

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ
ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»**

здобувача освіти за ОС «бакалавр»

денної форми навчання

галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»

ПОЛІЩУК ЮЛІЇ РУСЛАНІВНИ

Науковий керівник

к. е. н., доцент Нетреба І. О.

Рекомендовано до захисту

на засіданні кафедри менеджменту

інноваційної та інвестиційної діяльності

протокол №16 від 14 червня 2023 р.

Завідувач кафедри

_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ 2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
ПОЛІЩУК ЮЛІЇ РУСЛАНІВНИ

1. Тема роботи: «МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022 р.

2. Строк завершення роботи: 05.06.2023

3. Підсумковий передзахист роботи: 29.05.2023

4. Предмет дослідження: теоретико-методичне забезпечення оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України».

5. Об'єкт дослідження: процес оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета: поглиблення теоретико-методичних засад та розробка напрямів удосконалення методичного забезпечення оцінювання інноваційного потенціалу підприємства.

Завдання:

6.1. розкрити інноваційний потенціал як складову інноваційної політики підприємства;

6.2. розглянути методичний інструментарій оцінювання інноваційного потенціалу підприємства;

6.3. надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Енергія-України»;

6.4. здійснити оцінювання рівня інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України»;

6.5. обґрунтувати необхідність удосконалення процедури оцінювання інноваційного потенціалу підприємства;

6.6 окреслити особливості організаційного забезпечення розв інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	Виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	Виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	Виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 -лютий 2023	Виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	Виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	Виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	Виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	Виконано
9.	Попередній передзахист роботи	10.05.2023	Виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	Виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	31.05.2023	Виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень- червень 2023	Виконано
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	Виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	Виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	Виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	Виконано

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Інноваційний потенціал як складова інноваційної політики підприємства.....	6
1.2. Методичний інструментарій оцінювання інноваційного потенціалу підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ЕНЕРГІЯ-УКРАЇНИ».....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Енергія-України».....	21
2.2. Оцінювання рівня інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України».....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ЕНЕРГІЯ-УКРАЇНИ».....	47
3.1. Удосконалення процедури оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України».....	47
3.2. Організаційне забезпечення розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України».....	55
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі, що швидко розвивається, інновації стали вирішальним рушієм успіху для підприємств у різних галузях. Торговельні підприємства, зокрема, стикаються з проблемою залишатися конкурентоспроможними на динамічному ринку, де запити споживачів, технології та бізнес-моделі постійно розвиваються. Щоб працювати успішно в цьому середовищі, торговельні підприємства повинні ефективно використовувати та оцінювати свій інноваційний потенціал.

Кількісно оцінюючи потенціал для інновацій, підприємства можуть приймати обґрунтовані рішення, розробляти стратегії та ефективніше розподіляти ресурси. Запропонована методика дає змогу торговельним підприємствам визначити та використати сильні сторони, визначити сфери для вдосконалення та використовувати нові можливості. Оцінювання інноваційного потенціалу вимагає багатовимірної підходу, який враховує різні аспекти діяльності торговельного підприємства, включаючи його внутрішні можливості, зовнішнє середовище, динаміку ринку та рівень розвитку технологій.

Слід зазначити, що у науковій літературі присвячено велику кількість наукових праць дослідженню інноваційної діяльності підприємств. Зокрема, вагомий внесок у розвиток даної теми здійснили: Горбась І.М., Єпіфанова І.Ю., Корнілова І.М., Лігоненко Л.О., Мясников В.О., Пілявоз Т.М. та інші. У працях цих науковців висвітлено питання сутності інноваційної діяльності та інноваційного потенціалу, методів оцінювання, особливостей процесів інноваційного розвитку, значення інновацій, джерел фінансування нововведень тощо. Однак на сьогодні доцільно більше уваги присвятити дослідженню методичного забезпечення інноваційного потенціалу підприємства. Зважаючи на вищезазначене та проблему підприємств щодо розвитку інноваційного потенціалу, обрана тема набуває особливої актуальності.

Метою дослідження є поглиблення теоретико-методичних засад та розробка напрямів удосконалення методичного забезпечення оцінювання інноваційного потенціалу підприємства.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є наступні:

- розкрити інноваційний потенціал як складову інноваційної політики підприємства;
- розглянути методичний інструментарій оцінювання інноваційного потенціалу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Енергія-України»;
- здійснити оцінювання рівня інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України»;
- обґрунтувати необхідність удосконалення процедури оцінювання інноваційного потенціалу підприємства;
- окреслити особливості організаційного забезпечення розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України».

Об'єктом дослідження є процес оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України».

Предметом дослідження є теоретико-методичне забезпечення оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України».

У процесі дослідження використано такі методи: теоретичного узагальнення – при дослідженні сутності поняття «інноваційний потенціал»; класифікації – при виявленні факторів впливу на рівень інноваційного потенціалу підприємства; порівняльного аналізу – при розгляді основних методів оцінювання інноваційного потенціалу підприємства; описовий – при визначенні особливостей оцінювання інноваційного потенціалу підприємства; економічного аналізу – при оцінці основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Енергія-України»; експертної оцінки – при визначенні рівня інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України»; графічний та табличний – для наочного представлення отриманих результатів

дослідження; планування та прогнозування – при розробці практичних рекомендацій щодо підвищення рівня інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України».

Інформаційною базою дослідження є чинне законодавство України, праці провідних українських та іноземних вчених, присвячених вивченню питання оцінювання інноваційного потенціалу підприємств, матеріали науково-практичних конференцій, періодичні видання, матеріали представлені у мережі Інтернет, офіційна фінансова та статистична звітність ТОВ «Енергія-України» за 2019-2021 рр.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Інноваційний потенціал як складова інноваційної політики підприємства

Сучасним трендом підприємств усіх галузей економіки є активне впровадження результатів досліджень і розробок, здійснення інноваційної діяльності. Економічна криза, викликана війною в Україні, потребує від підприємств активної позиції в реалізації якісних та кількісних прогресивних змін. Саме ті підприємства, які активно займаються інноваційною діяльністю є більш конкурентоспроможні, здатні успішно функціонувати на міжнародних ринках та вдало адаптуватися до різких змін в зовнішньому середовищі. Таким чином, здійснення інноваційної діяльності є основою подальшого розвитку підприємства [11].

Однак не кожне підприємство має здатність для активної інноваційної діяльності, оскільки це вимагає відповідного ресурсного забезпечення. Відтак, на перший план виходить інноваційний потенціал підприємства, який визначає здатність до впровадження інновацій.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення поняття «інноваційний потенціал».

Слід зазначити, що категорія «інноваційний потенціал» вміщує два поняття: «інновація» та «потенціал». Сутність поняття «інновація» визначається як використання у діяльності підприємства нових підходів, технологій, засобів для вирішення комерційних завдань. Термін «потенціал» означає можливості підприємства до здійснення певного виду діяльності. Відтак, інноваційний потенціал можна визначати як здатність підприємства до впровадження інновацій.

Зазначимо, що в цілому термін «інноваційний потенціал» введений у науковий обіг не так давно. Вперше даний термін почав використовуватися в

середині 80-х рр. минулого століття, що порівняно з іншими термінами є досить новим визначенням. Зважаючи на це, у наукових колах тривають дискусії щодо сутності та дієвих методів оцінювання інноваційного потенціалу підприємства.

Систематизація інформації, наведеної у наукових джерелах дає змогу виявити значну кількість варіантів трактування поняття «інноваційний потенціал». У табл. 1.1 наведено різноманітні підходи щодо визначення цієї категорії.

Таблиця 1.1

Наукові підходи щодо визначення поняття «інноваційний потенціал»*

Автор	Інноваційний потенціал – це
І.Ю. Спіфанова, Д.О. Гладка [13]	«сукупність наявних інтелектуальних, технологічних, фінансово-економічних, науково-виробничих ресурсів з відповідним їх інфраструктурним забезпеченням, які здатні створювати нові знання та ефективний механізм комерціалізації та сприяти розвитку»
Закон України «Про інноваційну діяльність» [40]	«сукупність науково-технологічних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних та культурно-освітніх можливостей країни (галузі, регіону, підприємства тощо), необхідних для забезпечення інноваційного розвитку економіки»
Н.В. Віхляєва [3]	«сукупність його окремих умовно автономних складників, таких як виробничий, фінансовий, кадровий, маркетинговий, інформаційний, науковий та організаційно-управлінський»
С. Christensen [62]	«здатність компанії визначати й використовувати можливості для інновацій, а також ефективно впроваджувати їх на конкурентному ринку»
Н. Chesbrough [61]	«здатність підприємства генерувати та розвивати нові ідеї та технології»

*Розроблено автором на основі [13, 40, 61, 62]

Проведений аналіз вказує на велике різноманіття підходів щодо трактування поняття «інноваційний потенціал». З іншого боку, практично усі вони є подібними за змістом: більшість науковців визначають інноваційний потенціал як здатність підприємства до здійснення інноваційної діяльності, продукування інноваційних ідей, впровадження останніх досягнень науки та техніки. Тобто, згідно найбільш поширеного підходу, інноваційний потенціал

визначають з точки зору здатності підприємства до використання наявних ресурсів для здійснення інноваційної діяльності. Отже, інноваційний потенціал є важливою складовою інноваційної політики будь-якого підприємства: це стосується здатності підприємства генерувати нові ідеї, продукти, процеси та технології, які можуть покращити її діяльність, підвищити конкурентоспроможність та задовольнити потреби клієнтів.

Слід зазначити, що як не має у науковій літературі єдиного визначення поняття «інноваційний потенціал», так і різняться думки дослідників щодо складових інноваційного потенціалу підприємства. Зокрема, у праці [13] виокремлено сім основних складових інноваційного потенціалу підприємства: ерудованість, працівники, ринок, дослідження, взаємодія, техніко-технологічна складова та інформаційно-довідкова складова. Водночас, у науковій роботі [4] до складових інноваційного потенціалу відносять історію та імідж підприємства, стратегічні пріоритети, якість менеджменту, маркетинг, виробництво, фінансовий та економічний стан. Складові інноваційного потенціалу підприємства включають: матеріальні ресурси, нематеріальні ресурси, трудові ресурси, маркетингові ресурси та фінансові ресурси [58].

Таким чином, можна виділити наступні елементи інноваційного потенціалу (рис. 1.1.):

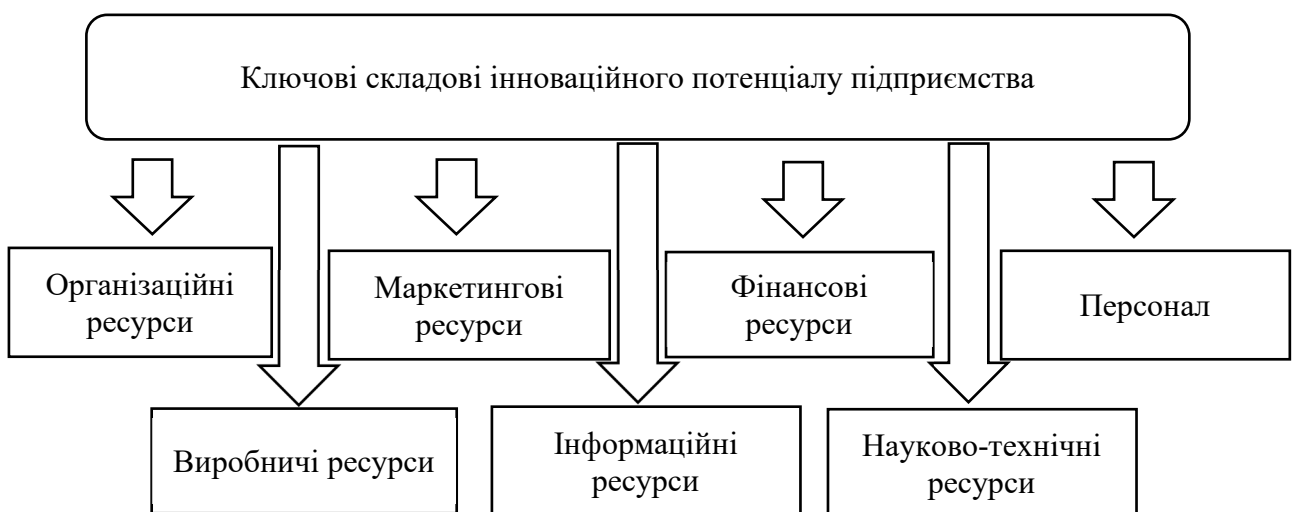


Рис. 1.1. Елементи інноваційного потенціалу підприємства*

*Розроблено автором на основі [4, 13, 58]

Наведені вище складові, на нашу думку, є найважливішими елементами інноваційного потенціалу підприємства, особливе значення належить персоналу, від якого залежить результативність як управлінських рішень, так і будь-яких управлінських дій. Саме персонал генерує інноваційні ідеї, займається процесом впровадження нововведень у діяльність підприємства тощо. Тому для розвитку підприємству важливо залучати талановитих і кваліфікованих працівників.

Відомо також що людський фактор відіграє вирішальну роль в управлінні інноваціями. Інновація, це процес генерування та реалізації нових ідей для створення цінності, вимагає поєднання творчості, знань, навичок і співпраці. Тому при виборі напрямів інвестування, керівники повинні віддавати перевагу інвестуванню в розвиток людського капіталу, щоб стимулювати інновації та забезпечити майбутнє зростання [60].

Інші складові є також важливими у формуванні інноваційного потенціалу підприємства. Зокрема, фінансові ресурси дають змогу інвестувати у дослідження і розробки, наймати кваліфікованих працівників, купувати сучасні технології та брати на себе ризики. Доступ до актуальної та своєчасної інформації може допомогти керівнику підприємства правильно оцінити ринкові можливості та прийняти обґрунтовані рішення.

Маркетингові ресурси включають ресурси, які використовує підприємство для проведення дослідження ринку, аналізу потреб і переваг споживачів і розробки маркетингових стратегій для просування продуктів або послуг. Маркетингові ресурси можуть включати програмне забезпечення для аналізу даних, звіти про дослідження ринку, брендингові та рекламні матеріали, а також команду фахівців з маркетингу [63].

Організаційні ресурси – це ресурси, які використовує підприємство для підтримки нововведень всередині організації. Вони можуть включати підтримуючі методи управління, програми навчання та розвитку, фінансові стимули для інновацій, прийняття ризику, а також заохочення співпраці та обміну знаннями. Також до організаційних ресурсів відноситься наявність

окремих функціональних підрозділів, інноваційних центрів, основне завдання яких полягає в управлінні інноваційною діяльністю, розробці інноваційних продуктів тощо [27].

Наукові та технічні ресурси включають досвід, знання та технології, необхідні підприємству для розробки та впровадження нових продуктів або послуг. Сюди відносяться науково-дослідні засоби, спеціалізоване обладнання, висококваліфікований технічний персонал, партнерство з університетами та іншими дослідницькими установами.

Виробничі ресурси включають у себе наявність новітніх технологій, потужну матеріально-технічну базу, яка дозволить проводити науково-дослідну роботу, виробляти інноваційну продукцію тощо.

Таким чином, інноваційний потенціал підприємства складається з різних компонентів, кожен з яких сприяє здатності організації розробляти та впроваджувати нові та творчі ідеї. Інвестуючи в маркетингові, організаційні, науково-технічні та виробничі ресурси, підприємство може підвищити інноваційний потенціал і залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Слід зазначити, що на рівень інноваційного потенціалу впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Внутрішні чинники – ендогенні, які знаходяться у компетенції підприємства. Від дій підприємства залежить їх стан, до них відносяться складові інноваційного потенціалу, які розглянуті вище. Більше уваги приділимо зовнішнім чинникам, що здійснюють вплив на інноваційний потенціал підприємства [23].

Згідно з узагальненою класифікацією, ці чинники поділяють на політико-правові, економічні, технологічні, соціально-культурні та науково-технічні. Відомо, що до дії даних чинників підприємство може лише пристосовуватися, використовувати наявні можливості та вживати заходи спрямовані на нейтралізацію загроз, що існують у зовнішньому середовищі. Окрім вищенаведених груп чинників зовнішнього оточення, можна виділити фактори мікросередовища такі як: конкуренти, постачальники, споживачі. Підприємства мають змогу вибудовувати взаємовигідні відносини з ними, що

допомагатиме у здійсненні інноваційної діяльності. Так, для виробництва нової продукції необхідне своєчасне постачання якісних ресурсів. Тому від роботи постачальників залежать терміни реалізації інноваційного проекту, якість виробленої інноваційної продукції тощо.

Відомо, що фактори зовнішнього середовища можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на інноваційний потенціал підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Фактори зовнішнього середовища, що впливають на інноваційний потенціал підприємства*

№	Групи чинників	Перелік чинників, що входять до відповідної групи
I	Політико-правове середовище	Політика підтримки окремих галузей і сфер діяльності
		Політика залучення та захисту іноземних інвестицій
		Стабільність державної влади
		Рівень політичних ризиків
		Зовнішньоекономічна політика
II	Економічне середовище	Система оподаткування
		Розвиток міжнародної торгівлі
		Стабільність рівня національної валюти
		Рівень ВВП, накопичень населення
		Динаміка валютних курсів
III	Технологічне середовище	Тенденції розвитку технологій
		Інновації у сфері технологій і технічних засобів
		Автоматизація та контроль технологічних процесів
		Технології виробництва
IV	Науково-технічне середовище	Фінансування фундаментальних досліджень
		Доступність нововведень широкому колу виробників
		Ліцензування і патентування розробок
		Система пільг для інноваційних підприємств
V	Соціокультурне середовище	Охорона навколишнього середовища
		Рівень безробіття
		Демографічна ситуація
		Освітній та культурний рівень працівників
		Обсяг продажу продукції у найважливіших сегментах

*Розроблено автором на основі [8, 14, 57]

Підприємствам важливо проводити систематичну діагностику зовнішнього середовища, що уможлиблює своєчасне виявлення можливостей

та ризиків. Отже, керівники можуть адекватно оцінювати ринкову ситуацію, володіти достовірною інформацією та відповідно до цього приймати рішення, спрямовані на оптимальне використання ресурсів та розвитку інноваційного потенціалу.

Слід зазначити, що інноваційний потенціал підприємства не є сталою величиною, його потрібно постійно розвивати. Щоб підтримувати потужний інноваційний потенціал, керівники мають заохочувати своїх працівників створювати та ділитися новими ідеями. Для цього потрібно створити середовище, яке підтримує експерименти, ризик і процеси навчання.

Окрім створення культури інновацій, підприємство також може інвестувати в дослідження і розробки (ДіР) для вивчення нових технологій, продуктів і процесів, які можуть дати зростання прибутків. Це може включати співпрацю з університетами, дослідницькими установами та іншими компаніями для доступу до кращого досвіду та ресурсів [14].

Крім того, підприємство може використовувати нові тенденції та технології, такі як штучний інтелект, щоб створювати інноваційні продукти та послуги, які відповідають потребам клієнтів. Загалом, віддаючи пріоритет інноваційному потенціалу як компоненту загальної стратегії, підприємство може не лише випереджати конкурентів, але й стимулювати зростання та прибутковість у довгостроковій перспективі.

Таким чином, інноваційний потенціал характеризує здатність підприємства до впровадження інновацій, систематичне здійснення інноваційної діяльності. Інноваційний потенціал визначається як сукупність ресурсів підприємства необхідних для здійснення інноваційного розвитку.. До основних складових інноваційного потенціалу підприємства відносяться: маркетингові ресурси, організаційні ресурси, науково-технічні ресурси, персонал, виробничі ресурси, фінансові ресурси, а також інформація. На рівень інноваційного потенціалу впливає низка як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До найбільш вагомих зовнішніх чинників слід віднести: політико-правові, економічні, технологічні, науково-технічні та соціокультурні. У

зв'язку з тим, що інноваційний потенціал підприємства є змінною величиною, його необхідно постійно оцінювати та вживати заходів, спрямованих на розвиток.

