

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ
ІТ-ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

ШВИДКОЇ ЕЛЬВИРИ ВАЛЕРІЇВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Оліх Л. А.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 14 від 22 травня 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, проф. **Ситницький М.В.**
«01» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-наукова програма «Менеджмент інноваційної діяльності»
ШВИДКОЇ ЕЛЬВИРИ ВАЛЕРІЇВНИ

1. Тема роботи: «Управління інноваційним розвитком ІТ-підприємства»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
27.09.2022, протокол №3.

2. Строк завершення роботи: 15.05.2023

3. Попередній захист роботи: 01.05.2023 - 03.05.2023

4. Предмет дослідження: теоретико-методичне та практичне забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

5. Об'єкт дослідження: процеси управління інноваційним розвитком ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

6. Мета і завдання дослідження:

мета - узагальнення теоретичних положень й аналіз практичних аспектів управління інноваційним розвитком підприємства та розробка шляхів його вдосконалення.

Завдання:

6.1 визначити сутність інноваційного розвитку підприємства;

6.2 розкрити особливості управління інноваційним розвитком підприємства;

6.3 дослідити інноваційний потенціал як основу інноваційного розвитку підприємства;

6.4 охарактеризувати стан інноваційного розвитку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»;

6.5 провести діагностику інноваційного потенціалу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»;

6.6 сформулювати напрями вдосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи, об'єкта і предмета дослідження	червень 2022
2.	Затвердження теми магістерської роботи й наукового керівника магістерської роботи на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	вересень 2022
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії, участь у наукових і науково-практичних конференціях, відвідування консультацій наукового керівника для підготовки до науково-дослідної практики, підготовка теоретичного та аналітичного розділів роботи	вересень – грудень 2022 січень-квітень 2023
4.	Розробка індивідуального завдання на виконання магістерської роботи, узгодження з науковим керівником та затвердження на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	лютий 2023
5.	Оформлення першого теоретичного розділу магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий – березень 2023
6.	Робота над другим аналітичним розділом магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	березень – квітень 2023
7.	Підготовка третього (конструктивного) розділу магістерської роботи	квітень – травень 2023
8.	Консультація з приводу оформлення роботи	лютий-квітень 2023
9.	Перший передзахист магістерської роботи	10.04.-12.04.2023
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2023
11.	Другий передзахист магістерської роботи	01.05-03.05.2023
12.	Усунення зауважень підсумкового передзахисту магістерської роботи, остаточне оформлення роботи	до 09.05.2023
13.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	до 10.05.2023
14.	Перевірка роботи щодо текстових збігів та відсутності плагіату	11.05.-15.05.2023
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2023
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Інноваційний розвиток підприємства: сутність та особливості управління ним.....	7
1.2. Інноваційний потенціал підприємства як основа його інноваційного розвитку.....	21
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».....	32
2.1. Загальна характеристика інноваційного розвитку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».....	32
2.2. Діагностика інноваційного потенціалу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».....	51
3.1. Зміни в організаційному забезпеченні інноваційного розвитку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».....	51
3.2. Вдосконалення кадрового забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».....	60
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В сучасному світі технологічні зміни відбуваються неймовірно швидко. Інформаційні технології є основною силою, яка стоїть за цим розвитком, тому успіх будь-якого сучасного підприємства в багатьох відношеннях залежить від його здатності до адаптації та впровадження новітніх ІТ-рішень. Управління інноваційним розвитком ІТ-підприємства стає ключовим фактором для забезпечення його конкурентоспроможності на ринку та забезпечення сталого розвитку.

Актуальність теми дослідження управління інноваційним розвитком ІТ-підприємства зумовлена тим, що вона відображає важливість інновацій для успіху ІТ-підприємств у сучасному динамічному та конкурентному середовищі. Дослідження цієї теми сприяє розумінню механізмів та інструментів управління інноваційним розвитком, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, забезпечувати свою стійкість та підвищувати ефективність.

Вивчення управління інноваційним розвитком підприємства також сприяє розробці рекомендацій та методик для вдосконалення процесів управління інноваційним розвитком на різних рівнях організації, від стратегічного планування до оперативного управління. Таким чином, результати дослідження можуть мати практичне значення для ІТ-підприємств, що прагнуть забезпечити свій успіх та стійкість на ринку.

Крім того, актуальність теми підкреслює необхідність формування та підтримки культури інноваційної активності, яка сприяє залученню та збереженню кваліфікованих кадрів, розвитку нових технологій та продуктів, а також покращенню взаємодії зі стейкхолдерами.

Важливий внесок у дослідження загальних проблем інноваційного розвитку підприємств здійснили видатні іноземні вчені, зокрема: Й. Шумпетер, П. Самуельсон, Дж. М. Кейнс, К. Найт, Б. Твісс, М. Портер, Х. Чесбро, Д. Босуорт, Р. Нельсон, В. Томпсон, Р. Роя, А. Брем, Е. Віардо та інші.

Українські вчені продовжили дослідження актуальних питань забезпечення інноваційного розвитку в сучасних умовах. Так у монографії Уніат Л.М.[37] проаналізовано організаційно-економічні засади інноваційного розвитку підприємств в конкурентному середовищі. Шарко В.М.[39], Гусаріна Н. В.[5] дослідили управління підприємствами в контексті їх інноваційного розвитку в умовах невизначеності і ризику. Серед найбільш цікавих досліджень, які присвячені кадровому забезпеченню інноваційного розвитку, слід виділити роботи Самілик Т. М.[31] , Турчіної Т.Г.[36].

Разом з тим із вітчизняних науковців, які вивчали проблематику інноваційного розвитку підприємств можемо також виділити Б. Ватченко, І. Підкамінного, Ю. Бажала, Б. Савчука, І. Левицьку, С. Ілляшенка, О. Черевко, В. Ціпуринду, П. Єгорову, Т. Пілявоз, М. Чечуріна, О. Гук, Г. Волобуєва, Н. Заглуміну, Г. Волобуєва та інших.

Об'єктом дослідження у роботі виступають процеси управління інноваційним розвитком ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

В межах об'єкта, **предметом** дослідження є теоретико-методичне та практичне забезпечення інноваційного розвитку ІТ-підприємства.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних положень й аналіз практичних аспектів управління інноваційним розвитком підприємства та розробка шляхів його вдосконалення.

Завдання, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети, полягають в наступному:

- визначити сутність інноваційного розвитку підприємства;

- розкрити особливості управління інноваційним розвитком підприємства;
- дослідити інноваційний потенціал як основу інноваційного розвитку підприємства;
- охарактеризувати стан інноваційного розвитку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»;
- провести діагностику інноваційного потенціалу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»;
- сформулювати напрями вдосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

У процесі виконання роботи були використані різноманітні наукові методи дослідження. Під час вивчення поглядів на стан проблеми управління інноваційного розвитку ІТ-підприємств були використані методи порівняння, аналізу і синтезу, дедукції, екстраполяції та групування. При здійсненні оцінки рівня інноваційного розвитку та потенціалу підприємства використовувались методи системного підходу, економічного та статистичного аналізу, експертної оцінки та інтегральної оцінки. Для здійснення напрямів вдосконалення інноваційного розвитку підприємства використовувались методи статистичного аналізу, порівняння та синтезу, економічного аналізу.

Дипломна робота складається з трьох розділів, які відображають ключові аспекти управління інноваційним розвитком ІТ-підприємства.

У першому розділі розглянуті теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємства. Будуть вивчені сутність та особливості управління інноваційним розвитком підприємства, а також інноваційний потенціал як основа інноваційного розвитку.

У другому розділі будуть проаналізовані особливості управління інноваційним розвитком ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ". Зокрема, буде надана

загальна характеристика інноваційного розвитку підприємства та проведено діагностику інноваційного потенціалу ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ".

Третій розділ присвячений напрямам вдосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ". Запропоновані зміни в організаційному забезпеченні інноваційного розвитку підприємства, а також вдосконалення кадрового забезпечення інноваційного розвитку.

Висновки дипломної роботи містять основні результати дослідження та рекомендації щодо покращення управління інноваційним розвитком ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ". Результати дослідження можуть бути використані на практиці менеджменту ІТ-підприємств, а також у подальшому вивченні проблем інноваційного розвитку в сфері інформаційних технологій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Інноваційний розвиток підприємства: сутність та особливості управління ним

Сучасний світ зазнає активних змін, які мають прямий вплив на світову економіку та різні сфери діяльності її суб'єктів. У результаті навколишніх трансформацій виникають нові потреби, і у наслідку нові знання й способи задоволення цих потреб. Компанії, які неспроможні модернізувати своє виробництво, у якийсь період втрачають своє місце на ринку та замість них приходять більш передові підприємства. Саме тому існує потреба у зміцненні економіки, що може бути досягнуто через впровадження інновацій у діяльність компаній та розвиток їх інноваційної діяльності.

Створення інноваційної стратегії розвитку компанії відбувається після аналізу конкурентоспроможності підприємства та стратегічних напрямків конкуренції. В сучасному світі одним з ключових методів та інструментів підвищення конкурентної позиції компанії є стимулювання інноваційних процесів, основу яких складає розробка нових продуктів, послуг, інформаційних та інтелектуальних цінностей. Це передбачає постійний пошук нових можливостей, набуття та використання нових матеріалів та інтелектуальних ресурсів з різноманітних джерел для розв'язання проблем. Водночас для успішної реалізації інноваційного розвитку необхідно знати особливості управління підприємством в цьому напрямку.

Для успішного управління інноваційною діяльністю підприємства насамперед необхідно визначити, що таке інновації. Термін «інновації» вперше було введено в науковий обіг економістом Йозефом Шумпетером у роботі "Теорія економічного розвитку". У ній він визначив інновації як «нову науково-організаційну комбінацію використання виробничих факторів, яка мотивована підприємницьким духом»[45]. Науковець наголошував, що такі нововведення не повинні бути плодом рутинної роботи, а повинні бути наслідком творчої діяльності.

Йозеф Шумпетер у своїй роботі виділяє п'ять типів інновацій:

1. «продуктова інновація – виробництво нового продукту або продукту з якісно новими властивостями;
2. технологічна інновація – впровадження нового засобу виробництва, в основу якого покладено нове наукове відкриття або новий підхід до комерційного використання продукції;
3. збутова інновація – освоєння нового ринку збуту, незалежно від того, існував цей ринок раніше чи ні;
4. сировинна інновація – залучення нових джерел сировини, незалежно від того, існували ці джерела раніше чи ні;
5. організаційна інновація – упровадження нових організаційних форм» [38, с. 47].

Відповідно до ЗУ «Про інноваційну діяльність» поняття «інновація» визначається так: «інновації – знов створені (вживані) і (або) удосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, які істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери»[27]. Інакше кажучи, при дефініції поняття «інновації» увага зосереджується на кінцевому результаті наукового процесу, метою якого є удосконалення тієї чи іншої сфери.

Проблеми інноваційного розвитку підприємств висвітлює у своїх наукових працях велика кількість іноземних та вітчизняних вчених. Зокрема у працях досліджуються загальноприйняті засади інноваційного розвитку, виокремлюються чинники, тенденції, стратегії та методи забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Разом з тим визначається вплив інноваційного розвитку на процеси, які стосуються як компаній та галузей, так і окремих регіонів чи навіть країн.

Поняття «інноваційний розвиток» використовується науковцями як на макрорівні, так і на мікрорівні. Разом з тим під час проведення аналізу робіт щодо проблематики інноваційного розвитку підприємств, було визначено, що вчені надають власні дефініції поняттю, що зумовлює необхідність ретельного його визначення.

