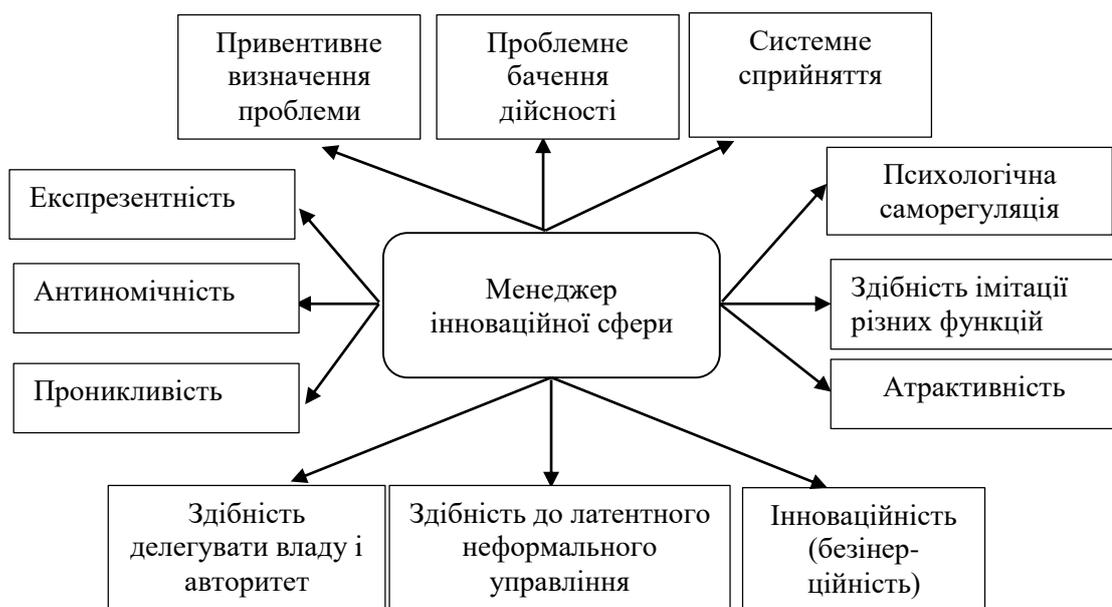


Рисунок 1.10 – Якості менеджера у сфері інновацій (побудовано автором за даними [41])

Процес прийняття менеджером рішень складається з певних етапів і фаз, представлених на рис. 1.11.

При визначенні проблеми рішення йдеться про найбільш точний та об'єктивний аналіз фіксованого стану об'єкта управління на основі збору вичерпної інформації маркетингових досліджень, аналітичних оглядів конкурентів, патентної інформації тощо. Важливим джерелом інформації для прийняття поточних рішень є планово-звітна документація про хід інноваційної діяльності.

Оцінка ситуації потребує зіставлення фактичного стану інновацій з потребами зовнішнього середовища та можливостями підприємства. Наявність розбіжностей означає загрозу проблеми, з якою зіткнеться підприємство за цих умов, і необхідність її вирішення.

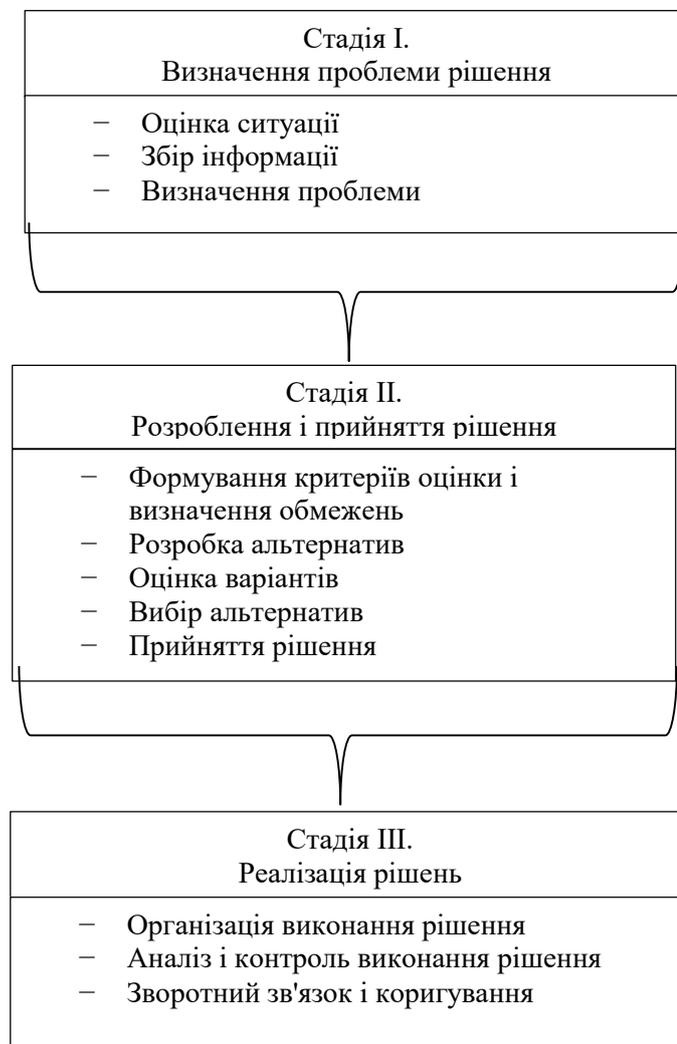


Рисунок 1.11 – Процес прийняття та реалізація рішення у інноваційному менеджменті (побудовано автором за даними [38])

Отже, впровадження інноваційного менеджменту на підприємстві є дуже важливим з економічної точки зору. Інноваційний менеджмент розглядається як фактор конкурентоспроможності продукції, що забезпечує ефективне використання виробничих ресурсів, підвищує ступінь пристосованості підприємства до умов навколишнього середовища, розширює можливості підприємства виходити на нові ринки продукції, створює умови для довгострокової стабільності. Визначальним чинником інноваційного менеджменту в сучасному світі є темп життя. Ті компанії, які зуміли йти в ногу з сучасними темпами, виграли і отримують мільйонні й мільярдні прибутки. Для успіху інновацій важлива організація процесу управління. Тільки при побудові чіткого процесу перетворення концепції в практичні розробки цікаві ідеї можна трансформувати в системні інновації. Таким чином, інноваційний менеджмент є стрижнем підприємницької діяльності, необхідною умовою успішного ведення бізнесу, оскільки інновації покращують якість та знижують собівартість продукції, забезпечують її конкурентоспроможність, а відтак ефективну присутність підприємств на ринку товарів і послуг.

1.3 Досвід впровадження інноваційного менеджменту на сучасних підприємствах

У сучасному динамічному середовищі функціонування для підприємств єдиним постійним фактором успіху є зміни, а саме впровадження інновацій різноманітного характеру. Слід відмітити, що цей процес має бути системним, а не фрагментарним. Тобто здійснення інноваційної діяльності повинно чітко плануватися та відноситися до стратегічних видів діяльності [22].

Як показує досвід, сьогодні успіх мають ті підприємства, які дієво та ефективно здійснюють управління інноваціями, постійно пристосовуючи до них свої функціональні служби управління, стратегії, системи, продукцію та культуру, щоб пережити потрясіння та вміло перетворюють на користь обставини, які на

перший погляд, могли б негативно відобразитися на їх конкурентоспроможності. Саме тому, для сучасних підприємств великого значення набуває механізм управління створенням і впровадженням інновацій на ринку, тобто інноваційний менеджмент. Інноваційний менеджмент став найбільш ефективним методом механізму ринкового господарювання.

Реалізація функцій інноваційного менеджменту має базуватися на постійному моніторингу зовнішнього середовища. Моніторинг потрібно проводити як макросередовища, а саме його складових: економічна, соціальна, політична, демографічна, екологічна, технологічна та технологічна, так і мікросередовища, його складових: споживачі, постачальники, торгово-збутові посередники, конкуренти, фінансово-кредитні установи, ЗМІ), органи місцевої влади, місцеві жителі тощо. Слід відмітити, що зовнішнє середовище з кожним роком все ускладнюється, стає все більш динамічним та менш прогнозованим [15].

Дослідження досвіду впровадження інноваційного менеджменту на сучасних підприємствах показав, що нюанси інноваційного менеджменту тісно пов'язані з різними видами інновацій, які останнім часом впроваджуються в бізнес. Розглянемо їх більш детально.

Так, поступові інновації: удосконалення наявних механізмів. Це найпопулярніший тип інновацій, оскільки він менш складний і реалістичний у реалізації. Поступові інновації – це відкриття можливостей удосконалення продуктів у рамках існуючих інструментів, процесів, технологій та ринків. Це те, що підприємства вже можуть робити замість того, щоб називати це «інноваційним». Поступові інновації незначні, але ефективні й вимагають певного рівня управління.

Наступний тип інновацій – руйнівні інновації. Їх ще називають «сміливий крок». Прикладом такого роду інновацій є всім відомі iPhone від Apple, перший продукт без кнопок і клавіатури. Руйнівні інновації є абсолютно новими для одного підприємства, навіть якщо вони вже існують на іншому. Вони порушують нормальне функціонування організації і, таким чином, призводять до величезних ризиків і втрат, якщо ними не керувати належним чином [21].

Третій тип інновацій – архітектурні інновації, іншими словами використання усталених технологій по-новому. Цей тип інновацій стосується позиціонування. Сама технологія вже ефективно застосовується в інших сферах ринку або в інших підрозділах підприємства. Наприклад, один із відділів може вже застосовувати технологію спільної праці, яку вирішили впровадити в цілому на підприємстві. Тобто під архітектурними інноваціями розуміють використання того, що вже працює. Таким чином, даний тип інновацій є менш ризиковим в порівнянні з іншими, адже технологія вже працює, потрібно лише її підготувати та пристосувати до потреб альтернативної бази користувачів.

Четвертий тип – радикальні інновації, тобто прориви та відкриття абсолютно нових речей. На думку науковців та практиків в даній сфері, даний тип інновації є не тільки «руйнівними», але й вважаються справжніми інноваціями. Так народжуються нові галузі і створюються цілі напрямки. Ці інновації є досить ризиковими, але передбачають й більший рівень винагороди в порівнянні з іншими типами інновацій. До прикладів руйнівних інновацій відносять перший літак, перший мобільний телефон, перший ноутбук і планшет [13].

Однак слід пам'ятати, що навіть найкреативніші ідеї часто вимагають радикального управління. Важливість та необхідність інноваційного менеджменту на підприємстві як раз і показав проведений огляд цих чотирьох типів інновацій.

Слід зазначити, що інноваційну діяльність у сфері менеджменту можна визначити як значний відхід від традиційних принципів, процесів і практик управління або відхід від звичайних організаційних форм, які кардинально змінюють спосіб виконання менеджерами своєї роботи. Зазвичай, робота менеджера включає [10]:

- постановка цілей і розробка планів;
- організація роботи працівників та забезпечення їх необхідними видами ресурсів;
- мотивування працівників;
- координація та контроль діяльності;

На великих підприємствах єдиний спосіб змінити те, що роблять менеджери – це заново винайти процеси, які вже існують. Такі процеси управління, як стратегічне планування, бюджетування капіталу, управління проектами, оцінка співробітників і внутрішні комунікації є механізмами, які втілюють принципи управління в повсякденну практику. Операційні інновації концентруються на бізнес-процесах підприємства (закупівлі, логістика, підтримка клієнтів тощо), тоді як управління інноваціями фокусується на процесах управління підприємством.

Whirlpool є одним з найбільших виробників побутової техніки у світі. Дана компанія перетворилася на новатора серійного менеджменту. У 1999 році Дейв Вітем, голова та генеральний директор Whirlpool у той час, розчарований хронічно низькою лояльністю покупців приладів до бренду, кинув виклик своїй команді: «Перетворіть Whirlpool в інноваційну компанію, яка порушує правила та повністю задовольняє своїх клієнтів». Мета Дейва Вітема – «інновації для всіх» – вимагала серйозних змін у процесах управління компанією. Вона передбачала виконання наступного [24]:

повністю перемістити фокус на інновації в програмах розвитку лідерства Whirlpool;

щорічно спрямовувати значну частину капітальних витрат на проекти, що відповідають інноваційним критеріям;

встановити чітку вимогу, щоб кожен план розвитку товарів включав значний компонент інновацій;

підготувати понад 600 наставників з інновацій, які відповідатимуть за заохочення до інноваційної діяльності у всій компанії;

проходження кожним працівником компанії онлайн-курсів із інновацій у бізнесі;

приділення уваги на щоквартальних зустрічах з огляду бізнесу поглибленому обговоренню інноваційної діяльності кожного підрозділу;

створити інноваційний портал, який надає співробітникам Whirlpool у всьому світі доступ до збірника інструментів інновацій та даних про глобальний інноваційний проєкт компанії;

розробити набір індикаторів для контролю вкладу інноваційних вкладів (таких як кількість інженерних годин, відведених на інноваційні проекти), результатів (таких як кількість нових ідей, що надходять у інноваційний проект компанії) та результатів (таких як цінові переваги, отримані завдяки продуктам, які виділяються, та підвищена лояльність клієнтів).

Після здійснення всіх вищезазначених заходів дана компанія успішно змінила тип управління і стала однією з провідних компаній у сфері інновацій. Практика провідних компаній розвинених країн показує, що їх успіх обумовлений розробкою загальної системи управління інноваціями, яка постійно розвивається та пристосовується до постійних змін складного та динамічного зовнішнього середовища. Ці компанії створили таку інноваційну структуру та культуру управління, які забезпечують їм можливість інтегрувати напрямок інноваційного розвитку в загальний стратегічний план, пов'язаний із безперервним розвитком перспективних нових товарів та створенням нових бізнес-напрямків [35].

Розглянемо деякі приклади таких компаній.

На початку 1900-х років компанія General Electric удосконалила найвідоміший винахід Томаса Едісона – лабораторію промислових досліджень. General Electric ввела дисципліну менеджменту в хаотичний процес наукових відкриттів і за наступні 50 років отримала більше патентів, ніж будь-яка інша компанія у світі [46].

DuPont відіграла ключову роль у розвитку методів складання бюджетів капіталу, використовуючи розрахунки рентабельності інвестицій ще у 1903 році. Через кілька років компанія DuPont винайшла стандартизований метод порівняння результатів для аналізу ефективності праці численних підрозділів продукції. Саме ці інновації допомогли DuPont стати одним із промислових гігантів Америки.

Visa є першою віртуальною компанією у світі, успіх якої пов'язаний з ефективним управлінням інноваціями. На початку 1970-х років банки-засновники Visa сформували консорціум у Сполучених Штатах Америки, заклавши ґрунт для одного з найширших у світі брендів. На сьогоднішній день Visa є глобальною

фінансовою мережею, що налічує понад 21 000 фінансових установ і понад 1,3 мільярда власників карток.

Комп'ютерна операційна система Linux є найвідомішим прикладом відносно нещодавньої інновації в управлінні: розробки з відкритим кодом. Дана розробка на основі інновацій, таких як загальнодоступна ліцензія та інструменти в Інтернеті, показала себе ефективним механізмом виявлення та координації зусиль територіально віддалених людей [22].

Як демонструють приклади діяльності даних провідних підприємств світу, прориви в інноваційному менеджменті можуть дати підприємствам потужну перевагу та призвести до кардинальних змін у цій галузі. Управління інноваціями може сформувати нові довгострокові конкурентні переваги, якщо виконується одна або декілька з наступних трьох умов [13]:

інновації засновані на нових принципах, які кидають виклик ортодоксальному управлінню;

інновації носять системний характер, охоплюючи при цьому безліч процесів і методів;

це частина поточної програми винаходу, де прогрес поєднано з фактором часу.

Ці приклади демонструють шляхи, за допомогою яких інноваційний менеджмент може сформувати дійсно довгостроковий успіх.

Для того, щоб інновації служили інтересам бізнесу підприємства та стали невід'ємною частиною його конкурентоспроможності, науковців та практики рекомендують дотримуватись таких вимог [18]:

менеджменту підприємства слід розробити інноваційну стратегію, спланувати інноваційний портфель та заохочувати працівників до знаходження та створення нових конкурентних переваг;

доречно прирівнювати інновації з діловим менталітетом підприємства;

інновації мають відповідати бізнес-стратегії підприємства;

необхідно збалансувати креативність і створення цінності таким чином, щоб підприємство мало можливість генерувати нові креативні ідеї, одночасно одержуючи віддачу від своїх вкладених інвестицій;

слід послаблювати так звані «організаційні антитіла», які придушують творчі ідеї просто тому, що вони не відповідають загальноприйнятим нормам;

існує потреба в інноваціях у формі мереж, як всередині компанії, так і за її межами, оскільки самі мережі, а не окремі особи, є основним компонентом інновацій;

слід коригувати системи параметрів та винагород з метою ефективної мотивації працівників до інноваційної діяльності.

У сучасних умовах макроекономічної нестабільності підприємцям необхідно зрозуміти, що негативні явища в економіці країни може підвищити інноваційну активність їхнього бізнесу.

Погіршення стану підприємства має направляти зусилля керівництва підприємства до активізації інноваційної діяльності. Незважаючи на те, що прибуток у фазі депресії малий, власники вбачають в інвестиціях в інноваційну діяльність менший ризик, ніж в інвестиціях у стару продукцію і технологію чи боргові зобов'язання.

Сучасні підприємства ведуть свою діяльність у надзвичайно складних умовах: воєнний стан в країні, ковідні обмеження, зниження попиту на продукцію, високий рівень конкуренції, позики під високі відсоткові ставки.

Це означає, що кожне підприємство, яке прагне залишатися стабільним, повинно стати новатором, але про творчу працю персоналу та стимулювання інноваційної діяльності керівники підприємств не думають і намагаються врятувати власні прибутки за допомогою зменшення непрямих витрат. Зміни в управлінні на більш авторитарні варіанти стали частиною нових корпоративних бізнес-правил [28].

Як відмічає професор менеджменту Віджай Говінарджан, проблема полягає як в працівниках, так і в керівниках підприємств, які звикли виконувати свої повсякденні функції. Кожне підприємство має ключовий бізнес, який можна

назвати рушієм результативності. Основне завдання ключового бізнесу – бути ефективним, повторюваним та передбачуваним [22].

Для подолання бар'єрів на шляху впровадження інновацій підприємства повинні користуватися такими принципами [17]:

для роботи з інноваціями повинна бути створена певна група креативних працівників. Менеджери повинні ретельно підходити до виявлення та подальшого об'єднання креативних особистостей. Саме креативність, здатність до дивергентного мислення, позитивно впливають на генерування та впровадження інноваційних ідей;

чітке планування праці, що забезпечує визначення цілей й можливостей подальшого контролю поставлених завдань;

мотивування групи. Використання матеріальних та нематеріальних методів мотивації дає змогу підвищити ефективність інноваційного процесу в цілому;

контроль за виконанням тактичних та стратегічних планів інноваційної діяльності, використовуючи спеціально розроблені критерії оцінки.