1.2. Методичний інструментарій оцінювання інноваційного потенціалу підприємства

Як вже було зазначено, рівень інноваційного потенціалу залежить від низки чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Підприємства мають змогу, вживаючи відповідних дій, впливати на його рівень. Від наявного рівня інноваційного потенціалу залежать інноваційні проєкти, які підприємство спроможне реалізовувати. Керівникам доцільно проводити систематичне оцінювання інноваційного потенціалу, що уможливорює визначення його рівня та здатності залучати і освоювати інновації.

У науковій літературі викладено та обґрунтовано різні методи оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, які можна поділити на кількісні та якісні.

Якісні методи засновані на залученні експертів, які оцінюють за бальною шкалою окремі складові інноваційного потенціалу. Поширення якісних методів обумовлено тим, що окремі складові інноваційного потенціалу підприємства неможливо виміряти кількісно. Недоліком якісних методів є високий рівень суб'єктивізму та відповідно існування суттєвих похибок у визначенні рівня інноваційного потенціалу підприємства. Кількісні методи базуються на проведенні різноманітних обчислень, розрахунків показників, які можливо кількісно виміряти [13].

Найчастіше у сучасній практиці для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства використовується різна комбінація кількісних та якісних методів. Це дає змогу комплексно підійти до процедури оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. У праці [29] виділено третю групу методів – комбіновані, що базуються на використанні спеціалізованого програмного забезпечення.

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства передбачає визначення здатності генерувати та впроваджувати нові ідеї, бізнес-процеси, виготовляти нові товари або надавати послуги, які додають цінність організації та її клієнтам. Тому оцінювання інноваційного потенціалу підприємства вимагає цілісного підходу, який враховує низку факторів. Оцінюючи основні складові інноваційного потенціалу, керівники можуть визначити сильні та слабкі сторони підприємства і розробити стратегію для сприяння інноваціям і зростанню підприємства у майбутньому. На рис. 1.2 наведено узагальнену класифікацію методів оцінювання інноваційного потенціалу підприємства.



Рис. 1.2. Класифікація методів оцінки інноваційного потенціалу підприємства*

*Розроблено автором на основі [13, 29, 36-37, 46]

Зазначимо, що при оцінюванні інноваційного потенціалу підприємства важливого значення набуває наявність відповідної інформаційної бази, що включає внутрішні дані підприємств, на основі яких можна оцінити окремі показники, що характеризують стан інноваційної діяльності та інноваційного потенціалу підприємства. У науковій літературі представлені рекомендації щодо оцінювання інноваційного потенціалу підприємства шляхом порівняння рівня потенціалу даного підприємства з іншими підприємствами цієї галузі.

Зокрема, Л.О. Лігоненко у роботі [26] пропонує для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства здійснювати розрахунок наступних економічних показників:

- частка прибутку від реалізації нової продукції у загальному обсязі реалізації продукції підприємства (у % до загального обсягу);
- витрати на модернізацію і технологічне обладнання (у % до вартості основних фондів);
- витрати на ДіР, включаючи придбання ліцензій і патентів (у % до валового прибутку);
- частка працівників, зайнятих в інноваційній діяльності, до середньоспискової чисельності персоналу (у % загальної чисельності).

Узагальнюючий показник інноваційного потенціалу підприємства визначається як добуток значень вищезазначених показників з визначенням їх вагового значення, яке може варіюватися від 0 до 1, але сума вагових значень дорівнює 1. Даний підхід отримав критику науковців через те, що враховано незначну кількість показників, що недостатньо для комплексного та повного оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. Тому даний підхід є досить обмеженим у використанні.

Також у науковій праці [29] запропоновано методичний підхід до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства; процедуру зазначено на рис. 1.3.

На перших етапах необхідно визначити перелік показників, які будуть покладені в основу оцінювання інноваційного потенціалу та зібрати необхідну

інформацію для цього. На основі отриманих результатів розрахунків потрібно визначити загальний рівень інноваційного потенціалу підприємства, а також у розрізі окремих елементів.

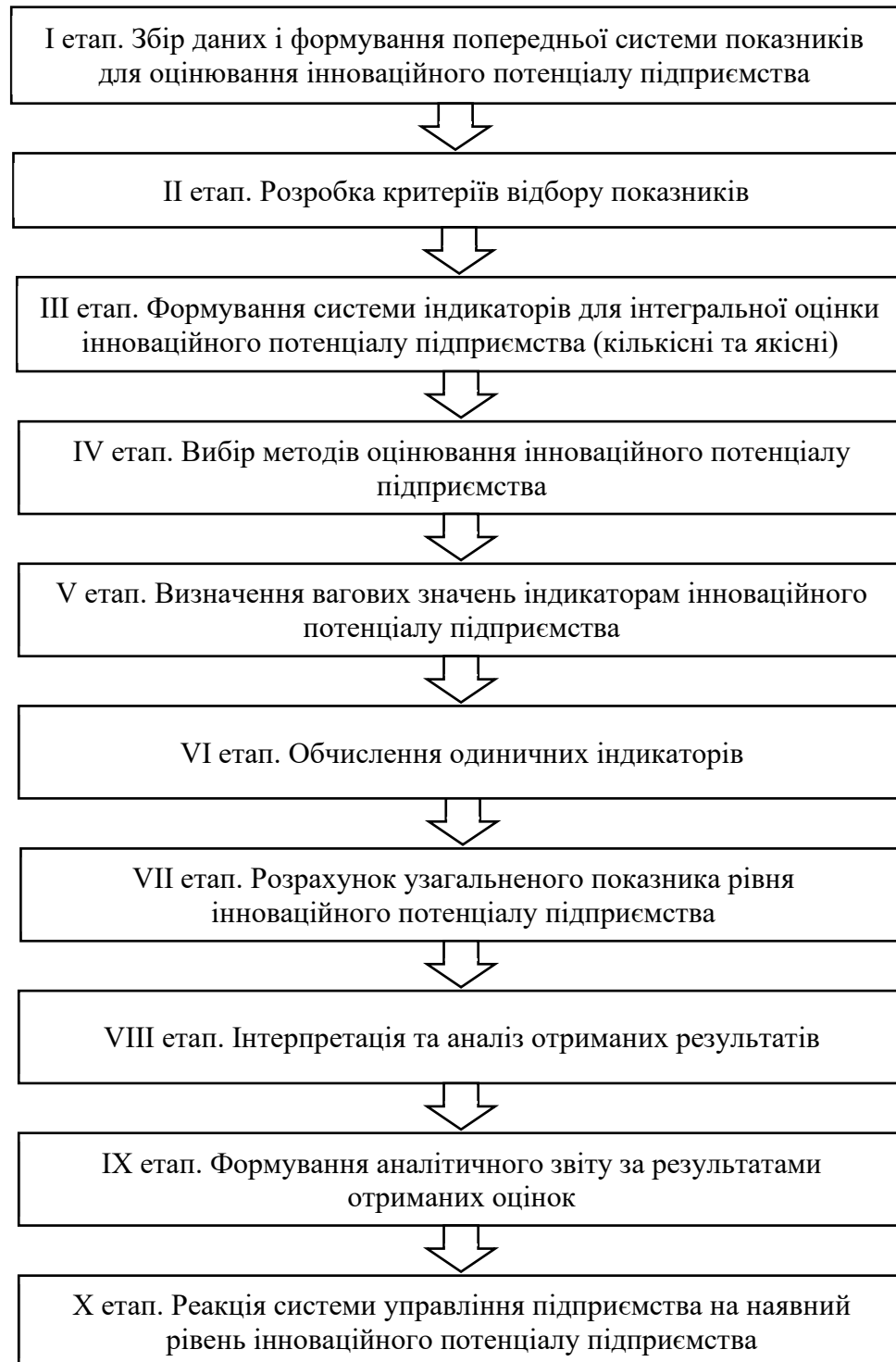


Рис. 1.3. Методичний підхід до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства*

*складено на основі [13, 29, 36-37, 46]

Однією з проблем, яка наявна у практиці управління підприємствами є те, що оцінювання інноваційного потенціалу не проводиться систематично. Така оцінка може бути здійснена один раз на рік або на 3-5 років, тоді як інноваційний потенціал є змінною величиною і може змінюватися під впливом різних чинників. Тому підприємствам слід регулярно проводити таку оцінку, цей процес повинен набувати системного періодичного характеру і здійснюватися автоматизовано, щоб завжди мати актуальні дані щодо рівня інноваційного потенціалу та аналізу виявлених проблем.

Тому актуальним питанням у сучасних умовах є використання економіко-математичного моделювання, що передбачає застосування спеціалізованого прикладного програмного забезпечення, за допомогою якого можливо не лише визначити наявний рівень інноваційного потенціалу підприємства, але й спрогнозувати його рівень на наступні декілька років, орієнтуючись на статистичні дані попередніх років. Однак його застосування має недоліки, оскільки вимагає наявності відповідної статистичної бази мінімум за 3-5 попередніх років, щоб можливо було на основі цих даних спрогнозувати інноваційний потенціал на наступний період. Також використання прийомів економіко-математичного моделювання потребує від аналітика спеціальних знань та вмінь [36].

Як вже зазначалося, найбільш часто у сучасній практиці менеджменту для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства використовується різна комбінація якісних та кількісних методів, що передбачає як розрахунок кількісних індикаторів, так й орієнтується на експертну оцінку. Такі розбіжності в оцінюванні інноваційного потенціалу підприємства обумовлені тим, що ця категорія містить велику кількість складових, які необхідно врахувати. До того ж вчені виділяють різні складові інноваційного потенціалу, що й визначило існування різних підходів до процедури оцінювання.

На нашу думку, найбільш повний перелік показників для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства запропоновано у роботі Т.П. Пілявоз [37]. Даний метод орієнтований на оцінку кожної зі складових інноваційного

потенціалу. Перевагою даного методу є те, що аналітик може бачити, яка складова інноваційного потенціалу має найнижчий рівень та відповідно потребує заходів, спрямованих на його підвищення.

У табл. 1.3 наведено узагальнений перелік показників для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства за різними складовими.

Таблиця 1.3

Узагальнений перелік показників для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства за різними складовими*

Група	Показники
Показники науково-технічного потенціалу (НП)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Частка працівників зайнятих у сфері ДіР 2. Відношення чисельності докторів, кандидатів, аспірантів до чисельності зайнятих на підприємстві. 3. Рівень витрат на наукові розробки.
Показники кадрового потенціалу (КП)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Частка працівників з вищою освітою. 2. Рівень інноваційної активності персоналу. 3. Згуртованість колективу. 4. Розвиненість системи мотивації персоналу
Показники виробничого потенціалу (ВП)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коефіцієнт придатності основних фондів. 2. Коефіцієнт оновлення основних фондів. 3. Фондоозброєність праці. 4. Ступінь використання виробничих потужностей. 5. Рівень прогресивності застосованих технологій. 6. Продуктивність та ритмічність виробництва.
Показники фінансово-економічного потенціалу (ФЕП)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коефіцієнт фінансової автономії. 2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. 3. Фінансова стійкість підприємства. 4. Показники рентабельності та прибутковості. 5. Капітал підприємства та його структура.
Показники маркетингового потенціалу (МП)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Частка ринку. 2. Гнучкість цінової політики. 3. Рівень використання реклами. 4. Ефективність системи збуту.
Показники організаційного потенціалу (ОП)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність в організаційній структурі підприємства відокремленої структурної одиниці, яка займається інноваційною діяльністю. 2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства 3. Рівень компетенції керівників

*Розроблено автором на основі [13, 29, 36-37, 46]

Важливо відзначити загальне обмеження, яке полягає в тому, що деякі ресурси підприємства не можуть бути кількісно виміряні об'єктивним чином. Оскільки деякі показники можна оцінити лише якісно, ефективним підходом до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства є використання бальної оцінки його елементів. Це передбачає присвоєння кожному елементу інноваційного потенціалу бальної оцінки на основі розробленої шкали балів для кожного показника та його елементів, що визначає важливість кожного елемента у формуванні інноваційного потенціалу підприємства. Згідно з цією методикою кожному елементу інноваційного потенціалу (в тому числі визначеному за допомогою коефіцієнтів та ін.) присвоюється відповідна оцінка від 0 до 3 балів, яка вказує на рівень його потенціалу [37]:

0 балів – відсутність потенціалу;

1 бал - низький рівень потенціалу;

2 бали – середній рівень потенціалу;

3 бали – вище середнього рівень потенціалу;

4 бали – високий рівень потенціалу.

Для визначення узагальненого показника рівня інноваційного потенціалу підприємства використовується наступна формула [26]:

$$P = \sum (P_i * W_i) \quad (1.1)$$

де P – рівень інноваційного потенціалу підприємства;

P_i – експертна оцінка і-того елемента інноваційного потенціалу, бали;

W_i – вага і-того елемента інноваційного потенціалу.

Даний методичний підхід уможливорює поєднання кількісної та якісної оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Використання ж лише якісної чи кількісної методики не дає змоги врахувати та оцінити комплексно усі елементи інноваційного потенціалу підприємства.

У табл. 1.4 наведено шкалу оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства.

Таблиця 1.4

Оцінювання рівня інноваційного потенціалу*

№ п/п	Показник ІП	Рівень інноваційного потенціалу
1.	>4,0	Дуже низький
2.	від 4,1 до 7,0	Низький
3.	7,1-10,0	Середній
4.	10,1-12	Високий

**складено автором на основі [13, 29, 36-37, 46]*

Використання даної шкали дає змогу інтерпретувати розрахований показник інноваційного потенціалу підприємства. За умови наявності високого рівня інноваційного потенціалу підприємство може реалізовувати інноваційні проекти різних масштабів. У випадку низького та дуже низького рівня інноваційного потенціалу підприємства досить обмежені у подальшому розвитку.

Отже, можна зробити висновок, що на сьогодні існує велика кількість методичних підходів до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, які умовно можна поділити на якісні, кількісні та комбіновані. Окремі складові інноваційного потенціалу можна визначити лише якісними методами, а інші – кількісно. Тому найчастіше використовується комплексний підхід, який передбачає врахування кількісних і якісних індикаторів оцінювання інноваційного потенціалу. Оцінювання інноваційного потенціалу за окремими елементами дає змогу визначити, які саме складові потребують удосконалення.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ЕНЕРГІЯ-УКРАЇНИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Енергія-України»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Енергія-України» (скорочена назва й далі у роботі – ТОВ «Енергія-України») засноване в Україні у 2006 р. та входить до групи компаній «Ефективні інвестиції». Юридична адреса товариства: Україна, 01135, місто Київ, вулиця Жилинська, будинок 97 Літера 3. Діяльність ТОВ «Енергія-України» не обмежується лише своїм територіальним розташуванням, а охоплює усю територію України. У табл. 2.1 наведено основні інформаційні відомості про ТОВ «Енергія-України».

Таблиця 2.1

Основні інформаційні відомості про ТОВ «Енергія-України»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Енергія-України»
2	Скорочена назва підприємства	ТОВ «Енергія-України»
3	Назва англійською	LLC «UKRAINE ENERGY»
4	ЄДРПОУ	34528630
5	Юридична адреса	Україна, 01135, місто Київ, вулиця Жилинська, будинок 97 Літера 3
6	Дата заснування	18.07.2006
7	Керівник	Іванчук Іван Миколайович
8	Розмір статутного капіталу	6 123 382 грн.
9	Форма власності	Приватна
10	Основний вид діяльності	46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами
11	Інші види діяльності	43.29 Інші будівельно-монтажні роботи 46.12 Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами

**складено автором за матеріалами підприємства*

ТОВ «Енергія України» функціонує в енергетичній сфері України, а також має стратегічно важливе значення для національної економіки. Зокрема,

товариство має необхідні ліцензії для імпорту природного газу з Європи, а це сприяє енергетичній національній безпеці. За чисельністю працюючих ТОВ «Енергія України» відноситься до малих підприємств, оскільки середньооблікова кількість працівників протягом останніх трьох років не перевищувала 50 осіб. ТОВ «Енергія України» працює не лише на території України, але й активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність шляхом імпорту природного газу з Європи та різного устаткування провідних європейських виробників і експортує на зовнішній ринок свої послуги. На рис. 2.1 наведено основні види послуг, що пропонує ТОВ «Енергія України».

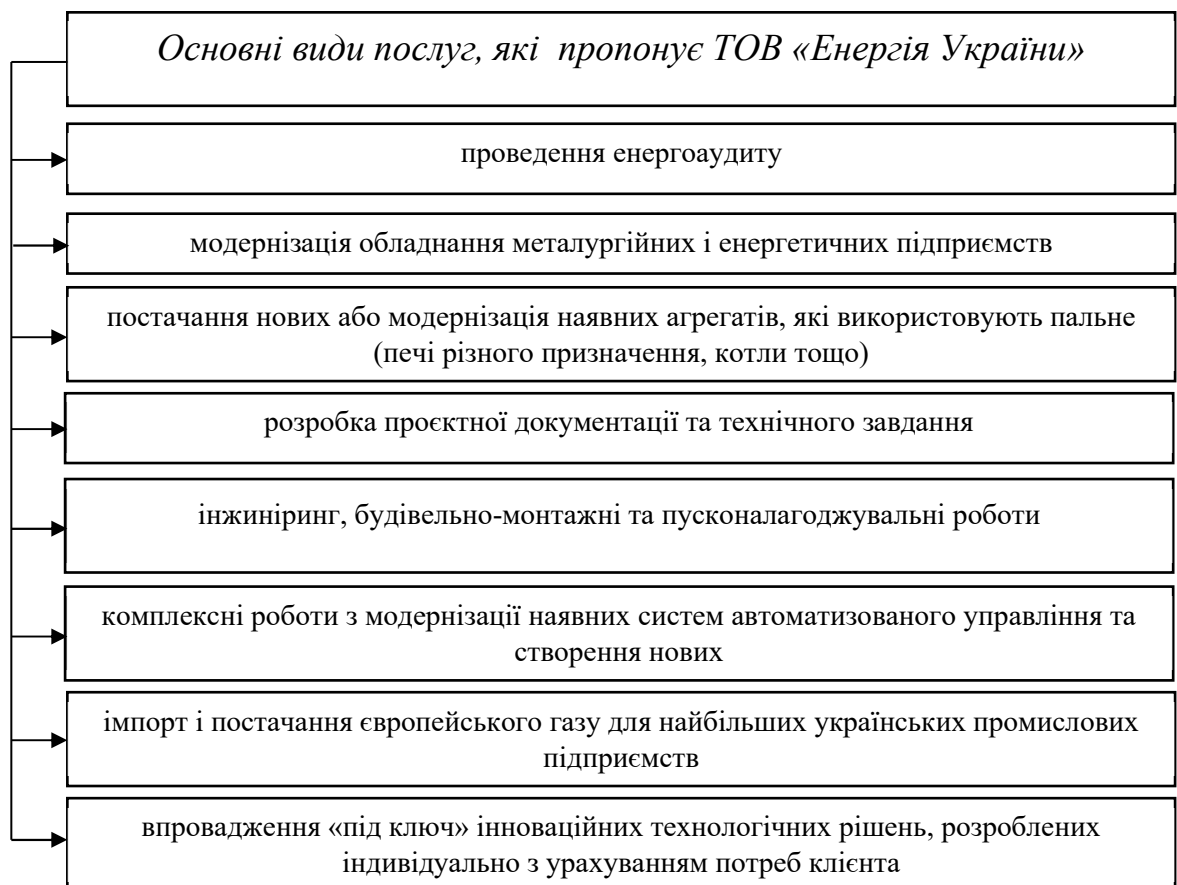


Рис. 2.1. Основні види послуг, які надає ТОВ «Енергія України».

* складено автором за матеріалами підприємства

ТОВ «Енергія України» має довгострокові ліцензії на постачання природного газу, електричної енергії, а також розробки проєктної документації. Сьогодні ТОВ «Енергія України» є одним з підприємств зі

значним досвідом роботи у сфері енергоефективності та енергозбереження. ТОВ «Енергія України» пропонує стратегічні рішення з енергетичного менеджменту, розроблені індивідуально з урахуванням потреб замовників, а також ексклюзивний сервіс. Зважаючи на наявний стан енергетичної системи України, потребу в пошуку енергоефективних рішень можемо констатувати, що ТОВ «Енергія України» має доволі хороші перспективи для подальшого розвитку. Слід зазначити, що суттєвий вплив на діяльність ТОВ «Енергія України» має організаційна структура управління, яка наведена на рис. 2.2.