Таблиця 1.1.1

Основні визначення поняття «інноваційний розвиток підприємства»*

Автор	Визначення
Ватченко Б., Ватченко О., Черевко О.	«Процес послідовного, еволюційного руху системи до стійкого стану за рахунок формування і дії синергетичних ефектів від різних поєднань факторів виробництва, отриманих під час інноваційних перетворень у системі.»[1 с. 24]
Ілляшенко С.	«Процес господарювання, що спирається на пошук і використання нових способів сфер реалізації потенціалу підприємств у змінюваних умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту.» [11, с.15]
Уніят Л.	«Поняття відображає процес пошуку і використання нових методів реалізації потенціалу підприємства в умовах постійної турбулентності зовнішнього середовища шляхом створення та впровадження інновацій з метою досягнення економічного, соціального, науково-технічного й екологічного ефектів.»[37, с. 119]

Пілявоз Т.	«Процес цілеспрямованого, послідовного руху підприємства до збалансованого інноваційного стану під впливом синергетичної дії зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають стійкість організаційно-функціональної системи підприємства в умовах ринкової економіки, який характеризується результатом якості, досягнутим залежно від інтенсивності та швидкості інноваційних процесів на підприємстві.»[25, с. 189]
------------	---

Продовження Таблиці 1.1.1

Притула Н.	«Якісно новий соціально-економічний процес, змістом якого є зміни розвитку виробництва, його структури, технологій, управління, культури, ціннісних орієнтацій, стилю життя на основі нових знань.»[27, с. 588]
Краус Н.	«Сукупність змін в процесах взаємозв'язку кількісних (збільшення або зменшення числових значень частин, що складають ціле), якісних і структурних змін соціально-економічної системи.»[15, с. 76]
Кравченко С.	«Систематична діяльність, спрямована на використання та впровадження нових ідей, технологій, продуктів, послуг, що дозволяє досягти покращення в якості продукції, зниження витрат, розвитку нових ринків та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.»[13, с. 97]
І. Підкаміний І, Ціпуринда В.	«Шлях, який базується на поглибленні поєднання цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, вдосконаленні її діяльності, вдосконаленні бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей.» [25]
Гук О., Шендерівська Л., Мохонько Г.	«Перехід на вищий технологічний рівень, який визначається переорієнтацією інвестиційного капіталу у високотехнологічні галузі економіки, розроблення й реалізацію інноваційних проектів.»[4, с. 163]

*Джерело: розроблено автором на основі[1,4,11,13,15,25,27,37]

Аналізуючи дефініції поняття “інноваційний розвиток підприємства” у Таблиці 1.1.1, ми можемо зробити висновок, що інноваційний розвиток є процесом використання нових ідей, технологій, продуктів та послуг, який дозволяє досягти покращення в якості продукції, зниження витрат, розвитку нових ринків та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Важливою складовою цього процесу є поглиблення сполучення цілей компанії та його підсистем, цілей кожного працівника колективу, вдосконалення її діяльності, вдосконалення бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей. Інноваційний розвиток повинен бути систематичним і направленим на досягнення конкретних цілей підприємства.

Мета управління інноваційного розвитку підприємства полягає у «втіленні головних управлінських процесів, систем управління інноваційним розвитком та інноваційною діяльністю, формуванні стратегії інноваційного розвитку та національних інноваційних систем» [43, с. 5].

Інноваційний розвиток підприємства досягається за допомогою ефективного управління інноваційною діяльністю та реалізується виконанням принципів, завдань та функцій управління. Процес управління інноваційним розвитком підприємства схематично зображений на рисунку 1.1.1

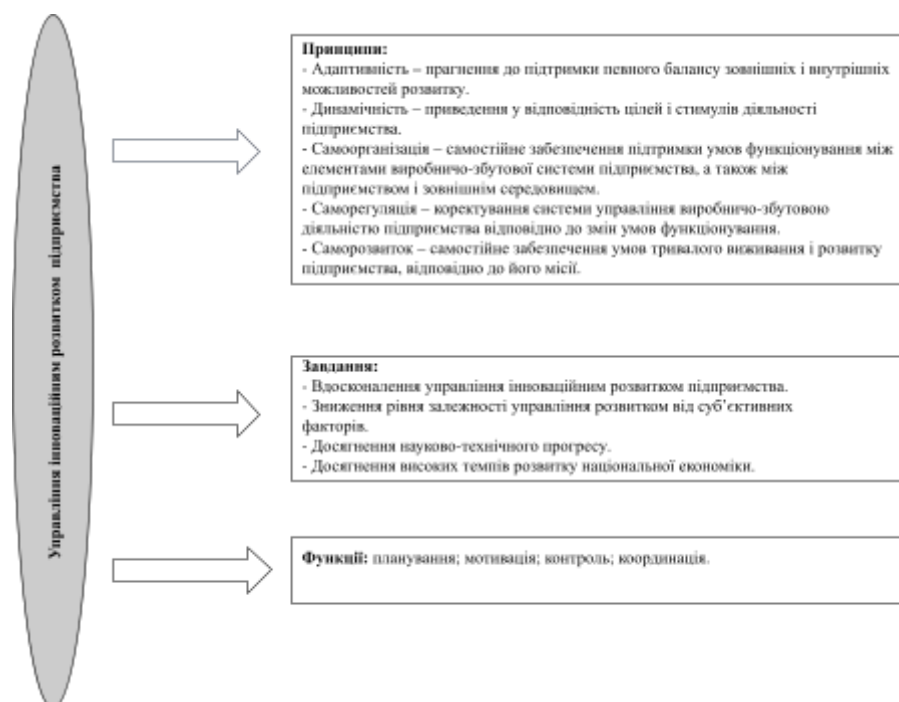


Рис. 1.1.1 Процес управління інноваційним розвитком підприємства*

*Джерело: розроблено автором на основі [21]

Для підвищення ефективності управління інноваційним розвитком підприємства необхідно вибрати напрямки його розвитку. Ключові напрями інноваційного розвитку сучасного підприємства зображені на Рис. 1.1.2.



Рис. 1.1.2 Ключові напрями інноваційного розвитку сучасного підприємства*

*Джерело: розроблено автором за [21]

Детальніше розберемо кожен із напрямів інноваційного розвитку підприємства:

1. Впровадження нових матеріалів. Перш за все, впровадження нових матеріалів може дозволити підприємству створити більш ефективні та економічні продукти. Наприклад, використання легких та міцних матеріалів може зменшити вагу продукту і тим самим знизити витрати на транспортування та зберігання. Крім того, нові матеріали можуть дозволити створити продукти з більш високою міцністю та довговічністю.

По-друге, впровадження нових матеріалів може покращити екологічну стійкість підприємства. Нові матеріали можуть бути більш екологічно чистими та стійкими до дії шкідливих факторів довкілля, що зменшить негативний вплив підприємства на природне середовище та забезпечить його довгострокову стійкість.

Нарешті, впровадження нових матеріалів може дозволити підприємству відкрити нові ринки та збільшити свою споживчу базу. Нові матеріали можуть дозволити створити продукти з новими функціями та властивостями, що знайдуть своє застосування в різних галузях. [48, с.101]

2. Хімізація – «удосконалення виробничих процесів у результаті впровадження хімічних технологій, сировини, матеріалів, виробів з метою інтенсифікації, отримання нових видів продукції і підвищення їх якості» [21, с.16]. За допомогою цього процесу можна суттєво знизити витрати на виробництво і покращити ефективність діяльності підприємства.

3. Освоєння нових технологій. Принципово нові технології можуть допомогти підприємствам покращити продуктивність, ефективність та якість виробництва, знизити витрати, забезпечити конкурентні переваги та розвиватися на ринку.

Одним з прикладів застосування нових технологій є використання інтернету речей (IoT) для збільшення ефективності виробничих процесів. Це дозволяє відстежувати різні параметри виробництва та розуміти, які саме фактори впливають на якість та продуктивність виробництва. В результаті можуть бути прийняті більш обґрунтовані рішення щодо оптимізації виробництва та зниження витрат.

Іншим прикладом може бути використання штучного інтелекту (AI) для розробки нових продуктів або покращення вже існуючих. AI може допомогти підприємствам аналізувати великі об'єми даних та знаходити нові можливості для покращення продуктів, процесів та послуг. В результаті можуть бути

створені більш інноваційні та ефективні продукти, що дозволить підприємству зайняти більш високу позицію на ринку.

Однак, важливо враховувати, що освоєння нових технологій може бути складним та коштовним процесом. Також, нові технології можуть вимагати зміни в організації та кадровому складі підприємства, що може призвести до виникнення додаткових витрат. Проте, якщо використовувати нові технології правильно, вони можуть стати основними факторами для успіху підприємства та допомогти забезпечити його конкурентність на ринку.[47, с. 188]

4. Електрифікація. Цей процес означає перехід від використання традиційних джерел енергії до використання електроенергії для роботи машин, обладнання та інших систем на підприємстві.

Однією із головних переваг електрифікації є зменшення витрат на енергоспоживання та зменшення викидів шкідливих речовин у навколишнє середовище. Крім того, електричне обладнання зазвичай має більшу ефективність та надійність, що може допомогти знизити витрати на ремонт та обслуговування.

Разом з тим перехід до електричного обладнання може потребувати значних інвестицій та вимагати змін в інфраструктурі підприємства, що може бути складним та витратним процесом. Також, підприємство повинно мати достатньо знань та досвіду в роботі з електричними системами та технологіями, щоб ефективно використовувати їхні можливості.[44, с.285]

5. Електронізація виробництва. Цей процес характеризується використанням електронних пристроїв та систем у виробничому процесі з метою автоматизації та підвищення продуктивності та ефективності роботи на підприємстві.

Однією з ключових переваг електронізації є підвищення ефективності роботи та зменшення витрат на робочу силу. Наприклад, використання автоматизованих систем контролю та управління може допомогти знизити

час на налагодження та знизити кількість помилок. Крім того, електронна обробка даних та зберігання інформації може допомогти зменшити витрати на робочі місця та скоротити час на пошук інформації.

Іншою перевагою електронізації є здатність підприємства до аналізу даних та виявлення тенденцій у виробничому процесі. Це може допомогти підприємству приймати кращі рішення щодо управління та оптимізації виробництва. Також, електронні системи можуть допомогти зменшити вплив людського фактора на процеси виробництва та збільшити точність контролю якості[32, с.52].

6. Комплексна механізація та автоматизація. Цей напрям охоплює використання сучасних технологій та устаткування для автоматизації процесів виробництва та зменшення впливу людського фактора на них.

Ключовою перевагою використання комплексної механізації та автоматизації на підприємстві є збільшення продуктивності та ефективності виробництва. Автоматизація може допомогти зменшити витрати на працю та скоротити час на виробництво продукту. Крім того, це може допомогти зменшити відходи та покращити якість виробів завдяки точнішому контролю процесів виробництва.

Ще однією перевагою процесу є збільшення безпеки працівників. Автоматизація допомагає зменшити кількість небезпечних процесів та забезпечити більш точний контроль над робочими процесами. Це допомагає зменшити ризик для працівників та забезпечити безпеку на робочому місці[51, с. 112].

Суттєвою ознакою, що відрізняє інноваційні підприємства від інших є те, що впровадження в них інновацій є частиною бізнесу, коли у інших підприємствах – це просто частина діяльності підприємства у загальному.

Визначення основних етапів процесу управління інноваційним розвитком є одним із ключових питань управління інноваціями підприємства. Представимо ключові етапи на Рис. 1.1.3.:



Рис.1.1.3 Етапи управління інноваційним розвитком*

*Джерело: розроблено автором на основі[23, с.54]

Особливості управління інноваційним розвитком підприємства полягають в тому, що цей процес потребує значних фінансових витрат та великих зусиль від співробітників підприємства. Для забезпечення успішного інноваційного розвитку необхідно мати висококваліфікований персонал, здатний швидко адаптуватися до нових технологій та процесів, а також досвідченого менеджменту, який здатний правильно оцінювати інноваційні проєкти та приймати стратегічні рішення.[18, с.98]

Для ефективного управління інноваційним розвитком підприємства необхідно визначити стратегію розвитку, планувати бюджет та ресурси, вести пошук та впровадження нових ідей, а також проводити моніторинг результатів та аналізувати їх для подальшого удосконалення інноваційних проєктів. Також важливо забезпечити мотивацію та підтримку співробітників, які працюють над інноваційними проєктами, та створити сприятливу атмосферу для творчого потенціалу та ініціативи.

Крім того, управління інноваційним розвитком повинно бути орієнтоване на довгострокову перспективу, адже багато інноваційних

проектів потребують часу на розробку, випробування та впровадження. Тому, підприємство повинно мати чітку стратегію, яка відображає його довгострокові цілі та плани.

Стратегічним управлінням інноваційного розвитку називають «особливий вид управління, що зосереджується на ключових питаннях виконання місії організації, орієнтує на своєчасне реагування на виклики зовнішнього середовища й на внесення необхідних змін у структуру, робочі процедури, баланс ресурсів для набуття «силового» поля відповідного впливу на оточення й закріплення конкурентних переваг, які забезпечують самозбереження й розвиток організації в довгостроковій перспективі»[7, с.28].