Таким чином, впровадження інноваційного менеджменту на сучасних підприємствах для економіки країни є досить важливим питанням. Це пов'язано з тим, що безпосередньо самі інновації є чинником конкурентоспроможності продукції, який забезпечує ефективність використання виробничих ресурсів, підвищує ступінь адаптивності підприємства до умов зовнішнього середовища, розширює можливості підприємства щодо виходу на нові ринки продукції, створює умови для довгострокової стабільності. Визначальним фактором інновацій в сучасному світі є темп життя. Ті підприємства, які зуміли внести темп життя сучасної людини у список параметрів, що мають вагоме значення для інноваційної діяльності, виграли й отримують мільйонні та мільярдні прибутки. Важливе значення для успішності інноваційної діяльності має організація процесу управління нею. Лише за умови побудови чіткого процесу перетворення концепції на практичні розробки, цікаві ідеї можна перетворити на системні інновації.

Висновки до розділу 1

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні основи впровадження інноваційного менеджменту на підприємстві.

1. Наразі термін «інновація» означає метод або інструмент управлінського впливу на соціальну або виробничу структуру підприємства. Для ефективного впровадження інноваційного менеджменту в діяльність підприємства надзвичайно важливим є постановка конкретних цілей, оцінка можливостей та визначення факторів, що залежать від мікро- та макроекономічного середовища діяльності підприємства. Кожна компанія, що працює в ринковому середовищі, зобов'язана забезпечити необхідні умови для виконання завдання, залучаючи творчих і вдумливих співробітників для отримання позитивних результатів.

2. Впровадження інноваційного менеджменту на підприємстві є дуже важливим з економічної точки зору. Процес впровадження інноваційного менеджменту охоплює 6 основних етапів: формулювання стратегічних орієнтирів розвитку підприємства; прогнозування та передбачення перспектив інноваційного розвитку; планування інновацій; організування інноваційної діяльності; стимулювання та контроль. Засоби управління впровадженням інновацій уточнюються відповідно до підприємства, на якому вони впроваджуються, а саме відповідно до організаційно-управлінських, соціально-економічних, соціальних, кадрових, культурних, соціально-психологічних інновацій.

3. Встановлено, що інноваційний менеджмент є основою підприємницької діяльності, необхідною умовою успішного бізнесу, тому що саме інновації сприяють поліпшенню якості та зниженню собівартості продукції, забезпечують її конкурентоспроможність, а відтак й ефективну присутність підприємств на ринку товарів, робіт та послуг. Проведено дослідження особливостей впровадження інноваційного менеджменту на сучасних підприємствах. Визначено найбільш поширені типи інновацій, які були впроваджені на підприємствах останніми роками.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТОВ «УСБК» ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «УСБК»

Об'єктом для дослідження у даній кваліфікаційній роботі є товариство з обмеженою відповідальністю «Українська сервісна бурова компанія» (далі – ТОВ «УСБК»). Офіційно зареєстроване ТОВ «УСБК» за адресою: 36007, Полтавська обл., місто Полтава, Київський район, вулиця Заводська, будинок 8А.

ТОВ «УСБК» є українським підприємством, яке проводить діяльність на території України та сприяє розвитку нафтовидобувній та газовидобувній промисловості країни. У своїй діяльності товариства керується чинною вітчизняною нормативно-правовою базою. У табл. 2.1 наведемо загальну характеристику ТОВ «УСБК».

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «УСБК»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Українська сервісна бурова компанія»
2	Скорочена назва підприємства	ТОВ «УСБК»
3	Назва підприємства на англійському	UKRAINIAN SERVICE DRILLING COMPANY LIMITED LIABILITY COMPANY (USDC LLC)
4	Адреса	36007, Полтавська обл., місто Полтава, Київський район, вулиця Заводська, будинок 8А
5	Код ЄДРПОУ	38194778
6	Дата реєстрації	24.05.2012
7	Директор	Дем'янів Сергій Іванович
8	Основний вид діяльності	33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
9	Допоміжні види діяльності	09.10 Технічні послуги в області видобутку нафти і природного газу 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій та виробів 25.29 Виробництво інших металевих цистерн, резервуарів і контейнерів

ТОВ «УСБК» спеціалізується надання послуг компанія по бурінню свердловин для відкриття нових родовищ нафти й газу для подальшого їх виробництва й відповідно забезпечення енергетичної безпеки України. ТОВ «УСБК» приділяє велику увагу питанню якості та має сертифікат з управління якістю ISO 9001 у нафтогазовій галузі.

Основною місією ТОВ «УСБК» є збільшення запасів газу та нафти в Україні шляхом відкриття нових свердловин та досягнення на цій основі економічних й соціальних результатів з метою задоволення інтересів основних стейкхолдерів.

Для досягнення поставленої мети ТОВ «УСБК» на 2022-2025 рр. ставить перед собою такі цілі:

- зменшення операційних витрат на 10 % завдяки ресурсозберігаючій політиці;
- оновити матеріально-технічну базу на 20 % за рахунок впровадження інноваційних технологій;

- підвищити ефективність використання основних фондів шляхом збільшення фондівіддачі на 10 %;

- розробити бонусну систему спрямовану на підвищення рівня зацікавленості персоналу у досягненні спільних цілей підприємства;

- збільшити розміри доходів на 25 %;

- забезпечити щорічний приріст чистого прибутку мінімум на 10 % протягом наступних 3 років;

- поліпшити умови праці на товаристві;

- забезпечити усіх працівників безкоштовним медичним обслуговуванням;

- збільшити розмір заробітної плати працівників у відповідності до сучасних економічних умов;

- збільшити частку ринку на 5 %;

- залучити нових клієнтів.

Варто відзначити, що ТОВ «УСБК» має широке коло замовників. На сьогоднішній день співробітники досліджуваного товариства задіяні в проєктах з АТ «Укргазвидобування», ПАТ «Укрнафта», АТ «Укргазвидобування» в особі філії «Полтавагазвидобування», АТ «Укргазвидобування» в особі філії

«Шебелинкагазвидобування», Філія «УМГ «КИЇВТРАНСГАЗ» ПАТ «УКРТРАНСГАЗ», Філія «Управління магістральних газопроводів «Львівтрансгаз», АТ «Укргазвидобування» в особі філії «УГВ-Сервіс» та інші підприємства. На рис. 2.1 наведено частку основних клієнтів ТОВ «УСБК».

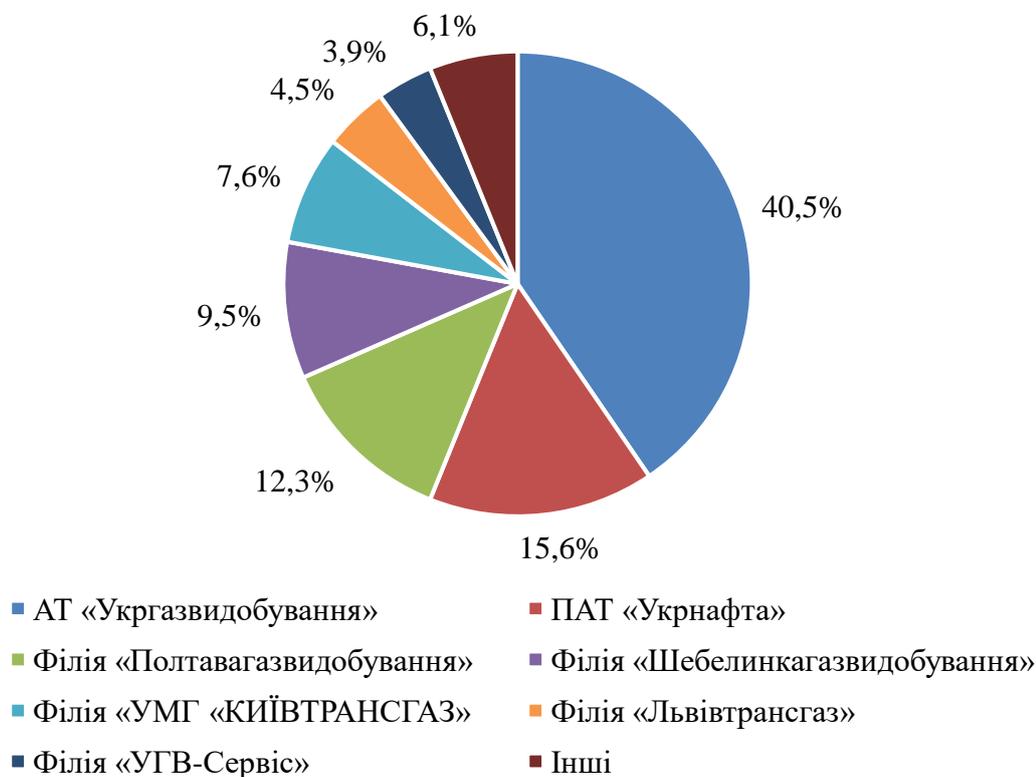


Рисунок 2.1 – Частка основних клієнтів ТОВ «УСБК», %

З наведеного аналізу видно, що головним клієнтом ТОВ «УСБК» є АТ «Укргазвидобування». На це підприємство припадає 40,5 % усіх доходів досліджуваного товариства. Відповідно майже 50 % усіх доходів залежать від одного замовника в особі АТ «Укргазвидобування». Усім цим підприємствам ТОВ «УСБК» надає послуги по бурінню свердловин для подальшого видобутку нафти й газу.

ТОВ «УСБК» діє на ринку чистої конкуренції, що передбачає наявність великої кількості підприємств-конкурентів. Головними конкурентами досліджуваного товариства є такі компанії: ПП «Сміт Юкрейн», ТОВ «Хайлон Ойл сервіс і інжиніринг Юкрейн», ТОВ «Мехсервіс груп», ТОВ «Бурова енергетична компанія «Технікс», ТОВ «Спецмехсервіс», ПрАТ «Гірник», ТОВ «АКВАДІА»,

ТОВ «Реґіон», ТОВ «Денімекс Юкрейн» та інші. Усі ці підприємства надають послуги у сфері буріння свердловин.

На ефективність та успішність функціонування ТОВ «УСБК» впливає система управління товариством. Вона складається з суб'єкта та об'єкта управління. На рис. 2.2 наведено систему управління досліджуваного товариства.

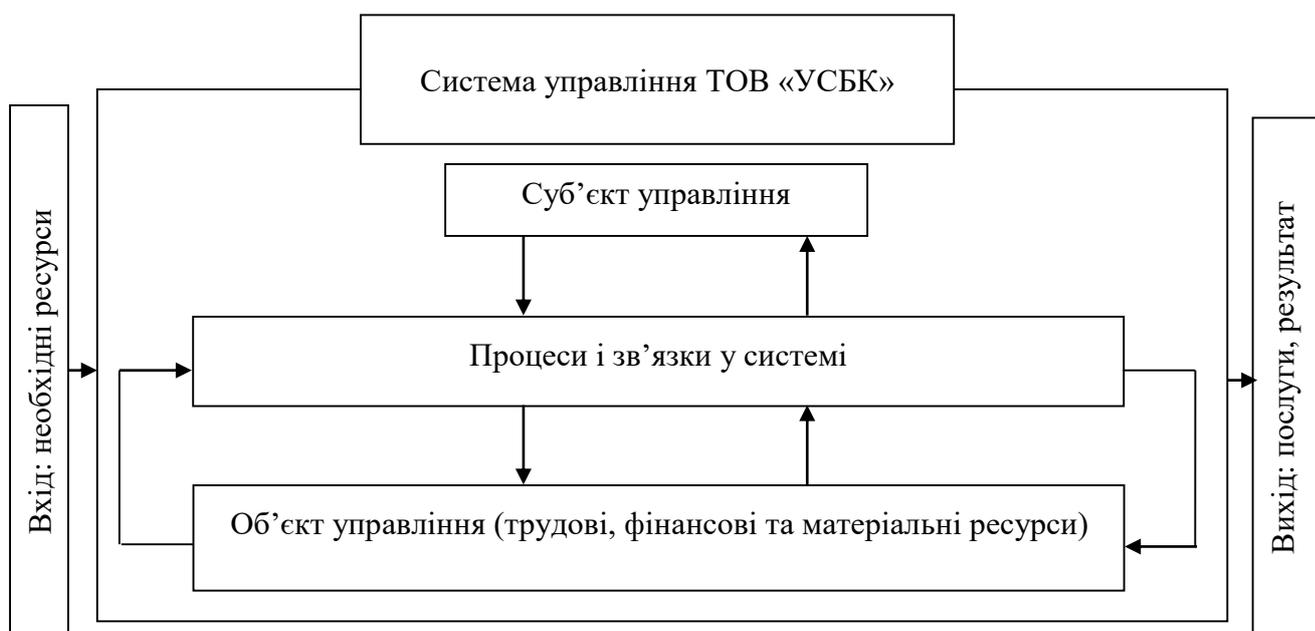


Рисунок 2.2 – Система управління ТОВ «УСБК»

Система управління ТОВ «УСБК» складається з суб'єкта управління, у якості якого виступають загальні збори учасників, директор та інші керівники. Об'єктом управління є усі ресурси товариства, якими розпоряджаються керівники, зокрема: фінансові, кадрові, інформаційні, технологічні та інші. Входом у систему управління ТОВ «УСБК» є необхідні ресурси із зовнішнього середовища, зокрема паливно-мастильні матеріали, а виходом – послуги по бурінню свердловин.

Що стосується організаційної структури управління ТОВ «УСБК», то вона є лінійно-функціональною. Схематично організаційна структура управління ТОВ «УСБК» наведена на рис. 2.3.

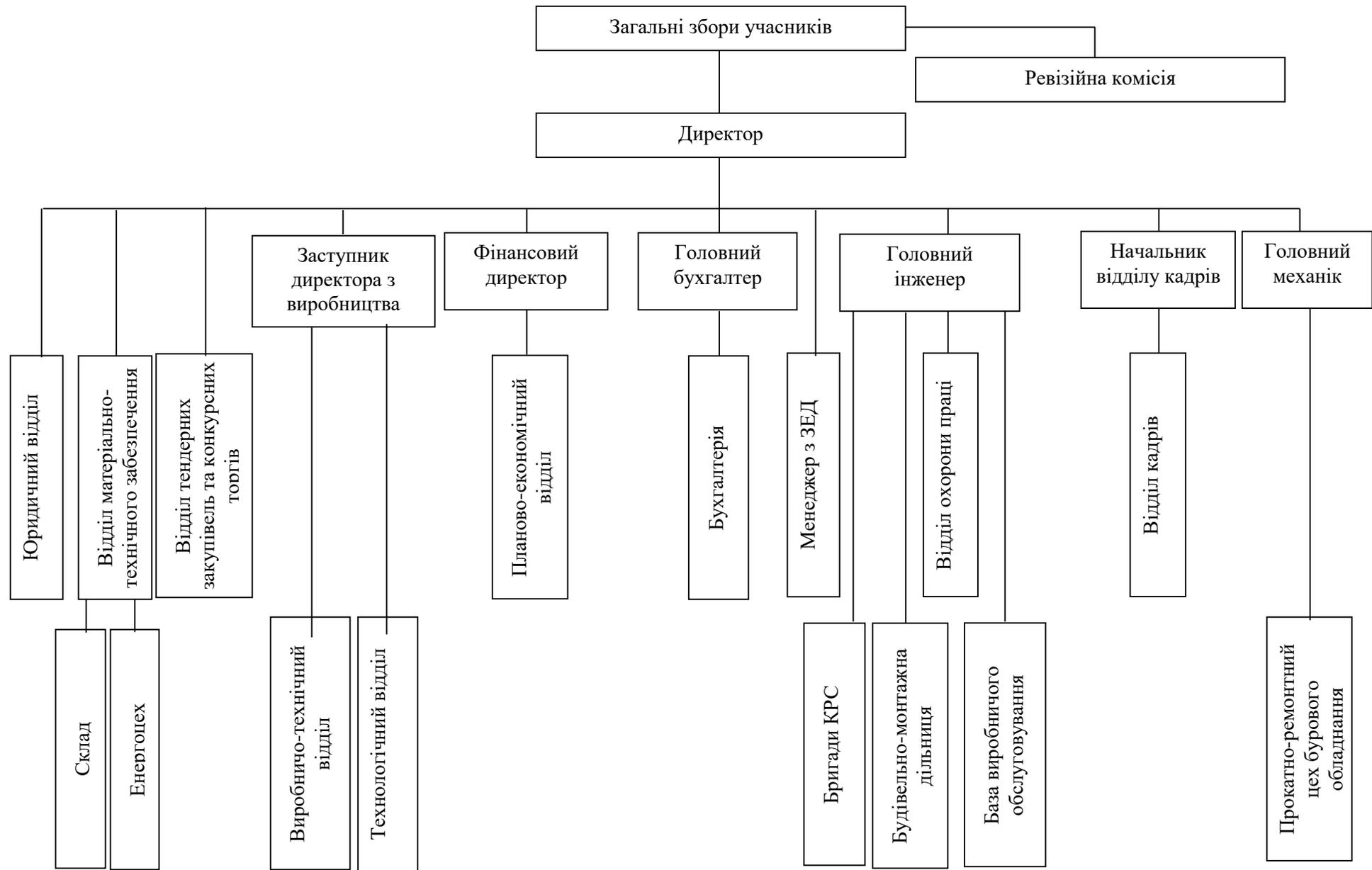


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ТОВ «УСБК»

З наведеної організаційної структури управління видно, що вищим органом управління є загальні збори учасників. Вони приймають ключові рішення, які стосуються діяльності ТОВ «УСБК», зокрема до таких відносяться визначення напрямків діяльності суб'єкта господарювання, зміна розміру статутного капіталу, зміна організаційно-правової форми, призначення виконавчого органу управління тощо. Власне виконавчим органом управління на товаристві є директор, який і здійснює поточне керівництво ТОВ «УСБК». Головне його завдання полягає у досягненні поставлених цілей та задоволенні інтересів засновників товариства. Директор на ТОВ «УСБК» організовує поточну фінансово-господарську діяльність, несе відповідальність за дотримання законодавства.

Контролюючи функцію за виконавчим органом та поточними результатами фінансово-господарської діяльності ТОВ «УСБК» здійснює ревізійна комісія, яка звітує загальним зборам учасників. Кожен структурний підрозділ ТОВ «УСБК» має керівника у підпорядкуванні якого знаходиться.

Нині трудовий склад товариства повністю укомплектований та дозволяє досягати поставлених перед ним цілей. У табл. 2.2 надано характеристику та проведено аналіз динаміки загальної структури персоналу товариства.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «УСБК» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	43	21,94	42	21,54	40	21,86	(0,08)	0,32
У тому числі:								
керівники	8	4,08	8	4,11	7	3,82	(0,26)	(0,29)
спеціалісти	34	17,35	33	16,92	32	17,49	0,14	0,57
технічні працівники	1	0,51	4	0,51	1	0,55	0,04	0,04
Виробничий персонал	153	78,06	153	78,46	143	78,14	0,08	(0,32)
Разом	196	100	195	100	183	100	x	x
Кількість вир. персоналу на 1 особу упр. персоналу	3,56	-	3,64	-	3,58	-	-	-

Протягом 2018-2020 рр. чисельність персоналу зменшилася з 196 осіб на кінець 2018 р. до 183 працівників на кінець 2020 р. Зменшення чисельності персоналу обумовлено їх скороченням через зниження потреби у них. Протягом аналізованого періоду було проведено детальний аналіз трудового складу та визначено посади, які потребують скорочення у першу чергу з метою мінімізації витрат. Зокрема, за 2018-2020 рр. було скорочено 3 працівників управлінського складу, виробничий персонал за останні три роки скоротився на 10 осіб. У питомій вазі структура персоналу була стабільною та практично не змінювалася. Протягом аналізованого періоду питома вага виробничого персоналу складала орієнтовно 78 %, а управлінського близько 22 %.