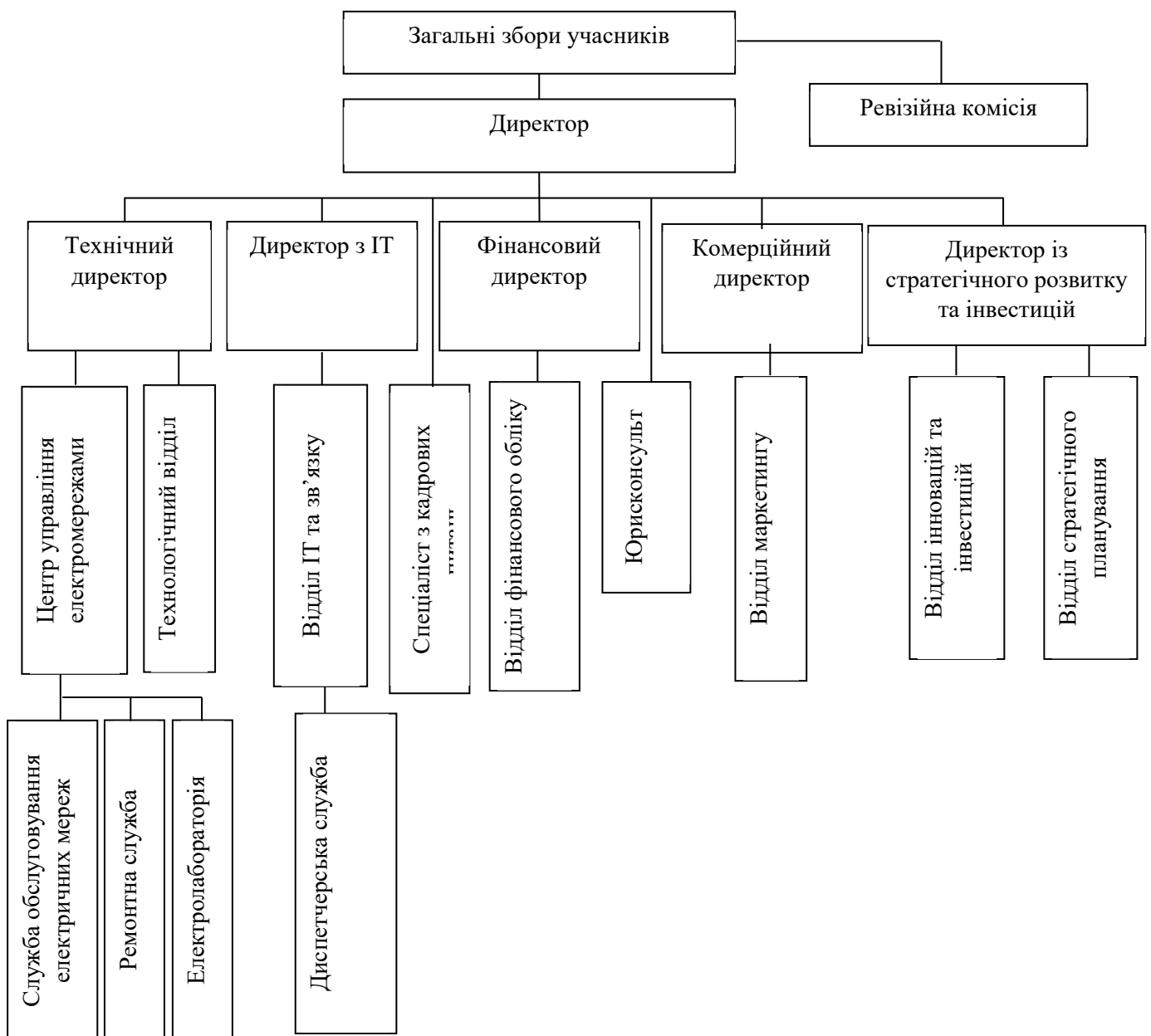


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «Енергія України»

* за даними підприємства

З наведеної схеми можна зробити висновок, що ТОВ «Енергія України» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Вищим органом управління ТОВ «Енергія України» є загальні збори учасників, які визначають загальні напрями діяльності товариства, формують загальну стратегію розвитку, визначають розмір статутного капіталу, призначають виконавчий орган управління. Загальними зборами учасників ТОВ «Енергія України» сформовано ревізійну комісію, яка здійснює контроль за поточною фінансово-господарською діяльністю товариства.

У підпорядкуванні директора ТОВ «Енергія України» є 5 заступників, які відповідають за різні напрями діяльності товариства. За планову та аналітичну роботу на ТОВ «Енергія України» відповідає відділ фінансового обліку, який очолює фінансовий директор. У ТОВ «Енергія України» на досить високому рівні знаходиться організаційне забезпечення, кожного працівника, робота якого цього стосується, забезпечено сучасним комп'ютером, планшетом, а також надано ліцензійний доступ до відповідного програмного забезпечення, використання якого дає змогу автоматизувати низку рутинних процесів. Також у ТОВ «Енергія України» створений відділ ІТ та зв'язку, який відповідає за впровадження сучасних інформаційних рішень з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Також слід зазначити, що у ТОВ «Енергія України» створено відділ інновацій та інвестицій. У даному відділі вирішуються завдання що стосуються інноваційної діяльності, розробки інноваційних проєктів, здійснення їх техніко-економічного обґрунтування тощо.

До основних завдань даного відділу в частині інноваційної діяльності відносяться наступні:

- розробка та реалізація інноваційної стратегії, яка відповідає цілям і завданням організації. Це включає виявлення можливостей для інновацій, проведення ринкових досліджень і інформування про нові технології та тенденції;

- оцінювання потенційних інвестиційних можливостей в інноваційні проєкти, стартапи або технології. Зокрема, надається техніко-економічне обґрунтування, здійснюється фінансовий аналіз, оцінювання ризиків і перевірка, щоб оцінити потенційну віддачу від інвестицій;

- підтримка співпраці та партнерство із зовнішніми зацікавленими сторонами, такими як стартапи, дослідницькі установи та експерти галузі. Це допомагає отримати доступ до зовнішнього досвіду, технологій і ресурсів для стимулювання інновацій в організації;

- організація семінарів, навчальних програм та заходів, які заохочують працівників генерувати та впроваджувати інноваційні ідеї;

- управління інноваційними проєктами від ідеї до реалізації. Це передбачає координацію міжфункціональних команд, встановлення основних етапів проєкту, управління бюджетами та забезпечення успішної реалізації інноваційних ініціатив.

- моніторинг ринку на предмет нових технологій, продуктів або послуг, що може вплинути на діяльність і конкурентоспроможність даного підприємства;

- підтримка безперервного вдосконалення, оптимізації процесів, підвищення ефективності та скорочення витрат на основі застосування інноваційних підходів в діяльності підприємства;

- оцінювання результатів інноваційних ініціатив, підготовка звітів та представлення висновків вищому керівництву. Це допомагає оцінити ефективність інноваційної стратегії та прийняти обґрунтовані рішення щодо майбутніх інвестицій.

ТОВ «Енергія України» інвестує значні кошти в дослідження та розробки (ДіР) для вивчення та створення енергоефективних технологій. У ТОВ «Енергія України» працює команда вчених, інженерів і дослідників, які займаються вивченням відновлюваних джерел енергії, сучасних рішень забезпечення оптимізації енергетичних витрат. Діяльність ТОВ «Енергія України» зосереджена на розробці інноваційних рішень, які максимізують

виробництво енергії при мінімізації споживання ресурсів. На рис. 2.3 наведено витрати ТОВ «Енергія України» на ДіР за 2019-2021 рр.

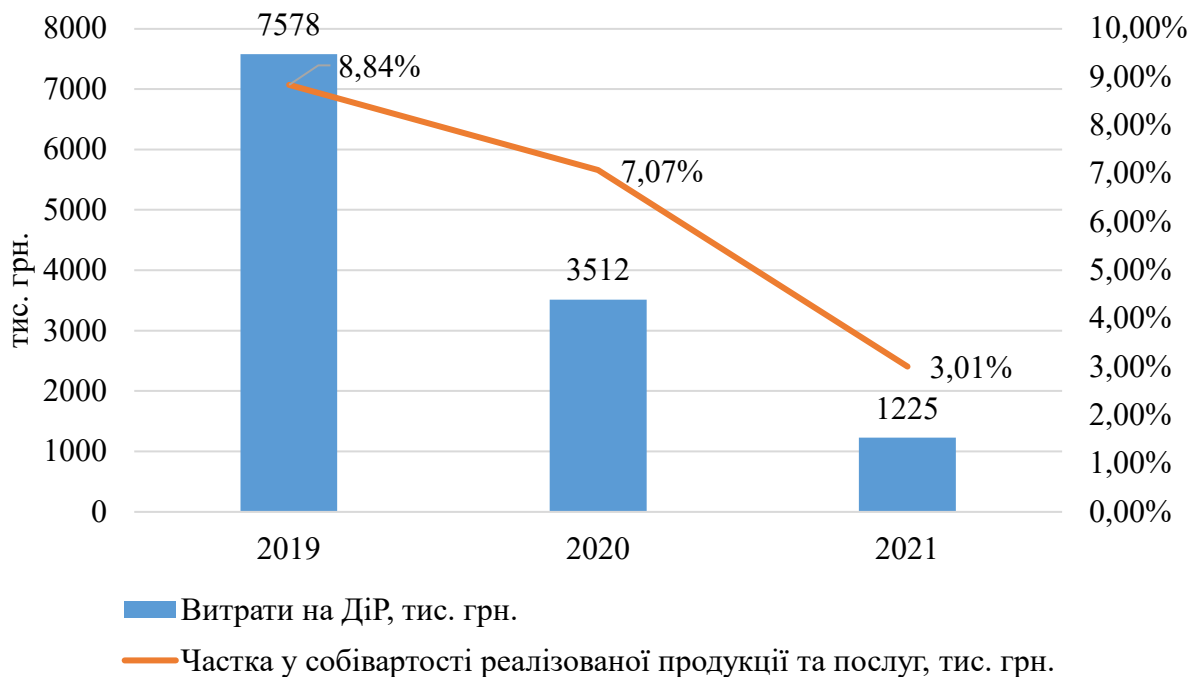


Рис. 2.3. Витрати ТОВ «Енергія України» на ДіР за 2019-2021 рр.

**розроблено автором за даними підприємства*

Зазначимо, що ТОВ «Енергія України» активно співпрацює з академічними установами, дослідницькими організаціями та галузевими партнерами, щоб сприяти обміну знаннями та використовувати досвід. Беручи участь у спільних проєктах, ТОВ «Енергія України» отримує доступ до ширшого кола ідей, спеціалізованих ресурсів і прискорює розробку енергоефективних рішень. ТОВ «Енергія України» інтегрує передові системи моніторингу та аналізу у свої енергоефективні рішення. Ці системи збирають дані про енергоспоживання, виробництво та фактори навколишнього середовища, що дає змогу керівникам ТОВ «Енергія України» та клієнтам підприємства отримати уявлення про моделі споживання енергії, визначити напрями, що потребують покращення та подальшої оптимізації енергоефективності.

Для визначення перспектив функціонування ТОВ «Енергія України» на ринку скористаємося таким інструментом, як SWOT-аналіз. Його проведення дає змогу оцінити стан зовнішнього та внутрішнього середовища товариства. На основі даної інформації можливо прийняти рішення щодо подальших перспектив розвитку ТОВ «Енергія України». У табл. 2.2 наведено результати SWOT-аналізу ТОВ «Енергія України».

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «Енергія України»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Розвиток енергетичного сектору України	1. Ризики внаслідок бойових дій
2. Зростання попиту на пошук енергоефективних рішень	2. Проблеми у стабільному постачанні електроенергії
3. Можливість отримання грантових коштів від міжнародних організацій	3. Зниження платоспроможності окремих груп клієнтів
4. Державна фінансова та інформаційна підтримка	4. Девальвація національної валюти
	5. Зміни в законодавстві щодо постачання електроенергії та газу
	6. Підвищення вартості ресурсів та сировини
	7. Складність залучення імпорتنих технологій
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність постійних клієнтів	1. Збиткова діяльність
2. Гнучкий графік розрахунків	2. Зниження ефективності діяльності
3. Якісне сервісне обслуговування	3. Неготовність до змін в зовнішньому середовищі
4. Налагоджені зв'язки з міжнародними партнерами	4. Висока кредиторська заборгованість та залежність від позикового капіталу
5. Важливе стратегічне значення для національної економіки	5. Нестача сучасних інноваційних технологій
6. Конкурентна цінова політика	
7. Широкий перелік послуг	
8. Висока дисципліна виконання зобов'язань за контрактами	
9. Фокус на довгострокове партнерство	
10. Розгалужений продуктовий портфель	

**розроблено автором*

За отриманими результатами SWOT-аналізу робимо висновок, що стан зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Енергія України» є досить

несприятливим. Існує значна кількість загроз, які за умови реалізації можуть суттєво перешкодити стабільному функціонуванню підприємства. Основні ризики обумовлені воєнним станом в Україні, значна кількість клієнтів ТОВ «Енергія України» – промислові та машинобудівні підприємства, частина з яких у зв'язку зі складними економічними умовами припинила свою діяльність. Можливості щодо розвитку ТОВ «Енергія України» також криються у завершенні війни, а потреба у пошуку енергоефективних рішень, розбудови ринку електроенергії зростатиме виходячи з сучасних реалій.

Щодо факторів внутрішнього середовища, ТОВ «Енергія України» має значну кількість як сильних, так і слабких сторін. ТОВ «Енергія України» слід зосередитися на вирішенні слабких сторін, більшість з них пов'язані з низьким рівнем інноваційної активності як результат нестачі інноваційних технологій.

Наступним етапом є аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Енергія України» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «Енергія України» за 2019-2021 рр.*

№	Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від:	
					2019 р.	2020 р.
1	Наявність власних коштів у обороті	6018,6	5485,5	4666,1	-1352,5	-819,4
2	Коефіцієнт автономії	0,07	0,07	0,09	0,02	0,02
3	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,07	0,07	0,09	0,02	0,02
4	Коефіцієнт фінансової залежності	15,15	14,84	11,33	-3,82	-3,51
5	Коефіцієнт фінансового ризику	14,15	13,84	10,33	-3,82	-3,51
6	Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,74	0,74	0,85	0,11	0,11

**розроблено автором за даними підприємства*

ТОВ «Енергія України» має в обороті власні кошти. У 2021 р. їх розмір оцінювався у розмірі 4666,1 тис. грн., що на 1352,5 тис. грн. менше від 2019 р. та на 819,4 тис. грн. менше за 2020 р. Їх зменшення обумовлено збитковою діяльністю ТОВ «Енергія України» протягом останніх років, що зменшило частку власних коштів.

Коефіцієнт автономії має критично низьке значення та у 2021 р. складає 0,09, що на 0,02 більше за його значення 2019-2020 рр. У звітному році частка власного капіталу складала 9 % у загальних джерелах фінансування господарської діяльності ТОВ «Енергія України». Коефіцієнт фінансової стійкості має ідентичні значення до коефіцієнту автономії, що обумовлено відсутністю довгострокових зобов'язань на товаристві.

Коефіцієнт фінансового ризику має доволі високі значення, хоч є зменшується. У 2021 р. даний коефіцієнт мав значення рівне 11,33, що на 3,82 та 3,51 менше за 2019-2020 р. У 2021 р. на 1 грн. власного капіталу припадає 10,33 грн. позикових коштів. На рис. 2.4 наведено динаміку коефіцієнту фінансового ризику товариства за 2019-2021 рр.

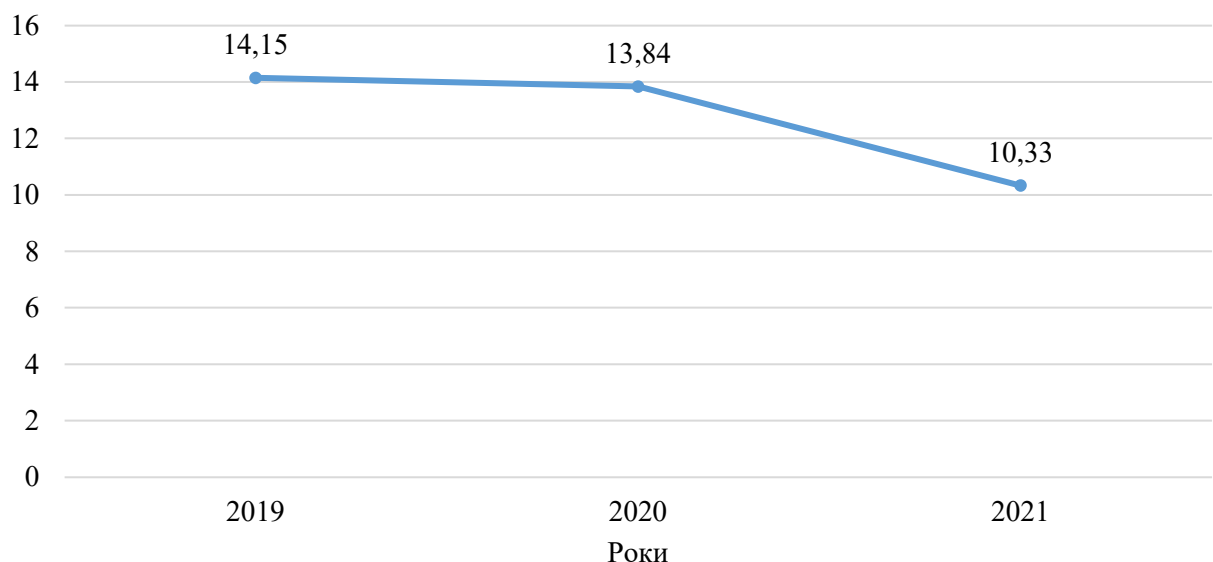


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнта фінансового ризику ТОВ «Енергія України» за 2019-2021 рр.

**розроблено автором за даними підприємства*

Слід зазначити, що ТОВ «Енергія України» проводить досить ризикову фінансову політику, за якої фінансування господарської діяльності на 90 % залежить від позикових коштів.

У табл. 2.4 наведено динаміку показників ліквідності товариства.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ТОВ «Енергія України» за 2019-2021 рр.

№	Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від:	
					2019 р.	2020 р.
1	Коефіцієнт покриття	1,06	1,05	1,08	0,02	0,03
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,03	1,04	1,05	0,02	0,01
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,02	0,03	0	0,01

**розроблено автором за даними підприємства*

Як бачимо, коефіцієнт покриття ТОВ «Енергія України» протягом 2019-2021 рр. є більшим за одиницю. Коефіцієнт абсолютної ліквідності має доволі низькі значення і у 2021 р. за рахунок грошових коштів ТОВ «Енергія України» має змогу погасити лише 3 % заборгованості. Виходячи з цього можемо зробити висновок про те, що на ТОВ «Енергія України» існує проблема з ліквідністю балансу та рівнем платоспроможності товариства.

У табл. 2.5 наведено фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Енергія України» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.5

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Енергія України» за 2019-2021 рр.*

№	Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. від:		Відносне відхилення 2021 р. від:	
					2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції	109543,6	61152,8	53630,9	-55912,7	-7521,9	-51,04	-12,3
2	Собівартість реалізації	85629,8	49669,6	40600,2	-45029,6	-9069,4	-52,59	-18,26
3	Валовий прибуток	23913,8	11483,2	13030,7	-10883,1	1547,5	-45,51	13,48
4	Інші операційні доходи	7024	6060	5260,3	-1763,7	-799,7	-25,11	-13,2
5	Інші операційні витрати	28414,1	18249,8	19773,1	-8641	1523,3	-30,41	8,35
6	Фінансовий результат до оподаткування	2523,7	-706,6	-1482,1	-4005,8	-775,5	-158,73	109,75
7	Податок на прибуток	486,3	11,4	0	-486,3	-11,4	-100	-100
8	Чистий прибуток	2037,4	-718	-1482,1	-3519,5	-764,1	-172,74	106,42

**розроблено автором за даними підприємства*

Протягом 2019-2021 рр. відбулося суттєве скорочення господарської діяльності ТОВ «Енергія України». Величина чистого доходу від реалізації послуг за 2019-2021 рр. знизилася удвічі з 109543,6 тис. грн. до 53630,9 тис. грн. Це свідчить про зменшення попиту на послуги та продукцію ТОВ «Енергія України».