Л. Ліпич виділяє такі ключові принципи формування стратегії інноваційного розвитку підприємства:

- «Виявлення пріоритетних напрямків інноваційного розвитку.
- Дослідження стану ринку.
- Відслідковування змін ринкового середовища.
- Аналіз стратегії розвитку підприємства.
- Прогнозування щодо розвитку стану ринку.
- Прогнозування основних економічних показників підприємства на ринку»[17, с.46].

Впровадження стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств допомагає у системному вирішенні завдань, які виникають внаслідок змін навколишнього середовища, таких як, наприклад, проблеми із фінансування інноваційного розвитку.

Тож, стратегічний набір управління інноваційним розвитком підприємства включає в себе:

- «стратегічний аналіз;
- стратегічне планування;

- альтернативні стратегії;
- державні програми підтримки;
- методи і механізми провайдингу інновацій;
- критерії ухвалення стратегічних інноваційних заходів і проєктів;
- контролінг та моніторинг»[30, с.42].

Тому ми можемо сказати, що стратегічне управління інноваційним розвитком є важливим компонентом при розвитку інноваційної діяльності на підприємствах. Воно дозволяє підприємству визначити свій напрямок розвитку, конкурентні переваги та мінімізувати ризики, пов'язані з інноваційною діяльністю. Крім того, стратегічне управління допомагає підприємству ефективно використовувати свої ресурси та планувати свою діяльність на майбутнє.

У результаті впровадження стратегічного управління, підприємство може досягти успіху в інноваційній діяльності, збільшити свою прибутковість та стати лідером на своєму ринку.

Управління інноваційним розвитком повинно бути гнучким та здатним швидко реагувати на умови, які стрімко змінюються на ринку та в індустрії. Управління повинно мати можливість швидко перепрофілюватися на нові напрямки та впроваджувати нові ідеї.

Із особливостей інноваційного розвитку підприємства ми можемо виділити такі характерні ознаки[52, с.61]:

1. Високі витрати. Інноваційний розвиток може бути витратним процесом, оскільки вимагає інвестицій у науково-дослідні роботи, розробку технологій та впровадження нових продуктів на ринку.

2. Нестабільність. Інноваційний розвиток може бути невизначеним та нестабільним, оскільки він пов'язаний з ризиком, який супроводжує будь-який новий проєкт. Підприємство повинно бути готовим до можливих втрат, а також до того, що не всі інноваційні проєкти будуть успішними.

3. Необхідність створення нових знань та експертиз. Інноваційний розвиток вимагає знань та експертизи в області наукових досліджень, технологій та ринку. Підприємство повинно бути готовим до постійного навчання та розвитку своїх співробітників, а також до привернення нових фахівців.

4. Необхідність швидкої адаптації. Інноваційний розвиток вимагає швидкої адаптації до змін у технологіях, ринку та споживацьких потребах. Підприємство повинно бути готовим до швидкої реакції на зміни, а також до змін у своїй стратегії розвитку.

5. Взаємодія з зовнішнім середовищем. Інноваційний розвиток пов'язаний зі зв'язком та взаємодією з зовнішнім середовищем, включаючи інвесторів, партнерів, клієнтів, конкурентів та державні органи. Підприємство повинно бути готовим до побудови ефективних взаємовідносин з цими стейкхолдерами, щоб забезпечити успішний інноваційний розвиток.

6. Постійна інноваційна діяльність. Інноваційний розвиток вимагає постійної діяльності, оскільки технології, ринки та потреби постійно змінюються. Підприємство повинно бути готовим до постійного пошуку нових можливостей для інноваційного розвитку та впровадження нових продуктів та послуг на ринок.

7. Загальна стратегія. Інноваційний розвиток повинен бути відповідним загальній стратегії підприємства. Підприємство повинно мати чітку стратегію розвитку, яка відповідає його місії, цілям та цінностям. Інноваційний розвиток повинен бути інтегрований у загальну стратегію розвитку підприємства, щоб забезпечити його успішність.

8. Цілеспрямованість. Інноваційний розвиток повинен бути цілеспрямованим, оскільки не кожен проєкт може бути успішним. Підприємство повинно вміти визначати та оцінювати потенційні проєкти для

інноваційного розвитку та зосереджувати свої ресурси на найбільш перспективних.

9. Організаційна культура. Інноваційний розвиток потребує створення організаційної культури, яка підтримує та сприяє інноваціям. Підприємство повинно створити таку культуру, яка підтримує ризик та навчання на помилках, сприяє творчості та співпраці, а також підтримує постійну інноваційну діяльність. Така культура може бути реалізована шляхом залучення та навчання співробітників, підтримки та поширення інноваційних ідей, а також створення спеціальних програм та ініціатив для розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

10. Фінансова підтримка. Інноваційний розвиток потребує значних інвестицій. Підприємство повинно мати доступ до фінансових ресурсів, які дозволять йому реалізовувати проекти інноваційного розвитку. Це може бути досягнуто шляхом пошуку інвесторів, отримання кредитів, залучення державних програм підтримки інновацій, а також за допомогою внутрішньої фінансової підтримки.

11. Налагодження комунікації. Інноваційний розвиток вимагає ефективної комунікації між різними підрозділами підприємства, а також зі стейкхолдерами. Комунікація повинна бути відкритою та прозорою, щоб забезпечити співпрацю та взаєморозуміння. Підприємство повинно встановити ефективні механізми комунікації та співпраці зі стейкхолдерами, які дозволять йому реалізувати свій інноваційний потенціал.

12. Узгодженість з законодавством. Інноваційний розвиток повинен здійснюватись в рамках законодавства та регуляторних вимог. Підприємство повинно бути готовим до виконання різних правових та регуляторних вимог, пов'язаних з інноваційним розвитком. Крім того, підприємство може взаємодіяти зі спеціалізованими юридичними консультантами, які допоможуть забезпечити відповідність діяльності підприємства законодавчим та регуляторним вимогам.

1.2. Інноваційний потенціал підприємства як основа його інноваційного розвитку

У сучасних економічних реаліях зовнішнє середовище характеризується активними змінами та високим рівнем невизначеності. Ці обставини призводять до збільшення ролі інноваційних перетворень у забезпеченні соціально-економічного зростання підприємств. У наш час існують всі умови для створення масштабних технічних змін, які формують новітню технологічну основу економічних систем.

У той же час дослідники, які займаються вивченням проблематики інноваційного потенціалу підприємств зазначають, що значення інновацій у сучасному соціально-економічному розвитку продовжуватиме зростати, водночас традиційні фактори росту почнуть втрачати свої позиції.

Інноваційний потенціал характеризує можливості підприємств проводити інноваційну діяльність. Саме через це управління інноваційним потенціалом є одним з ключових завдань для підприємства, адже внаслідок жорстокої конкуренції на ринку, ефективність діяльності підприємства залежить саме від можливості використання технічних, організаційних, маркетингових та інших інноваційних можливостей, із яких і складається інноваційний потенціал [6].

У науковій літературі дослідники не дійшли до однозначного визначення дефініції «інноваційний потенціал». Через це процес створення практичних рекомендацій щодо його формування та використання значно ускладнюється. Основні визначення поняття «інноваційний потенціал» подамо в Таблиці 1.2.1.

Таблиця 1.2.1

Основні визначення поняття «інноваційний потенціал»*

Джерело	Визначення
ЗУ «Про інноваційну діяльність»	«Сукупність науково-технологічних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних та культурно-освітніх можливостей країни (галузі, регіону, підприємства), необхідних для забезпечення інноваційного розвитку економіки.»[29]

Продовження Таблиці 1.2.1

Шилова О., Чермошенцева Є.	«Результат наявності ресурсів (що характеризують кількість і якість факторів виробництва в певних умовах), залучених для досягнення поставлених цілей за допомогою існуючих методів регулювання і координації діяльності суб'єкта господарювання на засадах соціального менеджменту.»[41, с. 222]
Туманова А., Задорожнюк Н.	«Сукупність соціально-економічних ресурсів, включаючи матеріально виробничі, фінансові, інтелектуальні, науково-технічні та інші ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності.»[35, с. 14]
Микитась О., Миронова М.	«Сукупність організованих методів та ресурсів, що можуть за певних діючих внутрішніх і зовнішніх чинників інноваційного середовища бути спрямовані на реалізацію інноваційної діяльності, метою якої є задоволення нових потреб суспільства.»[20, с. 56]
Захарченко В., Корсікова Н., Меркулов М.	«Сукупність ресурсів, які безпосередньо беруть участь в інноваційному процесі, перебувають у взаємозв'язку, і факторів, що створюють необхідні умови для ефективного використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності і підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому.»[8, с. 147]
Микитюк П.	«Сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інші, необхідні для здійснення інноваційної діяльності.»[21, с. 137]
Глушенкова А.	«Наявність ресурсів у поєднанні з умовами, які забезпечують сукупну можливість підприємства генерувати нові знання та впроваджувати інновації.»[3, с.101]

*Джерело: розроблено автором на основі[3,8,20,21,29,35,41]

Аналізуючи дефініції поняття, подані у Таблиці 1.2.1 ми можемо зробити висновки, що існують різні підходи щодо його тлумачення. Одні науковці наголошують увагу саме на наявності ресурсів, водночас інші – на способи їх використання. Проте більшість є прихильниками ресурсного підходу, що означає, що інноваційний потенціал вони представляють у вигляді набору ресурсів і разом з тим виокремлюють кадрову, матеріально-технічну, організаційну та інформаційну складові.

Інноваційний потенціал підприємства є основою його інноваційного розвитку, оскільки дозволяє створювати та реалізовувати нові ідеї та продукти, які задовольняють потреби ринку та забезпечать конкурентоспроможність підприємства.

У сучасних умовах інноваційний потенціал підприємства є ключовим фактором його конкурентоспроможності і успіху на ринку. Дослідження сутності інноваційного потенціалу та його структури дозволяє визначити ресурси та можливості підприємства для розвитку та впровадження інноваційних проєктів[9, с.336].

Основні складові інноваційного потенціалу включають в себе:

- «інституційну;
- якісну;
- цільову;
- інвестиційно-фінансову;
- результативну»[19, с. 90].

Розберемо детальніше кожен із складових інноваційного потенціалу.

Інституційна складова пов'язана з різноманітними суб'єктами інноваційної діяльності, які забезпечують внутрішні процеси інноваційної діяльності, взаємозв'язок підприємства з науковими установами та ринком, а також методи та засоби організації управління інноваційним процесом.

Якісна складова пов'язана з матеріально-технічними та інтелектуальними ресурсами підприємства. Ці ресурси мають важливу

функціональну роль в інноваційному процесі і повинні використовуватись оптимально для досягнення максимального результату.

Цільова складова включає стратегію і тактику діяльності підприємства, а також вектори спрямування його потенціалу на ринкові можливості. Ця складова допомагає підприємству визначити напрямки розвитку та планувати інноваційні проекти. [9, с. 235].

Інвестиційно-фінансова складова визначає зворотний вплив та зв'язок всіх складових інноваційного потенціалу на формування інвестиційних ресурсів для розвитку інноваційних проектів. Вона забезпечує фінансування внутрішніх та зовнішніх інноваційних проектів, в тому числі залучення зовнішніх інвесторів, а також розподіл інвестиційних ресурсів між різними напрямками розвитку[2, с.45].

Результативна складова оцінює ефективність інноваційного потенціалу підприємства та досягнення результатів інноваційної діяльності. Вона включає в себе аналіз впровадження інноваційних проектів, їхніх показників ефективності та взаємозв'язку зі стратегічними цілями підприємства[14, с.37].

Інноваційний потенціал підприємства складається з різноманітних компонентів, які взаємодіють між собою та впливають на загальний рівень інноваційного розвитку підприємства. Серед складових інноваційного потенціалу також можна виділити наступні[19, с.89]:

- Кадровий потенціал. Людський капітал є однією з ключових складових інноваційного потенціалу підприємства. Кадровий потенціал охоплює різноманітні аспекти, такі як кваліфікація та професійні здібності співробітників, їх мотивація та здатність до творчого мислення та інноваційної діяльності. Ефективне управління кадровим потенціалом може сприяти створенню сприятливого середовища для розвитку інноваційної діяльності на підприємстві.
- Технічний потенціал. Технічний потенціал охоплює фізичні ресурси підприємства, такі як машини, обладнання, технології та інше

обладнання, яке використовується для виробництва товарів та послуг. Технічний потенціал може бути джерелом нових інновацій, які базуються на вдосконаленні технологій та обладнання.