Далі у табл. 2.3 надано характеристику та динаміку вікової структури персоналу досліджуваного товариства за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «УСБК» за 2018-2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р.	2010 р.
Молодь віком 15-24 років	17	8,67	17	8,72	15	8,2	(0,47)	(0,52)
25-49 років	91	46,43	92	47,18	95	51,91	5,48	4,73
50-59 років	67	34,18	66	33,85	51	27,87	(6,31)	(5,98)
60-65 років	21	10,71	20	10,26	22	12,02	1,31	1,76
Пенсійного віку	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	196	100	195	100	183	100	x	x

На ТОВ «УСБК» працівники пенсійного віку не працювали протягом 2018-2020 рр. На товаристві є правило, за яким працівники при досягненні пенсійного віку звільняються. У свою чергу ТОВ «УСБК» забезпечує певний рівень матеріального забезпечення одноразовою грошовою допомогою. Орієнтується

ТОВ «УСБК» на молодих кваліфікованих працівників. Найбільша питома вага припадає на працівників вікової групи 25-49 років. У 2020 р. їх питома вага складала 51,91 %, що на 5,48 % та 4,73 % більше за 2018-2019 рр. відповідно.

В умовах активного науково-технічного прогресу, появи нових технологій важливого значення набувають знання персоналу. У табл. 2.4 наведено характеристику освітньої структури персоналу товариства.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «УСБК» за 2018-2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	11	5,61	9	4,62	9	4,92	(0,69)	0,3
Початковий рівень вищої освіти	125	63,78	121	62,05	107	58,47	(5,31)	(3,58)
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	35	17,86	38	19,49	39	21,31	3,45	1,82
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	25	12,76	27	13,85	28	15,3	2,54	1,45
Разом	196	100	195	100	183	100	x	x

Переважає більшість працівників ТОВ «УСБК» мають початковий рівень вищої освіти. У 2020 р. працівників з даним рівнем освіти було 107 осіб, що складає у питомій вазі 58,47 %. Водночас у динаміці відбувається зменшення їх частки у 2020 р. на 5,31 % порівняно з 2018 р. та на 3,58 % відносно 2019 р. У той час збільшується частка працівників з вищою освітою. Зокрема, працівників з першим рівнем вищої освіти «бакалавра» у 2020 р. працювало 39 осіб, що складає 21,31 % від загальної чисельності персоналу і це на 3,45 % та 1,82 % більше від 2018-2019 рр. Питома вага працівників з другим рівнем вищої освіти у 2020 р. складала 15,3 %, що на 2,54 % та 1,45 % більше за 2018-2019 р. політика ТОВ «УСБК» щодо

залучення працівників з вищою освітою та наявність власних програм навчання є позитивним. Працівники з новими знаннями приносять нові ідеї на досліджуване товариство, які дозволяють підвищити ефективність його функціонування.

На ефективність діяльності товариства має вплив сталість персоналу. Тому в табл. 2.5 проведемо аналіз показників плинності кадрів.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «УСБК» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+; -) 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,28	0,22	0,21	(0,07)	(0,01)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,32	0,23	0,31	(0,01)	0,08
Коефіцієнт плинності кадрів	0,32	0,23	0,31	(0,01)	0,08
Коефіцієнт абстенціїзму	0,11	0,14	0,16	0,05	0,02
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,09	0,1	0,12	0,03	0,02

Проведений аналіз показує, що рівень плинності кадрів на ТОВ «УСБК» динамічно змінюється. У 2018 р. складає 0,32, що є доволі високим показником. Адаже, він свідчить, що в середньому 32 % працівників були звільненими за власним бажанням. У 2019 р. даний показник скоротився до 23 %, а у 2020 р. знову зріс до 31 %. Взагалі високі показники плинності є негативним та не сприяють стабільному функціонуванню товариства. Адаже, товариство змушене постійно займатися пошуком нових працівників, навчанням його, витрачається час на період адаптації таких працівників.

На продуктивність праці персоналу суттєвий вплив має рівень заробітної плати. У табл. 2.6 проведено аналіз структури та складу фонду заробітної плати.

Таблиця 2.6 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «УСБК» за 2018-2020 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -) 2020 р. від	
	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2018 р.	2019 р.
	сума	%	сума	%	сума	%		
Фонд заробітної плати всього	18109,1	100	23229,9	100	28183,2	100	х	х
в тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	15680,7	86,59	19910,3	85,71	23417,4	83,09	(3,5)	(2,62)
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	2428,4	13,41	3319,6	14,29	4765,8	16,91	3,5	2,62
з нього:								
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	434,1	2,40	567,2	2,44	827,2	2,94	0,54	0,5
- премії за виробничі результати	1994,3	11,01	2752,4	11,85	3938,6	13,97	2,96	2,12
1.3 Інші виплати	-	-	-	-	-	-	-	-

На ТОВ «УСБК» приділяється увага питанню підвищення заробітної плати, щоб працівники забезпечували свої потреби. Незважаючи на зменшення чисельності працівників протягом 2018-2020 р. зростає фонд заробітної плати. У 2020 р. він складав 28183,2 тис. грн., роком раніше – 23229,9 тис. грн., а у 2018 р. становив 18109,1 тис. грн. Керівництво ТОВ «УСБК» розуміє, що результативність персоналу значною мірою визначається їх мотивацією до праці. Тому на товаристві постійно працюють над поліпшенням умов праці, підвищенням рівня заробітної плати.

ТОВ «УСБК» функціонує у нестабільному зовнішньому середовищі, в якому існує ціла низка ризиків. Зокрема, основними фінансовими ризиками діяльності ТОВ «УСБК» є наступні: нестабільність ринку, волатильність цін, коливання курсу долару США по відношенню до гривні. З метою зменшення ризиків, товариство використовує формульне ціноутворення з прив'язкою до котирувань міжнародних інформаційних видань.

Для оцінки впливу факторів макросередовища на діяльність ТОВ «УСБК» у табл. 2.7 проведено PEST-аналіз.

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз ТОВ «УСБК»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1.Часті зміни у законодавстві	0,2	3	0,6	1.Зниження рівня соціальної забезпеченості населення	0,3	3	0,9
2.Введення нових ліцензій та дозволів на проведення робіт по бурінню свердловин	0,3	2	0,6	2.Зростання соціальної напруги через війну та Covid-19	0,3	2	0,6
3.Війна в Україні	0,3	3	0,9	3.Демографічна криза	0,2	1	0,2
4.Лобіювання інтересів окремих компаній	0,2	2	0,4	4.Активність основних груп клієнтів	0,2	3	0,6
	1		2,5		1		2,3
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1.Зниження платоспроможності клієнтів, а окремих і втрата її	0,3	3	0,9	1.Введення нових технологій	0,2	2	0,4
2.Підвищення цін на сировину, ресурси та технології	0,3	3	0,9	2.Державна технічна підтримка	0,3	3	0,9
3.Підвищення відсоткових ставок по кредитах	0,1	3	0,3	3.Впровадження нових технологій буріння свердловин	0,3	3	0,9
4. Зростання курсу іноземної валюти	0,3	3	0,9	4.Впровадження європейських стандартів якості на національному рівні	0,2	3	0,6
	1		3		1		2,8

Результати оцінки макросередовища вказують на їх високий рівень впливу на діяльність ТОВ «УСБК». В цілому макросередовище здійснює негативний вплив, у ньому криється значна кількість загроз, які перешкоджають розвиткові та стабільному функціонуванню досліджуваного товариства. З основних загроз слід відзначити війну, яка триває в Україні та знищує інфраструктуру, приносить великі людські жертви, призводить до міграції населення та втрати робочих місць. Інфраструктура газовидобувної та нафтовидобувної промисловості належить до інфраструктури критичного значення, що підвищує ризики.

З метою проведення аналізу стану зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «УСБК» проведемо SWOT-аналіз, який наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ТОВ «УСБК»

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення підтримки уряду у забезпеченні енергетичної безпеки держави. 2. залучення партнерських компаній до співпраці. 3. Розвиток нафтовидобувної та газовидобувної галузі. 4. Зростання національного видобутку. 5. Участь у програмах фінансової підтримки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання вартості енергоносіїв. 2. Зниження платоспроможності клієнтів. 3. Високий рівень корупції. 4. Зниження курсу гривні. 5. Підвищення податкового навантаження. 6. Підвищення цін постачальниками. 7. Війна в Україні. 8. Часті зміни у податковому законодавстві. 9. Втрата платоспроможності окремих груп клієнтів.
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Діяльність підприємства має важливе державне значення. 2. Один з лідерів на Полтавському ринку буріння свердловин. 3. Значний досвід діяльності. 4. Висока репутація на ринку буріння свердловин. 5. Впроваджене корпоративне управління за принципами ОЕСР. 6. Кваліфікований персонал. 7. Існування постійного попиту на послуги товариства. 8. Наявність міжнародних сертифікатів якості. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока залежність від позичкового капіталу. 2. Неefективна розвідка. 3. Застарілі основні фонди. 4. Висока собівартість буріння свердловин. 5. Орієнтація на поточне планування. 6. Низький рівень інноваційного менеджменту.

На основі SWOT-аналізу ТОВ «УСБК», представленого в табл. 2.8, для визначення стратегії товариства, будуємо матрицю SWOT-аналізу досліджуваного товариства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «УСБК»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
5+8=13	5+6=11
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
9+8=17	9+6=15

На основі проведеного аналізу можемо констатувати, що для ТОВ «УСБК» характерним є використання стратегії обмеженого зростання. Вибір цієї стратегії

обумовлений наявністю значної кількості загроз в зовнішньому середовищі, які перешкоджають стабільному розвитку досліджуваному товариству.

Таким чином, ТОВ «УСБК» є вітчизняним підприємством, яке спеціалізується на капітальному ремонті свердловин за допомогою мобільних бурових установок. ТОВ «УСБК» має досить важливе значення для цілої країни, адже від її діяльності залежить енергетична безпека України. Протягом останніх років спостерігається зменшення середньооблікової чисельності працюючих на кінець 2020 р. їх кількість складала 183 особи. Попри це фонд заробітної плати зростає і на кінець 2020 р. складає 28183,2 тис. грн. На ТОВ «УСБК» велика увага приділяється питанню високого рівня матеріального забезпечення працівників, щоб вони мали змогу покрити власні потреби. Далі проведено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «УСБК».

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «УСБК»

В умовах воєнного стану функціонування будь-якого підприємства є досить складним. У зовнішньому середовищі існує ряд загроз та перешкод, на які підприємства не мають змоги впливати. Виживають та продовжують функціонувати у таких умовах лише ті підприємства, які мають достатній запас фінансової стійкості та фінансові резерви. На цій основі досить важливо провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «УСБК». Це допоможе визначити не лише його фінансову спроможність та прибутковість, але й можливі резерви для подальшого зростання та підвищення своєї конкурентоспроможності. Для проведення такого аналізу скористаємося офіційною фінансовою звітністю ТОВ «УСБК» за 2018-2020 рр. На момент проведення дослідження офіційні дані за 2021 р. відсутні. У табл. 2.10 проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «УСБК» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.10 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «УСБК» за 2018-2020 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2018	2019	2020	Третій до першого		Третій до другого	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	101610	134857	142010	40400	39,76	7153	5,30
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	2624	15392	14556	11932	454,73	(836)	(5,43)
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	53724,5	56121	56442	2717,5	5,06	321	0,57
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	79464	108322,5	114905	35441	44,60	6582,5	6,08
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	196	195	183	(13)	(6,63)	(12)	(6,15)
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	113372	204204	135397	22025	19,43	(68807)	(33,7)
3.2. Обсяг реалізованої продукції	тис. грн.	113372	204204	135397	22025	19,43	(68807)	(33,7)
3.3. Операційні витрати	грн	110258	123590	129703	19445	17,64	6113	4,95

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	18109,1	23229,9	28183,2	10074,1	55,63	4953,3	21,32
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	7699	9927	12834	5135	66,70	2907	29,28
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	42437	84333	57716	15279	36,00	(26617)	(31,56)
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	26331	87691	53080	26749	101,59	(34611)	(39,47)
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	5799	31667	5752	(47)	(0,81)	(25915)	(81,84)
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	4506	25856	4166	(340)	(7,55)	(21690)	(83,89)
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	578,43	1047,20	739,87	161,44	27,91	(307,33)	(29,35)
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,56	0,50	0,54	(0,02)	(3,57)	0,04	8
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	2,11	3,63	2,39	0,28	13,27	(1,24)	(34,16)
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	1,43	1,89	1,18	(0,25)	(17,48)	(0,71)	(37,57)
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	252	190	305	53	21,03	115	60,53
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,42	0,63	0,41	(0,01)	(2,38)	(0,22)	(34,92)
5.7. Операційні витрати на 1грн. реалізованої продукції	коп.	0,97	0,61	0,96	(0,01)	(1,03)	0,35	57,38
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	4,43	19,17	2,93	(1,5)	x	(16,24)	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	171,72	167,98	28,62	(143,1)	x	(139,36)	x
6.3. Рентабельність продукції	%	23,23	42,94	39,20	15,97	x	(3,74)	x

Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «УСБК» показує стабільне зростання сукупного капіталу. У період 2018-2020 рр. його зростання склало 40400 тис. грн. або 39,76 %, у період 2019-2020 рр. зростання складало 7153 тис. грн. або 5,3 %. Загалом вартість сукупного капіталу має доволі високі значення та зростає під впливом збільшення вартості активів. На рис. 2.4 наведено динаміку вартості сукупного капіталу товариства.

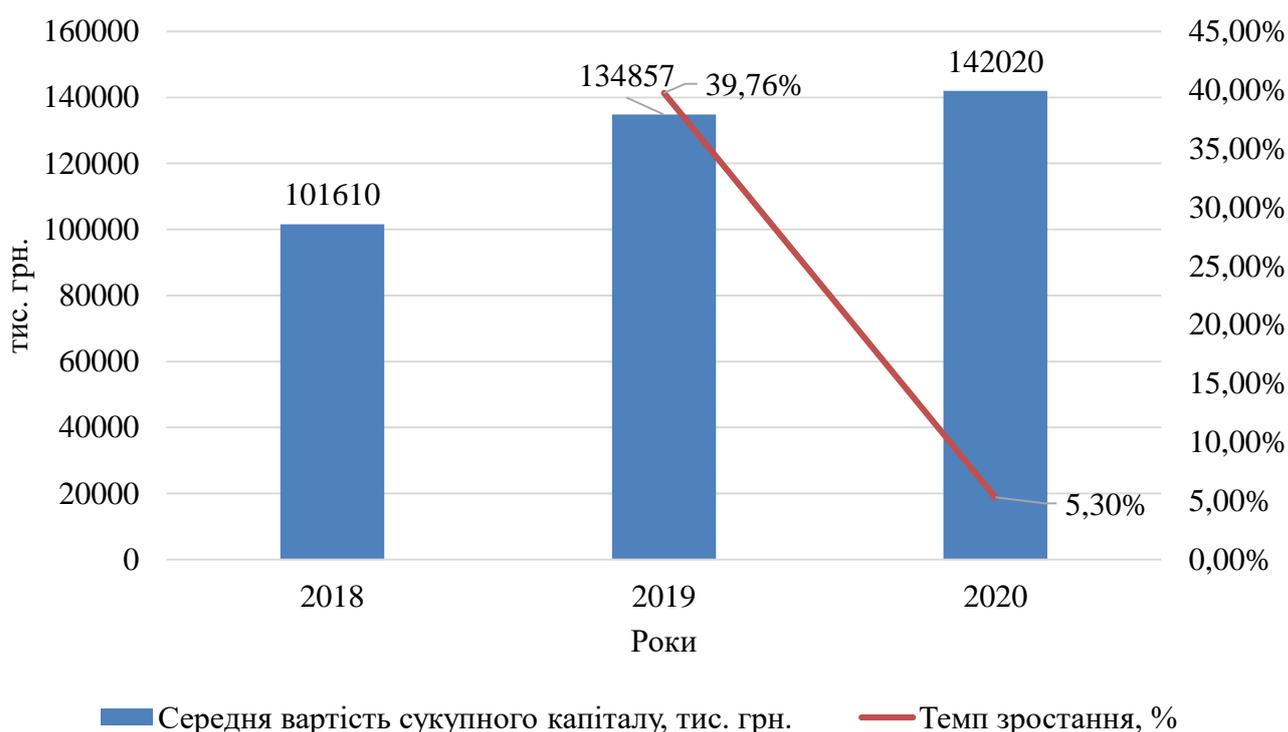


Рисунок 2.4 – Динаміка середньої вартості сукупного капіталу ТОВ «УСБК» у 2018-2020 рр.

У змінах капіталу ТОВ «УСБК» помітні й негативні зміни. Зокрема, це стосується нестабільної динаміки власного капіталу. Якщо порівнювати в цілому період 2018-2020 рр., то його зростання склало 11932 тис. грн., тобто зросло майже у 6 раз від початкового рівня. Порівняння вартості власного капіталу за період 2019-2020 рр. показує його зниження на 836 тис. грн. або 5,43 %. Зниження власного капіталу в 2020 р. обумовлене зменшенням рівня прибутковості та використання частини нерозподіленого прибутку, який сформувався у попередніх

роках. На рис. 2.5 наведено динаміку власного капіталу товариства за аналізований період.