Також суттєво зросла конкуренція на ринку постачання електроенергії, доходи ТОВ «Енергія України» за 2020-2021 рр. суттєво скоротилися. Зазначене підтверджується й одночасним зменшенням собівартості реалізації продукції (послуг) у 2021 р. на 52,59 % порівняно з 2019 р. і це незважаючи на підвищення вартості енергоресурсів. Відповідно зменшення собівартості реалізації продукції та послуг обумовлено загальним зниженням обсягів продажу. На рис. 2.5 наведено динаміку чистого доходу від реалізації продукції (послуг) ТОВ «Енергія України» та її собівартості.

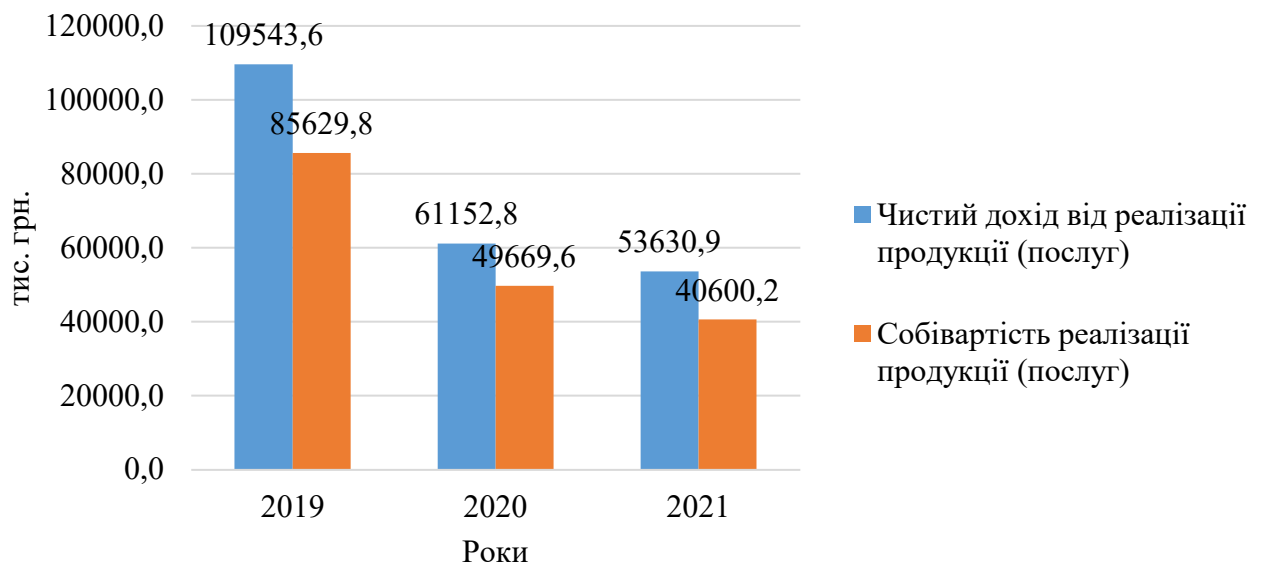


Рис. 2.5. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (послуг) ТОВ «Енергія України» та її собівартості за 2019-2021 рр.*

**розроблено автором за даними підприємства*

Одним із важливих фінансових показників, який характеризує загальну результативність діяльності ТОВ «Енергія України», є чистий прибуток. У 2019 р. товариство отримало за результатами діяльності чистий прибуток у

розмірі 2037,4 тис. грн. Протягом 2020-2021 рр. ТОВ «Енергія України» здійснювало неефективну господарську діяльність та отримало збиток. За результатами 2021 р. збиток склав 1482,1 тис. грн. На рис. 2.6 наведено динаміку чистого прибутку та збитку ТОВ «Енергія України за 2019-2021 рр.

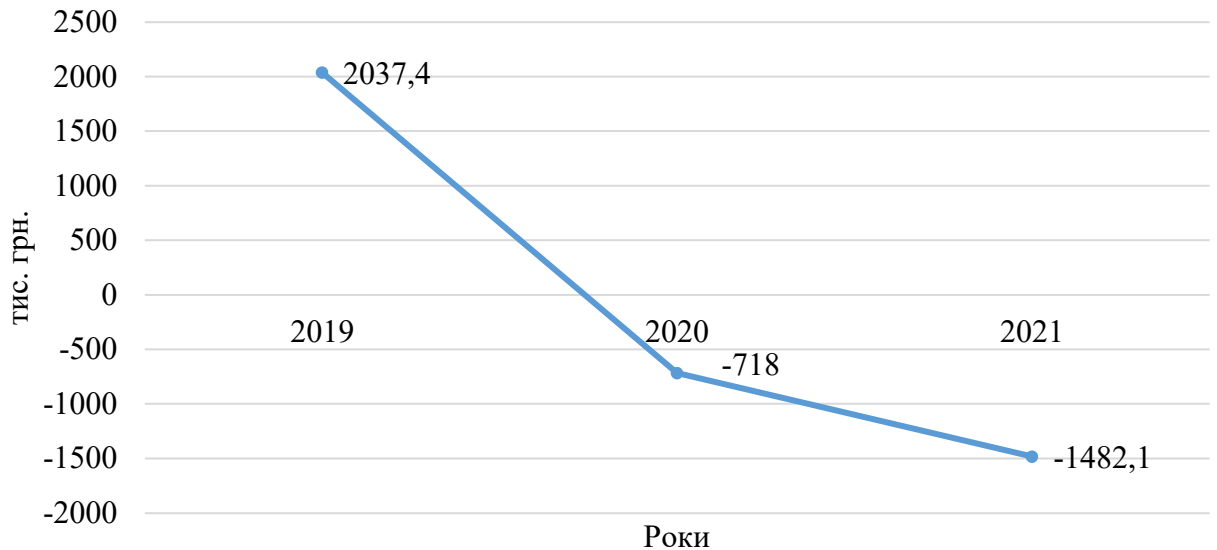


Рис. 2.6. Динаміка чистого прибутку і збитку ТОВ «Енергія України» за 2019-2021 рр.

**розроблено автором за даними підприємства*

Слід зазначити, що діяльність ТОВ «Енергія України» потребує активного впровадження нововведень. Підприємство, окрім реалізації електроенергії, пропонує своїм клієнтам інженерні рішення щодо модернізації промислового обладнання за рахунок їх автоматизації. Усе це вимагає постійних удосконалень у внутрішньому середовищі, що сприятиме ефективним інноваційним рішенням, а також забезпеченню виробництва сучасними технологіями. Тому можна стверджувати, що фактично результативність діяльності ТОВ «Енергія України» значним чином залежить від інноваційної складової.

Усі рішення, що стосуються впровадження та застосування інновацій в діяльності підприємства приймаються вищим керівництвом. Для пошуку інноваційних рішень персонал ТОВ «Енергія України» регулярно відвідує

міжнародні виставки, конференції, круглі столи, які присвячені тематиці розвитку енергетики.

Зазначимо, що в управлінській діяльності ТОВ «Енергія України» використовується такий інструмент як бенчмаркінг, який дає змогу ознайомитися з кращим світовим досвідом та використовувати його у практичній діяльності підприємства

Таким чином, ТОВ «Енергія України» є підприємством, що здійснює свою діяльність у сфері продажу електроенергії, природного газу та пошуку енергоефективних рішень. Основними клієнтами ТОВ «Енергія України» є промислові та машинобудівні підприємства України. Протягом 2019-2021 рр. розмір чистого доходу підприємства зменшився удвічі з 109543,6 тис. грн. до 53630,9 тис. грн. У 2019 р. товариство завершило рік з чистим прибутком у розмірі 2037,4 тис. грн., а у 2021 р. отримало збиток в розмірі 1482,1 тис. грн. Крім того, у ТОВ «Енергія України» помітна нестача сучасних інноваційних технологій, низький рівень платоспроможності та висока залежність від позикового капіталу.

2.2. Оцінювання рівня інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України»

За результатами проведеного аналізу фінансових показників встановлено, що за останні роки ефективність функціонування ТОВ «Енергія-України» суттєво знизилася. Однією з причин даної ситуації може бути не повністю реалізований інноваційний потенціал. Тому доцільно провести оцінювання та аналіз рівня інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України».

Оцінку рівня інноваційного потенціалу товариства проведемо за такими основними елементами: науково-технічний, кадровий, виробничий, фінансово-економічний, маркетинговий та організаційний потенціал. Аналіз динаміки цих показників за останні три роки дасть змогу встановити тенденції зміни рівня інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України».

Як вже зазначалося, існує значна кількість показників, які можуть бути використаними для оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України». У нашому випадку відберемо три ключові показники, які характеризують кожну зі складових інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України». При цьому слід врахувати, що частину з них можна визначити кількісно, а за іншими – отримати якісну характеристику. Для приведення до одного вимірника використаємо експертну оцінку по бальній шкалі (від 0 до 4 балів). У табл. 2.6 наведено оцінку складових інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України».

Таблиця 2.6

Оцінювання складових інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України» у 2019-2021 рр.

№	Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від:	
					2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
I. Показники науково-технічного потенціалу (НП)						
1	Частка працівників зайнятих дослідженнями і розробками, %	4,76	4,35	6,12	1,36	1,77
2	Відношення чисельності докторів, кандидатів, аспірантів до чисельності зайнятих на підприємстві, %	2,38	4,35	4,08	1,7	-0,27
3	Частка витрат на наукові розробки у загальних операційних витратах, %	9,83	7,75	6,83	-3	-0,92
II. Показники кадрового потенціалу (КП)						
1	Частка працівників з вищою освітою, %	85	82	85	0	3
2	Коефіцієнт сталості персоналу	0,82	0,68	0,65	-0,17	-0,03
3	Частка працівників, які брали участь у заходах з розвитку, %	45	38	35	-10	-3
III. Показники виробничого потенціалу (ВП)						
1	Коефіцієнт придатності основних фондів	0,49	0,33	0,18	-0,31	-0,15
2	Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,65	0,45	0,15	-0,5	-0,3
3	Фондоозброєність праці, тис.грн./чол.	49,04	30,54	16,27	-32,77	-14,27
IV. Показники фінансово-економічного потенціалу (ФЕП)						
1	Коефіцієнт фінансової автономії	0,07	0,07	0,09	0,02	0,02
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,02	0,03	0	0,01
3	Рентабельність діяльності, %	2,38	-1,45	-3,65	-6,03	-2,2

Продовження Таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7
V. Показники маркетингового потенціалу (МП)						
1	Частка ринку, %	0,01	0,01	0,01	0	0
2	Індекс товарообігу, грн.	0,48	0,56	0,88	0,4	0,32
3	Рентабельність продажу, %	1,86	-1,17	-2,76	-4,62	-1,59
VI. Показники організаційного потенціалу (ОП)						
1	Наявність в організаційній структурі підприємства відокремленої структурної одиниці, яка займається інноваційною діяльністю	+/-	+/-	+/-	x	x
2	Відповідність організаційної культури інноваційному розвитку підприємства	+/-	+/-	+/-	x	x
3	Рівень компетенції керівників, бали	4	4	4	0	0

**розроблено автором за даними підприємства*

Здійснені розрахунки одиничних показників складових інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України» в динаміці у переважній більшості свідчать про негативні зміни. Показники науково-технічного потенціалу вказують на зростання частки працівників зайнятого дослідженням і розробками у 2021 р. на 1,36 % та 1,77 % від 2019-2020 рр. Це відбулося завдяки збільшенню чисельності працівників, які були залучені в даних процесах. У ТОВ «Енергія-України» працює декілька працівників, які мають вчені звання. У 2021 р. їх частка складала 4,08 %. Негативною тенденцією є зменшення частки витрат на наукові розробки у загальних операційних витратах з 9,83 % до 6,83 %, тобто загальне зниження склало 3 %, а отже, в ТОВ «Енергія-України» скоротилися обсяги інвестування у наукові дослідження.

Слід зазначити, що у ТОВ «Енергія-України» переважна більшість працівників мають вищу освіту, що свідчить про високий рівень інтелектуального потенціалу. В 2021 р. їх частка складала 85 %. Негативним у складовій кадрового потенціалу ТОВ «Енергія-України» є зниження коефіцієнта сталості персоналу з 0,82 до 0,65, що є свідченням зростання показника звільнень. Також зменшилася частка працівників, які брали участь у заходах з розвитку з 45 % до 35 %.

Найбільші проблеми прослідковуються у частині показників, що характеризують виробничий потенціал: спостерігається чітка тенденція до їх погіршення. Так, коефіцієнт придатності основних засобів знизився за три роки з 0,49 до 0,18. Відповідно у 2021 р. лише 18 % основних фондів були у справному стані, що є вкрай низьким значенням. Така ситуація обумовлена зниженням темпів оновлення основних засобів, коефіцієнт оновлення знизився з 0,65 до 0,15 за 2019-2021 рр. Відповідно все це негативно вплинуло на зниження фондоозброєності праці з 49,04 тис. грн./чол. до 16,27 тис. грн./ос. Відтак, у ТОВ «Енергія-України» на низькому рівні знаходиться забезпеченість сучасними технологіями.

Усі показники фінансово-економічного потенціалу ТОВ «Енергія-України» мають критично низькі значення через збиткову діяльність товариства у 2020-2021 рр. У підприємства не вистачає власних фінансових ресурсів, існує значна залежність від позикового капіталу.

У частині маркетингового потенціалу індекс товарообігу не перевищує одиницю, що є свідченням зниження обсягів реалізації продукції та послуг ТОВ «Енергія-України». При цьому частка ринку була незмінною та становила 0,01 %. Рентабельність продажу протягом 2020-2021 рр. мала від'ємне значення через збиткову діяльність.

Показники організаційного потенціалу передбачають якісну оцінку. У зв'язку з тим, що керівники ТОВ «Енергія-України» постійно підвищують рівень кваліфікації, оцінка даного показника склала 3 бали, що відповідає максимальному рівню. В організаційній структурі ТОВ «Енергія-України» не має відокремленого структурного підрозділу, який займається інноваційною діяльністю. Разом з тим є відділ інновацій та інвестицій, який займається розробкою інноваційних проєктів, формуванням бюджетів, відбором найбільш перспективних інноваційних ідей, що є перспективним напрямом для подальшого розвитку даного підприємства.

У табл. 2.7 приведено усі показники інноваційного потенціалу до єдиного вимірника на основі експертних оцінок. Кожному з показників

присвоєно бал від 0 до 4, в залежності від рівня потенціалу. Також для кожної з складових інноваційного потенціалу визначено його вагу.

Таблиця 2.7

Оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України» у 2019-2021 рр.

Складові	Показник	Вага	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1. Науково-технічний потенціал	1. Частка працівників зайнятих дослідженнями і розробками		2	2	3
	2. Відношення чисельності докторів, кандидатів, аспірантів до чисельності зайнятих на підприємстві		1	2	2
	3. Частка витрат на наукові розробки у загальних операційних витратах		2	1	1
Підсумкова оцінка		0,1	5	5	6
2. Кадровий потенціал	1. Частка працівників з вищою освітою		3	3	3
	2. Коефіцієнт сталості персоналу		3	2	2
	3. Частка працівників, які брали участь у заходах з розвитку		2	1	1
Підсумкова оцінка		0,2	8	6	6
3. Виробничий потенціал	1. Коефіцієнт придатності основних фондів		3	2	2
	2. Коефіцієнт оновлення основних фондів		4	3	2
	3. Фондоозброєність праці		3	3	2
Підсумкова оцінка		0,25	10	8	6
4. Фінансово-економічний потенціал	1. Коефіцієнт фінансової автономії		1	1	1
	2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності		1	1	1
	3. Рентабельність діяльності		3	0	0
Підсумкова оцінка		0,25	5	2	2
5. Маркетинговий потенціал	1. Частка ринку		2	2	2
	2. Індекс товарообігу		1	1	1
	3. Рентабельність продажу		3	0	0
Підсумкова оцінка		0,1	6	3	3
6. Організаційний потенціал	1. Наявність в організаційній структурі підприємства відокремленої структурної одиниці, яка займається інноваційною діяльністю		3	3	3
	2. Відповідність організаційної культури інноваційному розвитку підприємства		3	3	3
	3. Рівень компетенції керівників		4	4	4
Підсумкова оцінка		0,1	10	10	10

**розроблено автором за даними підприємства*

На рис. 2.7 графічно представлено оцінку складових елементів інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України».

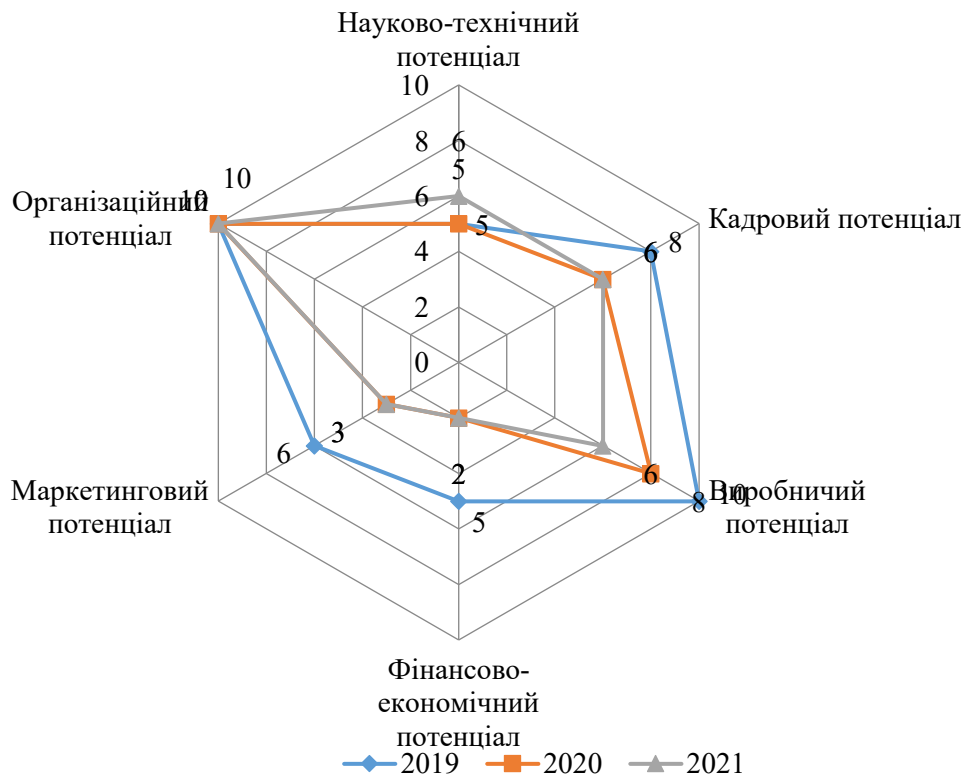


Рис. 2.7. Оцінка складових елементів інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України» за 2019-2021 рр.

**розроблено автором за даними підприємства*

Згідно з наведеною оцінкою можна зробити висновок про те, що ТОВ «Енергія України» має недостатній рівень практично по кожній складовій інноваційного потенціалу. При цьому протягом 2019-2021 рр. помітне погіршення рівня потенціалу по більшості складових. Зокрема, високі значення має лише організаційний потенціал, який оцінюється протягом аналізованого періоду в 10 балів. Найбільші зниження показників спостерігаються за групами виробничого та маркетингового потенціалу ТОВ «Енергія України».