- Інформаційний потенціал. Інформаційний потенціал підприємства охоплює різноманітні знання та інформацію, необхідну для розробки та впровадження нових продуктів та технологій. До складу інформаційного потенціалу можуть входити такі елементи, як патентна інформація, бази даних, дослідження ринку та інші джерела інформації. Важливою складовою інформаційного потенціалу є також здатність підприємства до збору, аналізу та використання даних, що стосуються ринку, конкурентів та технологічних тенденцій.
- Організаційний потенціал є ще однією складовою інноваційного потенціалу підприємства. Цей вид потенціалу визначається системою управління підприємством, його культурою, структурою та процесами. Наявність організаційного потенціалу дозволяє підприємству ефективно керувати інноваційним процесом, створювати умови для розвитку творчого потенціалу співробітників, забезпечувати координацію дій різних підрозділів та застосування ефективних методів управління проектами. Даний потенціал також включає в себе культуру підприємства, яка визначає ставлення співробітників до інноваційного процесу та їх готовність до ризику.
- Технологічний потенціал полягає в наявності необхідних технологій та матеріалів для розробки та виготовлення продуктів. Наявність відповідного технологічного обладнання та його відповідність сучасним вимогам є важливим аспектом розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Крім того, наявність власних науково-дослідних підрозділів може дати підприємству конкурентну перевагу у розробці нових продуктів та технологій.

- Людський потенціал також є важливою складовою інноваційного потенціалу підприємства. Наявність кваліфікованих співробітників, здатних до розробки та впровадження нових продуктів та технологій, може дати підприємству конкурентну перевагу. Навчання та розвиток персоналу є важливим аспектом розвитку людського потенціалу.

Успішний розвиток інноваційного потенціалу підприємства залежить від взаємодії всіх його складових та здатності підприємства адаптуватись до змін на ринку та відповідати на нові виклики. Оцінка та розвиток інноваційного потенціалу є важливою умовою для створення конкурентної переваги та успіху на ринку[10].

Інноваційний потенціал підприємства включає в себе всі ресурси, необхідні для реалізації інноваційних проєктів, включаючи науково-технічні знання, технологічні компетенції, матеріальні та фінансові ресурси, інтелектуальну власність, персонал тощо. Інноваційний потенціал може бути внутрішнім або зовнішнім, тобто підприємство може створювати ресурси самостійно або залучати їх з зовнішніх джерел[22, с.18].

Основною метою інноваційного потенціалу є створення нових ідей, продуктів та послуг, що дозволяють підприємству забезпечити свою конкурентоспроможність, зайняти лідерські позиції на ринку, збільшити свою частку на ринку та зростати як компанія. Для реалізації інноваційного потенціалу підприємства необхідно мати ефективну систему управління, яка забезпечує створення, розробку, впровадження та підтримку інноваційних продуктів та послуг на ринку.

Структура інноваційного потенціалу підприємства включає в себе складові, що впливають на його здатність до створення та реалізації інноваційних продуктів та послуг на ринку. Зазвичай ці складові можна розділити на внутрішні та зовнішні[2, с.42].

Внутрішні складові структури інноваційного потенціалу представимо на Рис. 1.2.1.



Рис. 1.2.1 Складові інноваційного потенціалу підприємства*

*Джерело: розроблено автором на основі [16]

1. Технічні та матеріальні ресурси — обладнання, інструменти, матеріали, що необхідні для створення та реалізації інноваційних продуктів.
2. Інтелектуальні ресурси — знання, досвід, технології, які наявні в організації та можуть бути використані для розробки нових продуктів та послуг.
3. Людський капітал — компетентність та здатність персоналу підприємства до розробки та впровадження інноваційних продуктів та технологій.
4. Культура інновацій — ставлення та підтримка інноваційної діяльності в організації.

Зовнішні складові структури інноваційного потенціалу включають:

1. Доступність технологій — можливість отримання нових технологій та знань від інших організацій та інституцій.
2. Зв'язки та партнерства — можливість співпраці з іншими організаціями, що дозволяє отримувати нові ідеї та знання.
3. Конкуренція — наявність конкуренції на ринку, що стимулює розробку та впровадження нових продуктів та послуг.

Серед основних цілей інноваційного потенціалу підприємства можна виділити такі[50, с. 38]:

- Створення конкурентних переваг: інноваційний потенціал дозволяє підприємству створювати нові продукти, послуги та технології, які відповідають потребам ринку та забезпечують переваги перед конкурентами.
- Забезпечення стійкого розвитку: розвиток інноваційного потенціалу дозволяє підприємству зберігати та зміцнювати свої позиції на ринку, забезпечувати стійкий розвиток та виконання стратегічних цілей.
- Ефективне використання ресурсів: розвиток інноваційного потенціалу дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси підприємства та залучати нові, що сприяє економії коштів та забезпеченню сталого розвитку.
- Підвищення якості продукції: інноваційний потенціал дозволяє підвищити якість продукції та послуг, що забезпечує задоволення потреб клієнтів та сприяє збільшенню обсягів продажу.
- Розвиток креативності та творчого потенціалу: розвиток інноваційного потенціалу підприємства сприяє розвитку креативності та творчого потенціалу персоналу, що сприяє створенню нових ідей та продуктів.

Задля забезпечення ефективного управління інноваційним розвитком підприємства необхідним етапом є оцінювання інноваційного потенціалу, оскільки воно дозволяє визначити потенціал компанії для впровадження нових ідей, технологій та продуктів. Оцінка інноваційного потенціалу допомагає підприємству:

- Виявити сильні та слабкі сторони, результатом чого може стати розробка стратегії розвитку, яка базується на сильних сторонах, а також дозволяє вдосконалити слабкі сторони.
- Підвищити конкурентоспроможність: компанії з високим рівнем інноваційного потенціалу мають більші шанси зберегти свою конкурентоспроможність на ринку та здійснити успішний розвиток.

- Стимулювати розвиток нових продуктів та послуг: оцінка інноваційного потенціалу допомагає компанії зрозуміти, які нові продукти та послуги можуть бути впроваджені на ринку.

О. Хмизова та О. Сисан запропонували свій алгоритм для оцінки інноваційної діяльності підприємства:

1. «На першому необхідно розрахувати показник інноваційного потенціалу.
2. На другому етапі потрібно дати оцінку використанню інноваційного потенціалу.
3. На третьому етапі проводимо оцінювання інноваційного потенціалу, яке включає такі кроки:
 - спочатку необхідно проаналізувати структуру інноваційного потенціалу;
 - на наступному кроці потрібно виявити наскільки ефективно використовують внутрішні інноваційні можливості підприємства;
 - на завершальному кроці потрібно оцінити рівень інноваційної активності підприємства»[38, с.85].

Розвиток та функціонування підприємства можна оцінити за кількістю впроваджених інновацій, враховуючи рівень їх новизни, який можна виміряти за допомогою інформації щодо нової продукції, з якою підприємство виходить на ринок. Водночас рівень новизни самої інновації визначають шляхом детального аналізу інноваційної ідеї та співставлення її новизни відносно інших інновацій[12, с. 429].

Для підвищення інноваційного потенціалу, підприємства можуть використовувати наступні методи, які представлені на Рис. 1.2.2:



Рис. 1.2.1 Методи підвищення інноваційного потенціалу*

*Джерело: розроблено автором на основі [40]

1. Внутрішні ресурси: підприємство повинно забезпечити доступність необхідних ресурсів для інноваційної діяльності, таких як технічні та матеріально-технічні засоби, інформаційні ресурси, кваліфікований персонал, інфраструктуру тощо.
2. Зовнішні ресурси: підприємство може залучати зовнішні ресурси, такі як інвестиції, технології, інтелектуальну власність, консультації експертів тощо.
3. Розвиток персоналу: підвищення кваліфікації та компетентності персоналу дозволяє створювати сприятливі умови для розробки та впровадження інноваційних продуктів та технологій.
4. Управління інноваційною діяльністю: ефективне управління інноваційною діяльністю може забезпечити підтримку інноваційних ідей, відстеження їхньої реалізації та ефективне використання ресурсів.
5. Співпраця з партнерами: співпраця з партнерами, включаючи клієнтів, постачальників та інших зацікавлених сторін, може допомогти

підприємству отримати доступ до нових технологій та ресурсів, а також залучити нових клієнтів.[9, с. 234]

Загалом, розвиток інноваційного потенціалу підприємства дозволяє не тільки створювати нові продукти та послуги, але і забезпечувати конкурентоспроможність на ринку, що є ключовим чинником успішності бізнесу в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

2.1. Загальна характеристика інноваційного розвитку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Об'єктом дослідження в роботі виступає ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Група ЕПАМ була заснована у 1993 році, і з тої пори надає допомогу світовим лідерам у проектуванні, створенні та реалізації програмного забезпечення. З 2005 року ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» в Україні надає свою експертну допомогу у сфері інжинірингу та розробці продуктів, сприяючи успішному вирішенню найбільш складних бізнес-завдань своїх клієнтів та ефективному управлінню процесом цифрової трансформації на всіх стадіях розробки та втілення послуг. Компанія на території України займається наданням таких послуг:

- «Комп'ютерне програмування.
- Консультування з питань інформатизації.
- Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність.
- Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем.
- Видання іншого програмного забезпечення.
- Інші види видавничої діяльності»[33].

У 2021 році ЕПАМ було додано до 500 кращих компаній світу і включено до списку компаній Forbes Global 2000. В Україні розташований другий за кількістю співробітників Центр розробки ЕПАМ. Українське підприємство є одним із підприємств, які розташовані у 50 країнах. В Україні компанія має офіси у Києві, Львові, Дніпрі, Харкові, Одесі, Херсоні, Івано-Франківську, Вінниці та Хмельницькому.

Понад 250 експертів EPAM працюють у багатьох областях і технологічних сферах для вирішення ваших найскладніших завдань. Компанія виділяється серед конкурентів наступними особливостями:

- «розробляє технології, які перевершують уяву; – надихає клієнтів зробити наступний крок;
- у всьому прагне до досконалості;
- генерує рішення для цифрової ери;
- перетворює можливе в реальне;
- створює дизайн, який змінює світ»[46].

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» працює у сфері високих технологій, тому для постійної присутності на ринку створює нові продукти, здійснює інвестиції та впроваджує інноваційну. Для впровадження новітніх технологій та цифровізованих клієнтських рішень, ЕПАМ співпрацює із лідерами ІТ-сфери та інвестує у розвиток власного персоналу. Політика підприємства щодо інновацій ґрунтується на цих основних пунктах:

- «створення культури відкритих інновацій через співпрацю із зовнішнім і внутрішнім середовищем компанії;
- створення ефективних технологічних товариств, які здійснять забезпечення здійснення діяльності від появи творчої ідеї до випуску готового інноваційного продукту;
- залучення нових технологій і інноваційних рішень, шляхом співпраці з локальними та міжнародними лідерами ІТ-індустрії;
- формування переліку пріоритетних інноваційних ідей для їх тестування»[28].

Разом з тим підприємство проводить просвітницьку діяльність та підтримку для своїх клієнтів в ІТ-галузі таким чином:

- семінари та тренінги для замовників та бізнес-партнерів;
- аналіз перспектив розвитку для ІТ-галузі;

- впровадження IT-рішень;
- консультації для замовників.

У своїй проєктній діяльності EPAM використовує як традиційні методики — «Waterfall чи Agile (Scrum, Kanban), так і альтернативні — такі, як DSD»[28]. Серед конкурентів на ринку підприємство вирізняється високим рівнем адаптивності. Саме через це, якщо якийсь із методів є неефективним, компанія використовує гібридні типи керування проєктами такі як: «ScrumBan, Scaled Agile або Scrum of Scrums»[28].

У розробці продуктів EPAM націлена на те, щоб автоматизувати якомога більше процесів шляхом інвестування в автоматизацію тестування. У процесі створення продуктів і рішень підприємство фокусується на Данокерованому підході, основою якого є якісні і кількісні дані, які допомагають виконувати мікро- та макро- KPI клієнта.

План проєктів у EPAM СИСТЕМЗ складається із 6 послідовних етапів, які представлено на Рис. 2.1.1.