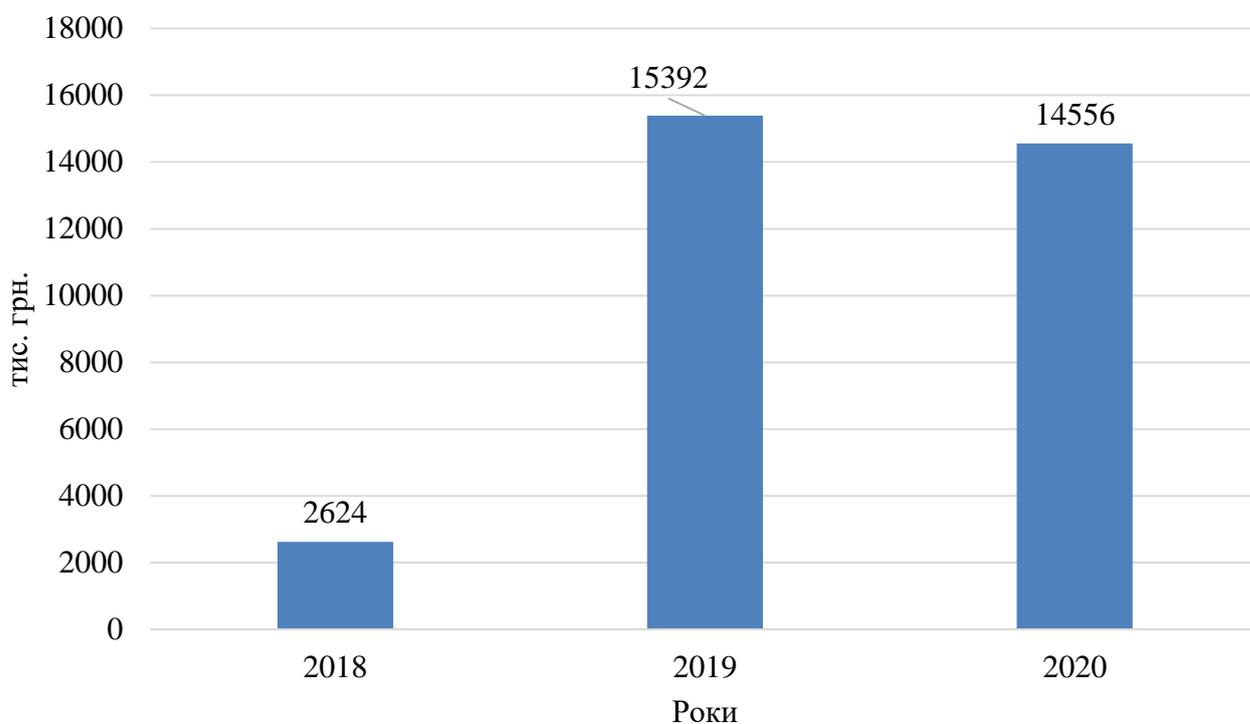


Рисунок 2.5 – Динаміка середньої вартості власного капіталу ТОВ «УСБК» у 2018-2020 рр.

Середньорічна вартість основних засобів на ТОВ «УСБК» тримається орієнтовно на одному і тому самому рівні. Це свідчить про часткове їх оновлення та підтримку в належному стані наявного обладнання. Значного придбання новітніх технологій протягом 2018-2020 рр. досліджуваним товариством не здійснювалося. У 2020 р. вартість основних засобів оцінювалася у 56442 тис. грн., що на 2717,5 тис. грн. більше від 2018 р. та на 321 тис. грн. більше від 2019 р. Вважаємо, що з огляду на специфіку діяльності ТОВ «УСБК» слід приділяти більше увагу оновленню основних засобів.

Середньооблікова чисельність працівників на ТОВ «УСБК» щорічно знижується з 196 до 183 осіб. Товариство раціоналізує склад персоналу, займається їх скороченням до оптимальних розмірів, щоб знизити витрати на утримання

працівників, але з умовою досягнення поставлених цілей. На ТОВ «УСБК» намагаються підвищити продуктивність праці завдяки поліпшенню умов праці, зростанню рівня заробітної плати працівників.

Розмір чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «УСБК» має різну динаміку. У 2020 р. складає 135397 тис. грн., що у порівнянні з 2018 р. більше на 22025 тис. грн. (19,43 %). Водночас порівняння даного показника 2020 р. з 2019 р. свідчить про його зменшення на 68807 тис. грн. або 33,7 %. У 2020 р. знизилася доходи товариства через зменшення кількості обсягу надаваних послуг. З одного боку це пов'язано зі зростанням конкуренції, а з іншого з меншою активністю по розробці нових свердловин. Динаміка чистого доходу від реалізації послуг товариства наведена на рис. 2.6.

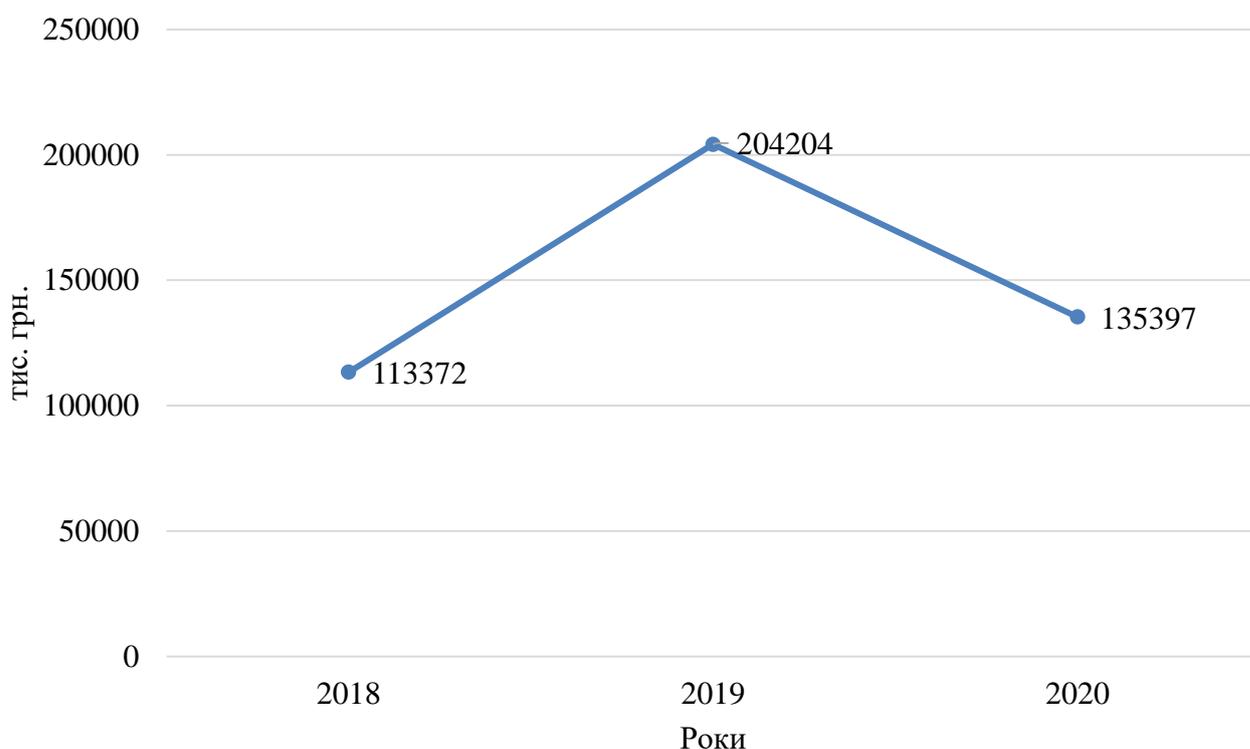


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «УСБК» у 2018-2020 рр.

Розмір операційних витрат ТОВ «УСБК» зростає протягом 2018-2020 рр. У 2020 р. операційні витрати склали 129703 тис. грн. Загальний їх приріст за три роки склав 19445 тис. грн. або 17,64 %. Зростання операційних витрат у 2020 р. на

фоні зниження обсягу реалізованих послуг зумовлене загальним підвищенням вартості на усі види ресурсів та сировини.

Розмір середньомісячної заробітної плати працівників ТОВ «УСБК» постійно підвищується. За 2018-2020 рр. приріст середньомісячної заробітної плати одного працівника склав 5135 грн. або 66,7 %. Відповідно у 2020 р. один працівник в середньому отримував 12834 грн. у місяць. Керівництво ТОВ «УСБК» дбає про те, що їх працівники отримували високий рівень заробітної плати і намагається постійно її збільшуватися. Водночас подальше зростання заробітної плати залежить від фінансових результатів досліджуваного товариства.

Розмір валового прибутку, який формується з доходу після вирахування собівартості, у 2020 р. складає 57716 тис. грн. Якщо аналіз здійснювати в цілому за три роки, то валовий прибуток зріс на 15279 тис. грн. або 36 %. Однак, порівняння 2020 р. з 2019 р. показує на його зниження на 26617 тис. грн. або 31,56 %. Відтак, товариство більш продуктивно та ефективніше працювало у 2019 р.

Розмір чистого прибутку ТОВ «УСБК» має негативні зміни, оскільки найменший його рівень був зафіксований у 2020 р. У звітному році товариство отримало 4166 тис. грн., що на 340 тис. грн. або 7,55 % менше за 2018 р. та на 21690 тис. грн. або 83,89 % менше від попереднього року. В цілому можемо зазначити, що зниження чистого прибутку обумовлено зменшенням чистого доходу. Відтак, товариству слід займатися пошуком шляхів зростання доходів. На рис. 2.7 наведено динаміку фінансових результатів досліджуваного товариства за 2018-2020 рр.

Слід зазначити, що стан основних засобів ТОВ «УСБК» притримує на стабільному рівні, намагається своєчасно проводити його ремонт та модернізацію. Протягом 2018-2020 рр. коефіцієнт зносу основних засобів знаходився на рівні 50-56 %. Водночас гостро постає питання нестачі інноваційних технологій, які б дозволили товариству здійснювати більш ефективно буріння свердловин.

Як результат ефективність використання основних засобів у 2020 р. знизилася про що свідчить показник фондівіддачу. У звітному році він скоротився на 1,24 грн./грн. або 34,16 %. Товариство досить високі несе операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції, на що впливає постійне задорожання сировини та

інших ресурсів. У 2020 р. на 1 грн. реалізованої продукції припадало 96 коп. операційних витрат. Тому резервом подальшого підвищення ефективності ТОВ «УСБК» є зниження споживання ресурсів, у тому числі за рахунок ресурсозберігаючих технологій.

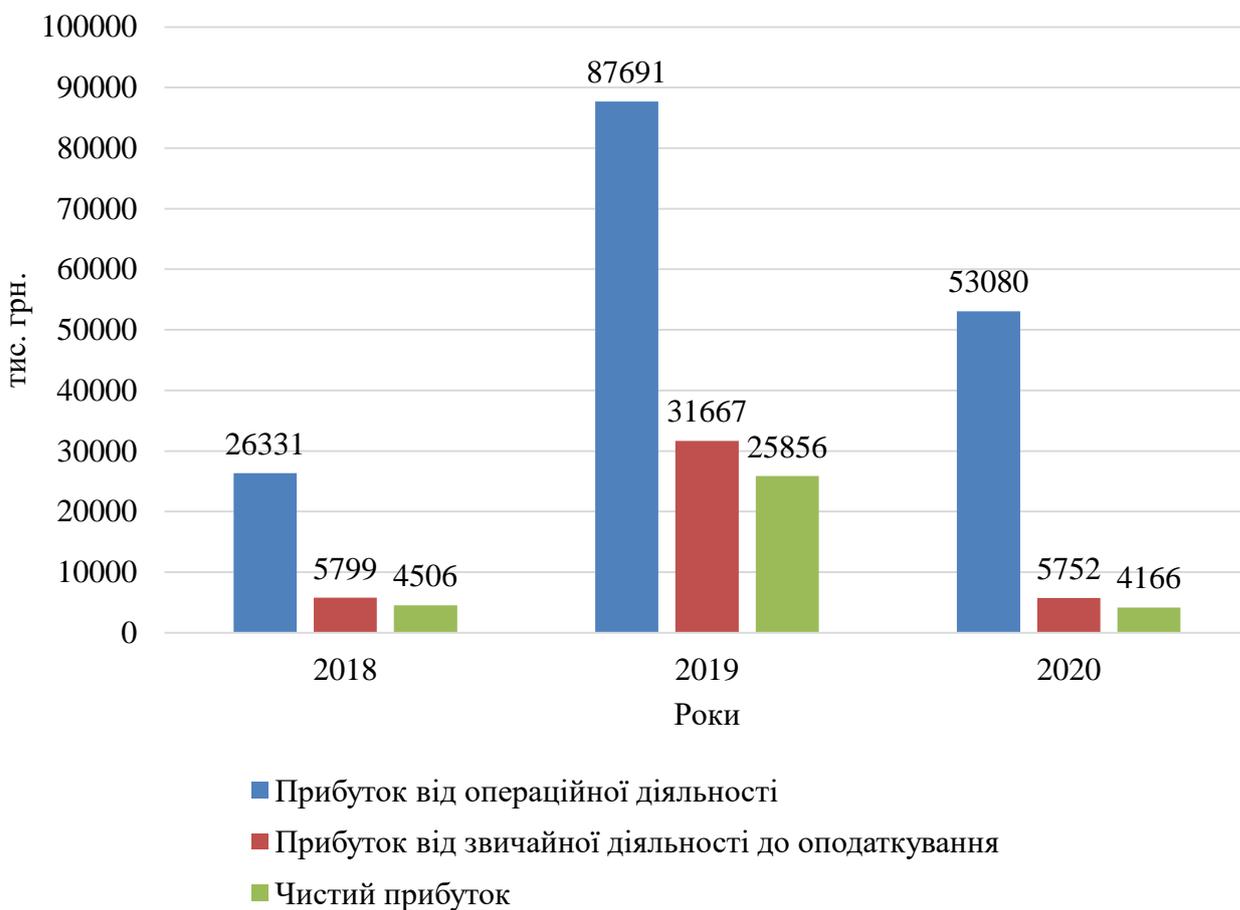


Рисунок 2.7 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «УСБК» у 2018-2020 рр.

Показники рентабельності показують, що ТОВ «УСБК» найменш ефективно працювало у 2020 р. Зокрема, рентабельність сукупного капіталу в 2020 р. складала 2,93 %, що на 1,5 % менше від 2018 р. та на 16,24 % менше за 2019 р. Те ж саме можна констатувати і за рентабельність власного капіталу, показник якого скоротився за 2018-2020 рр. з 171,72 % до 28,62 %. Рентабельність продукції при цьому у 2020 р. складає 39,2 %, що на 15,97 % більше за 2018 р., але на 3,74 % менше від 2019 р. На рис. 2.8 наведено динаміку окремих показників рентабельності.

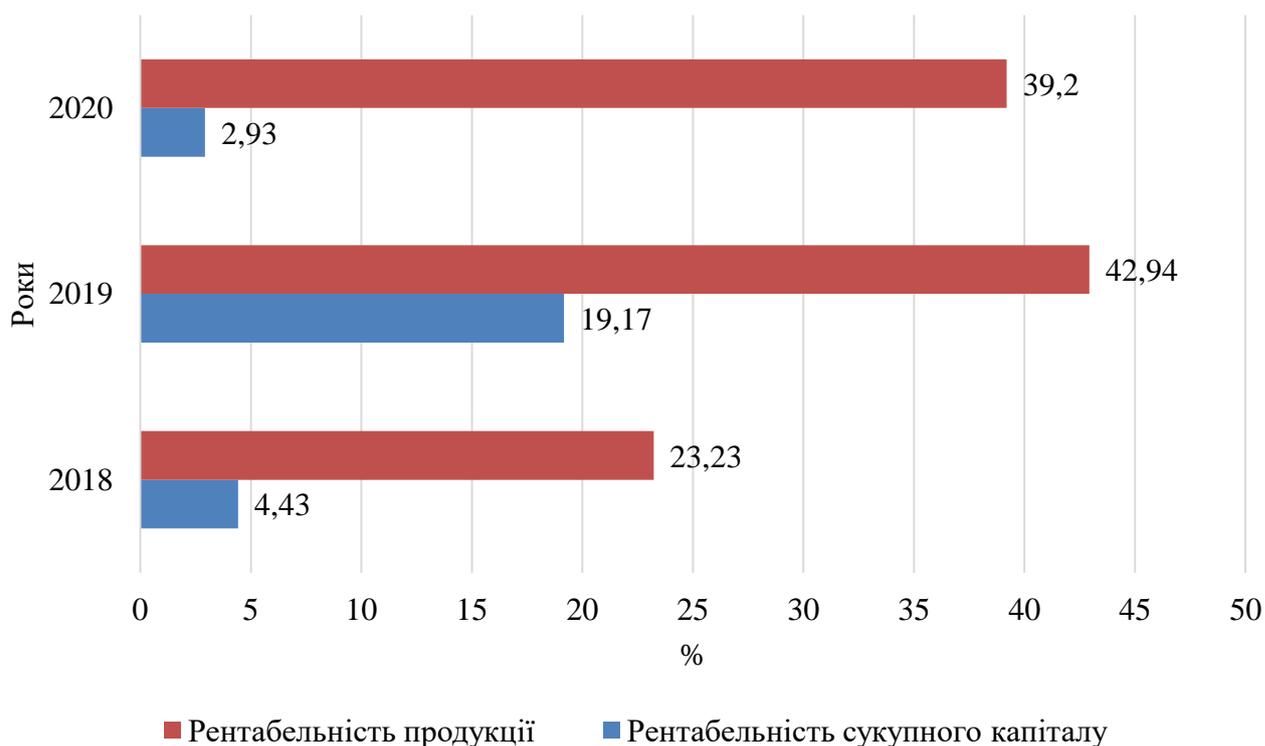


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «УСБК» у 2018-2020 рр.

Розраховані показники показують, що у 2020 р. ТОВ «УСБК» стало функціонувати менш ефективно. Це особливо загрозово в умовах нестабільного зовнішнього середовища та вимагає радикальних дій від вищого керівництва спрямованих на підвищення ефективності функціонування товариства.

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволили виявити суттєве зниження ефективності господарської діяльності ТОВ «УСБК» протягом 2018-2020 рр. Показники рентабельності, розмір власного капіталу, чистий прибуток, чистий дохід від реалізації послуг, фондоддача мають негативні зміни. Зокрема, розмір чистого прибутку у 2020 р. склав 4166 тис. грн., що є найменшим значенням за останні три роки. Такі зміни є негативними та вимагають внесення змін у діяльність ТОВ «УСБК». Також на товаристві відчутний дефіцит новітніх технологій. Специфіка діяльності ТОВ «УСБК» по бурінню свердловин вимагає активного здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності. Тому далі проведемо аналіз ефективності інноваційного менеджменту на досліджуваному товаристві.

2.3 Аналіз ефективності інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК»

Нині основною умовою забезпечення сталого розвитку підприємства є впровадження інноваційного менеджменту, що передбачає залучення останніх досягнень науки та техніки. Конкурентоспроможними є лише ті підприємства, які активно здійснюють інноваційну діяльність. Це дозволяє їм випускати конкурентоспроможну продукцію з високою доданою вартістю, поліпшувати сервісне обслуговування, знижувати витрати на одиницю виробленої продукції, зменшувати негативний вплив на довкілля та багато інших переваг. Не виключенням є й ТОВ «УСБК», яке функціонує у сфері буріння свердловин для видобування газу та нафти. Ця діяльність вимагає використання інноваційних бурових установок, застосування новітніх підходів до проведення розвідувальних та бурових робіт тощо.

ТОВ «УСБК» має власну стратегію розвитку до 2025 р., основою якої є активне здійснення інноваційної діяльності. Керівництво розуміє, що майбутнє бурової діяльності за інноваціями, тому планує залучати у свою діяльність останні досягнення науки та техніки. ТОВ «УСБК» протягом 2022-2025 рр. провести капітальне оновлення матеріально-технічної бази за рахунок впровадження передових технологій. Зокрема, у рамках інноваційного менеджменту ТОВ «УСБК» на 2022-2025 рр. планується:

- оновити матеріально-технічну базу на 20 % за рахунок впровадження інноваційних технологій;

- підвищити ефективність використання основних фондів шляхом збільшення фондоддачі на 10 %;

- придбати бурову установку глибокого буріння;

- збільшити парк МБУ до 10 бурових установок;

- пробурити першу свердловину до кінця 2025 р. на глибину більше 6000 метрів;

- розширити ділянку автотранспорту та спецтехніки;

- інвестувати кошти в оновлення наявного обладнання та закупівлю нового.