Визначимо рівень інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України», застосувавши формулу (1.1):

$$P_{2019} = 0,1 \cdot 5 + 0,2 \cdot 8 + 0,25 \cdot 10 + 0,25 \cdot 5 + 0,1 \cdot 6 + 0,1 \cdot 10 = 7,45 \text{ балів}$$

$$P_{2020} = 0,1 \cdot 5 + 0,2 \cdot 6 + 0,25 \cdot 8 + 0,25 \cdot 2 + 0,1 \cdot 3 + 0,1 \cdot 10 = 5,5 \text{ балів}$$

$$P_{2021}=0,1*6+0,2*6+0,25*6+0,25*2+0,1*3+0,1*10= 5,1 \text{ балів}$$

Відповідно до отриманих значень показника в динаміці, можемо зробити висновок, що рівень інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України» знижується. Це обумовлено скороченням темпів інноваційної діяльності досліджуваного підприємства, відсутністю цілеспрямованих дій по розвитку окремих складових інноваційного потенціалу підприємства. Лише у 2019 р. рівень інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України» відповідав середньому рівню, тоді як протягом 2020-2021 рр. він стрімко знизився і така негативна тенденція зберігається.

На рис. 2.8 наведено динаміку інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України».

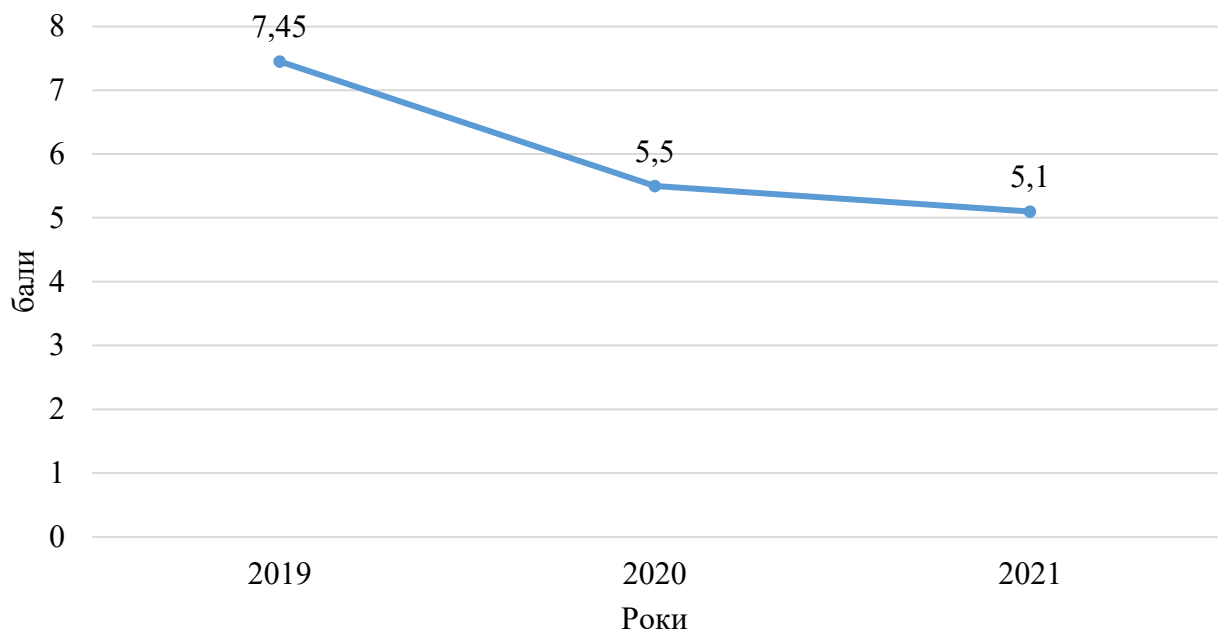


Рис. 2.8. Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України» у 2019-2021 рр.

**розроблено автором за даними підприємства*

Отже, можна зробити висновок, що наявний рівень інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України» не відповідає сучасним вимогам бізнес-середовища. Це не дає змоги ТОВ «Енергія України» не достатньому рівні

займатися інноваційною діяльністю та реалізовувати значні інноваційні проєкти. На сьогодні ТОВ «Енергія України» потребує підвищення рівня інноваційного потенціалу, що сприятиме підвищенню інноваційної активності підприємства у майбутніх періодах.

Для отримання достовірних даних у науковій літературі рекомендовано застосовувати одразу декілька методів для оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Вважаємо за доцільне скористатися методикою запропонованою у роботі [36], а саме розрахувати інноваційний потенціал за формулою:

$$P_{\text{ІІ}} = \sqrt{P_{\text{ІА}} * P_{\text{ІС}}} \quad (2.1)$$

де $P_{\text{ІІ}}$ – інтегральний показник інноваційного потенціалу підприємства;
 $P_{\text{ІА}}$ – узагальнений показник інноваційної активності підприємства;
 $P_{\text{ІС}}$ – узагальнений показник інноваційної сприйнятливості підприємства.

Для визначення узагальненого показника інноваційної активності підприємства використовується формула [36]:

$$P_{\text{ІА}} = \sum_{i=1}^n \text{ІА}_i * \alpha_i \quad (2.2)$$

де ІА_i – i -тий показник інноваційної активності підприємства
 α_i – вага i -го показника інноваційної активності підприємства
 $(\sum_{i=1}^n \text{ІА}_i = 1)$.

Для визначення узагальненого показника інноваційної сприйнятливості підприємства використовується формула [36]:

$$P_{\text{ІС}} = \sum_{j=1}^n \text{ІС}_j * \beta_j \quad (2.3)$$

де ІС_j – j -тий показник інноваційної сприйнятливості підприємства

β_j – вага i -го показника інноваційної активності підприємства ($\sum_{j=1}^n \beta_j = 1$).

У табл. 2.8 наведено розраховані показники рівня інноваційного потенціалу товариства.

Таблиця 2.8

Показники оцінки рівня інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України» за 2019-2021 рр.

Показник	Вага	Роки		
		2019	2020	2021
Інноваційна активність підприємства				
Частка впроваджених нових видів продукції (послуг)	0,25	0,45	0,25	0,2
Частка впроваджених нових технологічних процесів	0,25	0,55	0,35	0,25
Частка реалізованої інноваційної продукції (послуг)	0,2	0,22	0,15	0,12
Коефіцієнт фінансування ДіР	0,2	0,22	0,18	0,15
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,05	0,07	0,07	0,09
Коефіцієнт покриття	0,05	1,06	1,05	1,08
Значення узагальнюючого показника інноваційної активності підприємства	1	0,39	0,27	0,23
Інноваційна сприятливість підприємства				
Коефіцієнт завантаження обладнання	0,25	0,98	0,92	0,75
Коефіцієнт основних засобів у виробництві	0,25	0,94	0,91	0,89
Частка працівників, що мають вищу освіту	0,2	0,86	0,85	0,88
Коефіцієнт інтелектуального потенціалу	0,2	0,73	0,72	0,75
Коефіцієнт придатності основних фондів	0,05	0,49	0,33	0,18
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,05	0,65	0,45	0,15
Значення узагальненого показника інноваційної сприйнятливості підприємства	1	0,85	0,81	0,75

**розроблено автором за даними підприємства*

Згідно з результатами проведених розрахунків встановлено, що інноваційна сприйнятливість ТОВ «Енергія України» щороку знижується та на кінець 2021 р. складає 0,75. Теж саме стосується й інноваційної активності ТОВ «Енергія України», яка на кінець 2021 р. складає 0,23. Визначаємо рівень інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України»:

$$P_{\text{ІП}2019} = \sqrt{0,39 * 0,85} = 0,58$$

$$P_{\text{ІП}2020} = \sqrt{0,27 * 0,81} = 0,48$$

$$P_{\text{ІП}2021} = \sqrt{0,23 * 0,75} = 0,42$$

Виходячи з проведених розрахунків, видно, що відбулося зниження інноваційної спроможності ТОВ «Енергія України». Це зменшення можна пояснити меншими зусиллями підприємства щодо впровадження низки інноваційних практик у своїй діяльності. Рис. 2.9 ілюструє тенденції зміни загального показника інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України».

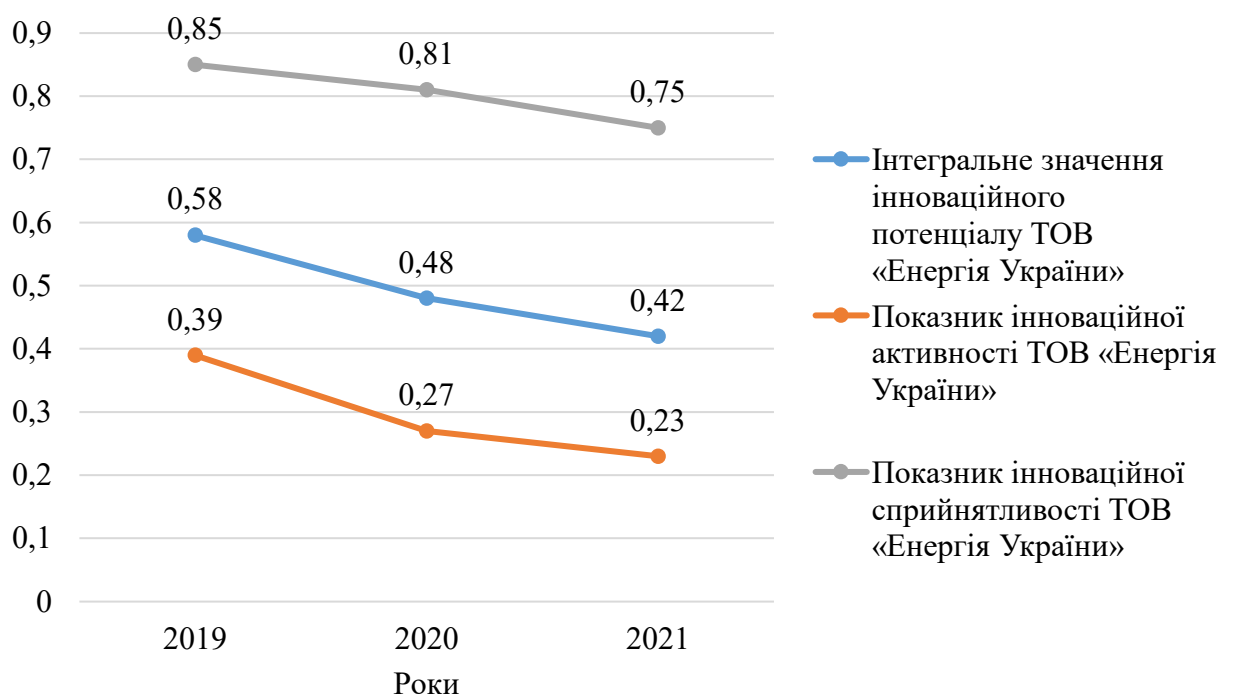


Рис. 2.9. Динаміка інтегрального показника інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України» 2019-2021 рр.

**розроблено автором за даними підприємства*

Для оцінки загального інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України» скористаємося шкалою, наведеною в табл. 2.9. Використовуючи цю шкалу можна аналізувати та інтерпретувати значення показників.

Таблиця 2.9

Шкала градації інтегрального показника рівня інноваційного потенціалу підприємства [36]

Кількісне значення інтегрального показника	Характеристика рівня інноваційного потенціалу підприємства
Високий рівень	
1,0	Найвищий рівень інноваційного потенціалу підприємства
0,90 – 0,99	Дуже високий рівень інноваційного потенціалу підприємства
0,75 – 0,89	Високий рівень інноваційного потенціалу підприємства
Середній рівень	
0,63 – 0,74	Рівень інноваційного потенціалу вище середнього
0,5 – 0,62	Середній рівень інноваційного потенціалу підприємства
0,41 – 0,49	Задовільний рівень інноваційного потенціалу підприємства
0,4	Мінімально-допустимий рівень інноваційного потенціалу підприємства
Низький рівень	
0,20 – 0,39	Низький рівень інноваційного потенціалу підприємства
0 – 0,19	Незадовільний рівень інноваційного потенціалу підприємства

Виходячи з цієї шкали, можна зробити висновок, що ТОВ «Енергія України» мало середній рівень інноваційного потенціалу в 2019-2020 рр. Проте у 2021 році інноваційний потенціал компанії досяг задовільного рівня. Це свідчить про те, що поточний рівень інноваційного потенціалу дозволяє ТОВ «Енергія України» реалізовувати різноманітні інноваційні проєкти. Однак з часом ця здатність зменшувалася через погіршення фінансового стану та інші обмеження компанії.

Також слід відзначити, що при здійсненні оцінки рівня інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України» слід враховувати стан зовнішнього середовища, яке може здійснювати як позитивний, так і негативний вплив. Сучасною наукою та практикою не розроблено підходу, який би уможливив комплексне врахування впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на рівень

інноваційного потенціалу. Тому одним з інструментів для цього слугує проведення PEST-аналізу, результати якого наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

PEST-аналіз ТОВ «Енергія України»

№	Фактори	Важливість для підприємства (в сукупності 1)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+;-)	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
1. Політичні фактори:					
1.1	Високий рівень бюрократії	0,35	3	-	-1,05
1.2	Часті зміни у законодавстві	0,3	2	-	-0,6
1.3	Війна в Україні	0,35	2	-	-0,7
Разом		1			-2,35
2. Економічні фактори:					
2.1	Програми фінансової підтримки інноваційного розвитку	0,3	3	+	+0,9
2.2	Девальвація національної валюти	0,2	3	-	-0,6
2.3	Підвищення вартості електроенергії	0,2	2	-	-0,4
2.4	Зниження рівня платоспроможності клієнтів	0,3	3	-	-0,9
Разом		1			-1
3. Соціальні фактори:					
3.1	Міграція населення	0,25	3	-	-0,75
3.2	Зростання вимог клієнтів до якості обслуговування	0,25	2	-	-0,5
3.3	Демографічна криза	0,5	3	-	-1,5
Разом		1			-2,75
4. Технологічні фактори:					
4.1	Зростання швидкості трансферу технологій	0,35	3	+	+1,05
4.2	Доступ до сучасних технологій	0,35	3	+	+1,05
4.3	Державна підтримка інноваційної діяльності	0,3	2	-	-0,6
Разом		1			+1,5

**розроблено автором за даними підприємства*

За результатами проведеного аналізу встановлено, що в переважній більшості вплив зовнішнього середовища на рівень інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України» є негативним. Найбільшою проблемою для

товариства є війна в Україні, рецесія національної економіки та демографічна криза. Подальші перспективи значною мірою визначаються завершенням війни. З позитивного слід відмітити лише активний науково-технічний прогрес, який сприяє залученню інновацій у діяльність товариства.

На рис. 2.10 узагальнимо результати проведеного оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України»:

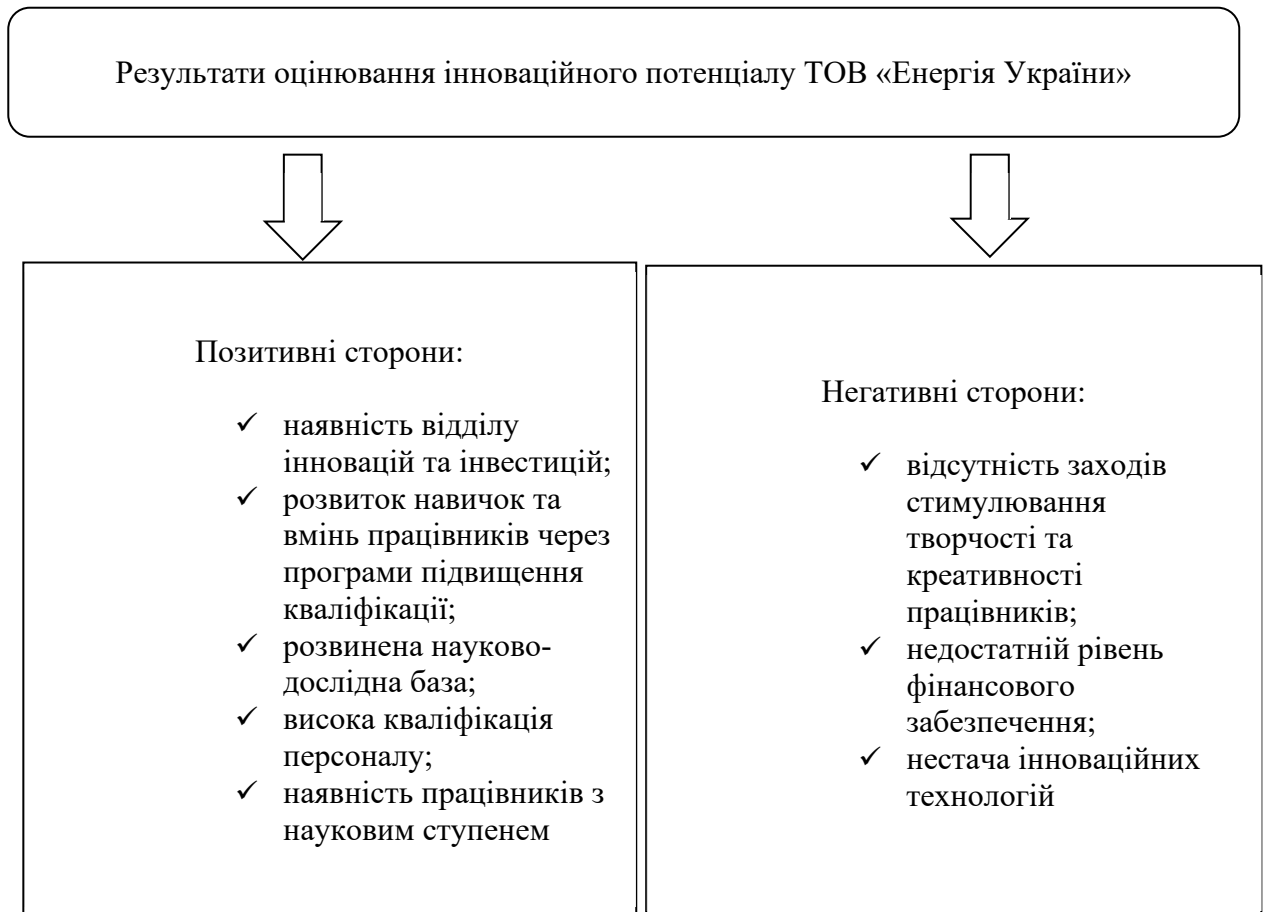


Рис. 2.10. Результати оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України»

**розроблено автором*

Таким чином, оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України» здійснювалося на основі застосування комплексного підходу, що передбачає поєднання кількісних та якісних оцінок. За результатами оцінювання та аналізу отриманих показників у динаміці встановлено, що рівень інноваційного потенціалу в 2019 р. відповідав середньому рівню, тоді

як протягом 2020-2021 рр. відбулося зниження. Відповідно у 2021 р. значення показника інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України» становило 5,1 бала. На сьогоднішній день ТОВ «Енергія України» фактично має проблеми у кожній зі складових інноваційного потенціалу; особливо відбулося погіршення показників виробничого та фінансово-економічного потенціалу. При цьому слід враховувати, що всі складові інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України» знаходяться у взаємозв'язку. Саме тому ТОВ «Енергія України» доцільно розвивати усі елементи у комплексі, що у підсумку позитивно вплине на рівень інноваційного потенціалу даного підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ЕНЕРГІЯ-УКРАЇНИ»

3.1. Удосконалення процедури оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України»

Специфіка бізнес-моделі ТОВ «Енергія України» обумовлює важливе значення інноваційної діяльності для подальшого розвитку підприємства. Щоб ефективно впроваджувати інновації, необхідно мати високий рівень інноваційного потенціалу, працювати над його удосконаленням. Це вимагає систематичного оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України». У результаті систематичного оцінювання та аналізу рівня інноваційного потенціалу, топ-менеджмент ТОВ «Енергія України» буде вчасно поінформованим про наявний рівень інноваційного потенціалу товариства, а також ключові проблеми. Насамперед доцільно удосконалити процедуру оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України».

Так, на нашу думку, сучасний методичний інструментарій не враховує такий важливий елемент як інформація. В сучасних динамічних умовах саме здатність оперативно відстежувати зміни, прогнозувати їх, бути в курсі інновацій у галузі, є важливим чинником прийняття ефективних управлінських рішень. Саме з цих міркувань вважаємо за потрібне методіку оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України» доповнити показниками інформаційної складової. Вона характеризуватиме здатність товариства до отримання своєчасної та достовірної інформації.