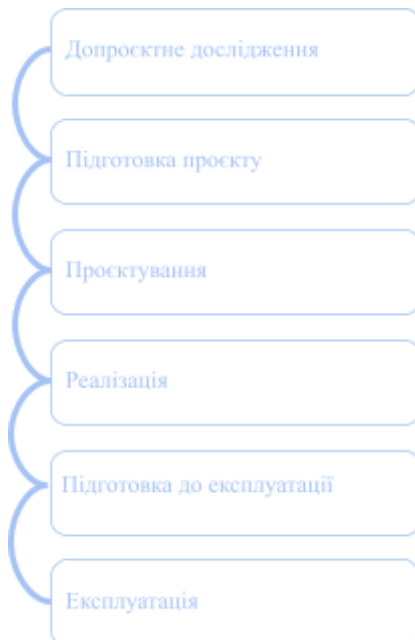


Рис. 2.1.1 Етапи впровадження проєктів у ТОВ «EPAM СИСТЕМЗ»*

*Джерело: розроблено автором на основі [26]

Для проведення точного оцінювання можливостей інноваційного розвитку ТОВ «EPAM СИСТЕМЗ» насамперед проведемо аналіз фінансового стану

підприємства. На основі якого можна визначити рівень забезпеченості компанії необхідними ресурсами та здатність підприємства до розрахунків та фінансових взаємозв'язків.

Наразі бухгалтерський облік на підприємстві ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» проводять на базі інформації про діяльність підприємства, яка описує його майновий стан. За допомогою якісного фінансового та бухгалтерського обліку можна реально оцінити значення активів підприємства та його можливостей, і особливо схильності до інновацій.

Основними документами, які використовує підприємство ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» на етапі ведення обліку включає:

- «Баланс (звіт про фінансовий стан).
- Звіт про фінансові результати(звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився на вказану дату.
- Звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився на вказану дату.
- Звіт про власний капітал за рік, що закінчився на вказану дату.
- Примітки до фінансової звітності, які включають опис суттєвих облікових політик та іншу пояснювальну інформацію»[34].

Для детального аналізу та вивчення фінансової звітності підприємства проводять розрахунок фінансової стійкості, яка є досить важливою у діяльності будь-якої компанії.

У цілому діяльність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є прибутковою протягом усього періоду дослідження. Саме тому ми можемо зробити висновок, що підприємство має стійкий фінансовий стан і має змогу знаходити джерела для розширення своєї діяльності. Також можемо зробити висновок про те, що ЕПАМ має кваліфікованих спеціалістів, які відповідають за аналіз та планування фінансової стійкості, адже завдяки якісній стратегії можна досягти високих показників.

Для подальшого здійснення оцінки ресурсного забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» необхідно врахувати множину параметрів, які стануть базою для розрахунку інтегрального показника.

Показники оцінювання рівня ресурсного забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» наведені в таблиці 2.1.1

Таблиця 2.1.1

Показники оцінювання рівня ресурсного забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»*

Показник	Значення			Нормативне значення
	2019	2020	2021	
Показники оцінювання рівня забезпечення матеріально-технічними ресурсами				
Матеріаловіддача	219,7	60,3	341.42	Зростання
Матеріаломісткість	0.004	0.016	0.029	Зменшення
Фондовіддача	11.07	8.72	12.35	Зростання
Питома вага матеріальних витрат в операційних витратах	0.06	0.55	0.12	Зменшення
Коефіцієнт придатності основних засобів	0.57	0.53	0.37	Зростання
Показники оцінювання рівня забезпечення фінансовими ресурсами				
Коефіцієнт автономії	0.77	0.74	0.78	≥0.4-0.6
Коефіцієнт оборотності активів	0.66	0.64	0.67	>0.5
Рентабельність активів	0.1	0.18	0.3	≥0.2
Рентабельність власного капіталу	0.25	0.23	0.23	>0.14
Коефіцієнт поточної ліквідності	4.05	3.96	3.55	≥1-3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4.01	3.94	3.51	>0.5-1

Продовження Таблиці 2.1.1

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.60	0.24	0.55	0.1-0.2
Показники оцінювання рівня забезпечення трудовими ресурсами				
Продуктивність праці (у вартісному виразі)	1436,60	1655,36	1937.21	Зростання
Фондоозброєність	5272,94	6016,35	6785,17	Зростання
Коефіцієнт плинності кадрів	1.46	0.73	0.21	<3-5
Показники оцінювання рівня забезпечення інформаційними ресурсами				
Частка витрат на відділ автоматизованих систем управління в собівартості продукції	11.02	12.41	14.39	Зростання
Коефіцієнт завантаженості програмного забезпечення	19.7	34,36	57.41	Зростання
Капіталомісткість програмного забезпечення одного ПК	112,52	131,47	140,31	Зменшення

*Джерело: розроблено автором.

Отже, за результатами розрахунків показників оцінювання рівня забезпечення матеріально-технічними ресурсами, наведених у табл. 2.1.1, ми спостерігаємо тенденцію до зростання матеріаломісткості. Це можна пояснити збільшенням вартості на сировину, матеріали або енергію, які використовуються у виробничому процесі. Причиною цього також може стати недостатньо ефективного використання матеріалів, технічних засобів або трудових ресурсів. Коефіцієнт придатності основних засобів відображає ступінь зношеності основних засобів підприємства. Зниження коефіцієнта придатності основних засобів є сигналом для підприємства про необхідність звернути увагу на стан своїх основних засобів та забезпечити їх своєчасне оновлення або модернізацію, щоб підтримувати конкурентоспроможність на ринку та забезпечити ефективність виробництва.

Проаналізувавши проведені розрахунки можна зробити такі висновки, щодо змін у складі коефіцієнтів, що характеризують оцінювання рівня

забезпечення фінансовими ресурсами інноваційного розвитку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»:

- Значення коефіцієнта фінансової автономії перевищує нормативне значення показника $>0,5$, на базі чого ми можемо зробити висновок, що компанія має досить високу стійкість на ринку та невисокий рівень ризику, адже протягом періоду дослідження значення було нижчим за норму. Таким чином у 2021 році підприємство на 78% фінансувалося коштом власного капіталу, водночас у 2020 році показник склав 74%, тобто коефіцієнт незначно збільшився протягом року.
- Коефіцієнт оборотності активів показує нам, наскільки запаси та витрати підприємства фінансуються коштом власного оборотного капіталу. У 2021 році показник збільшився на 4.68%, порівняно з попереднім роком. Ця динаміка вказує на зменшення залежності підприємства від позикових джерел формування запасів і витрат, що має позитивний вплив на стан підприємства;
- Рентабельність операційної діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у 2020 році збільшилась порівняно із 2019 роком, проте рентабельність активів зменшилась у 2021 році до 0,1, разом з тим, у 2020 році вона складала 0,12. Водночас кожна залучена гривня власних коштів дозволила отримати 0.23 грн чистого прибутку у 2021 році. У 2019 році підприємство вело більш прибуткову діяльність і показник був вищий на 8%.
- У 2021 році порівняно з попередніми роками спостерігається незначне зниження ліквідності на підприємстві. Проте протягом всього досліджуваного періоду значення коефіцієнтів відповідало загальним нормам. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності – 3.51 відповідає нормі, що вказує на те, що у компанії наявні ліквідні активи, якими можна погасити найбільш термінові зобов'язання. У 2021 році порівняно з 2020 р. коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на

129.16% у зв'язку зі збільшенням грошових коштів на балансі компанії. Показник перебуває вище нормативного значення, який показує позитивну тенденцію, яка свідчить про покращення можливостей підприємства по оплаті своїх зобов'язань. Коефіцієнт поточної ліквідності хоч і незначною мірою зменшився протягом досліджуваного періоду, проте досі відповідає нормативному значенню, що є позитивним явищем і свідчить про те, що в разі форс-мажорних обставин, компанія зможе погасити свої зобов'язання.

Щодо показників оцінювання рівня забезпечення трудовими ресурсами варто виділити продуктивність праці, яка підвищується протягом 3 років і у 2021 році зросла на 17.03% порівняно з попереднім та становить 1937.21 тис. грн/люд. Також позитивну динаміку росту можемо спостерігати у показника фондоозброєності, який показує, що у 2021 році на кожного працівника припадало 6785,17 тис. грн основних фондів. Разом з тим згідно з даними табл. 2.1, коефіцієнт плинності кадрів значно зменшився за досліджуваний період, що означає, що звільнення працівників скоротилось, що своєю чергою було досягнуто правильним вибором стратегії управління персоналом та забезпечення необхідних умов своїх працівників. Так, наприклад, більшості робітників компанія повністю або частково забезпечує необхідним для роботи з дому, адже більша частина співробітників підприємства працюють віддалено.

Під час аналізу показників оцінювання рівня забезпечення інформаційними ресурсами ми з'ясували, що достатньо вагомою часткою витрат підприємства є витрати на відділ автоматизованих систем. За досліджуваний період коефіцієнт зростає на 30.58% і у 2021 становить 14.39. Це пояснюється тим, що підприємство працює у сфері ІТ-технологій. Коефіцієнт капіталомісткості програмного забезпечення одного ПК у 2021 склав 140,31 і показав негативну тенденцію до зростання показника. Зростання коефіцієнта капіталомісткості програмного забезпечення може

бути наслідком різних факторів, таких як зміна вартості ліцензійного програмного забезпечення, збільшення кількості програм, які встановлені на комп'ютері чи збільшення вартості комп'ютерного обладнання. Це пояснюється тим, що більша частина підприємства залучена до створення нових продуктів, для яких необхідним є використання комп'ютерів та ПЗ.

Оскільки дані, розраховані в Таблиці 2.1.1 неможливо застосувати до оцінки інтегрального показника, то пропонується нормалізувати їх до одного формату в числове значення від 0 до 1. Разом з тим розрахуємо комплексний коефіцієнт за кожною із груп ресурсів і наведемо обчислення у Таблиці 2.1.2.

Таблиця 2.1.2

Нормалізовані вихідні дані та значення комплексних коефіцієнтів
ресурсного забезпечення за групами*

Показник	Значення		
	2019	2020	2021
Показники оцінювання рівня забезпечення матеріально-технічними ресурсами			
Матеріаловіддача	0.64	0.09	1.0
Матеріаломісткість	0.14	0.55	1.0
Фондовіддача	0.90	0.71	1.0
Питома вага матеріальних витрат в операційних витратах	0.11	1.0	0.22
Коефіцієнт придатності основних засобів	1.0	0.93	0.65
<i>Комплексний коефіцієнт групи матеріально-технічних ресурсів</i>	<i>0.56</i>	<i>0.66</i>	<i>0.77</i>
Показники оцінювання рівня забезпечення фінансовими ресурсами			
Коефіцієнт автономії	0.99	0.95	1.0
Коефіцієнт оборотності активів	0.99	0.96	1.0
Рентабельність активів	0.33	0.60	1.0
Рентабельність власного капіталу	1.0	0.92	0.92

Коефіцієнт поточної ліквідності	1.0	0.98	0.88
---------------------------------	-----	------	------

Продовження Таблиці 2.1.2

Коефіцієнт швидкої ліквідності	1.0	0.98	0.88
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1.0	0.40	0.92
<i>Комплексний коефіцієнт групи фінансових ресурсів</i>	<i>0.9</i>	<i>0.83</i>	<i>0.94</i>
Показники оцінювання рівня забезпечення трудовими ресурсами			
Продуктивність праці (у вартісному виразі)	0.74	0.85	1.0
Фондоозброєність	0.78	0.89	1.0
Коефіцієнт плинності кадрів	1.0	0.5	0.14
<i>Комплексний коефіцієнт групи трудових ресурсів</i>	<i>0.84</i>	<i>0.73</i>	<i>0.71</i>
Показники оцінювання рівня забезпечення інформаційними ресурсами			
Частка витрат на відділ автоматизованих систем управління в собівартості продукції	0.77	0.86	1.0
Коефіцієнт завантаженості програмного забезпечення	0.34	0.60	1.0
Капіталомісткість програмного забезпечення одного ПК	0.8	0.93	1.0
<i>Комплексний коефіцієнт групи інформаційних ресурсів</i>	<i>0.64</i>	<i>0.80</i>	<i>1.0</i>

* Джерело: розроблено автором.

Проілюструємо дані із Таблиці 2.1.2 на Рис. 2.1.2.