Розвиток ТОВ «УСБК» на інноваційній основі зумовлений зростанням конкуренції на ринку буріння свердловин. Крім того, Україна перебуває на межі енергетичної кризи. Для недопущення цього важливо активізувати діяльність по бурінню нових свердловин. Тому діяльність ТОВ «УСБК» є стратегічно важливою для загальнонаціональних інтересів. Наявні родовища нафти та газу в Україні є виснажені на 90 %. Розробка нових свердловин потребує глибокого буріння або пробивання через великі шари солей. Відповідно для цього потрібні потужні бурові установки, які є більш продуктивнішими та потужнішими, а ніж традиційні. Зокрема, кращими у даній сфері є бурові свердловини американського виробництва, які коштують значних фінансових коштів, але дозволяють швидше проводити бурові роботи й глибоко проникати через найбільш щільні шари солей. Тому першочерговим для ТОВ «УСБК» є залучення новітніх бурових установок.

Що стосується інноваційного менеджменту, то на ТОВ «УСБК» не має відокремленого структурного підрозділу, який би займався даним питанням. Його відсутність обумовлена бажанням ТОВ «УСБК» економити. Адже, створення окремого такого структурного підрозділу вимагає значних інвестицій у організацію робочих місць, оплату заробітної плати та інших витрат. Саме з цих міркувань ТОВ «УСБК» не створювало відокремленого структурного підрозділу, який би займався цілеспрямовано інноваційним менеджментом. Тому можемо констатувати, що інноваційна діяльність на ТОВ «УСБК» здійснюється, але не повноцінно.

Питання інноваційної діяльності через відсутність відокремленого структурного підрозділу на ТОВ «УСБК» вирішуються колективно на зборах. Кінцеві рішення приймаються колективно, а окремі ідеї, внесення пропозицій щодо впровадження певних інновацій здійснюється учасниками зборів. Наприклад, заступник директора з виробництва вносить пропозиції щодо впровадження інновацій, надання нових послуг чи інших заходів, які відносяться конкретно до його діяльності. Відповідно й інші учасники зборів відповідають за інноваційну діяльність у межах своїх основних напрямків діяльності. Уже кінцеве рішення щодо впровадження певної інновації чи проведення науково-дослідних робіт

приймають колегіально на зборах. Постійними учасниками зборів по здійсненню інноваційної діяльності на товаристві є директор, фінансовий директор, заступник директора з виробництва, головний інженер, головний механік. Також можуть бути залучені до даного процесу обговорення інноваційних ідей й інші співробітники, якщо у них є інноваційні ідеї.

Водночас, якщо до уваги взяти головних конкурентів досліджуваного товариства в особі ТОВ «Хайлон Ойл сервіс і інжиніринг Юкрейн», ТОВ «Мехсервіс груп», ТОВ «Бурова енергетична компанія «Технікс», ТОВ «Спецмехсервіс», ПрАТ «Гірник» та ТОВ «Денімекс Юкрейн», то в усіх в них створено відокремлений структурний підрозділ, який займається виключно питаннями інноваційного менеджменту. Так, на окремих підприємствах створені цілі наукові підрозділи, де одночасно й проводять науково-дослідні роботи, генеруються інноваційні ідеї щодо підвищення ефективності функціонування тощо. Такий підхід до організації інноваційного менеджменту є більш цілісним та ефективнішим. Адже, за такого підходу є чітко визначене коло співробітників, основною діяльністю якого є проведення науково-дослідних робіт, генерації інноваційних ідей, аналізу останніх нововведень тощо.

Слід зазначити, що на ТОВ «УСБК» приділяється увага питанню ознайомлення працівників з останніми трендами у буровій діяльності. Для цього кращі працівники мають змогу відвідувати конференції, організовуються відвідування виставок новітніх бурових установок. Також щорічно ТОВ «УСБК» фінансує закордонні поїздки співробітників, де вони мають можливість пройти стажування на передових іноземних підприємствах, які займаються бурінням свердловин. Далі працівники отримавши досвід на іноземних підприємствах намагаються його передати іншим співробітникам. Не рідко такі працівники висувують інноваційні ідеї, як можна зменшити операційні витрати, підвищити якість проведення бурових робіт тощо. На ТОВ «УСБК» всіляко стимулюється практика обміну знаннями.

Зокрема, співробітники ТОВ «УСБК» щороку відвідують в Україні головну нафтогазову конференцію у Львові, яка організовується кожної весни. У рамках

даної конференції представники різних компаній, іноземні представники, науково-дослідні організації, фахівці газовидобувних компаній проводять сесії присвячені тематиці вивчення передових технологій буріння свердловин, а також умов ефективного здійснення буріння свердловин. Зокрема, у 2021 р. від ТОВ «УСБК» у даній конференції приймало участь 2 фахівців. Відвідування таких заходів дозволяє бути обізнаним відносно останніх інновацій. Власне участь працівників ТОВ «УСБК» у таких тематичних та галузевих конференціях є основним для ознайомлення з останніми трендами бурової діяльності. Крім того, працівники ТОВ «УСБК» протягом 2018-2020 рр. мали можливість проходити стажування на підприємствах у Нідерландах, Німеччині, Румунії, Польщі та Чехії. ТОВ «УСБК» має широкі можливості та налагоджені контакти для обміну досвідом.

Також ТОВ «УСБК» тісно співпрацює з найбільшими газовидобувними та нафтовидобувними компаніями. Така співпраця дозволяє краще розуміти проблеми, шукати разом правильні рішення для найкращого буріння свердловин та проведення розвідувальних робіт.

Зазначимо, що інноваційна діяльність ТОВ «УСБК» спрямована у першу чергу на придбання новітніх технологій, які використовуються у процесі буріння свердловин. Зокрема, у наявності ТОВ «УСБК» є чотири мобільних бурових установок, серед яких мобільна бурова установка мобільної бурової установки Salzgitter EA-620 німецького виробництва. Парк цементного обладнання ТОВ «УСБК» оснащений цементувальними агрегатами, гомогенізаторами, цементозмішувачами, насосними установками тощо. За минулий період роботи ТОВ «УСБК» провела цементування обсадних труб нафтових свердловин та встановлення цементних мостів у деяких прабатьківських землях та регіонах.

Водночас, якщо брати до уваги реальну потребу, то на ТОВ «УСБК» відчувається дефіцит мобільних бурових установок. Наявність всього лише чотирьох не дозволяє проводити велику кількість бурових свердловин. Попит нині на дані послуги значний в умовах загострення енергетичної проблеми країни. На рис. 2.9 можемо прослідкувати динаміку зміни вартості основних засобів товариства.

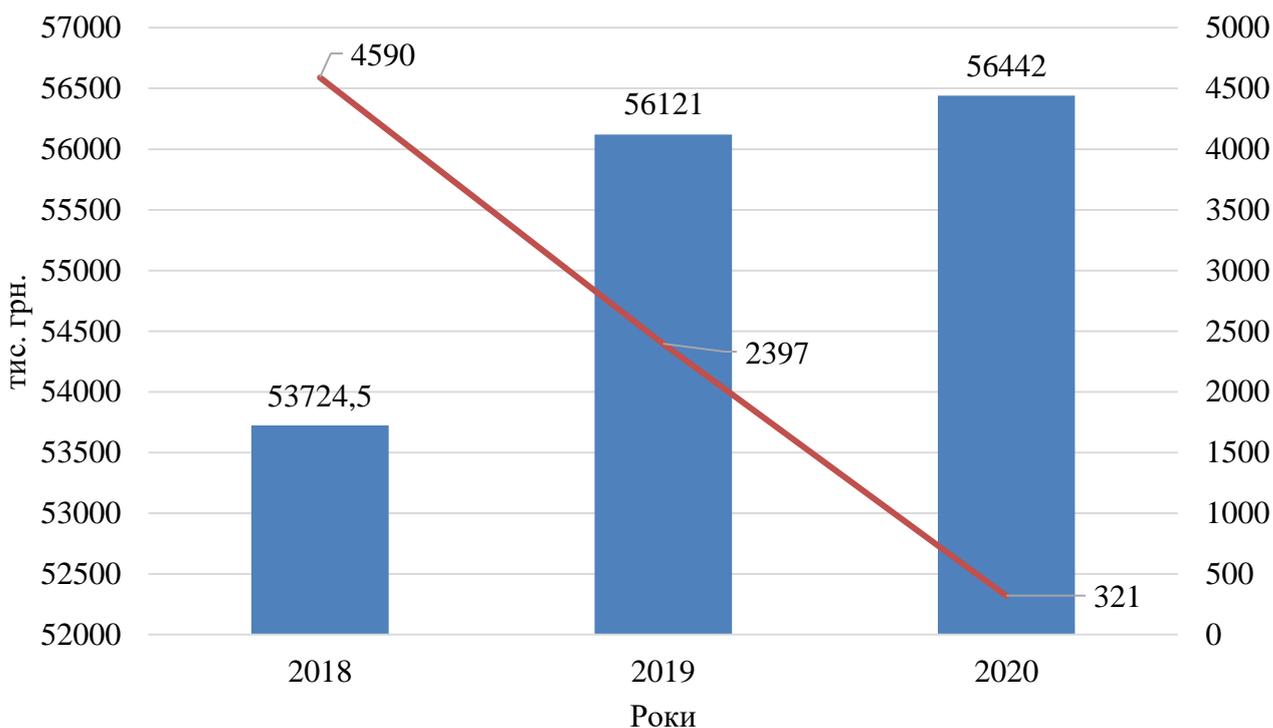


Рисунок 2.9 – Динаміка середньорічної вартості основних засобів ТОВ «УСБК» у 2018-2020 рр.

З наведених даних видно, що протягом 2018-2020 рр. середня вартість основних засобів товариства стабільно зростає. Водночас темпи зростання значно сповільнилися. У 2018 р. вартість основних засобів зросла на 4590 тис. грн. У цей період ТОВ «УСБК» останню новітню мобільну бурову установку. У подальші роки кошти товариство вкладало лише для підтримки існуючого обладнання, проведення його капітального ремонту, оснащення додатковими функціями. У 2019 р. середня вартість основних засобів зросла на 2397 тис. грн., а у 2020 р. зростання склало 321 тис. грн. Відповідно у 2021 р. вартість основних засобів товариства оцінювалася у 56442 тис. грн. На разі в наявності ТОВ «УСБК» є чотири мобільні бурові машини, бурова лебідка, буровий ключ, бурові насоси, устаткування для приготування бурового розчину, цементувальний агрегат, противикидове обладнання тощо.

Позитивним є те, що основні засоби ТОВ «УСБК» не втрачаються своєї вартості, водночас негативним є те, що по суті протягом 2019-2020 рр. якогось

суттєвого їх оновлення чи придбання нових технологій не здійснювалося. Через загальну політико-економічну кризу ТОВ «УСБК» скоротило обсяги інвестицій у нове обладнання.

Доцільно у табл. 2.11 провести аналіз інноваційної активності досліджуваного товариства за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.11 – Аналіз інноваційної активності ТОВ «УСБК» у 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2020 р. від:	
	2018	2019	2020	2018	2019
Коефіцієнт персоналу зайнятого в НДДКР	0,15	0,16	0,19	0,04	0,03
Коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР	0,31	0,32	0,35	0,04	0,03
Коефіцієнт освоєння нової техніки	0,22	0,15	0,09	(0,13)	(0,06)
Коефіцієнт інноваційного зростання	0,3	0,42	0,35	0,05	(0,07)
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,44	0,5	0,46	0,02	(0,04)
Кількість поданих раціоналізаторських пропозицій працівниками, одиниць	17	22	33	16	11
Кількість впроваджуваних раціоналізаторських пропозицій працівниками, одиниць	4	9	2	(2)	(7)
Частка впроваджених раціоналізаторських пропозицій	23,53	40,91	6,06	(17,47)	(34,85)

З наведених даних слідує висновок про те, що ТОВ «УСБК» є активним учасником інноваційних процесів. Позитивним є зростання коефіцієнта персоналу зайнятого в НДДКР. Зокрема, у 2020 р. було залучено 19 % працівників товариства у інноваційній діяльності товариства, що на 4 % та 3 % більше за 2018-2019 рр. відповідно. З кожним роком зростає чисельність працівників задіяних у інноваційній діяльності. Водночас дану кількість працівників не достатня, важливо забезпечувати залучення всіх співробітників у інноваційні процеси. Зростання

коефіцієнта власності призначеної для НДДКР з 0,31 до 0,35 свідчить про те, що на товаристві зростає частка обладнання призначеного для інноваційної діяльності.

ТОВ «УСБК» щороку вкладає фінансові ресурси у освоєння нової техніки, водночас коефіцієнт освоєння зменшується, що свідчить про сповільнення даного процесу. У 2018 р. товариство в середньому оновлювало 22 % матеріально-технічної бази, а у 2020 р. даний показник скоротився до 9 %. Коефіцієнт інноваційного зростання у 2018 р. складав 0,3 % у 2019 р. зріс до 0,42, а у 2020 р. знизився до 0,35. Даний показник вказує на питому вагу інноваційних витрат у структурі загальних інвестиційних витрат.

На рис. 2.10 наведено загальну динаміку інноваційних витрат ТОВ «УСБК» за 2018-2020 рр.

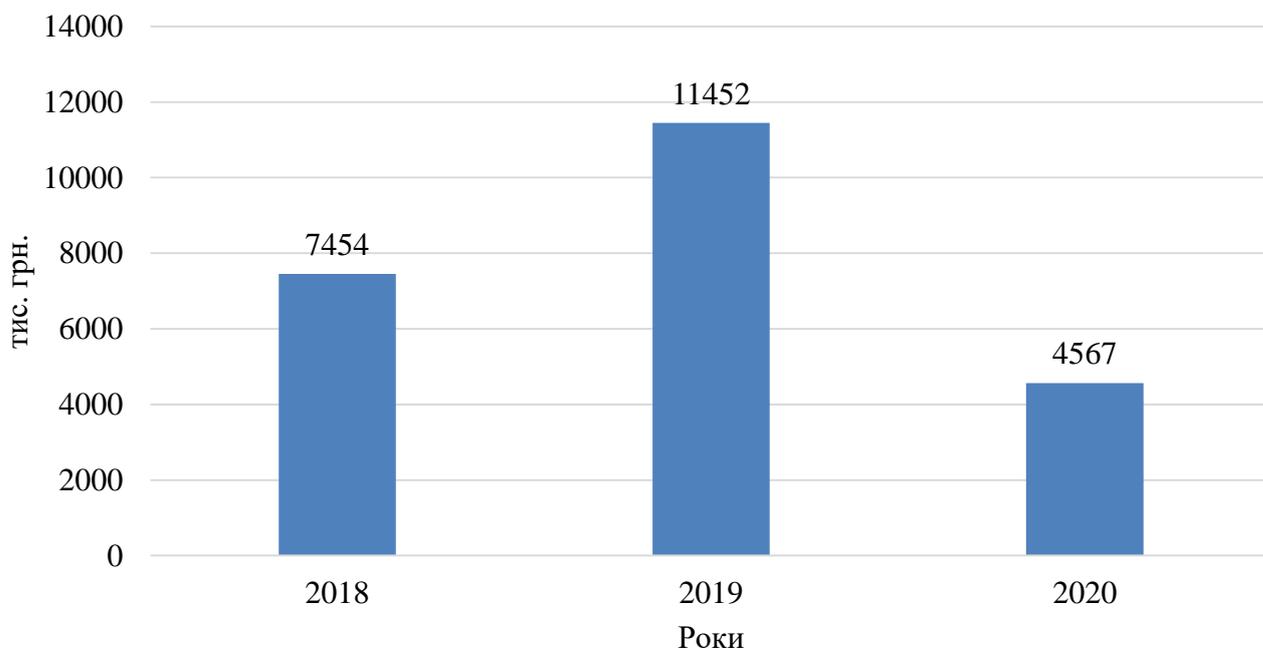


Рисунок 2.10 – Динаміка інноваційних витрат ТОВ «УСБК» за 2018-2020 рр.

З наведених даних бачимо, що найбільше коштів у інноваційний розвиток ТОВ «УСБК» інвестувало у 2019 р. в розмірі 11452 тис. грн. Саме в цей рік досліджуване товариство отримало максимальні прибутки, що дозволило вкласти частину з них в інноваційну діяльність. У 2020 р. інноваційні витрати суттєво скоротилися до 4567 тис. грн. У першу чергу це обумовлено скороченням

прибутків товариства та негативною політико-економічною ситуацією, нестабільним інвестиційним середовищем.

Слід зазначити, що на ТОВ «УСБК» поширена практика подання працівниками раціоналізаторських пропозицій. При цьому їх кількість зростала за останні три роки з 17 до 33 одиниць. Водночас з них у 2020 р. було реалізовано лише дві. Це обумовлено скороченням фінансування інноваційних ідей. Вважаємо, що в цілому ТОВ «УСБК» здійснює інноваційну діяльність, але досить не високими темпами. Інноваційна діяльність зводиться швидше до підтримки розвитку ТОВ «УСБК» на належному рівні, а ніж до активного його зростання на основі інновацій.

За результатами проведеного аналізу на рис. 2.11 відобразимо стан інноваційного менеджменту досліджуваного товариства.



Рисунок 2.11 – Стан інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК»

З проведеного аналізу можемо зробити висновок про те, що інноваційний менеджмент ТОВ «УСБК» має як позитивні, так і негативні сторони. Для активізації інноваційного розвитку досліджуваного товариства слід працювати над усуненням виявлених негативних сторін. Слід додати, що перешкоджають інноваційній активності досліджуваного товариства нестабільне зовнішнє середовище та існування у ньому великої кількості загроз. Зокрема, повномасштабна війна в Україні призвела до скорочення усіх інвестицій у 2022 р. та призупинення масштабних проєктів, у яких ТОВ «УСБК» брало активну участь.

Таким чином, окремого структурного підрозділу, який би був відповідальним за інноваційний менеджмент на ТОВ «УСБК» не існує. Тому за інноваційні процеси відповідає кожен керівник товариства у межах напрямку своєї роботи. Кінцеві рішення щодо впровадження певних інновацій на товаристві приймаються колегіально. Інноваційний менеджмент ТОВ «УСБК» має як позитивні, так і негативні сторони. До основних негативних сторін віднесено: відсутність відокремленого структурного підрозділу, який би займався інноваційним менеджментом; сповільнення темпів інноваційного розвитку у 2020 р.; епізодичний характер інноваційної діяльності; нестача інноваційних технологій; відсутність матеріальних стимулів персоналу до інноваційної діяльності; недостатнє фінансування інноваційних проєктів. Як наслідок інноваційний менеджмент на ТОВ «УСБК» в цілому впроваджений, але знаходиться він у неналежному стані.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз системи управління ТОВ «УСБК». За результатами цього зроблено наступні висновки:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «УСБК», яке є вітчизняним підприємством, яке спеціалізується на капітальному ремонті свердловин за допомогою мобільних бурових установок. ТОВ «УСБК» має досить важливе значення для цілої країни, адже від її діяльності залежить енергетична

безпека України. Протягом останніх років спостерігається зменшення середньооблікової чисельності працюючих на кінець 2020 р. їх кількість складала 183 особи. Попри це фонд заробітної плати зростає і на кінець 2020 р. складає 28183,2 тис. грн. На ТОВ «УСБК» велика увага приділяється питанню високого рівня матеріального забезпечення працівників, щоб вони мали змогу покрити власні потреби.

2. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «УСБК». Результати проведеного аналізу дозволили виявити суттєве зниження ефективності господарської діяльності ТОВ «УСБК» протягом 2018-2020 рр. Показники рентабельності, розмір власного капіталу, чистий прибуток, чистий дохід від реалізації послуг, фондівіддача мають негативні зміни. Зокрема, розмір чистого прибутку у 2020 р. склав 4166 тис. грн., що є найменшим значенням за останні три роки. Такі зміни є негативними та вимагають внесення змін у діяльність ТОВ «УСБК». Також на товаристві відчутний дефіцит новітніх технологій. Специфіка діяльності ТОВ «УСБК» по бурінню свердловин вимагає активного здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності.

3. Проаналізовано ефективність інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК». Встановлено, що активне здійснення інноваційної діяльності є пріоритетним напрямком розвитку ТОВ «УСБК». За інноваційні процеси відповідає кожен керівник товариства у межах напрямку своєї роботи. Кінцеві рішення щодо впровадження певних інновацій на товаристві приймаються колегіально. Інноваційний менеджмент ТОВ «УСБК» має як позитивні, так і негативні сторони. До основних негативних сторін віднесено: відсутність відокремленого структурного підрозділу, який би займався інноваційним менеджментом; сповільнення темпів інноваційного розвитку у 2020 р.; епізодичний характер інноваційної діяльності; нестача інноваційних технологій; відсутність матеріальних стимулів персоналу до інноваційної діяльності; недостатнє фінансування інноваційних проєктів. Як наслідок інноваційний менеджмент на ТОВ «УСБК» в цілому впроваджений, але знаходиться він у неналежному стані.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «УСБК»

3.1 Стратегічні напрями розвитку інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК»

Фактично на ТОВ «УСБК» уже впроваджений інноваційний менеджмент. Водночас, за результатами проведеного аналізу в попередньому розділі встановлено, що він є не досить ефективним. На ТОВ «УСБК» доволі повільні темпи впровадження інновацій, що гальмує розвиток товариства. Тому існує необхідність у розвитку інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК». Передбачається, що це дозволить підвищити конкурентоспроможність ТОВ «УСБК» й кінцеві результати фінансово-господарської діяльності.

Головне завдання інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК» полягає у забезпечення ефективного управління інноваційною діяльністю товариства. Наукою та практикою встановлено, що ефективний інноваційний менеджмент сприяє створенню та залученню інновацій, використанню останніх досягнень науки та техніки, зміцненню конкурентоспроможності підприємства та гарантує довготривале успішне функціонування на ринку. Тому завдання щодо активізації інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «УСБК» повністю залежить від стану інноваційного менеджменту.

Відтак виникає нагальна необхідність в удосконаленні процесу впровадження інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК». Він хоч і впроваджений на ТОВ «УСБК», але до кінця не є сформований. Тому його легше на перших етапах змінити у кращу ситуація. На рис. 3.1 запропоновано модель розвитку інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК».

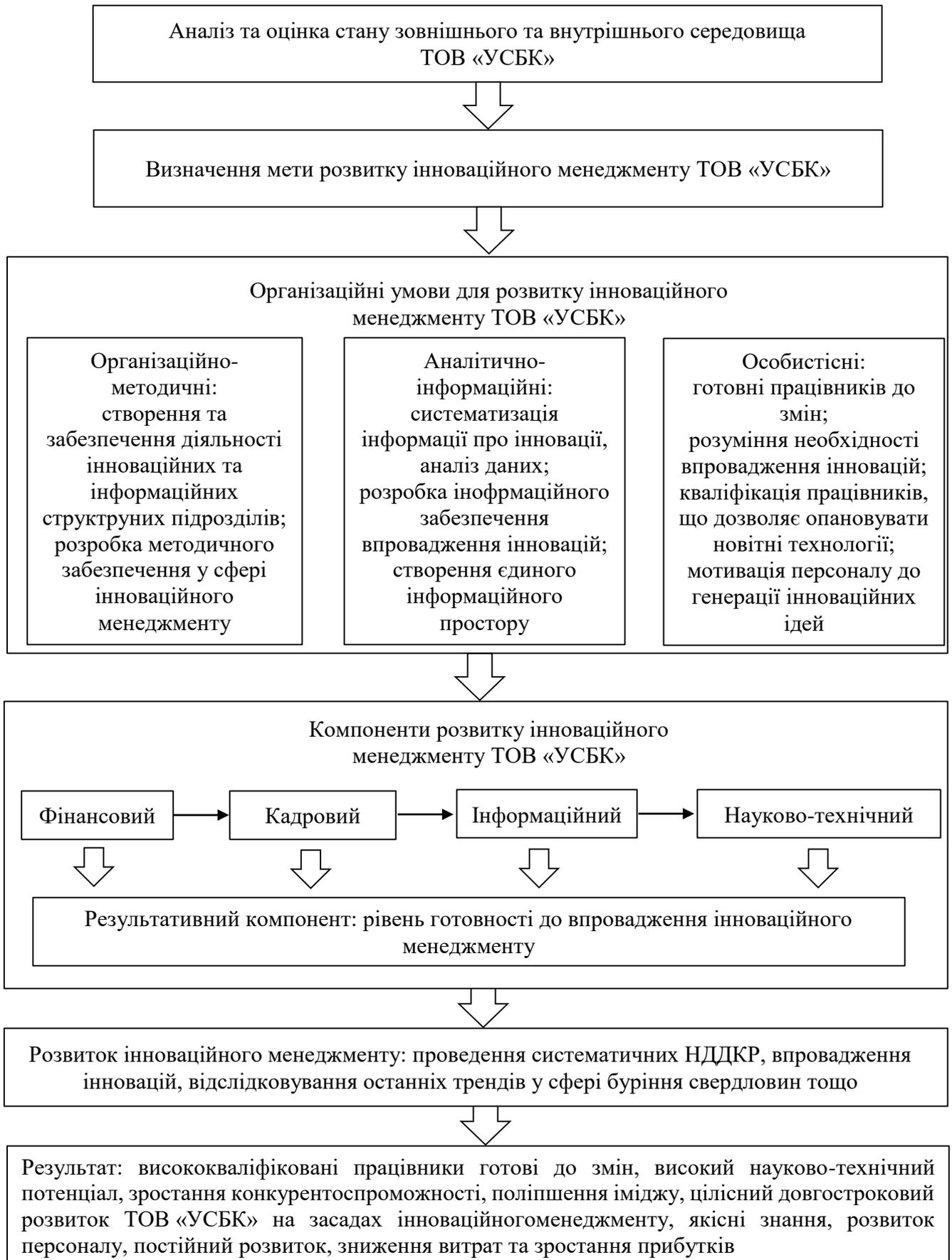


Рисунок 3.1 – Пропонована модель розвитку інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК»

Впровадження запропонованої моделі розвитку інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК» забезпечить її системність та безперервність. На першому етапі важливо провести детальний аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналіз останнього дозволить виявити слабкі сторони ТОВ «УСБК», які необхідно посилювати, удосконалювати та змінювати. Також результати аналізу про стан внутрішнього середовища дозволять визначити наявний стан інноваційного потенціалу ТОВ «УСБК», його можливостей, проблемних зон, інноваційної активності. Тобто така інформація послужить важливою інформацією базою для прийняття рішень на наступних етапах.

Діяльність ТОВ «УСБК» та його інноваційного менеджменту є досить залежною від стану зовнішнього середовища. В цілому інноваційна діяльність є досить регульованою з боку держави. Тому вивчення стану зовнішнього середовища дозволить виявити можливості, які існують для впровадження інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК», а також загрози, які перешкоджають цьому. Зокрема, важливим є вивчення нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності, наявних чинних програм підтримки інноваційної діяльності вітчизняних підприємств. Участь у них дозволить ТОВ «УСБК» отримати допомогу, зокрема залучити фінансові ресурси за зниженими відсотковими ставками, або ж отримати інформаційну чи науково-дослідну підтримку. ТОВ «УСБК» за сучасних умов є одним з стратегічно важливих підприємств України. Адже, ТОВ «УСБК» проводить діяльність по розвідуванні ділянок на предмет виявлення покладів корисних копалин, а також надає послуги по бурінню свердловин. Зараз же в умовах війни Україні загрожує не лише можлива втрата суверенітету, але й енергетична криза. Тому важливою є діяльність ТОВ «УСБК» по бурінню нових свердловин. Існує висока ймовірність щодо підтримки інноваційної діяльності ТОВ «УСБК», оскільки від цього залежать національні інтереси в питанні енергетичної безпеки.

Результати проведеного аналізу стану зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «УСБК» дозволить отримати вагому інформаційну базу для

прийняття подальших рішень у сфері впровадження інноваційного менеджменту та знизити рівень допущення помилок.

На другому етапі важливо сформулювати чітку мету впровадження інноваційного менеджменту. Наприклад, метою цього на ТОВ «УСБК» може бути – здійснення систематичної інноваційної діяльності, проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, підвищення рівня наукового потенціалу з метою поліпшення виконуваних робіт, а також забезпечення на цій основі енергетичної безпеки України шляхом відкриття нових газових й нафтових свердловин.

На наступному етапі важливо створити організаційні умови для впровадження інноваційного менеджменту. По-перше, це стосується організаційно-методичних умов. Важливо створити та чітко визначити коло осіб, які складуть систему інноваційного менеджменту товариства. Найбільш ефективним варіантом є створення спеціального структурного підрозділу, який займатиметься виключно питаннями впровадження інновацій. У сучасній термінології такий структурний підрозділ називається – інноваційним центром, відділом інноваційної діяльності та дослідно-експериментальних робіт тощо. Ідея полягає у створенні спеціалізованого структурного підрозділу, який займатиметься виключно питанням інноваційного менеджменту. Саме це й дозволить забезпечити системність інноваційного менеджменту. По-друге, важливо створити систему методичного забезпечення інноваційного менеджменту. Вона включає інструкції, методики, положення, правила, певні стандарти, які визначають основні засади інноваційного менеджменту. Свого роду методичне забезпечення надає працівникам орієнтир щодо здійснення інноваційної діяльності та впровадження інноваційного менеджменту.

Слід розуміти, що впровадження інноваційного менеджменту направлене на активізацію інноваційної діяльності. Водночас це є досить ризиковою діяльністю, освоєння будь-якої інновації вимагає значних фінансових витрат й існує ризик втрати. Щоб мінімізувати ймовірність настання ризиків вагоме значення відводиться аналітично-інформаційному забезпеченню. Для цього важливо

організувати на ТОВ «УСБК» систематичний збір даних про впроваджені інновації. Це дозволить використовувати досвід впровадження інновацій у попередніх роках. Ведення єдиної уніфікованої інформаційної бази забезпечить високий рівень інформаційного забезпечення ТОВ «УСБК» для прийняття рішень у сфері інноваційного менеджменту.

Немаловажним є й особистісний фактор. У будь-яких інноваційних процесах активну участь займають працівники. Важливо мати кваліфікованих співробітників, готових йти на ризик, пробувати щось нове, генерувати інноваційні ідеї. Керівники вищої ланки ТОВ «УСБК» повинні визначити перспективні напрямки зростання, поставити стратегічні цілі та окреслити набір пріоритетів інноваційного менеджменту. Керувати реалізацією інноваційних управлінських рішень мають керівники середньої ланки, в тому числі закріплювати здатність працівників ТОВ «УСБК» досягати цілей, створювати відповідну психологічну атмосферу в колективі, формувати стимулюючі компоненти, організовувати та координувати роботу виконавців відповідно до цілей. Нижчі рівні включають роботу на ТОВ «УСБК» висококваліфікованих спеціалістів. Тому працівники всіх рівнів ТОВ «УСБК» можуть стати основним органом інноваційного менеджменту.

Впровадження ефективного інноваційного менеджменту вимагає від керівників ТОВ «УСБК» компетенції, лідерських навичок і прозорості, необхідних для досягнення організаційного балансу. Важливо, щоб технологічні інновації відповідали унікальним потребам співробітників і клієнтів. Якщо немає явної користі для кінцевого споживача, засвоєність буде низькою. Нові технології мають бути інтегровані в існуючі бізнес-процеси ТОВ «УСБК» таким чином, щоб мінімізувати негативні наслідки.

Модуль інноваційної діяльності керівника ТОВ «УСБК» синтезовано з факторів, що розкривають основний зміст його інноваційної діяльності:

мотивація працівників, яка означає прагнення ініціювати та підтримувати інновації, вміння визначати основні мотивації діяльності людини та розробляти ефективні системи стимулювання;

до аналітичних і прогнозних функцій менеджменту належать здатність глибоко аналізувати стан системи інноваційного менеджменту та виявляти проблеми, здатність відстежувати тенденції та закономірності, здатність визначати перспективи та прогнозувати зміни, вміння розробляти цільові програми;

організаційно-координаційні функції включають здатність організовувати та координувати діяльність людей, розподіляти обов'язки, визначати обов'язки та права, забезпечувати ресурсами для будь-яких інноваційних програм і проєктів, запобігати відхиленням від стандартів і норм;

контрольно-оціночна діяльність є моніторингом, експерти з впровадження інноваційних проєктів, порядок, встановлення критеріїв та показників оцінки діяльності персоналу та визначення якості виконаної роботи, здатність своєчасно запобігти відхиленню від запланованого.

Забезпечити ефективне впровадження інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК» можливе лише за умови вдалої інтеграції основних видів потенціалу: фінансового, кадрового, інформаційного та науково-технічного. Фінансовий потенціал вимагає достатнього фінансового забезпечення для впровадження різних інновацій. Кадровий потенціал полягає у наявності кваліфікованих кадрів, готових до змін, генерувати інноваційні ідеї тощо. Інформаційний потенціал є базою для прийняття управлінських рішень, адекватної оцінки стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Науково-технічний потенціал полягає у можливості ТОВ «УСБК» проводити НДДКР, наявності достатніх технологій для проведення досліджень, пошуку інноваційних рішень для вирішення наявних проблем та підвищення ефективності діяльності товариства.

Основним результатом розвитку інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК» повинні стати:

- висококваліфіковані працівники готові до змін;
- високий науково-технічний потенціал;
- зростання конкурентоспроможності;
- поліпшення іміджу;

цілісний довгостроковий розвиток ТОВ «УСБК» на засадах інноваційного менеджменту;

якісні знання та розвиток персоналу;

зниження витрат та зростання прибутків.

У табл. 3.1 запропонуємо рекомендації для розвитку інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК».

Таблиця 3.1 – Рекомендації для розвитку інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК»

№	Рекомендація	Напрями впровадження
1	Мотивація персоналу до ініціативності, творчості	виплата премій працівникам за інноваційні ідеї (в розмірі 0,5 % від досягнутого ефекту)
		підвищення розміру заробітної плати працівникам задіяних у процесах впровадження інновацій
		кар'єрне просування працівників, які надали найбільшу кількість ефективних раціоналізаторських та інноваційних ідей
2	Удосконалення організації структури управління	створення спеціалізованого структурного відділу – відділ інноваційної діяльності та дослідно-експериментальних робіт
		створення проектних груп задля вирішення інноваційних питань
		обладнання відділу необхідним інструментарієм
3	Фінансове забезпечення інноваційного менеджменту	створення додаткового фонду за рахунок щорічного відрахування 5 % від розміру отриманого чистого прибутку та 2 % від досягнутого ефекту в результаті успішної реалізації інноваційного проекту
		використання фінансового лізингу для придбання інноваційних технологій
		участь у державних та міжнародних програмах фінансової підтримки інноваційних проектів
4	Формування методичного забезпечення інноваційного менеджменту	визначення пріоритетних напрямків інноваційної діяльності
		розроблення та впровадження положень й інструкції щодо функціонування інноваційного менеджменту
		ведення стандартизованої документації інноваційної діяльності

Вважаємо, що саме впровадження комплексу запропонованих вище рекомендацій дозволить підвищити ефективність інноваційного менеджменту. Як результат на ТОВ «УСБК» активізується інноваційна діяльність, зрости кількість впроваджуваних інноваційних проєктів та підвищиться коефіцієнт успішності їх реалізації.

Додамо, що така рекомендація як створення спеціалізованого структурного відділу – відділу інноваційної діяльності та дослідно-експериментальних робіт є досить вартісною. Може здатися, що в умовах воєнного стану це є недоцільним. Водночас, ми притримуємося думки, що створення нового структурного підрозділу хоч і вимагатиме додаткових витрат, але забезпечить у подальшому підвищення ефективності та прибутковості ТОВ «УСБК». Тому все це окупиться. До того ж діяльність по бурінню свердловин вимагає постійного впровадження інновацій з метою пошуку більш ефективного способу виконання бурових робіт. Точні дані щодо економічної доцільності створення такого структурного підрозділу можливо оцінити лише після першого року його дії. Оскільки невідомо заздалегідь кількість реалізованих інноваційних проєктів і отриманий за їх рахунок економічний ефект. Однозначно можемо лише констатувати те, що створення відділу інноваційної діяльності та дослідно-експериментальних робіт забезпечить системність здійснення такої діяльності. Відповідно зрости кількість підготовчих робіт, знизиться ризик допущення помилок, неврахування певних ризиків, несвоєчасного впровадження певних інновацій тощо.

Таким чином, існування у поточному стані інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК» ставить під загрозою досягнення поставлених цілей. З метою забезпечення розвитку та удосконалення інноваційного менеджменту запропоновано модель розвитку інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК». Вона базується на урахування стану зовнішнього та внутрішнього середовища товариства, а також створенню відповідних для цього організаційних умов. З метою розвитку інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК» запропоновано впровадити такі рекомендації як: мотивація персоналу до ініціативності та творчості; удосконалення організаційної структури управління інноваційним

менеджментом через створення відділу інноваційної діяльності та дослідно-експериментальних робіт; фінансове забезпечення інноваційного менеджменту завдяки використанню фінансового лізингу та створенню додаткового внутрішнього фонду; формування методичного забезпечення інноваційного менеджменту, що передбачає впровадження уніфікованих шаблонів документів, положень, інструкцій, правил здійснення інноваційної діяльності. Саме комплекс запропонованих рекомендацій спрямовані на усунення виявлених недоліків поточного стану інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК».