На рис. 3.1 відображено показники, які необхідно включити для оцінювання інформаційної складової інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України».

Оцінювання інформаційної складової інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України» дає змогу схарактеризувати спроможність товариства оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі, відповідати потребам

ринку, знаходити інноваційні рішення для подолання поточних проблем в діяльності підприємства.



Рис. 3.1. Показники оцінювання інформаційної складової інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України»

**розроблено автором*

При оцінюванні інформаційної складової інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України» доцільно застосувати метод експертних оцінок. Оскільки усі показники інформаційної складової передбачають якісну оцінку, виміряти кількість їх на даний час не має можливості. У якості експертів можуть виступати безпосередні працівники товариства, які оцінюватимуть окремі складові по 5-10 бальній оцінці.

Як вже було зазначено у роботі, при оцінці інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України» важливо використовувати комплексний і системний

підхід. На рис. 3.2 запропоновано удосконалену процедуру оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України».

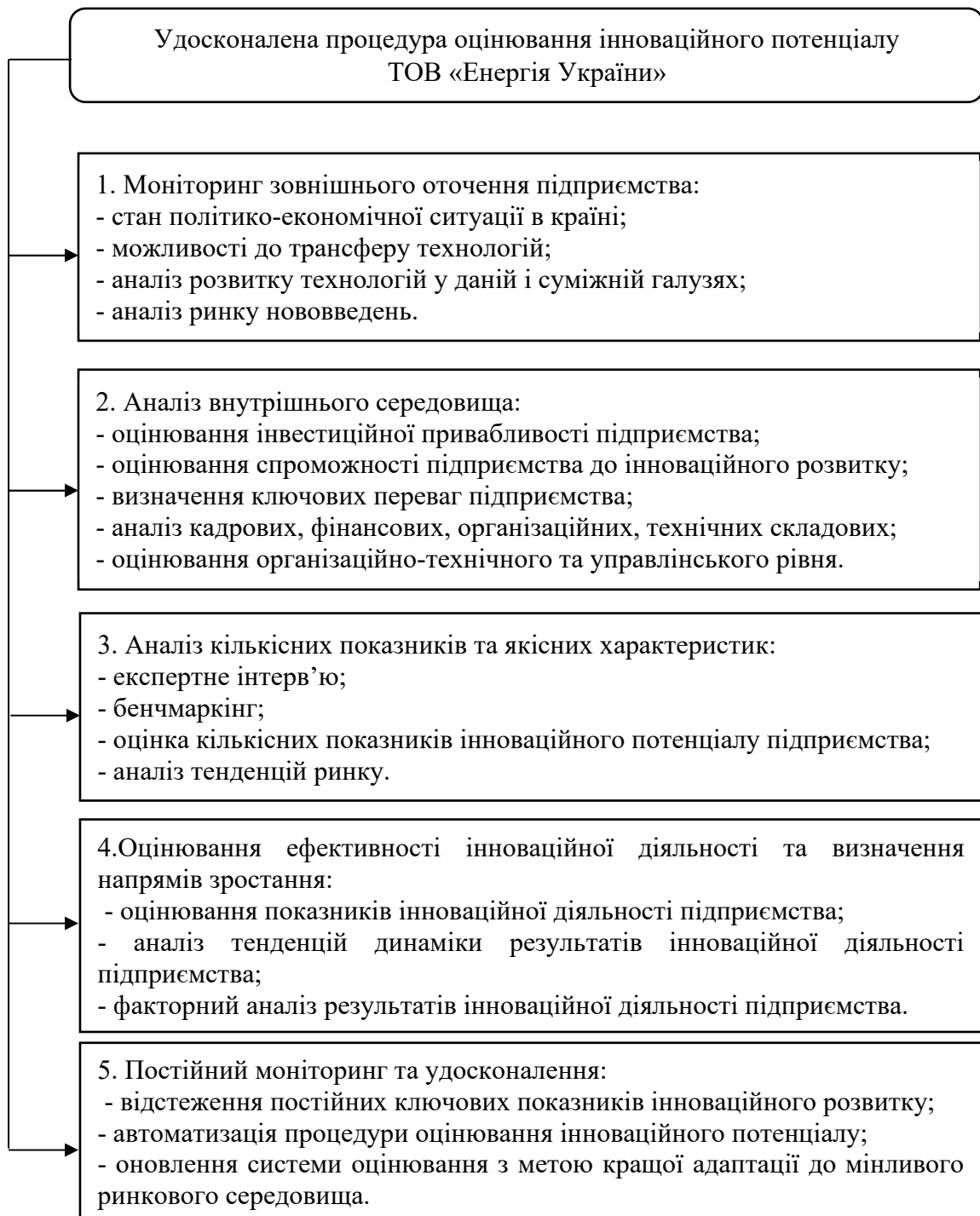


Рис. 3.2. Удосконалена процедура оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України»

**розроблено автором*

Здійснення процедури оцінювання згідно з запропонованими етапами дасть змогу суттєво підвищити ефективність цих заходів та виявити реальні проблеми в інноваційній діяльності ТОВ «Енергія України». Особливістю даної процедури є те, що враховано чинники зовнішнього середовища. Це уможливорює розробку конкретних заходів ТОВ «Енергія України» для нейтралізації негативного впливу несприятливих факторів, а також забезпечує інформування про наявні ринкові тенденції. Відповідно у разі виявлення можливостей для розвитку, можливо буде використовувати їх. Доволі часто ігнорується стан зовнішнього середовища, що є негативним та призводить до допущення помилок.

Також при оцінюванні інноваційного потенціалу слід урахувати, що він не є сталим показником, а відповідно під дією низки чинників може постійно змінюватися у часі. Відповідно це впливає на спроможність ТОВ «Енергія України» впроваджувати нововведення та визначає ефективність інноваційної діяльності загалом. Тому пропонуємо автоматизувати процес оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України» та поліпшувати інформаційне забезпечення даного процесу. Зокрема, це можливо здійснити шляхом впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, яке дає змогу автоматизувати розрахунки ключових параметрів. За рахунок реалізації даного напряму у ТОВ «Енергія України» буде створено систему ранньої діагностики проблем в окремих складових інноваційного потенціалу, що є вкрай важливим з огляду на подальший розвиток підприємства. Зазначимо, що на ринку ІТ пропонується велика кількість програмних продуктів, які можуть забезпечити автоматизований аналіз ключових показників діяльності. Найбільш ефективним рішенням вважається впровадження програмного забезпечення Microsoft Power BI, стартова панель якого наведена на рис. 3.3.

Зазначимо, що програмне забезпечення Microsoft Power BI – це інструмент бізнес-аналітики та візуалізації даних, розроблений Microsoft. Це дозволяє користувачам підключатися до різних джерел даних, перетворювати

та аналізувати дані, а також створювати інтерактивні інформаційні панелі та звіти. Power BI широко використовується в організаціях будь-якого типу з метою поглибленого аналізу даних і подальшого прийняття управлінських рішень на основі отриманих результатів. Загалом, програмне забезпечення Microsoft Power BI – це потужний інструмент для аналізу, візуалізації та обміну даними, який дає змогу отримувати розуміння своїх даних і керувати процесами прийняття рішень на основі даних.

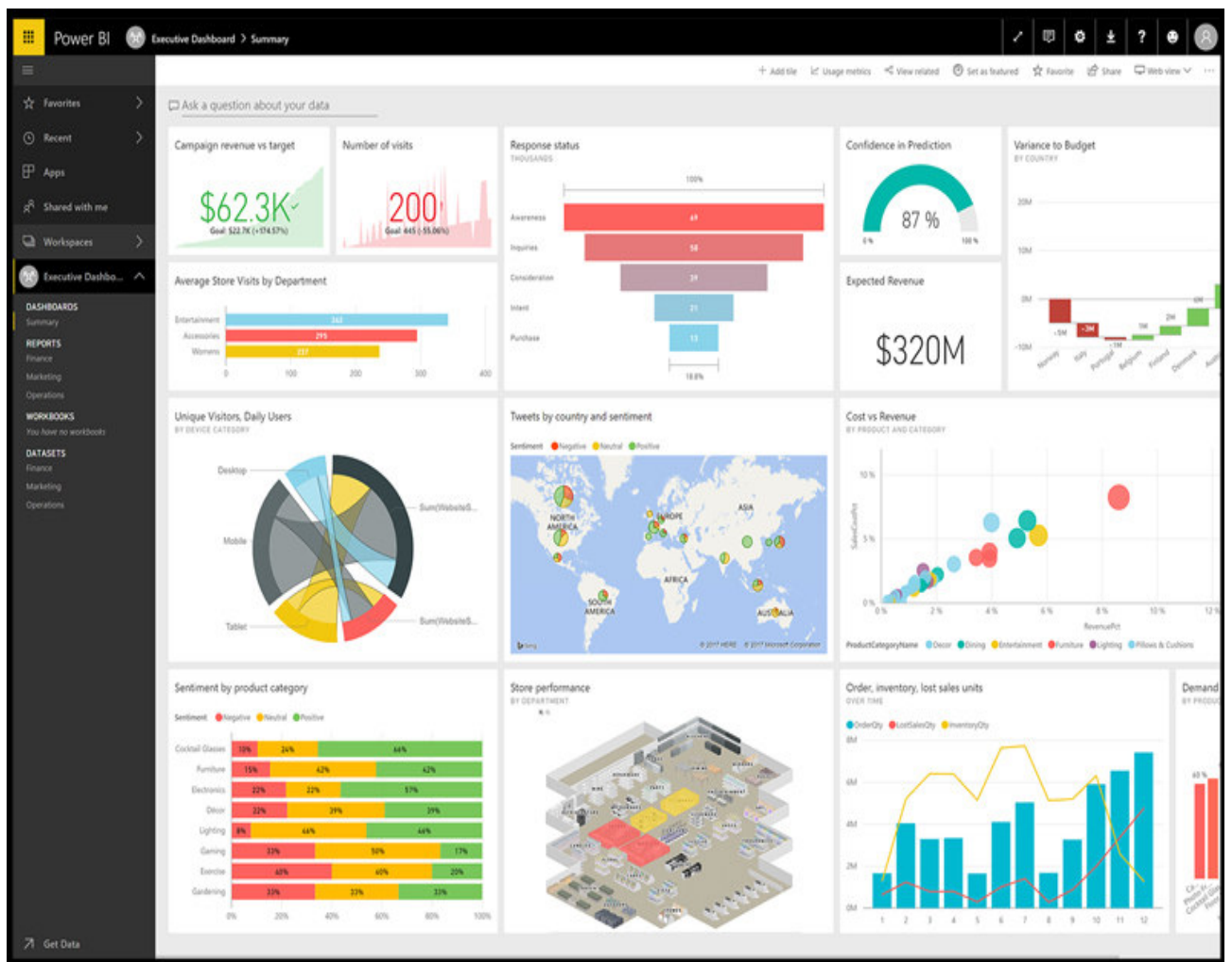


Рис. 3.3. Стартова панель програмного забезпечення Microsoft Power BI [66]

Завдяки функціональним можливостям, програмне забезпечення Microsoft Power BI може суттєво допомогти в оцінюванні інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України», зокрема завдяки таким можливостям:

– програмне забезпечення дає змогу підключати та інтегрувати дані з різних джерел у ТОВ «Енергія України», таких як бази даних, електронні таблиці, хмарні служби тощо. Консолідуючи та перетворюючи дані в уніфікований формат, ТОВ «Енергія України» отримує повне уявлення про діяльність та визначає напрями, у яких доцільно впроваджувати нововведення;

– завдяки зрозумілому інтерфейсу програмне забезпечення Microsoft Power BI та надійним аналітичним можливостям ТОВ «Енергія України» може детально досліджувати та аналізувати свої дані. Створюючи інтерактивні звіти, інформаційні панелі та візуалізації, ТОВ «Енергія України» може виявити закономірності, тенденції та статистичні дані, які можуть стимулювати розвиток інновацій. Наприклад, ТОВ «Енергія України» може аналізувати відгуки клієнтів, ринкові тенденції або дані про використання продукту, щоб визначити потенційні області для вдосконалення або розробки нового продукту;

– програмне забезпечення Microsoft Power BI забезпечує співпрацю між командами та зацікавленими сторонами, надаючи централізовану платформу для обміну звітами та інформаційними панелями. ТОВ «Енергія України» може розповсюджувати інтерактивні звіти особам, які приймають рішення, керівникам і співробітникам, дозволяючи їм досліджувати дані. Такий підхід може сприяти розвитку культури інновацій у ТОВ «Енергія України»;

– підключившись до джерел даних або використовуючи потокові набори даних, ТОВ «Енергія України» може відстежувати ключові показники ефективності (KPI) і показники інновацій у режимі реального часу. Ця здатність дає змогу швидко реагувати на зміни, виявляти вузькі місця та використовувати можливості для інновацій;

– інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання. Програмне забезпечення Microsoft Power BI інтегрується зі службами Azure, включаючи можливості штучного інтелекту та машинного навчання. ТОВ «Енергія України» може використовувати ці інструменти для виконання розширеної аналітики і прогнозного моделювання. Застосовуючи алгоритми штучного

інтелекту до своїх даних, ТОВ «Енергія України» може виявляти приховані відомості, визначати нові тенденції та приймати рішення на основі даних, які стимулюють інновації;

– програмне забезпечення Microsoft Power BI пропонує мобільні програми для пристроїв iOS і Android, які дозволяють ТОВ «Енергія України» отримувати доступ до своїх звітів та інформаційних панелей у дорозі. Ця мобільність дає змогу співробітникам залишатися на зв'язку з даними та статистикою, сприяючи більш гнучкому та інноваційному підходу.

Використовуючи функції та можливості програмного забезпечення Microsoft Power BI, ТОВ «Енергія України» може оцінити та розкрити інноваційний потенціал. З'являється змога приймати рішення на основі даних для визначення та впровадження інноваційної стратегії. Саме з урахування вищевказаних потенційних переваг вважаємо за доцільне використання такого програмного забезпечення з метою удосконалення процедури оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України».

На основі поліпшення інформаційного забезпечення топ-менеджмент ТОВ «Енергія України» зможе оперативно реагувати на зовнішні впливи та приймати своєчасні рішення спрямовані на розвиток інноваційного потенціалу товариства. Також ТОВ «Енергія України» важливо підходити комплексно до розвитку інноваційного потенціалу. Це передбачає розробку і реалізацію заходів, спрямованих на розвиток усіх складових інноваційного потенціалу товариства, тобто: науково-технічного, кадрового, виробничого, фінансово-економічного, маркетингового, організаційного та інформаційного потенціалу. На рис. 3.4 наведено план розвитку складових інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України».

Таким чином, ТОВ «Енергія України» необхідно удосконалювати діяльність у всіх аспектах, розвивати кожен зі складових інноваційного потенціалу. Найбільш проблемним для ТОВ «Енергія України» є фінансово-економічний потенціал, оскільки ТОВ «Енергія України» відчуває гострий дефіцит власних фінансових ресурсів. При тому, що будь-яке впровадження

нововведень, проведення науково-дослідних робіт вимагає залучення фінансових ресурсів. Їх дефіцит у ТОВ «Енергія України» створює суттєві проблеми та обмеження для впровадження інновацій у діяльність товариства.

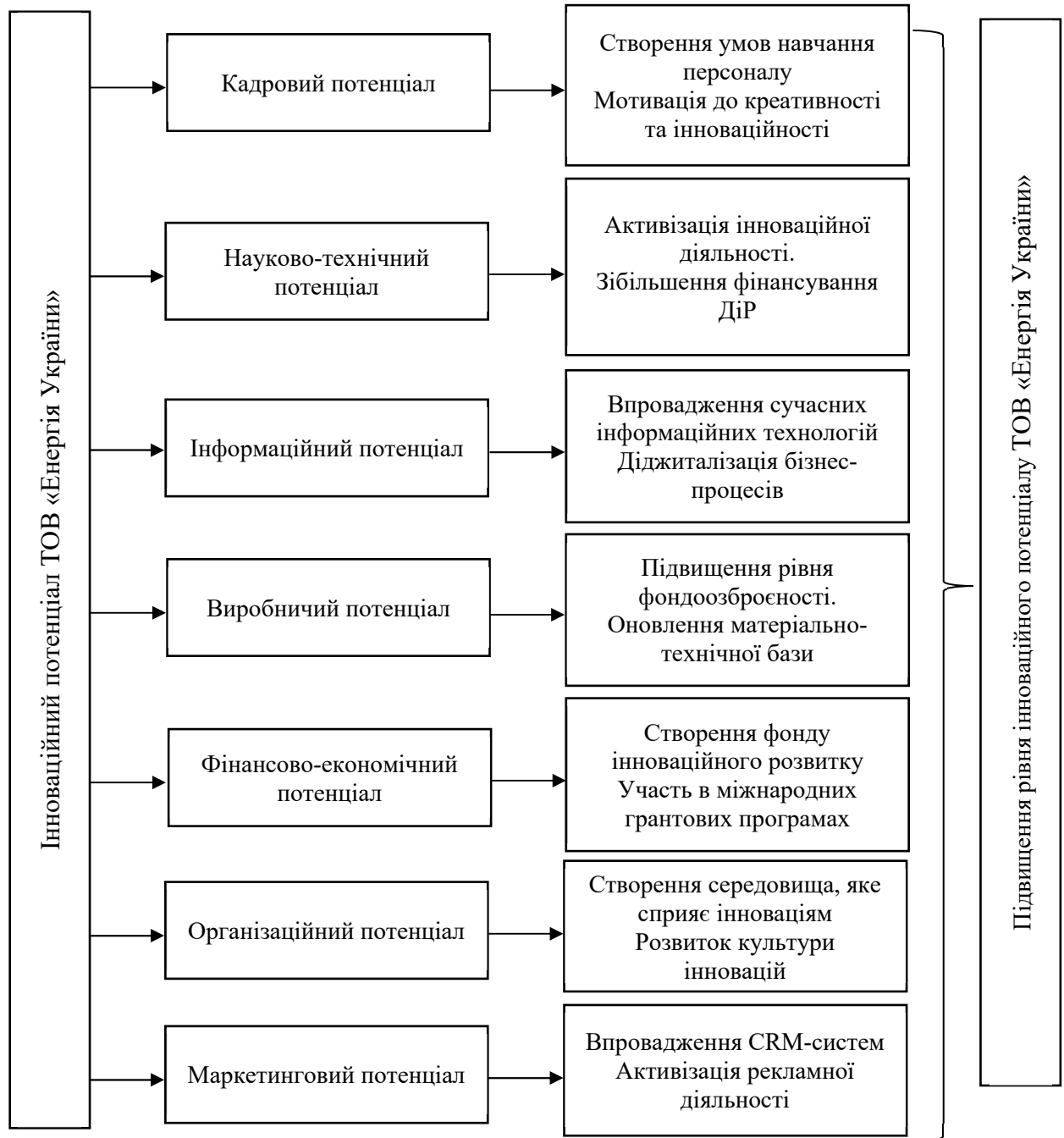


Рис. 3.4. План розвитку складових інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України»

**розроблено автором*

Наразі для ТОВ «Енергія України» вкрай важливо визначити пріоритетність внутрішніх ресурсів через відсутність значного інвестиційного фінансування з боку банківського сектору. У деяких випадках використання лізингових схем фінансування є дуже привабливим. Проте, щоб уникнути збитків, підприємство повинно зберігати значний резерв зниження прибутковості. Тому ТОВ «Енергія України» необхідно шукати альтернативні джерела фінансування інноваційної діяльності. Дієвими інструментами є фінансовий лізинг, залучення інших зацікавлених сторін до наукової діяльності тощо.