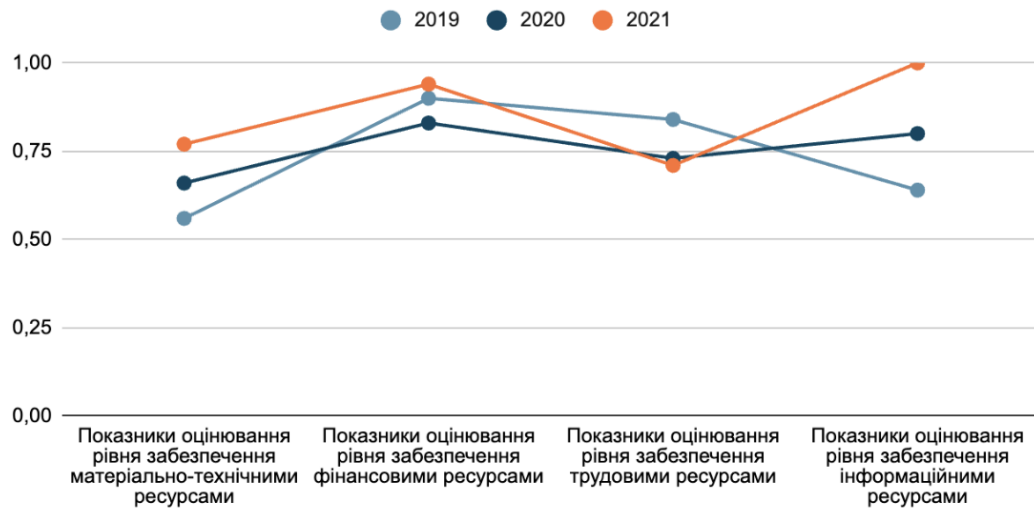


Рис. 2.1.2 Показники груп ресурсного забезпечення за комплексними коефіцієнтами за 2019-2021 р.*

*Джерело: розроблено автором.

З Рис. 2.1.2 ми можемо побачити, що у 2019 році фінансові ресурси зайняли найкращу позицію серед усіх груп, а найнижчу – показники матеріально-технічного забезпечення. У 2020 році лідерську позицію як і в попередньому році отримали показники фінансових ресурсів, а отже компанію можна вважати фінансово стабільною. Разом з тим найнижче значення у 2020 збереглося за показниками матеріально-технічного забезпечення. 2021 рік охарактеризувався ростом позиції показника групи інформаційних ресурсів, 8 році ситуація була змінена, фінансові показники набули першості, а фінансові відійшли на друге місце. Водночас останніми за рейтингом знову опинились матеріально-технічні ресурси підприємства. Недостатній розвиток матеріально-технічних ресурсів може призвести до зменшення продуктивності та якості виробництва, збільшення витрат на ремонт і заміну застарілого обладнання, зниження попиту на продукцію підприємства.

Далі використаємо метод експертних оцінок для розрахунку вагового значення коефіцієнтів. В Таблицю 2.1.3 занесемо оцінки, які виставили 3

експерти, визначимо їх середнє значення та вагу оцінки кожної із груп ресурсного забезпечення.

Визначимо, що 1 бал – найнижчий бал, який виставляється експертами за комплексом оцінювання ресурсного забезпечення інноваційного розвитку підприємства, а 5 – найвищий бал, що визначає найвагомішу та найперспективнішу ресурсну групу.

Таблиця 2.1.3

Розрахунок ваги оцінки показників ресурсного забезпечення методом експертних оцінок*

Група ресурсного забезпечення	Комплексний коефіцієнт			Експерти			Сер. знач.	Вага	Вага комплексного коефіцієнта		
	2019	2020	2021	1	2	3			2019	2020	2021
Матеріально-технічні ресурси	0.56	0.66	0.77	3	3	4	3.33	0.20	0.11	0.13	0.15
Фінансові ресурси	0.90	0.83	0.94	5	5	5	5	0.30	0.27	0.25	0.28
Трудові ресурси	0.84	0.73	0.71	5	4	4	4.33	0.62	0.52	0.45	0.44
Інформаційні ресурси	0.64	0.80	1.0	3	5	4	4.33	0.62	0.40	0.50	0.62

*Джерело: розроблено автором.

На базі отриманих коефіцієнтів 4 груп ресурсних показників за досліджуваний період розрахуємо загальний інтегральний показник забезпеченості інноваційного розвитку ресурсами:

- 2019 рік: $ШПрз = 0,56*0,11+0,90*0,27+0,84*0,52+0,64*0,4 = 1,0$
- 2020 рік: $ШПрз = 0,66*0,13+0,83*0,25+0,73*0,45+0,80*0,50 = 1,02$
- 2021 рік: $ШПрз = 0,77*0,15+0,94*0,28+0,71*0,44+1,0*0,62 = 1,31$

Для наочного порівняння динаміки інтегральних показників складемо діаграму, яка представлена на Рис. 2.1.3.

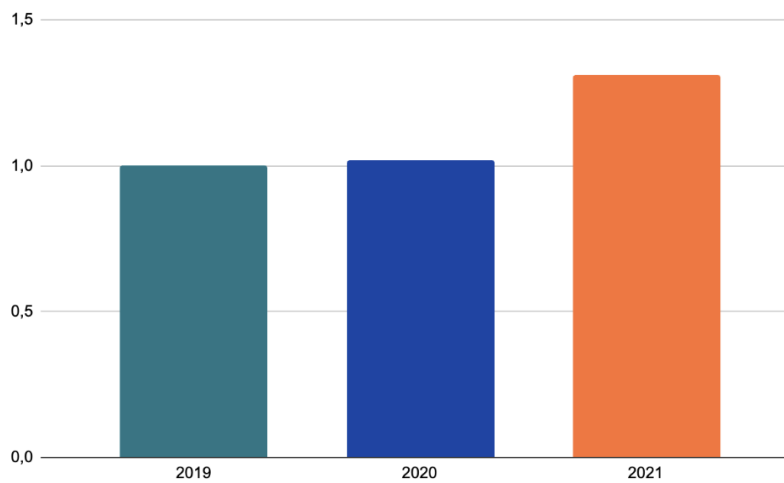


Рис. 2.1.3 Значення інтегрального показника ресурсного забезпечення ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2019-2021р.*

*Джерело: розроблено автором.

Отже, оцінка інтегрального показника забезпеченості інноваційного розвитку ресурсами показала значення ≥ 1 , це означає, що підприємство належить до підприємств, які мають стійкий високий рівень інноваційного розвитку і свідчить про те, що економіка підприємства має високий рівень інноваційної активності, розвитку науково-технічної сфери та потенціалу для подальшого розвитку. Високий ІПрз може свідчити про наявність сприятливого середовища для інноваційного розвитку компаній, високий рівень інвестицій у науку і техніку, а також про успішну реалізацію науково-технічних проєктів.

У підсумку можна зробити висновок, що у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» простежується позитивний зріст ресурсного забезпечення інноваційного розвитку. Оцінювання ресурсного забезпечення інноваційного розвитку показало, що найвищий рівень був досягнутий у 2021 році. У порівнянні з попередніми роками, забезпечення усіма групами ресурсів показало свій ріст на 28.43%.

2.2. Діагностика інноваційного потенціалу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Діагностика потенціалу інновацій є важливим етапом в управлінні інноваційними процесами в компанії. Вона дає можливість зрозуміти, які складові потенціалу розвинуті належним чином, а які потребують

удосконалення. Для оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» ми обрали компонентний метод оцінки, розроблений К. Лаптевою[16]. Науковиця виділила 6 груп, які найбільш ефективно характеризують компоненти інноваційного капіталу. Вони представлені на Рис. 2.2.1:

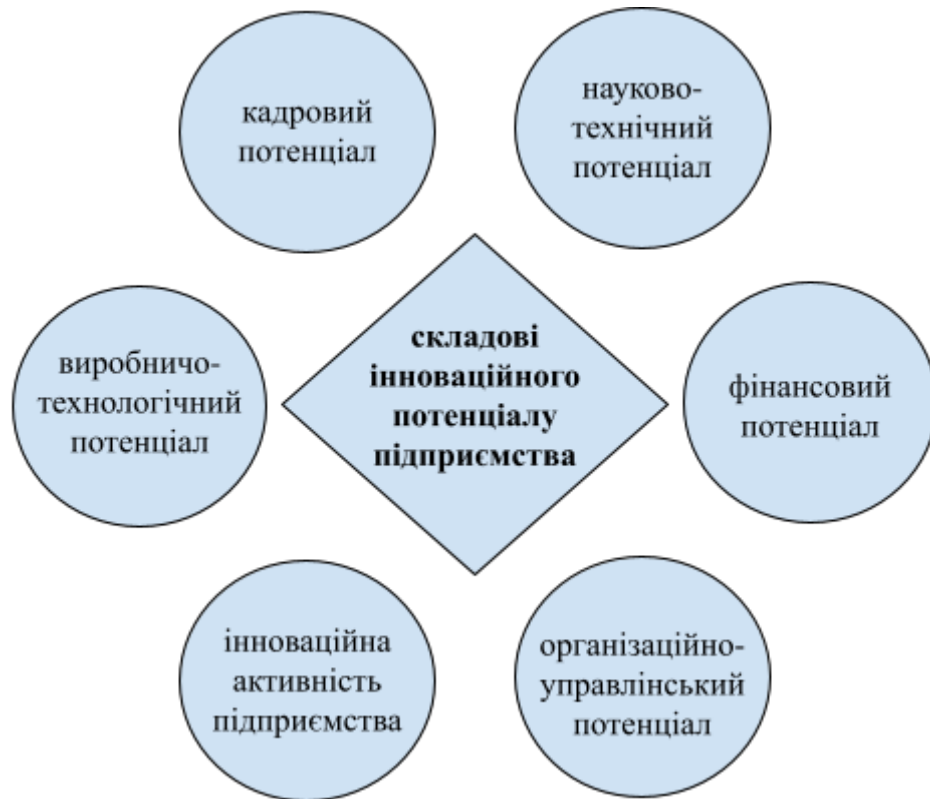


Рис. 2.2.1. Складові інноваційного потенціалу підприємства*

*Джерело: розроблено автором на основі [16]

На першому етапі оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» ми створили Таблицю 2.2.1 із вихідними даними, які нам знадобляться у подальших розрахунках.

Таблиця 2.2.1

Вихідні дані для розрахунків рівня інноваційного потенціалу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»*

Назва показника	Значення		
	2019	2020	2021
Загальна чисельність працівників підприємства	271	275	355

Кількість працівників підприємства, зайнятих в НДДКР	7	12	14
Кількість працівників, які пройшли навчання або курси підвищення кваліфікації	45	59	71
Кількість керівників та спеціалістів на підприємстві	57	61	63
Керівники та спеціалісти, які мають вищу освіту	57	61	63

Продовження Таблиці 2.2.1

Власний капітал підприємства, тис.грн	3561,40	4503,47	5701,96
Основні засоби підприємства, тис.грн.	1428,97	1654,5	2408,73
Загальна сума капіталу, тис.грн	4637,69	6068,12	7308,92
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн	2005,54	2464,95	3498,07
Вартість нововведених основних виробничих фондів, тис.грн	700,68	812,21	801,34
Загальний об'єм відвантажених товарів, виконаних робіт або послуг, тис. грн	8105,70	10445,10	14701,90
Об'єм відвантаженої інноваційної продукції за звітний період, тис.грн	4002,1	5739,89	7173,21
Витрати на технологічні інновації за звітний період, тис.грн.	1003,27	2087,12	3692,34
Витрати на НДР за звітний період, тис.грн	400,23	587,35	793,12
Витрати на навчання та перепідготовку працівників, тис.грн.	395,13	484,27	587,19
Витрати на придбання машин та обладнання за звітний період, тис.грн	212,72	415,83	499,17
Витрати на придбання технологій за звітний період, тис.грн.	389,14	698,17	973,28
Вартість нематеріальних активів, тис.грн	31,66	32,75	39,80
Вартість необоротних активів, тис.грн.	1474,63	1714,14	2487

*Джерело: розроблено автором.