Вважаємо, що їх впровадження дозволить ТОВ «УСБК» реалізовувати більшу кількість інноваційних проєктів, а ймовірність їх успішності буде значно вищою, а ніж без їх впровадження. З урахуванням зазначеного далі розробимо пропозиції щодо впровадження інновацій у діяльність ТОВ «УСБК».

3.2 Пропозиції щодо впровадження інновацій на ТОВ «УСБК»

Інновації у сфері буріння свердловин виступають важливим драйвером розвитку ТОВ «УСБК». З однієї сторони інновації дозволяють підвищити ефективність функціонування товариства, а з іншої сприяють більш ефективному бурінню свердловин, що позначається позитивно на газовидобувній діяльності. Тому активне впровадження інновацій є важливим як для ТОВ «УСБК», газовидобувних компаній, так і для національних інтересів.

З розвитком та удосконаленням інноваційного менеджменту ТОВ «УСБК» зможе суттєво посилити інноваційну направленість своєї діяльності. Створення запропонованого відділу інноваційної діяльності та дослідно-експериментальних робіт дозволить постійний моніторинг за трендами у буровій діяльності свердловин, пошук інноваційних рішень, вивчення кращого міжнародного досвіду. Важливим чинником у впровадженні інновацій є активне здійснення бенчмаркінгу, що передбачає вивчення досвіду інших компаній, які функціонують у сфері буріння свердловин.

Здійснюючи моніторинг останніх трендів на ринку буріння свердловин визначено основні інновації, які корисно впровадити у діяльність ТОВ «УСБК». Вони систематизовані на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Інновації відібрані для впровадження у діяльність ТОВ «УСБК»

З усіх представлених інновацій три з них відносяться до процесових. Їх впровадження дозволить значно підвищити ефективність виконання робіт по бурінню робіт, прискорить їх, зменшить витрати та дозволить пробивати найбільш товсті шари солей. До процесових інновацій відноситься: придбання мобільних

бурових установок глибокого свердління, впровадження програмного забезпечення Drill Lab. Інша інновація є маркетинговою та передбачає створення власної веб-сторінки ТОВ «УСБК». Можлива ця інновація є не такою значущою щодо підвищення ефективності робіт, але вона забезпечить приріст клієнтів для товариства. Оскільки конкуренція на ринку буріння свердловин висока, а відсутність власного веб-сайту не сприяє залученню клієнтів.

Нині нікого не здивує наявністю веб-сайту, але безпосередньо для ТОВ «УСБК» це буде інновацією. Оскільки до цього часу товариство його не має, що призводило до втрати клієнтів та зменшення рівня впізнаності бренду. З розробкою власного веб-сайту кількість замовлень повинна зрости. На веб-сайті важливо розмістити інформацію про історію та діяльність ТОВ «УСБК», послуги, які пропонує, обладнання, яким здійснюється буріння свердловин, а також обов'язковим є розміщення інформації про успішно реалізовані проекти та досягнення.

Серед інноваційних проектів підприємств сфери буріння свердловин популярним є застосування сучасних методів геологічного вивчення надр, включаючи створення постійно-діючих 3D-моделей. Це дозволяє зробити програмне забезпечення Drill Lab, яке є передовою інтерактивною експертною системою, що працює в реальному часі. Дане програмне забезпечення служить для збору, відображення, розрахунку, моніторингу, аналізу та запису даних із процесу буріння. Програмне забезпечення Drill Lab при використанні супутникового з'єднання, може стати потужним інструментом для фахівців, що працюють на віддалених родовищах, для кваліфікованих інженерів, що виконують моніторинг параметрів буріння або для представників керівництва, які планують та аналізують проект.

Програмне забезпечення Drill Lab дозволяє вивчати будови надр землі та створювати 3D-моделі, завдяки яким визначають місця для буріння свердловин, знаходять нові поклади газу, нарощують його запаси, а отже – наближають енергонезалежність України. 3D-моделювання та візуалізація родовищ – основне завдання програмного забезпечення Drill Lab. 3D-моделі родовищ дають змогу

уточнювати геологічну будову покладів вуглеводнів, підтверджувати їхній ресурсний потенціал та планувати програми розроблення. Вони допомагають ухвалювати ефективні рішення щодо буріння нових свердловин, оптимізації видобутку, реалізації нових інфраструктурних об'єктів. Детальне вивчення покладів дає змогу мінімізувати ризики й заощаджувати кошти. Впровадження програмного забезпечення Drill Lab систематизує і виводить на новий рівень роботу ТОВ «УСБК» за цим напрямом, а також слугує фундаментом для масштабної цифровізації всіх функцій геології, розроблення та буріння свердловин.

Від так, впровадження програмного забезпечення ТОВ «УСБК» дозволить суттєво підвищити ефективність діяльності по бурінню свердловин. Також з їх використання знизяться ризики прийняття неправильних рішень щодо зони свердління. Типовою проблемою для ТОВ «УСБК» є попадання МБУ у несприятливі тверді гірські породи, що значно затруднює процеси свердління, а також призводить до поломки робочого інструментарію. Використання програмного забезпечення Drill Lab фактично унеможливить допущення таких помилок.

На ТОВ «УСБК» використовуються виключно традиційні мобільні бурові установки. Вони були ефективними, але ще декілька років назад. Нині усі відомі бурові компанії використовують інноваційні МБУ, які дозволяють здійснювати буріння на глибині понад 6000 м. На даний же час ТОВ «УСБК» з використанням традиційних МБУ проводить бурові роботи на глибині не більше 3500 м. Відповідно можемо зробити висновок, що придбання інноваційних МБУ дозволить ТОВ «УСБК» брати участь у більших проєктах, швидше та якісніше виконувати бурові роботи. Окрім того, традиційну МБУ, що розраховане на не досить глибокі свердловини є менш потужним. Тому швидкість буріння навіть неглибоких свердловин буде значно більшою за умови використання інноваційного МБУ. Також хронічною проблемою для ТОВ «УСБК», як і для більшості інших бурових компаній, є проблема пошкодження інструментарію під час здійснення бурових робіт. Так-от, інноваційне МБУ є значно потужнішим, а тому поломки інструментарію під час виконання бурильних робіт є значно меншими.

На основі вивчення передового досвіду на рис. 3.3 можемо відобразити техніко-економічні показники використання традиційного МБУ та інноваційного.

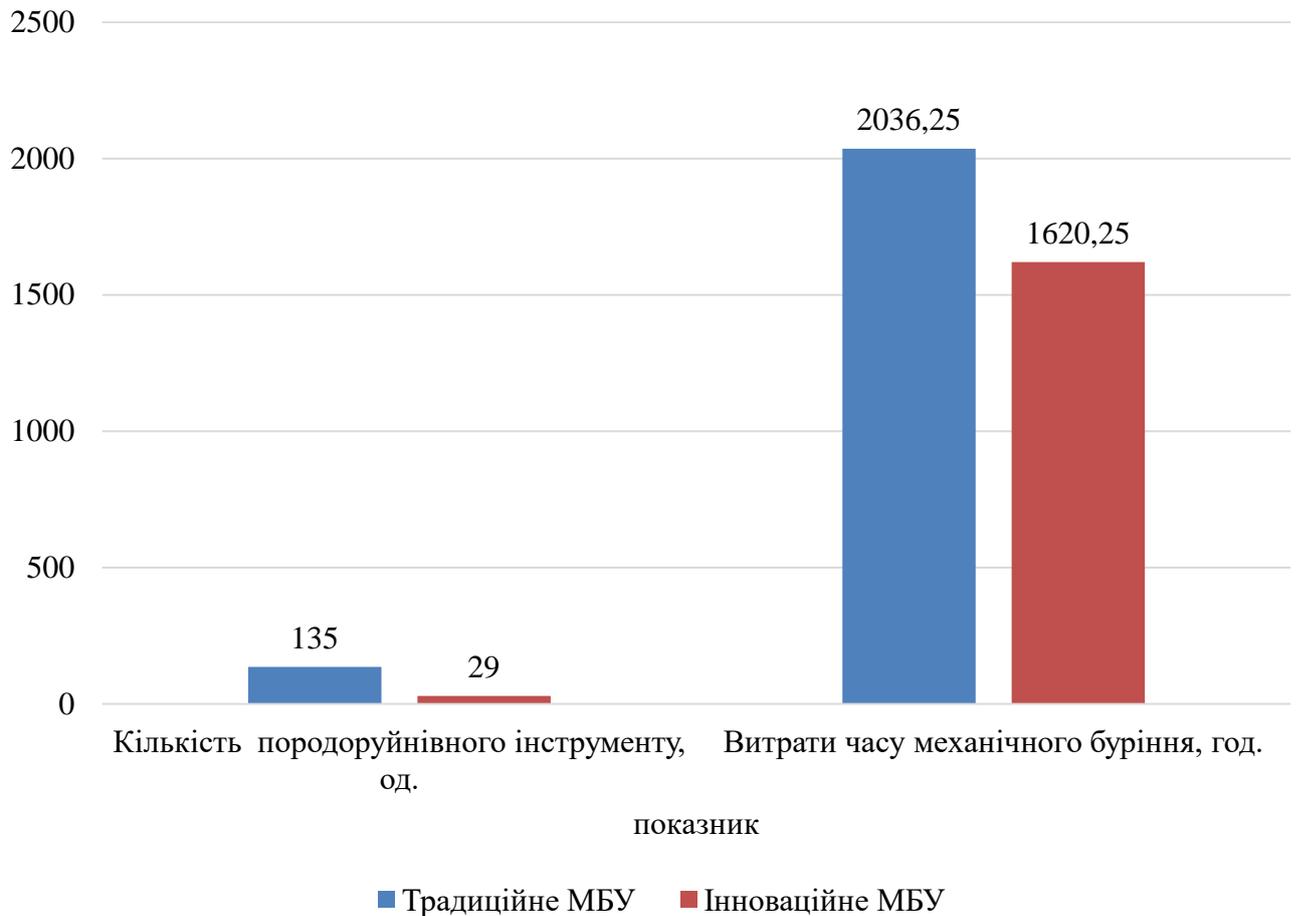


Рисунок 3.3 – Техніко-економічні показники використання традиційного МБУ та інноваційного МБУ

Як бачимо кількість задіяного у процесі буріння свердловин породоруйнівного інструменту за використанням інноваційного МБУ нижче на 106 одиниць. Це забезпечується завдяки більшій потужності інноваційного МБУ, які розраховані на глибоке буріння. Також вони успішно можуть бути використанні і при бурінні не глибоких свердловин. Витрати часу на буріння при цьому за використання інноваційного МБУ складає 1620,25 грн., а за традиційного МБУ – 2036,25 грн. Відповідно ТОВ «УСБК» з використанням інноваційного МБУ значно скоротить час на проведення бурових робіт.

На рис. 3.4 наведено середню механічну швидкість буріння свердловин традиційним МБУ та інноваційним МБУ.

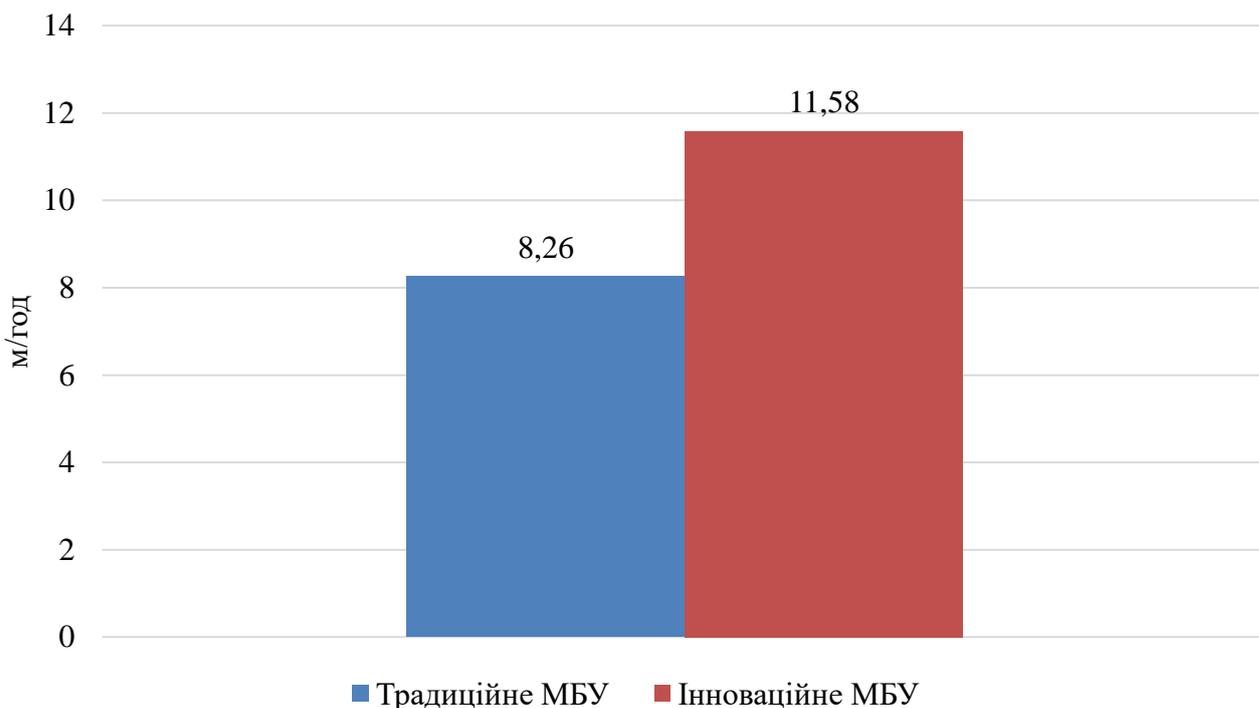


Рисунок 3.4 – Середня механічна швидкість буріння свердловин традиційним МБУ та інноваційним МБУ, м/год

В середньому швидкість механічного буріння за використанням традиційного МБУ складає 8,26 метрів за годину. Тоді, як інноваційне МБУ забезпечує буріння свердловини з продуктивністю у 11,58 метрів за годину. При цьому враховуємо, що наведені дані стосуються надпотужних гірських порід. За умови «м'якшого» та «легшого» ґрунту швидкість буріння свердловин є значно вищою.

Можемо з цього зробити висновок, що придбання інноваційного МБУ дозволить ТОВ «УСБК» пришвидшити процедуру буріння свердловин. Відповідно за один і той самий час ТОВ «УСБК» зможе пробити більше метрів свердловини, а від цього залежить дохід товариства та рівень задоволеності клієнтам. Адже, клієнти очікуються якомога швидшого буріння свердловини.

Впровадження запропонованих інновацій дозволить ТОВ «УСБК» значно підвищити ефективність здійснення своєї виробничо-господарської діяльності, а також значно активізує його інноваційну діяльність. Водночас усі запропоновані заходи вимагають від ТОВ «УСБК» значних фінансових вкладень. У табл. 3.2

наведено орієнтовні витрати на впровадження запропонованих інновацій у діяльність досліджуваного товариства.

Таблиця 3.2 – Орієнтовні витрати на впровадження запропонованих інновацій у діяльність ТОВ «УСБК»

№	Стаття витрат	Сума, тис. грн.
1	Придбання інноваційної мобільної бурової установки глибокого свердління	2100
2	Впровадження програмного забезпечення Drill Lab	550
3	Створення власної веб-сторінки	75
	Разом	2725

За орієнтовними підрахунками ТОВ «УСБК» необхідно інвестувати 2725 тис. грн. у впровадження запропонованих інновацій. Зокрема, придбання інноваційної мобільної бурової установки глибокого свердління обійдеться ТОВ «УСБК» 2100 тис. грн. Її використання у процесі надання послуг по бурінню свердловин дозволить поліпшити якість цих робіт, а також пришвидшити сам цей процес. Впровадження програмного забезпечення Drill Lab досліджуваному товариству коштуватиме 550 тис. грн. З використанням даного програмного забезпечення якість проведення розвідувальних робіт та свердління значно підвищиться. Також збільшиться кількість клієнтів, які потенційно бажатимуть співпрацювати з ТОВ «УСБК». Створення власної веб-сторінки складе 75 тис. грн. У ці витрати входить розробка дизайну майбутньої веб-сторінки, наповнення її основною інформацією, а також просування в пошуковій системі у перший період. Передбачається, що створення веб-сторінки дозволить залучити ТОВ «УСБК» більшу кількість клієнтів, завоювати довіру нових і на цій основі збільшити частку ринку.

Основою інноваційного менеджменту ТОВ «УСБК» складає саме впровадження процесових інновацій, які дозволяють суттєво покращити ефективність та якість проведених робіт.

Що стосується джерел фінансування, то ТОВ «УСБК» має змогу частково їх профінансувати за рахунок власних коштів. Так, згідно фінансової звітності ТОВ «УСБК» у 2020 р. досліджуване товариство отримало розмір чистого прибутку в розмірі 4166 тис. грн., а розмір нерозподіленого прибутку – 1247 тис. грн. Відповідно частину коштів на фінансування створення власного веб-сайту та впровадження програмного забезпечення Drill Lab ТОВ «УСБК» має змогу профінансувати за рахунок власних коштів. Для придбання інноваційної мобільної бурової установки глибокого свердління необхідні 2100 тис. грн. Кошти на її придбання ТОВ «УСБК» може отримати за рахунок використання механізму фінансового лізингу, а також існує варіант скористатися програмою державної фінансової підтримки.

Що стосується корисного ефекту від впровадження запропонованих інновацій, то він полягатиме у зростанні кількості проведених робіт, а відповідно й отримання більших доходів й прибутків. У табл. 3.3 наведено розрахунок економічної ефективності впровадження запропонованих інновацій на ТОВ «УСБК».

Таблиця 3.3 – Розрахунок економічної ефективності впровадження запропонованих інновацій на ТОВ «УСБК»

№	Показник	Значення, тис. грн.
1	Витрати на впровадження інновацій	2725
2	Планове зростання собівартості через зростання обсягів виконаних робіт	8847
3	Очікувані доходи від використання інновацій	16247
4	Валовий прибуток	4675
5	Податок на прибуток	841,5
6	Чистий прибуток	3833,5

Отже, за прогнозними оцінками встановлено, що впровадження запропонованих інновацій дозволить ТОВ «УСБК» збільшити розмір чистого прибутку на 3833,5 тис. грн. При цьому враховуємо, що проведені розрахунки мають ймовірний характер, а тому можуть бути відхилення. Також зазначимо, що

усі витрати пов'язані з впровадження інновацій є одноразовими. Тобто ТОВ «УСБК» один раз інвестує в дані інновації, а далі буди експлуатувати протягом тривалого часу.

Наведені інновації є прикладом, які ТОВ «УСБК» можна впровадити у свою діяльність з метою підвищення ефективності свого функціонування. Надалі ТОВ «УСБК» не потрібно зупинятися на досягнутому, а щорічно впроваджувати інновації у свою діяльність. Це позитивно відобразатиметься на його фінансових результатах.