Таким чином, для удосконалення процедури оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України» запропоновано включити інформаційну складову. Для її оцінювання використовувати такі показники як: рівень використання сучасних інформаційних технологій у діяльності підприємства, розвиненість інформаційного забезпечення, здатність оперативно відстежувати зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також рівень розвитку електронної комерції або e-commerce апаратним та програмним забезпеченням. Окрім того, запропоновано впровадити програмне забезпечення Microsoft Power BI, що дає змогу поліпшити інформаційне забезпечення, автоматизувати процес оцінювання інноваційного потенціалу. На основі даної інформації топ-менеджмент ТОВ «Енергія України» зможе своєчасно приймати ефективні рішення в частині інноваційного потенціалу та інноваційної діяльності.

3.2. Організаційне забезпечення розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України»

Організаційне забезпечення відіграє вирішальну роль у сприянні розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України». Створюючи середовище, яке заохочує до впровадження інновацій, ТОВ «Енергія України» може пропонувати нові ідеї, покращувати процеси та залишатися

конкурентоспроможними в сучасному бізнес-середовищі, що швидко розвивається. Адже, саме персонал на ТОВ «Енергія України» є головним стратегічним ресурсом, який здатний продукувати інноваційні ідеї.

Налагодження ефективних взаємовідносин є важливим кроком у реалізації інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України». Мета полягає в тому, щоб ідеї не були втрачені під час руху від їх зародження до їх реалізації.

Створення творчих колективів, які активно сприяють генерації інноваційних ідей, на нашу думку, є найбільш сприятливим підходом для ТОВ «Енергія України». Для досягнення цієї мети ТОВ «Енергія України» повинна застосувати техніку мозкового штурму, яка передбачає залучення двох різних категорій працівників. До першої категорії відносяться аналітики, а до другої категорії – звичайні співробітники, які є генераторами ідей.

Команда, відповідальна за аналіз, повинна складатися з керівників інституційного рівня управління ТОВ «Енергія України»: директора, фінансового директора, директора із стратегічного розвитку та інвестицій, технічного та комерційного директора. Якщо аналітик сам є генератором інноваційної ідеї, то він буде віднесений до іншої групи, а саме до групи працівників – генераторів ідей.

Співробітники, які належать до групи аналітиків, отримують завдання здійснити комплексну перевірку кожної запропонованої інноваційної ідеї, виконати розрахунки для визначення потенційних вигід і витрат, пов'язаних з її реалізацією тощо. Остаточне рішення продовжити або відхилити певну інноваційну ідею залежатиме від результатів цього аналізу. Також у процесі обговорення й аналізу існує можливість удосконалити інноваційну ідею.

До групи «генераторів ідей» будуть залучені працівники ТОВ «Енергія України», які мають інноваційні ідеї. Суть цього методу пов'язана з інноваційною діяльністю, і аналітики будуть детально аналізувати, визначати максимальну ефективність і ризики впровадження тих чи інших інновацій. Найзбитковіші інноваційні ідеї одразу відсіюються, а найприбутковіші можуть бути взяті для подальшого впровадження. Підтримка безперервного потоку

інноваційних ідей має вирішальне значення, гарантуючи, що цінні концепції не будуть втрачені. Для досягнення цього важливо постійно надавати працівникам ТОВ «Енергія України» нову інформацію, заохочувати до обміну знаннями, досвідом та відстежувати тенденції, що виникають. Важливо підкреслити, що кожен працівник ТОВ «Енергія України», незалежно від посади та кваліфікації, має потенціал для генерації інноваційних ідей. Кожна людина має унікальні перспективи та може внести творчий внесок, що зрештою принесе користь ТОВ «Енергія України» в довгостроковій перспективі. Отже, вкрай важливо створити середовище, де всі працівники ТОВ «Енергія України» матимуть можливість запропонувати власні нові ідеї.

Таким чином, ефективне функціонування ТОВ «Енергія України» значною мірою залежить від творчого внеску її співробітників, які є основною рушійною силою її інноваційної діяльності. Це передбачає перетворення наукових знань у матеріальні продукти, технології та послуги, а також їх практичне впровадження. Вище керівництво ТОВ «Енергія України» має завдання створити структуру підтримки, процеси та стимули в компанії, які не тільки усувають перешкоди для генерації нових ідей, але й активно сприяють їх розвитку.

Для того, щоб кожен працівник ТОВ «Енергія України» мав можливість внести свої креативні ідеї, рекомендується запровадити «скриньку пропозицій». Ця система дозволить кожному співробітнику подати список запропонованих рішень для внесення невеликих покращень у різні сфери діяльності ТОВ «Енергія України». Раз на місяць команда аналітиків із творчої групи буде переглядати та обговорювати накопичені ідеї, відбираючи найкращі для вирішення конкретних ситуацій. Співробітник, який запропонував обрану ідею, іменованій автором, винагороджуватиметься матеріальною премією.

Завдяки запровадженню такої «скриньки пропозицій» працівники всіх рівнів ТОВ «Енергія України» матимуть можливість поділитися своїми думками та висловити ідеї щодо вдосконалення окремих аспектів діяльності

товариства. Іноземний досвід доводить, що найцінніші пропозиції часто походять від виробничого персоналу, який безпосередньо бере участь у виробничих процедурах і має найглибше розуміння у тих напрямках, що потребують удосконалення.

Під час застосування креативного менеджменту, керівництво ТОВ «Енергія України» стикається зі значною складністю точної оцінки кожного творчого задуму. Враховуючи це, запропонований підхід до впровадження креативного менеджменту у ТОВ «Енергія України» проілюстровано на рис. 3.5.

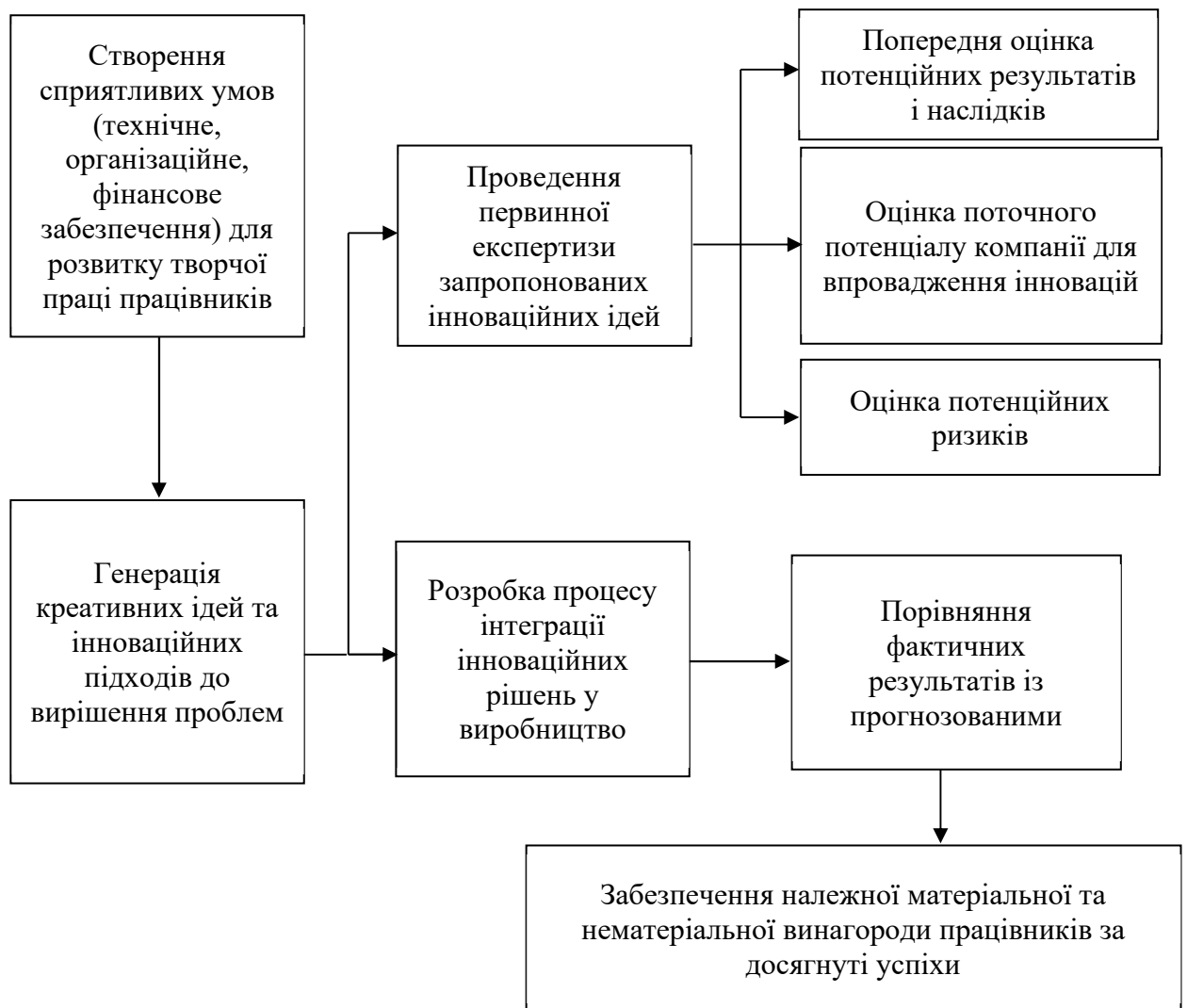


Рис. 3.5. Етапи впровадження креативного менеджменту у ТОВ «Енергія України»

**розроблено автором*

Вище керівництво ТОВ «Енергія України» може досягти значних результатів у формуванні культури інновацій серед працівників товариства, дотримуючись рекомендованого покрокового підходу для впровадження ефективного креативного менеджменту. За допомогою запропонованої процедури всі співробітники братимуть активну участь у створенні інноваційних ідей, спрямованих на підвищення ефективності ТОВ «Енергія України» загалом.

Впровадження елементів креативного менеджменту у ТОВ «Енергія України» є гарантією активної участі всього колективу в діяльності компанії та її просуванні до поставлених цілей. Крім того, реалізація інноваційних концепцій не тільки сприяє успіху ТОВ «Енергія України», але й позитивно впливає на творчі здібності співробітників, сприяючи особистому зростанню та поглиблюючи знання.

Для досягнення цієї мети ТОВ «Енергія-України» може використовувати різні підходи для мотивації працівників. Ці підходи включають надання як матеріальних, так і нематеріальних винагород, заохочення до нових ідей і створення сприятливого середовища для їх реалізації. Здатність персоналу до інноваційної діяльності забезпечується завдяки організованому управлінню персоналом і системі стимулювання. Стимулюванню працівників до творчої діяльності сприяють численні чинники, особливо важлива матеріальна зацікавленість. Щоб матеріальна зацікавленість стала рушійною силою участі в інноваціях, розмір винагороди має бути безпосередньо пов'язаний з ефективністю праці, слугуючи таким чином стимулом.

На рис. 3.6 візуально представлено заходи удосконалення організаційного забезпечення розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України», що покликані забезпечити підвищення рівня інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України».

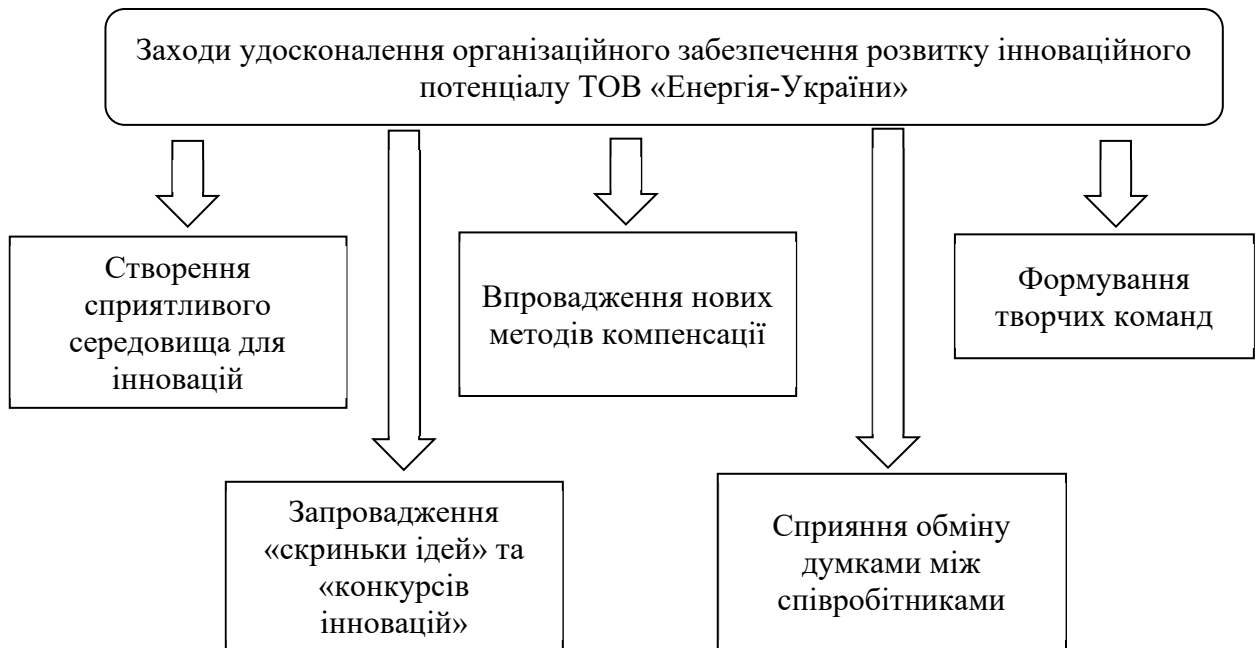


Рис. 3.6. Напрями удосконалення організаційного забезпечення розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України»

**розроблено автором*

Прийняття зазначених заходів стане запорукою розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України», зокрема ці заходи генерації ідей, спрямованих на удосконалення діяльності ТОВ «Енергія-України».

На наш погляд, вирішальну роль у реалізації даної моделі відіграє оцінка особистого внеску працівників у ТОВ «Енергія-України». Для досягнення цього, запропонований підхід передбачає створення та застосування системи ключових показників ефективності. Ця система має на меті описати результати роботи співробітника або команди за допомогою конкретних показників, які можна виміряти або справедливо оцінити.

Пропонуємо спосіб визнання та стимулювання креативності та ініціативи співробітників шляхом впровадження «відкладених бонусів». Ці бонуси будуть надані лише після отримання першого прибутку від успішної реалізації запропонованої інноваційної ідеї. «Відкладене» нагородження передбачає кілька етапів. Спочатку шляхом мозкового штурму вибираються найкращі пропозиції співробітників. Після розробки проєкту для їх виконання

починається процес реалізації. Отже, реальна реалізація творчої ідеї може охопити значний проміжок часу, протягом якого вона принесе прибуток. Протягом цього періоду працівникам не буде нараховуватися фінансова винагорода за їхні інноваційні пропозиції. Лише за умови відповідності досягнутих результатів плановим цілям 20 % прибутку спрямовуватиметься до резервного мотиваційного фонду. Згодом із цього фонду працівникам будуть виплачуватися фінансові премії за інноваційні ідеї. Отже, винагорода за креативність та інноваційні пропозиції буде прямо корелювати з їх успішною реалізацією. Чим більшу користь ці ідеї принесуть ТОВ «Енергія-України», тим більшу суму нараховують працівнику. Від цього виграють усі: співробітників стимулюють генерувати винахідливі та творчі ідеї, а ТОВ «Енергія-України» отримує мотивований та інноваційно активний персонал. На основі вищевикладеного на рис. 3.7 можемо запропонувати стратегічну карту розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України».

Відповідно до неї можемо зазначити, що ТОВ «Енергія-України» необхідно обрати наступальну інноваційну стратегію. Це обумовлено перш за все специфікою діяльності товариства, яка направлена на пошук інноваційних рішень з метою енергоощадження та енергоефективності. Одним з перспективних інноваційних проєктів, які можливо запропонувати для впровадження придбання нового технологічного обладнання.

Зокрема, на товаристві доводиться часто здійснювати модернізацію наявного обладнання, котлів, що передбачає їх перероблення, для цього необхідне здійснення його різання, встановлення спеціальних датчиків тощо. Це полегшить та пришвидшить даний процес у ТОВ «Енергія-України» (Додаток А)

Основне призначення машини для лазерного різання Tesla Weld LT3150 – ефективне різання тонких металевих листів під час виробництва, що підкреслює необхідність швидких операцій. Ця машина має спеціальний стіл, який забезпечує безперервний потік деталей для обробки. Крім того, його можна доповнити поворотною віссю для полегшення різання труб. Клієнти

можуть вибрати потужність лазера в діапазоні від 500 до 6000 Вт. Система керування сумісна з кількома форматами файлів [2].

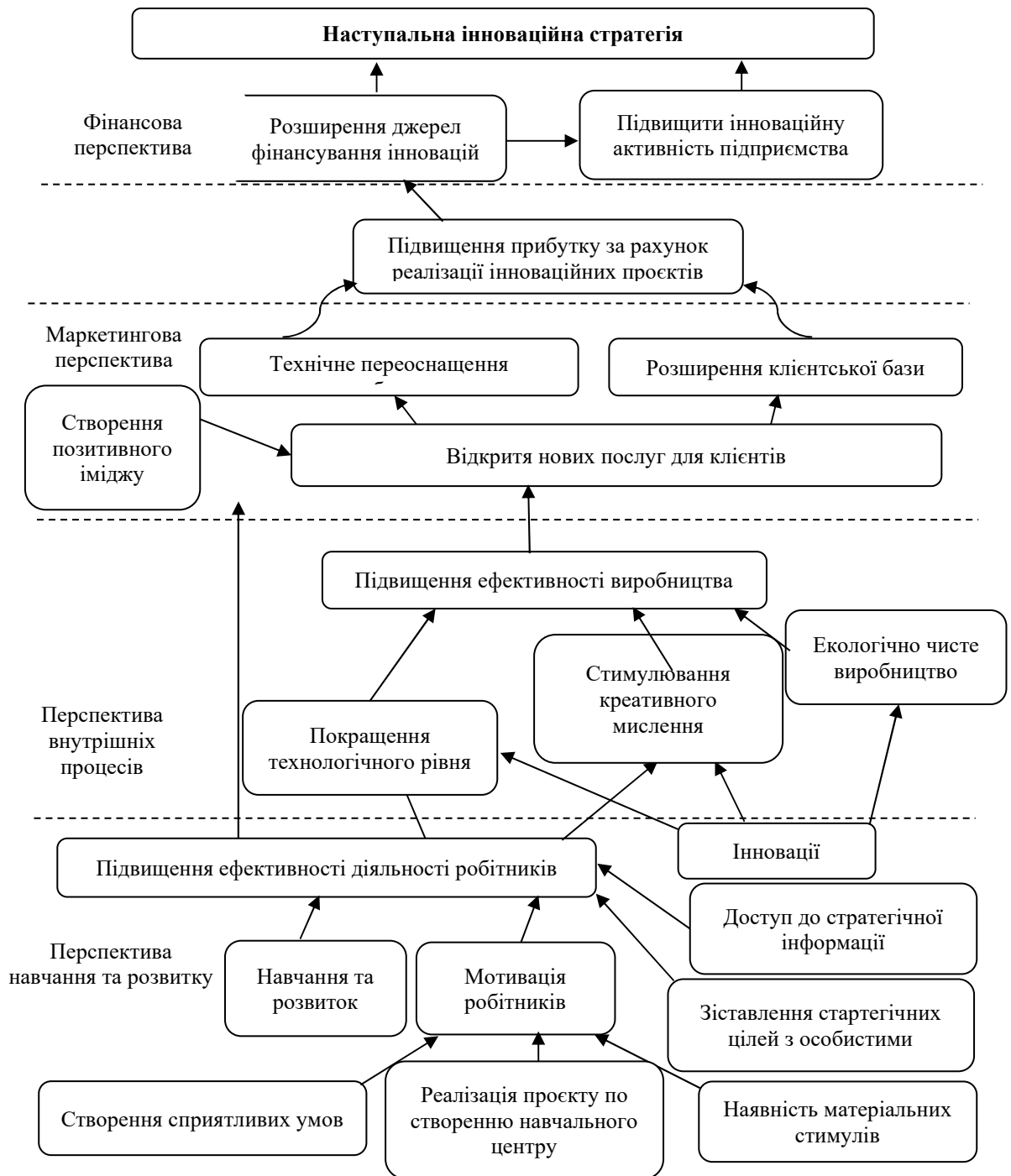


Рис. 3.7. Стратегічна карта розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України»

**розроблено автором*

Впровадження вищезазначеного верстата призведе до суттєвого покращення внутрішніх виробничих процедур ТОВ «Енергія-Україна», як з точки зору якості, так і управління. В першу чергу це пов'язано з впровадженням технології лазерного різання, яка є значно ефективнішою порівняно з методами, що використовувалися раніше. Придбання цієї машини має вирішальне значення для сприяння більш раціональному та швидкому процесу модернізації котлів та іншого обладнання.