Тож у Таблиці 2.2.1 ми навели основні показники для оцінки рівня інноваційного потенціалу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за період 2019-2021 р. На основі цих вихідних даних розрахуємо показники інноваційного потенціалу

підприємства та відповідних бальних коефіцієнтів. Розраховані показники представлені у Таблиці 2.2.2

Таблиця 2.2.2

Розрахунок показників інноваційного потенціалу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» та їх бальних коефіцієнтів*

Назва показника	Значення показника			Бальний коефіцієнт		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Працівники, зайняті дослідженнями та розробками	2,58	4,36	3,94	10	10	10
Рівень освіти менеджерів вищої та середньої ланки	100,0	100,0	100,0	10	10	10
Працівники, що пройшли навчання	16,61	21,45	20,00	4	5	5
Витрати на навчання персоналу	0,45	0,28	0,19	7	3	2
Наявність інтелектуальної власності	0,021	0,019	0,016	2	2	2
Витрати на дослідження та розробки	39,89	28,14	21,48	10	9	7
Забезпеченість основними засобами	1428,97	1654,5	2408,73	10	10	10
Освоєння нової техніки	34,94	32,95	22,91	4	4	3
Освоєння нової продукції	49,37	54,95	48,79	10	10	10
Витрати на придбання машин та обладнання	21,20	19,92	13,52	1	1	1
Витрати на придбання технологій	3,9	3,3	2,6	10	10	8
Забезпеченість власним капіталом	3561,4	4503,47	5701,96	10	10	10
Коефіцієнт автономії	0,77	0,74	0,78	10	10	10
Витрати на технологічні інновації	12,38	19,98	25,11	10	10	10
Масштаб підприємства	271	275	355	3	3	3

*Джерело: розроблено автором.

На основі отриманих показників побудуємо графік, який показує динаміку рівня інноваційного потенціалу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2019-2021 р.

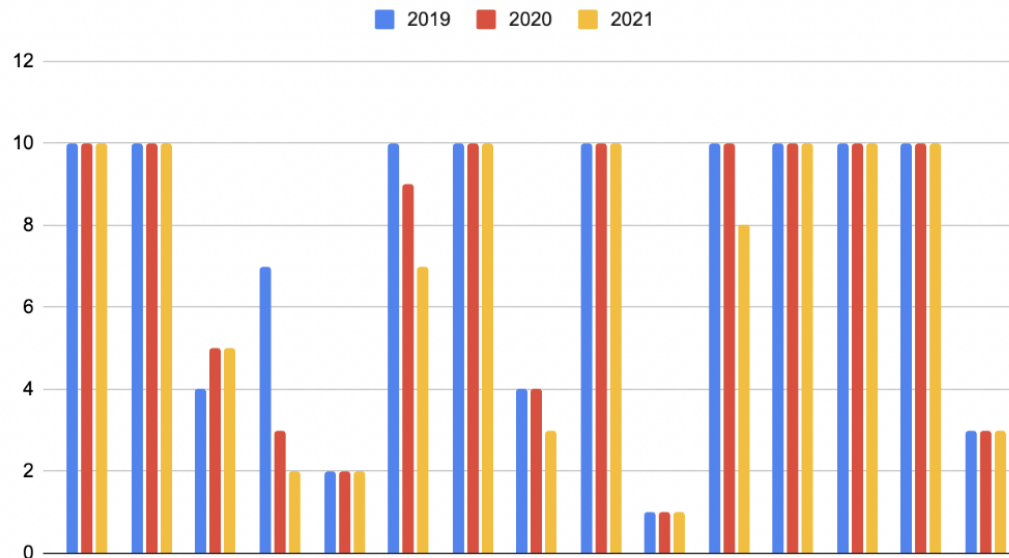


Рис. 2.2.2 Динаміка росту інноваційного потенціалу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2019-2021 р.*

*Джерело: розроблено автором.

З Рис. 2.2.2 ми бачимо, що 2019 рік показував більш високі результати бальних коефіцієнтів показників, в порівнянні з 2020 та 2021 роком.

Після цього нам необхідно розрахувати інтегральний показник інноваційного потенціалу підприємства за формулою:

$$IP = \sum_{i=1}^n \frac{K}{n},$$

$$IP_{2019} = 7,4$$

$$IP_{2020} = 7,1$$

$$IP_{2021} = 6,7$$

Отже, після розрахунку коефіцієнту інноваційного потенціалу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», ми бачимо, що він йде на спад з 2019 року, проте підприємство все ще має значний інноваційний потенціал, оскільки 6,7 є досить високим значенням. Це означає, що підприємство здатне забезпечити

інноваційний розвиток, але можливо, його здатність до інновацій дещо знизилася.

Зменшення коефіцієнта інноваційного потенціалу вказує на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, які призвели до зниження інноваційної активності, таких як, наприклад, недостатні інвестиції, зменшення попиту на продукцію або збільшення конкуренції.

Погіршення коефіцієнта інноваційного потенціалу має стати сигналом для керівництва підприємства про необхідність перегляду стратегії інноваційного розвитку та вжиття заходів щодо підвищення інноваційної активності. До таких заходів можемо віднести: залучення додаткових інвестицій, підвищення кваліфікації персоналу, розробку нових продуктів та послуг або партнерства з іншими підприємствами.

В цілому, коефіцієнт інноваційного потенціалу, що становить 6,7, свідчить про достатній рівень інноваційної активності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», хоча його зниження може вказувати на певні проблеми чи виклики. Відповідно, керівництву підприємства слід проаналізувати причини зниження коефіцієнта та розглянути можливість реалізації заходів щодо його підвищення та забезпечення стабільного інноваційного розвитку.

Після проведених розрахунків і оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», пропонуємо створити SWOT-аналіз підприємства для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей і загроз.

Таблиця 2.2.3

SWOT-аналіз ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<p>Репутація та бренд: ЕПАМ відома як одна з провідних глобальних ІТ-компаній, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення.</p> <p>Кваліфікований персонал: ЕПАМ має висококваліфікованих спеціалістів у</p>	<p>Залежність від ринків США та Європи: Більшість доходів ЕПАМ генерується на ринках США та Європи, що робить компанію вразливою до економічних та політичних змін в цих регіонах.</p> <p>Обмеження у масштабуванні:</p>

галузі ІТ, що дає можливість розробляти інноваційні продукти та рішення. Досвід у роботі з великими клієнтами:	Незважаючи на своє глобальне охоплення, ЕРАМ може зіткнутися з проблемами при швидкому масштабуванні
---	--

Продовження Таблиці 2.2.3

ЕРАМ має багатий досвід роботи з великими міжнародними компаніями, що сприяє розумінню потреб ринку та забезпечує стабільність бізнесу.	через обмеженість кваліфікованих ресурсів у галузі ІТ.
<p>Можливості:</p> <p>Розширення портфеля послуг: ЕРАМ може розширити свій портфель послуг, впроваджуючи нові інноваційні продукти та послуги, що відповідають змінам на ринку.</p> <p>Цифрова трансформація: Багато компаній продовжують активно інвестувати в цифрову трансформацію, що створює додаткові можливості для ЕРАМ.</p> <p>Вихід на нові ринки: ЕРАМ може активізувати свою діяльність на нових ринках, де попит на ІТ-послуги продовжує рости.</p>	<p>Загрози:</p> <p>Жорстка конкуренція: Ринок ІТ-послуг є висококонкурентним, а ЕРАМ конкурує як з іншими великими ІТ-компаніями, так і з локальними ринками.</p> <p>Залежність від кваліфікованих кадрів: Підприємство може зіткнутися з проблемами у привабленні та утриманні кваліфікованих спеціалістів, що є ключовим фактором успіху в галузі ІТ.</p> <p>Політичні та економічні нестабільності: ЕРАМ, як глобальна компанія, може зіткнутися з ризиками, пов'язаними з політичною та економічною нестабільністю у країнах своєї присутності.</p>

Отже, в Таблиці 2.2.3 ми визначили сильні та слабкі сторони ТОВ «ЕРАМ СИСТЕМЗ», а також можливості та загрози підприємства у подальшому розвитку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

3.1. Зміни в організаційному забезпеченні інноваційного розвитку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Останні п'ять років інформаційна галузь відчувала ускладнення та падіння за деякими показниками. Спостерігалось помітне зниження попиту в порівнянні з 2020-2021 рр. Зміни на ринку відносно видового попиту в меншій мірі вплинув на ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», оскільки, все ж таки, це вертикально інтегрована компанія.

Зниження виробництва у більшості прямих бенефіціарів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» вплинуло на повну зупинку або зниження продуктивності ряду підприємств. У результаті в системі менеджменту були зроблені відповідні кроки, а також прийняті рішення, спрямовані на оптимізацію як витрат, так і інвестиційних планів, оскільки наразі немає ніякої визначеності з приводу тривалості кризи.

На сьогодні є два варіанти розвитку подій. Криза може стати короткостроковою, і новий цикл розвитку почнеться вже в середині 2023 року. У такому випадку компанія зможе досить швидко повернутися до запланованих інвестиційних проєктів і перевести їх з проєктною фази реалізації в активну. Якщо ж криза затягнеться і переросте в повномасштабну економічну, то компанія буде працювати в умовах, що склалися, але обережно, керуючись стратегією, розробленою на цей період.

В умовах невизначеності, що простежується з причин поширення епідемії коронавірусу у 2020 р., збройної атаки країни-агресора компанія приділяє першочергову увагу завершенню поточних проєктів, інвестицій в охорону навколишнього середовища і критичним проєктам підтримки,

одночасно продовжуючи роботу над проєктами, які перебувають на стадії проєктування. Ключові операційні показники свідчать про завершення інвестиційних проєктів.

Незважаючи на серйозні випробування, ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» зберегла підприємства і робочі місця, продовжувала виплачувати заробітну плату і соціальні пільги, а також перераховувати податки. Підприємство піклується про безпеку робочих місць і охорони навколишнього середовища.

Ситуація, що складається на IT ринку, вимагає перегляду прийнятих раніше стратегічних рішень. Ключовими рішеннями у системі менеджменту ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» мають стати:

По-перше, дотримання стійких конкурентних переваг виготовлення продукції через вертикальну інтеграцію, а саме:

- підвищення операційної ефективності і впровадження передових практик у IT послугах за рахунок цілеспрямованих інвестицій у передові технології;
- продовження підвищення самозабезпеченість підприємства основними видами IT-продукції;
- збільшення виробничих потужностей шляхом органічного зростання і використання можливостей вибіркового придбання;
- створення та підтримка культури безперервного вдосконалення систему управління якістю;
- підвищення продуктивності праці персоналу за рахунок дієвих систем управління персоналом.

По-друге, закріплення позицій на стратегічних ринках:

- підвищення уваги до готової якості продукції, що формується на різних рівнях (готова продукція для ринку B2B, готові проєктні рішення та ін.);
- поліпшення асортименту послуг (глибина, ширина та підкріплюючі послуги);
- збільшення обсягів надання послуг на українському та регіональному ринках.

По-третє, досягнення досконалості в бізнесі за допомогою кращих практик, а саме:

- подальший розвиток операційної моделі, удосконалення побудови бізнес-процесів;
- зміцнення єдиної корпоративної культури і максимальне залучення співробітників у бізнес-процеси;
- підвищення уніфікованих і ефективних бізнес-процесів;
- впровадження новітніх інформаційних систем та технологій;
- підтримка прозорості операцій та корпоративної відповідальності.

Реалізація стратегічних планів розвитку стає можливою за рахунок впровадження в ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» стратегії реінжинірингу, що ґрунтується на цілісній оптимізації концепції бізнес-інжинірингу (рис. 3.1.1).



Рис. 3.1.1 Побудова системи трансформаційних змін в умовах ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»*

*Джерело: розроблено автором.

Реінжиніринг спрямований на поєднання функціональних зв'язків з метою урахування та мінімізації негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, які спричиняють нестабільність промислових підприємств та призводять до таких наслідків:

- збільшення кількості та різноманітності нових управлінських задач, багато з яких не можуть бути вирішені на підставі наявного досвіду;
- зростання ймовірності виникнення непередбачених подій;
- збільшення психологічного й інтелектуального навантаження на працівників керівних посад;
- скорочення горизонту прогнозування та планування;
- прискорення формування нових конкурентних переваг;
- скорочення часу для ухвалення управлінських рішень;
- непослідовність виробничих дій;
- необхідність застосування нових методів управління;
- зміна вимог до якості управлінського персоналу;
- зміна складу ключових планових показників;
- зміна та вдосконалення каналів комунікації;
- застосування більш складних організаційних структур.

Бізнес-процеси ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» піддаються радикальним змінам, на що впливають фактори внутрішнього і зовнішнього середовища. Реінжиніринг стає однією із ключових управлінських ініціатив, він передбачає впровадження результативних методів управління операційною діяльністю. Водночас враховуючи загальні проблеми та тенденції розвитку стають доцільними долучення підприємства ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Оскільки бізнес-процес «Експертиза в області інжинірингу та розробки продуктів» є одним з основних у діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», тому пропозиції щодо реінжинірингу спрямовано саме на принципову зміну взаємодії при перевірці ПКД.