Таким чином, розвиток інноваційного менеджменту дозволить ТОВ «УСБК» активізувати інноваційну діяльність. Як приклад, нами запропоновано товариству впровадити три першочергові інновації, а саме: придбання мобільних бурових установок глибокого свердління, впровадження програмного забезпечення Drill Lab, а також створення власної веб-сторінки. Передбачається, що впровадження перших двох інновацій дозволить суттєво підвищити якість та швидкість буріння свердловин, а також пришвидшить дані роботи. Тоді, як створення власної веб-сторінки забезпечить ТОВ «УСБК» приплив клієнтів, підвищення рівня обізнаності серед клієнтів. Проведені планові розрахунки показали, що на впровадження цих інновацій необхідно 2725 тис. грн. Джерелами фінансування будуть як власні кошти ТОВ «УСБК», так і механізм фінансового лізингу. Очікується зростання чистого прибутку від інновацій у розмірі 3833,5 тис. грн.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано шляхи удосконалення процесу впровадження інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК». За результатами цього зроблено наступні висновки:

1. Запропоновано стратегічні напрями удосконалення процесу впровадження інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК». З метою забезпечення розвитку та удосконалення інноваційного менеджменту запропоновано модель розвитку

інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК». Вона базується на урахування стану зовнішнього та внутрішнього середовища товариства, а також створенню відповідних для цього організаційних умов. З метою розвитку інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК» запропоновано впровадити такі рекомендації як: мотивація персоналу до ініціативності та творчості; удосконалення організаційної структури управління інноваційним менеджментом через створення відділу інноваційної діяльності та дослідно-експериментальних робіт; фінансове забезпечення інноваційного менеджменту завдяки використанню фінансового лізингу та створенню додаткового внутрішнього фонду; формування методичного забезпечення інноваційного менеджменту, що передбачає впровадження уніфікованих шаблонів документів, положень, інструкцій, правил здійснення інноваційної діяльності. Саме комплекс запропонованих рекомендацій спрямовані на усунення виявлених недоліків поточного стану інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК».

2. Розроблено пропозиції щодо впровадження інновацій на ТОВ «УСБК». Розвиток інноваційного менеджменту дозволить ТОВ «УСБК» активізувати інноваційну діяльність. Як приклад, нами запропоновано товариству впровадити три першочергові інновації, а саме: придбання мобільних бурових установок глибокого свердління, впровадження програмного забезпечення Drill Lab, а також створення власної веб-сторінки. Передбачається, що впровадження перших двох інновацій дозволить суттєво підвищити якість та швидкість буріння свердловин, а також пришвидшить дані роботи. Тоді, як створення власної веб-сторінки забезпечить ТОВ «УСБК» приплив клієнтів, підвищення рівня обізнаності серед клієнтів. Проведені планові розрахунки показали, що на впровадження цих інновацій необхідно 2725 тис. грн. Джерелами фінансування будуть як власні кошти ТОВ «УСБК», так і механізм фінансового лізингу. Очікується зростання чистого прибутку від інновацій у розмірі 3833,5 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Таким чином, провівши дослідження на тему «Впровадження інноваційного менеджменту на підприємстві» можемо сформулювати наступні висновки.

1. Досліджено сутність та зміст інноваційного менеджменту. Наразі термін «інновація» означає метод або інструмент управлінського впливу на соціальну або виробничу структуру підприємства. Для ефективного впровадження інноваційного менеджменту в діяльність підприємства надзвичайно важливим є постановка конкретних цілей, оцінка можливостей та визначення факторів, що залежать від мікро- та макроекономічного середовища діяльності підприємства. Кожна компанія, що працює в ринковому середовищі, зобов'язана забезпечити необхідні умови для виконання завдання, залучаючи творчих і вдумливих співробітників для отримання позитивних результатів.

2. Розглянуто процес впровадження інноваційного менеджменту на підприємстві. Впровадження інноваційного менеджменту на підприємстві є дуже важливим з економічної точки зору. Процес впровадження інноваційного менеджменту охоплює 6 основних етапів: формулювання стратегічних орієнтирів розвитку підприємства; прогнозування та передбачення перспектив інноваційного розвитку; планування інновацій; організування інноваційної діяльності; стимулювання та контроль. Засоби управління впровадженням інновацій уточнюються відповідно до підприємства, на якому вони впроваджуються, а саме відповідно до організаційно-управлінських, соціально-економічних, соціальних, кадрових, культурних, соціально-психологічних інновацій.

3. Проаналізовано досвід впровадження інноваційного менеджменту на сучасних підприємствах. Встановлено, що управління інноваціями є серцевиною підприємницької діяльності, необхідною умовою успішного бізнесу, тому що саме інновації сприяють поліпшенню якості та зниженню собівартості продукції, забезпечують її конкурентоспроможність, а відтак й ефективну присутність підприємств на ринку товарів, робіт та послуг.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «УСБК», яке є вітчизняним підприємством, яке спеціалізується на капітальному ремонті свердловин за допомогою мобільних бурових установок. ТОВ «УСБК» має досить важливе значення для цілої країни, адже від її діяльності залежить енергетична безпека України. Протягом останніх років спостерігається зменшення середньооблікової чисельності працюючих на кінець 2020 р. їх кількість складала 183 особи. Попри це фонд заробітної плати зростає і на кінець 2020 р. складає 28183,2 тис. грн. На ТОВ «УСБК» велика увага приділяється питанню високого рівня матеріального забезпечення працівників, щоб вони мали змогу покрити власні потреби.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «УСБК». Результати проведеного аналізу дозволили виявити суттєве зниження ефективності господарської діяльності ТОВ «УСБК» протягом 2018-2020 рр. Показники рентабельності, розмір власного капіталу, чистий прибуток, чистий дохід від реалізації послуг, фондівіддача мають негативні зміни. Зокрема, розмір чистого прибутку у 2020 р. склав 4166 тис. грн., що є найменшим значенням за останні три роки. Такі зміни є негативними та вимагають внесення змін у діяльність ТОВ «УСБК». Також на товаристві відчутний дефіцит новітніх технологій. Специфіка діяльності ТОВ «УСБК» по бурінню свердловин вимагає активного здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності.

6. Проаналізовано стан інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК». Встановлено, що активне здійснення інноваційної діяльності є пріоритетним напрямком розвитку ТОВ «УСБК». За інноваційні процеси відповідає кожен керівник товариства у межах напрямку своєї роботи. Кінцеві рішення щодо впровадження певних інновацій на товаристві приймаються колегіально. Інноваційний менеджмент ТОВ «УСБК» має як позитивні, так і негативні сторони. До основних негативних сторін віднесено: відсутність відокремленого структурного підрозділу, який би займався інноваційним менеджментом; сповільнення темпів інноваційного розвитку у 2020 р.; епізодичний характер інноваційної діяльності; нестача інноваційних технологій; відсутність

матеріальних стимулів персоналу до інноваційної діяльності; недостатнє фінансування інноваційних проєктів..

7. Запропоновано стратегічні напрями удосконалення процесу впровадження інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК». З метою забезпечення розвитку та удосконалення інноваційного менеджменту запропоновано модель розвитку інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК». Вона базується на урахування стану зовнішнього та внутрішнього середовища товариства, а також створенню відповідних для цього організаційних умов. З метою розвитку інноваційного менеджменту на ТОВ «УСБК» запропоновано впровадити такі рекомендації як: мотивація персоналу до ініціативності та творчості; удосконалення організаційної структури управління інноваційним менеджментом через створення відділу інноваційної діяльності та дослідно-експериментальних робіт; фінансове забезпечення інноваційного менеджменту завдяки використанню фінансового лізингу та створенню додаткового внутрішнього фонду; формування методичного забезпечення інноваційного менеджменту, що передбачає впровадження уніфікованих шаблонів документів, положень, інструкцій, правил здійснення інноваційної діяльності.

8. Розроблено пропозиції щодо впровадження інновацій на ТОВ «УСБК». Розвиток інноваційного менеджменту дозволить ТОВ «УСБК» активізувати інноваційну діяльність. Як приклад, нами запропоновано товариству впровадити три першочергові інновації, а саме: придбання мобільних бурових установок глибокого свердління, впровадження програмного забезпечення Drill Lab, а також створення власної веб-сторінки. Передбачається, що впровадження перших двох інновацій дозволить суттєво підвищити якість та швидкість буріння свердловин, а також пришвидшить дані роботи. Тоді, як створення власної веб-сторінки забезпечить ТОВ «УСБК» приплив клієнтів, підвищення рівня обізнаності серед клієнтів. Проведені планові розрахунки показали, що на впровадження цих інновацій необхідно 2725 тис. грн. Джерелами фінансування будуть як власні кошти ТОВ «УСБК», так і механізм фінансового лізингу. Очікується зростання чистого прибутку від інновацій у розмірі 3833,5 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.05. 2022).
2. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 11.05. 2022).
3. Про інноваційну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 26. 05. 2022).
4. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08 вересня 2011 р., № 3715. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення: 04.05.2022).
5. Батракова Т.І., Кузнецова А.В. Особливості цифрової економіки в Україні та у світі. *Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 2. С. 84-89.
6. Бжуска Я. Інноваційні моделі бізнесу. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 628. С. 29-35.
7. Бондаренко А.М. Шляхи активізації інноваційної діяльності підприємств. *Молодий вчений: наук. журнал, серія: Економічні науки: Видавничий дім «Гельветика»*. 2015. № 2(17). С. 113–116.
8. Бурлака Н.І. Розвиток інвестиційної діяльності підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 8. С. 37-44.
9. Гавриш О.М., Пильнова В.П., Пісковець О.В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4819&i=18> (дата звернення: 18.04.2022).
10. Гнатенко І. Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. *Вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 32. С. 69-72.
11. Гнатенко І.А. Феномен інноваційного підприємництва в національній економіці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія:*

Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23(1). С. 61-64.

12. Горбонос Ф. Удосконалення інструментарію діагностики виробничої програми підприємства. *Trajectori Nauki = Path of Science*. 2017. Vol. 3, No 12. P. 68-78.

13. Готра В.В., Ігнатко М.І. Теоретичні основи управління інноваційним розвитком агропромислового виробництва України. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2017. Випуск 1(7). С. 16-21.

14. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 304 с.

15. Доценко О.Ю. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку регіону на основі консолідованого фінансування інноваційних проєктів: монографія. Дніпро: НГУ, 2016. 172 с.

16. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.

17. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент. Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.

18. Інновації та впровадження новітніх технологій ДТЕК Нафтогаз – запорука ефективного і екологічного газовидобутку. URL: <https://ecolog-ua.com/articles/innovaciyi-ta-vprovadzheniya-novitnih-tehnologiy-dtek-naftogaz-zarogu-ka-efektyvnogo-i> (дата звернення: 18.05.2022).

19. Карчева І.Я. Економічна ефективність інноваційної діяльності банків: *Економіка та право*. Київ, 2016. 210 с.

20. Кіндрацька Г.І. Загородній А., Кулиняк Ю.І. Аналіз господарської діяльності: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.

21. Комеліна О.В., Степаненко Є.В. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на сучасному підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 11. С. 129-134.

22. Крамаренко К. Управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах сталого розвитку економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4(21). С. 246-250.
23. Кривов'язюк І.В. Бізнес-моделювання як основа функціонування та майбутнього розвитку підприємства. *Економіка та держава: науково-практичний журнал. Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України*. 2013. № 11. С. 23-28.
24. Кужда Т. Особливості планування інноваційного розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 26-36.
25. Кулиняк І.Я. Тенденції та перспективи розвитку ринку фінансового лізингу в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1 (69). С. 48-57.
26. Кучинський В.А. Підвищення ефективності інноваційної діяльності на основі удосконалення підходу до оцінки та відбору інноваційних проєктів. *Сборник научных трудов «Вестник НТУ «ХПИ»: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2011. № 7. С. 112–117.
27. Лизанець А.Г. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод вдосконалення ведення бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2018. Вип. 2 (10). С. 54-57.
28. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. Випуск № 22 (62), 2 т., 2018 р. С. 21-24.
29. Лігоненко Л.О. Цільові параметри планування інноваційного розвитку підприємств. *Економіка розвитку*. № 3 (75). 2015. С.80-87
30. Лісова Р.М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24(2). С. 114-118.

31. Лояк Л.М. Роль інновацій у розвитку малого підприємництва. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 1(117). С. 110-114.
32. Лук'яниця А.Ю. Технологічні інновації та підприємництво в глобальній економіці. *Вісник Національного технічного університету*. 2016. № 48 (1220). С. 106–111 .
33. Марченко О.В., Краус Н.М., Краус К.М. Інноваційне підприємництво і цифровий бізнес: науково-економічна фіча розвитку та зміни в управлінні. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7779> (дата звернення: 18.04.2022).
34. Микитюк П.П., Брич В.Я., Шкільняк М.М., Микитюк Ю.І. Інноваційний менеджмент: підручник. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
35. Міняйленко І.В., Васюта В.Б., Косташ А.І. Сучасні інноваційні аспекти розвитку економіки регіонів України. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2018. Вип. 13. С. 81-89.
36. Моделювання родовищ, зелена сейсміка, модернізація Ірг-установок – інновації для збільшення видобутку газу в Україні. URL: <https://poltava.to/project/6745/> (дата звернення: 08.05.2022).
37. Недбалюк О.П. Планування інноваційної діяльності підприємств *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 310-314.
38. Олійник Л. В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм підприємств. *Економіка і організація управління*. 2017. №3 (27). С. 51-59.
39. Онищенко В.О., Редкін О.В., Чевганова В.Я. Економіка та організація інноваційної діяльності. Практика організаційно-економічного управління проектами і програмами: навч. посібник. Харків: ТОВ «Компанія СМІТ», 2006. 144 с.

40. Пілявоз Т.М., Глущенко Л.Д. Методичний підхід до оцінювання результатів інноваційного розвитку підприємства на базі інтегрального показника рівня інноваційного розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. С. 66-72.

41. Прушковська А.А., Христенко О.В. Моделі інноваційного підприємництва у контексті європейського досвіду. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 червня 2022 р.* Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 85-87.

42. Редкін О.В. Світові стандарти управління інноваційним розвитком економіки України. *Економіка і організація управління. Збірник наукових праць Донецького національного університету*. 2015. Вип. 1(17). С. 215-223.

43. Рижикова Н.І., Бірченко Н.О. Правові основи державного регулювання інвестиційної діяльності. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 3. С. 82-91.

44. Рудик Ю.В., Пузирьова П.В. Управління інвестиційною діяльністю на підприємстві. Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»: матеріали IV Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (5 грудня 2019 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2019. С. 313-320.

45. Сідельнікова І.В. Солопун Н.М. Інноваційне підприємництво як напрямок розвитку сучасного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства : зб. наук. пр.* 2020. № 2 (25). С. 146-154.

46. Таран Г.В. Сценарні моделі активізації інноваційної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. 2015. № 15 (4). С. 44-46.

47. Тарасюк М.В., Кощев О.О. Інновації в глобальній цифровій фінансовій сфері: оцінка трансформацій. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2017. Вип. 131. С. 94-110.

48. Телишевська Л. І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7. С. 498-502.

49. Ткаченко Т.П., Тульчинський Р.В. Розвиток інноваційного підприємництва в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. 2017. № 7. С. 223-229.
50. ТОВ «УСБК». URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/38194778/ (дата звернення: 11.05.2022).
51. Тютюнникова С.В., Фрідман О.А. Трансформації інноваційного підприємництва в умовах становлення цифрової економіки. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/07/26-47.pdf> (дата звернення: 20.04.2022)
52. Федулова Л. І. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2017. №3. С. 48-62.
53. Філіна С.В. Науково-прикладні проблеми впровадження процесного менеджменту на торговельних підприємствах споживчої кооперації. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 3 (137). С. 63-67.
54. Харчук С. А. Стан інвестиційної діяльності підприємств України в умовах економічної нестабільності. *Журнал «Економіка та держава»*. 2020. №1. С. 66-72.
55. Хаустова К.М. Методика моделювання інвестиційно-інноваційної стратегії підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 9. С. 62-69.
56. Чевганова В.Я., Редкін О.В. Організація праці (теоретичні та науково-методичні основи курсу): навчальний посібник (частина 1). Полтава: ПолтНТУ, 2018. 132 с.
57. Чеснокова Н.В. Стан та проблеми розвитку цифрової економіки та суспільства в ЄС та Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 209-213.
58. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.
59. Якушева Н. В. Сучасні моделі інноваційного підприємництва. *Економіка та підприємництво*. 2018. № 40. С. 128-137.

60. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 129–135.
61. Doing business Reports. URL: <https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2019> (дата звернення: 03.05.2022).
62. Etzkowitz H., Chunyan Z. Regional Innovation Initiator: The Entrepreneurial University in Various Triple Helix Models. *Triple Helix VI conference. Singapore*. 2007. Pp. 14-19.
63. Fang L. Do clusters encourage innovation? A meta-analysis. *J. Plan. Lit.* 2015. Vol. 30. Issue 3. P. 239-260.
64. Forbes: Global 2000 The World's Largest Public Companies URL: <https://www.forbes.com/global2000/#1bc8d133335d2> (дата звернення: 08.05.2022).
65. Global Innovation Index2021. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf (дата звернення: 11.05.2022)
66. Guo D., Guo Y. Government-subsidized R & D and firm innovation: evidence from China. *Research Policy*. 2016. № 45 (6). P. 1129-1144.
67. Ilchenko V., Goryaschenko Y., Zhadko K., Nekhay O. Methodology of complex estimation level of socio-ecological and economic development of industrial regions of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. Volume 17 Issue 2, 2019. P. 277-288.
68. Kelvin, A. Does Standardized Innovation Management Systems Matter For Innovative Capability And Business Performance? *Am. Int. J. Bus. Manag.* 2020. № 3. PP. 79–84.
69. Kozhukhivska R., Parubok N., Petrenko N., Podzihun S., Udovenko I. Methods of assessment of efficiency of creating regional innovative clusters for dynamic development of economics. *Investment Management and Financial Innovations*. 2017. № 14 (3). P. 302-312.

70. Michael Rachinger, Romana Rauter, Christiana Müller, Wolfgang Vorraber, Eva Schirgi. Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2018. Vol. 20. № 7. P. 95-124.
71. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 2011. May. 145 с.
72. Shalmo D., Christopher A. Williams, Luke Boardman. Digital transformation of bussines models – best practice, enablers and roadmap. *International Journal of Innovation Management*. 2017. Vol. 21(08). P. 1-17.
73. Swanson L. *Entrepreneurship and Innovation Toolkit*. Saskatoon : University of Saskatchewan, 2017. 158 p.
74. Szczygielski K., Grabowski W., Pamukcu T. Does government support for private innovation matter? Firm-level evidence from two catching-up countries. *Research Policy*. 2017. № 46 (1). P. 219–237.
75. The Global Startup Ecosystem Report 2020 (GSER2020) URL: <https://startupgenome.com/reports/gser2020> (дата звернення: 07.05.2022).
76. The Startup Ranking URL: <https://www.startupranking.com/> (дата звернення: 08.05.2022).
77. Zaenchkovsky A. Prospectsofnon-ferrous metallurgy enterprises participation in industrial clusters. *Economic Annals – XXI*. 2018. № 174 (11-12). P. 63-68.
78. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42. No. 4. P. 504-515.

ДОДАТКИ