Щоб продемонструвати переваги інвестування в лазерний різальний верстат Tesla Weld LT3150, оцінимо його економічну доцільність. Спочатку складемо кошторис на придбання цього обладнання та наведемо її в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Орієнтовний бюджет на впровадження верстата лазерного різання Tesla Weld LT3150 у ТОВ «Енергія-Україна»

Стаття витрат	Ціна за одиницю, тис. грн.
Вартість верстата лазерного різання Tesla Weld LT3150	1800
Доставка та налаштування	20
Навчання персоналу роботи з новим верстатом	25
Разом	1845

Загальна сума витрат на придбання та встановлення лазерного різального апарату Tesla Weld LT3150 становитиме 1 845 тис. грн. Отже, для придбання даного верстату ТОВ «Енергія-Україна» необхідно залучити інвестиційні ресурси або отримати кредит, оскільки наявних коштів для підприємства недостатньо. Іншим варіантом для ТОВ «Енергія-Україна» є участь у регіональних, місцевих та загальнодержавних інноваційно-інвестиційних проєктах, що передбачають надання грантів від державних та міжнародних організацій. Це основний підхід до пошуку варіантів

фінансування для впровадження верстата лазерного різання Tesla Weld LT3150.

В результаті впровадження нової технології лазерного різання очікується підвищення продуктивності праці на 35%. Отже, прогнозується, що це підвищення продуктивності праці призведе до відповідного збільшення чистого доходу від продажу продукції на 35%. Щоб визначити приріст прибутку, скористаємося такою формулою:

$$\Delta\Pi = \sum_1^n (BP \times K) \times p \times \left(1 - \frac{J}{100}\right) - B \quad (3.1),$$

де $\Delta\Pi$ – приріст прибутку від впровадження проекту, тис. грн.;

BP – виручка від реалізації у попередньому році, тис. грн.;

K – плановий коефіцієнт зростання виручки у плановому році (35 %);

– коефіцієнт, який враховує сплату податку на додану вартість. Ставка податку на додану вартість дорівнює 20%, а коефіцієнт $\lfloor = 0,8333$;

p – коефіцієнт, який враховує рентабельність продукту. Рекомендується приймати $\rangle = 0,2 \dots 0,3$;

J – ставка податку на прибуток (18%);

B – витрати на впровадження запропонованих заходів.

Тому, використовуючи дану формулу, нижче визначимо прогнозоване зростання прибутковості:

$$\Delta\Pi = (53630,9 \times 0,35) \times 0,8333 \times 0,2 \times \left(1 - \frac{18}{100}\right) - 1845 = 720,24 \text{ тис. грн.}$$

Завдяки впровадженню запропонованих заходів ТОВ «Енергія-Україна» може розраховувати на прогнозований приріст прибутку на 720,24 тис. грн. Цей фінансовий прибуток є результатом впровадження інновацій у діяльність підприємства. Крім того, ТОВ «Енергія-Україна» надає різні соціальні вигоди, такі як покращення умов праці та загальне збільшення інноваційних можливостей компанії.

Очікується, що впровадження запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити рівень інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України». На рис. 3.9 наведено порівняння рівня інноваційного потенціалу товариства до та після впровадження запропонованих заходів.

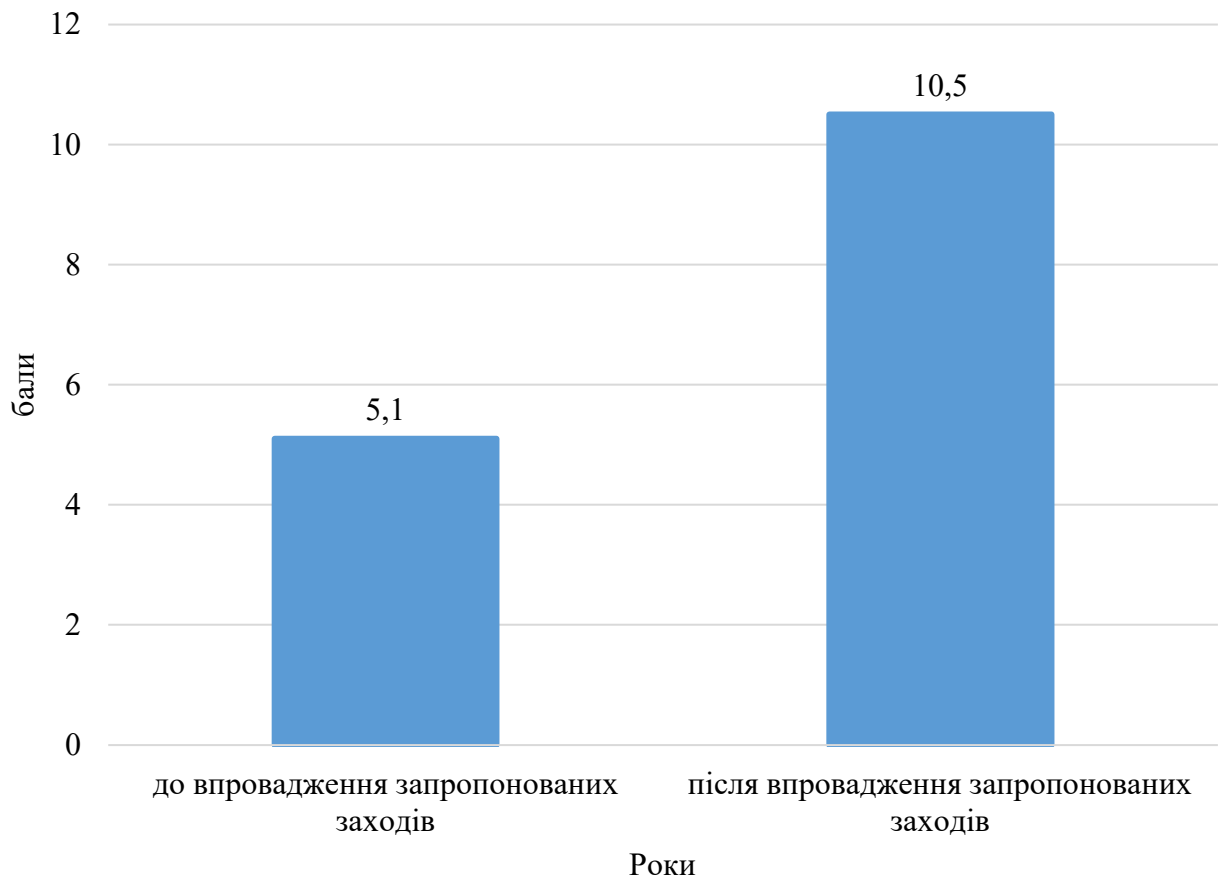


Рис. 3.9. Порівняння рівня інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України» до та після впровадження запропонованих заходів

**розроблено автором*

Як бачимо, очікується, що впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «Енергія-України» підвищити більше ніж у два рази рівень інноваційного потенціалу. Це досягається завдяки суттєвому підвищенню інноваційності персоналу та реалізації на цій основі інноваційних проєктів.

В сучасних умовах керівництво ТОВ «Енергія-України» повинно бути зацікавлене в співробітниках, які здатні нестандартно мислити, знаходити нові ідеї та підходи до управління. Рівень креативності формується під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «Енергія-України» і змінюється протягом всього життя та сприяє швидкому прийняттю рішень, розробці оригінальних стратегій, впровадженню інновацій та реалізації інших управлінських функцій.

У нинішніх умовах ТОВ «Енергія-України» необхідно шукати працівників, які мають здатність до інноваційного мислення, готові до впровадження нестандартних підходів до управління. Креативність відіграє ключову роль у прийнятті оперативних рішень, формулюванні оригінальних стратегій, впровадженні інновацій та виконанні інших управлінських функцій.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної роботи отримано наступні висновки.

1. Досліджено інноваційний потенціал як складову інноваційної політики підприємства. Встановлено, що інноваційний потенціал характеризує здатність підприємства до впровадження інновацій, систематичне здійснення інноваційної діяльності. Інноваційний потенціал визначається як сукупність ресурсів підприємства необхідних для здійснення інноваційного розвитку. До основних складових інноваційного потенціалу підприємства відносяться: маркетингові ресурси, організаційні ресурси, науково-технічні ресурси, персонал, виробничі ресурси, фінансові ресурси, інформація. На рівень інноваційного потенціалу впливає низка як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До найбільш вагомих зовнішніх чинників слід віднести: політико-правові, економічні, технологічні, науково-технічні та соціокультурні.

2. Розглянуто методичний інструментарій оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. З'ясовано, що нині існує багато різних підходів до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства; всі ці методи поділені в три групи: якісні, кількісні та комбіновані. Кожна з груп має переваги та недоліки, а також обмеження у застосуванні.

3. Наведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Енергія-України», яке здійснює свою діяльність у сфері продажу електроенергії, природного газу та пошуку енергоефективних рішень. Основними клієнтами ТОВ «Енергія України» є промислові та машинобудівні підприємства України. Протягом 2019-2021 рр. розмір чистого доходу підприємства зменшився удвічі з 109543,6 тис. грн. до 53630,9 тис. грн. У 2019 р. товариство завершило рік з чистим прибутком у розмірі 2037,4 тис. грн., а у 2021 р. отримало збиток в розмірі 1482,1 тис. грн. Крім того у ТОВ «Енергія України» помітна нестача сучасних інноваційних технологій, низький рівень платоспроможності та висока залежність від позикового капіталу.

4. У результаті оцінювання рівня інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України» встановлено, що наявний рівень відповідає середнім показникам. ТОВ «Енергія України» фактично має проблеми у кожній зі складових інноваційного потенціалу; особливо відбулося погіршення показників виробничого та фінансово-економічного потенціалу. При цьому слід враховувати, що всі складові інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України» знаходяться у тісному взаємозв'язку. Саме тому ТОВ «Енергія України» доцільно розвивати усі елементи у комплексі, що у підсумку позитивно вплине на рівень інноваційного потенціалу даного підприємства.

5. Запропоновано удосконалення процедури оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України», зокрема, запропоновано включити до переліку оцінювальних показників інформаційну складову. Для оцінювання стану інформаційного забезпечення доцільно використовувати такі показники як: рівень застосування сучасних інформаційних технологій у діяльності підприємства, розвиненість інформаційного забезпечення, здатність оперативно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також рівень розвитку електронної комерції. Також запропоновано впровадити програмне забезпечення Microsoft Power BI, що дає змогу поліпшити інформаційне забезпечення, автоматизувати процес оцінювання інноваційного потенціалу. На основі даної інформації топ-менеджмент ТОВ «Енергія України» зможе своєчасно приймати ефективні рішення в частині інноваційного потенціалу та інноваційної діяльності. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на розвиток окремих складових інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія України».

6. Розглянуто проблеми організаційного забезпечення розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Енергія-України» та запропоновано наступні шляхи їх вирішення: створення сприятливого середовища для інновацій, впровадження новітніх методів компенсації, формування творчих команд, запровадження «скриньки ідей» та «конкурсів інновацій», сприяння обміну думками між співробітниками. У якості інноваційного проєкту запропоновано

впровадити верстат лазерного різання Tesla Weld LT3150. Загальні витрати на придбання та установку верстата лазерного різання Tesla Weld LT3150 складуть 1845 тис. грн. Очікуваний приріст прибутку від впровадження запропонованих заходів складає 720,24 тис. грн. Це той прибуток, який ТОВ «Енергія-України» зможе отримати завдяки більш активному залученню інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аляб'єва О.М. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку морських портів : дис. ... к.е.н. : 08.00.04. Київ, 2020. 222 с.
2. Верстат лазерного різання Tesla Weld LT3150. URL: <https://ua.teslaweld.com/stanok-lazernoy-rezki-tesla-weld-lt3150> (дата звернення: 01.03.2023).
3. Віхляєва Н.В. Алгоритм побудови когнітивної карти формування інноваційного потенціалу енергогенеруючого підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 15. С. 42-49.
4. Володін С.А., Чекамова О.І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65-72.
5. 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.
6. Гречко А.В. Економічне обґрунтування заходів з підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства на прикладі ДП «Антонов». *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2017. Vol. 1. P. 47-51.
7. Гук О. В., Шендерівська Л. П., Мохонько Г. А. Інвестування інноваційної діяльності: начальний посібник для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2022. 186 с.
8. Гук О., Мельник А. Фактори впливу на інноваційну діяльність підприємств. I Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. С. 164-166.

9. Дергачова В.В., Голюк В.Я. Сучасні тренди розвитку інновацій у вимірі глобальної економіки. I Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201162> (дата звернення: 24.02.2023)
10. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.05.2023).
11. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Цвик О.Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 5-8.
12. Довба І.В. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. Вип. 6. 2016. С. 130–133.
13. Єпіфанова І., Гладка Д. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С.152-158.
14. Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 354-360.
15. Зянько В.В., Єпіфанова І.Ю., Зянько В.В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2015. 168 с.
16. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань. Харків: ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.
17. Іщенко Н.А. Сучасний стан та фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні. *Проблеми економіки*. 2020. №4. С. 320-325.
18. Коваленко О.В. Проблемні аспекти становлення інноваційної системи України в контексті теорії технологічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. С. 31.

19. Ковтуненко К.В., Коцага А.О. Інноваційний розвиток бізнес-структур: сутність, тлумачення, теорії та підходи до визначення. *Бізнес Інформ.* 2020. № 5. С. 43-55.
20. Колесник М.В., Чернишова Т.В., Мізик В.В. Відкриті інновації та захист інтелектуальної власності як сучасні тенденції інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент».* 2021. Випуск 4 (90). С. 24-29.
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. Кублікова Т., Кузнецова І. Розвиток інноваційної інфраструктури як основа процесів диверсифікації економіки України. *Economic Analysis.* 2022. Volume 32. No. 1. С. 58-70.
23. Кужда Т. Особливості планування інноваційного розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава.* 2018. Вип. 2 (19). С. 26-36.
24. Кулиняк І.Я. Тенденції та перспективи розвитку ринку фінансового лізингу в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2019. № 1 (69). С. 48-57.
25. Лизанець А.Г. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод вдосконалення ведення бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету.* 2018. Вип. 2 (10). С. 54-57.
26. Лігоненко Л.О. Методологія та інструментарій оцінювання інноваційності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2015. № 3. С. 105-117.
27. Лігоненко Л.О. Цільові параметри планування інноваційного розвитку підприємств. *Економіка розвитку.* № 3 (75). 2015. С.80-87
28. Лук'яниця А.Ю. Технологічні інновації та підприємництво в глобальній економіці. *Вісник Національного технічного університету.* 2016. № 48 (1220). С. 106-111.

29. Мясников В. О. Методичний підхід до оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. №12. С. 167-174.
30. Нагачевська Т., Пригара О. Модель інноваційного розвитку сучасного підприємства. *Економіка*. 2018. № 5. С. 33-41.
31. Наука, технології та інновації. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm (дата звернення: 15.02.2023)
32. Недбалюк О.П. Планування інноваційної діяльності підприємств *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 310-314.
33. Олійник Л. В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм підприємств. *Економіка і організація управління*. 2017. №3 (27). С. 51-59.
34. Офіційна веб-сторінка ТОВ «Енергія-України». URL: <https://uanergy.com/> (дата звернення: 01.03.2023).
35. Питель С.В. Удосконалення оцінки ефективності. *Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет*. 2016. Том 24. № 2. С. 59-64.
36. 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.
37. Пілявоз Т. М. Методологічні підходи щодо оцінювання інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. №4. С. 78-84.
38. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16> (дата звернення: 29.01.2023)
39. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1561-12. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 02.03.2023).

40. Про інноваційну діяльність: Закон України № 40-IV від 04.07.2002, зі змінами. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 01.03.2023).

41. Про наукову та науково-технічну діяльність. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> (дата звернення: 29.01.2023)

42. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення: 29.01.2023)

43. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14> (дата звернення: 29.01.2023)

44. Програми підтримки інноваційної діяльності. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=bec66fc5-aa0a-4712ae98-928855c59be5&title=ProgramiPidtrimkiInnovatsiinoiDiialnosti-&isSpecial=true> (дата звернення: 02.05.2023).

45. Радинський С. Стратегії інноваційного розвитку підприємства. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18109/2/ConfFMNES_2016_Radynskyu_S-Innovation_strategy_of_180-182.pdf (дата звернення: 29.01.2023)

46. Савченко О.В., Руденко О.А. Економічне оцінювання та управління інвестиційною діяльністю на промислових підприємствах. *The scientific heritage*. 2017. № 13 (13). С. 17-22.

47. Сакевич Л. С. Інноваційна діяльність в Україні: сучасний стан та проблеми розвитку. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. №3(59). С. 172-176.

48. Семенюк О. М. Вибір та обґрунтування інноваційних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка*. 2013. Вип. 3(40). С. 80-83.

49. Спірідонов Ю.А. Розробка інноваційної стратегії. *Молодий вчений*. 2020. № 20(310). С. 452-454.

50. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#n12>. (дата звернення: 24.02.2023)
51. Тисько М.М. Управління інноваційним розвитком підприємства: дис.... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 187 с.
52. Ткаченко Т.П., Шевчук Н.А., Гончарук І.В. Напрями оптимізації інвестиційної діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2018. № 7. С. 45-48.
53. Топ-25 інноваційних компаній України. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/reitingi/top-25-innovacionnyh-kompaniy-ukrainy-25102021-440469> (дата звернення: 24.02.2023)
54. Федулова Л.І. Тенденції інноваційного розвитку економіки України як результат державної політики. *Інноваційна економіка*. 2018. №1-2. С. 11-19.
55. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
56. Харчук С. А. Стан інвестиційної діяльності підприємств України в умовах економічної нестабільності. *Журнал «Економіка та держава»*. 2020. №1. С. 66-72.
57. Шипуліна Ю.С., Силка А.В. Фактори впливу на процес формування інноваційно сприятливого середовища. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 805-812.
58. Шкарлет С.М., Лойко Д.М. Поняття інноваційного потенціалу в контексті різних методологічних підходів. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №1 (67). С. 53-59
59. Юрчук Н.П., Вовк В.Ю., Топіна Р.П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концепції сталого розвитку економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 53-61.
60. Blind K., Petersen S., Riilo C. The impact of standards and regulation on innovation in uncertain markets. *Research Policy*. 2017. 46 (1). Pp.249-264.

61. Chesbrough H. Open Innovation. *Revisiting Open Innovation*. 2012. Vol. 55. No. 4. Pp. 20-27.
62. Christensen C. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. 2014. URL: <https://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=222> (дата звернення: 01.03.2023).
63. Fagerberg J., Mowery D., Nelson R. Innovation: A Guide to the Literature. Oxford: Oxford University Press. *The Oxford Handbook of Innovation*. 2014. № 3. Pp. 1-26.
64. Komelina O.V., Vasiuta V.V., Miniailenko I.V. Spatial development of construction: modeling and its financial and investment support. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. №7, № 3.2. С. 183-190.
65. Loiko V., Ramskyi A. Problems and perspectives of creation and commercialization of intellectual products in higher educational establishments. *Periodic Naukowy Akademii Polonijnej*. 2018. № 3(28). P. 62-67.
66. Power BI як інструмент автоматизації бізнес-аналітики. URL: <https://techexpert.ua/power-bi-automation-tool/> (дата звернення: 01.03.2023).
67. Youcontrol Офіційна веб-сторінка ТОВ «Енергія-України». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34528630/ (дата звернення: 01.03.2023).



Рис. 3.8. Зображення верстату лазерного різання Tesla Weld LT3150 [2]