Мета реінжинірингу бізнес-процесу «Експертиза в області інжинірингу та розробки продуктів» полягає у допомозі клієнтам підприємства вирішувати складні бізнес-задачі та управляти процесами цифрової трансформації на всіх етапах розробки та впровадження послуг в умовах значної кількості розрізнених підрядних організацій, що беруть участь в роботі над одним стратегічним інвестиційним проектом.

Реінжиніринг бізнес-процесів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» має бути націлений на:

- формування деталізованого розкладу обов'язків співробітників, що залучені у бізнес-процесах «Проектування» (FEL-3), «Реалізація» FEL-4 оцінку співвідношення між результатами покращення роботи та зростанням їх цінності для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»;
- пошук можливостей для перегрупування завдань, враховуючи передові технології та вибору найбільш прийнятних з них;
- оптимізація роботи шляхом перерозподілу трудових завдань між людиною, технічними засобами та інформаційними технологіями;
- удосконалення окремих бізнес-процесів реалізації стратегічних інвестиційних проектів підприємства, що поєднуються у єдиному комплексі управління проектами (Рис. 3.1.2).

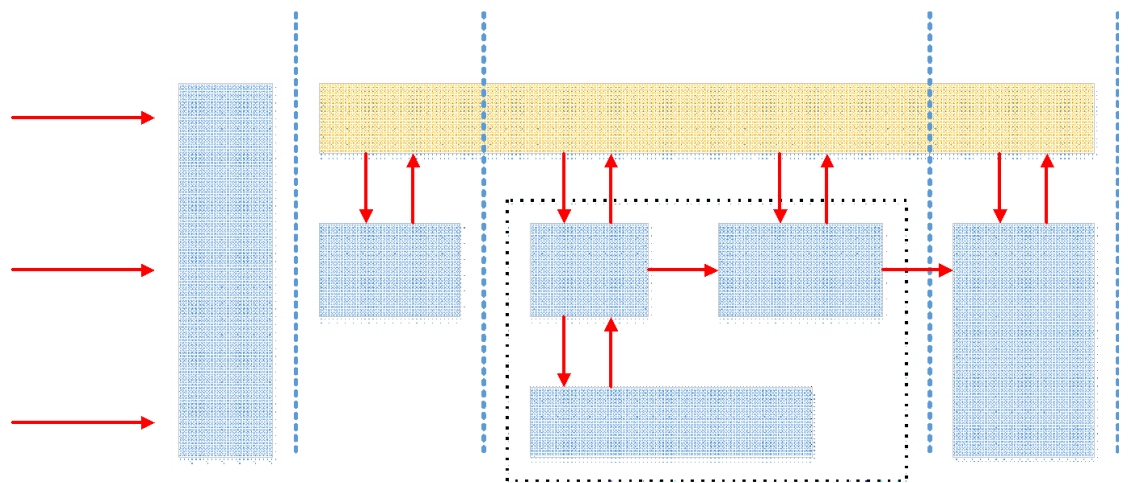


Рис. 3.1.2. Схема поєднання окремих бізнес-процесів у єдиному комплексі управління проектами ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»*

*Джерело: розроблено автором.

Схема поєднання окремих бізнес-процесів у єдиному комплексі управління проектами ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» розкриває взаємозалежність та вагомість кожної стадії.

У рамках програми операційних поліпшень та оптимізації бізнес-процесів, у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» необхідно сформувати в

організаційній структурі групи досвідчених фахівців з управління проєктування та управління інжинірингу та будівництва, що буде виконувати аналіз бізнес-процесів та вносити пропозиції щодо реінжинірингу.

Робота в групі з реінжинірингу має включати комплекс дій спрямованих на формування досконалих правил взаємодії між власником процесів та виконавцями. Реінжиніринг бізнес-процесу «Експертиза в області інжинірингу та розробки продуктів» передбачає:

- розробку системи правил, методів та процесів ухвалення керівницьких рішень, які дозволять ефективно та оперативно відреагувати на зміни та зменшити їх негативний вплив;
- сприяння розв'язання організаційних питань, що виникають у зв'язку з розбіжністю інтересів відділів у непередбачуваних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища;
- забезпечення можливості обговорення та планування поточних технічно-економічних показників спільно з виробничими відділами та іншими зацікавленими сторонами.

Процес реінжинірингу має охоплювати стадії FEL-3 та FEL-4, що стосуються розробки, перевірки, узгодження та затвердження проєктної документації задля реалізації стратегічних інвестиційних проєктів. Затримки та помилки допущені саме на цих стадіях впливають не тільки на збільшення строків реалізації проєкту, а й у вирішальній мірі на збільшення загальної вартості проєкту ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» (Рис. 3.1.3)

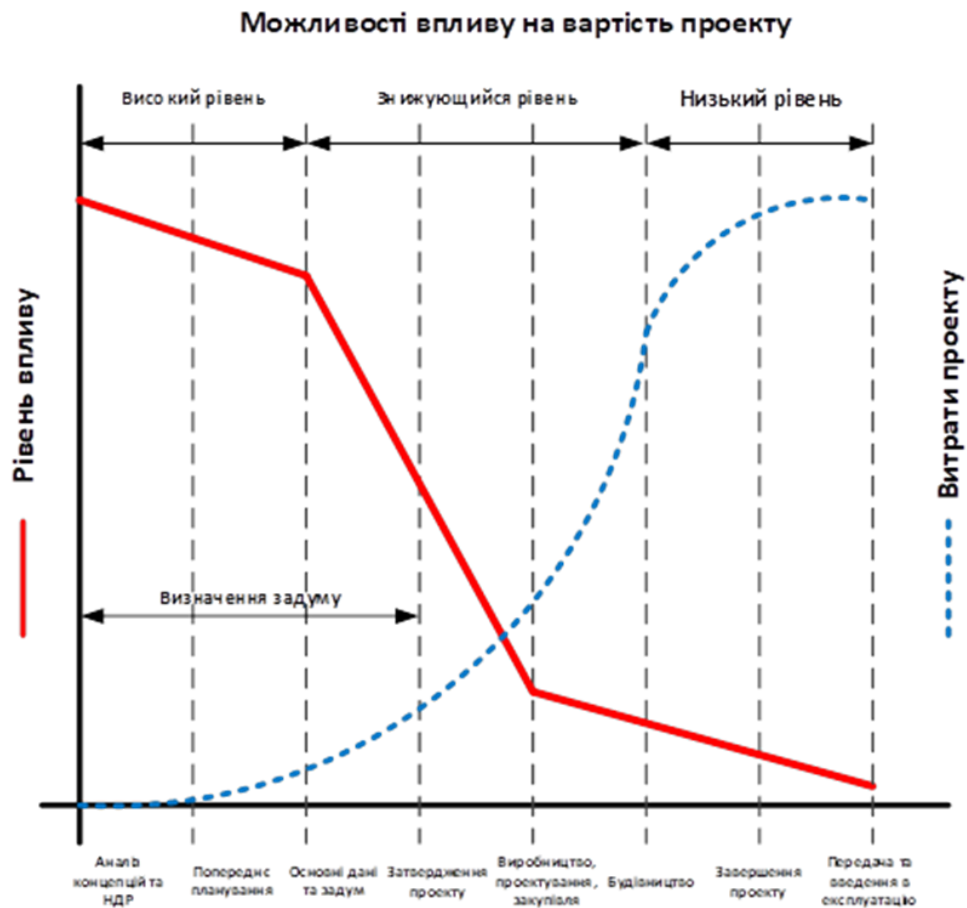


Рис. 3.1.3. Вплив бізнес-процесів на витрати та строки реалізації проєктів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Джерело: розроблено автором.

Чинна система багаторівневої циклічної перевірки та узгодження ПКД вимагає удосконалення. Реінжиніринг передбачає зміну правил узгодження окремих комплектів документації та комплексну перевірку суміжних комплектів за рахунок впровадження передових інформаційних систем управління світового рівня. При цьому послідовність реалізації реінжинірингу має спиратися на перспективну стратегію підприємства.

Враховуючи вищенаведені теоретичні положення та аналітичні звіти ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» пропонується об'єднати зазначених фізично розрізнених розробників та перевіряльників ПКД в віртуальному хмарному просторі електронного проєктного офісу. Віртуальний електронний проєктний офіс рекомендуємо реалізувати за допомогою комплекту спеціалізованого прикладного програмного забезпечення одного з провідних

світових виробників, компанії Autodesk Inc. (США), що діє на платформі технології BIM (англ. Building Information Modelling – інформаційне моделювання).

Перевагами та можливостями платформи технології Building Information Modelling є:

- створення єдиної платформи та середовища розробки для тривимірного (3D) моделювання елементів і плоского креслення елементів оформлення;
- створення об'єктів, які призначені для користування користувача, організації спільної роботи над проектом (від концепції до випуску робочих креслень і специфікацій) на базі виділених інформаційно-обчислювальних технічних засобів (серверів), що вже частково застосовуються в системі управління ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

В результаті впровадження рекомендованих інструментів реінжинірингу бізнес-процесу, очікується отримання позитивних результатів на стадії «П» - складання пояснювальної записки, складання основних креслень та функціональних схем, креслень базового інжинірингу, генеральних планів, компонувальних креслень згідно з вимогами державних стандартів України; стадії «Р» - деталізація проектних рішень, розробка детального інжинірингу, принципів схем тощо, а також подальшого керування повним комплексом монтажних робіт з будівництва та введення у експлуатацію об'єкта капітального будівництва (Таблиця 3.1.1).

Отже, реінжиніринг дозволяє спростувати процес внесення коригувань в розроблену проектно-конструкторську документацію. Це досягається за рахунок появи єдиного пов'язаного комплексу проектно-конструкторської документації у віртуальному проектному офісі. При внесенні змін на одному кресленні, зміни автоматично відображаються на всіх пов'язаних з ним кресленнях (комплектах).

Очікувані ефекти від впровадження інструментів реінжинірингу в умовах ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»*

Очікуваний ефект	Переваги реінжинірингу бізнес-процесів
Скорочення витрат часу на перевірку та узгодження розробленої проектної та проектно-кошторисної документації (до 40%)	Відповідальні за перевірку та узгодження документації співробітники мають: - постійний доступ до віртуального проектного офісу; - можливість виконувати оперативні перевірки не після завершення робіт, а безпосередньо у процесі; - зауваження та пропозиції відпрацьовуються оперативно в режимі «on-line».
Економія основного робочого часу	Виключення процесу оформлення і пересилання окремого листа зауважень: - зауваження перевіряючого вносяться безпосередньо у програмний комплекс віртуального проектного офісу до конкретного креслення або комплекту; - розробник працює зі списком зауважень, відзначаючи завдання, які він виконав, що гарантує облік усіх зауважень; - нові відпрацьовані версії креслень зберігаються та стають доступні для співробітників та оптимізують новий цикл перевірки.
Усунення невідповідності технічних рішень в окремих комплектах проектної документації	Інтерактивна перевірка та узгодження документів: - будь-який комплект документації можуть одночасно переглядати і обговорювати кілька зацікавлених фахівців, у тому числі з різних предметних галузей знань; - швидке реагування на майбутні проблеми стикування комплектів документів.
Підвищення якості розробленої ПКД	Скорочення обсягів додаткових робіт при фізичній реалізації проектних рішень: - виключення витрат часу на перевірку відповідності та коригування виявлених невідповідностей; - застосування єдиної попередньо налаштованої бази інструментів, шаблонів і правил у програмному комплексі віртуального проектного офісу; - спрощується процес внесення коригувань в розроблену проектну документацію, за рахунок існування єдиного пов'язаного комплекту проектної документації в віртуальному проектному офісі.

*Джерело: розроблено автором.

Наприклад, при зміні найменування перехресного посилання на одному кресленні, відбудеться автоматична зміна на всіх пов'язаних з ним кресленнях. Перевірка та згадування раніше зроблених корегувань вже не будуть потрібними. Також при зміні технічних рішень у планах розташування обладнання відбувається автоматичний перерахунок специфікацій на

закупівлю матеріалів, кошторису тощо.

Разом із цим слід сказати, що реалізація стратегії реінжинірингу в умовах ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» може зіткнутися з деякими проблемами, до таких слід віднести:

- складності узгодження з нормативними вимогами щодо окремих видів робіт;
- труднощі наповнення нормативно-технічної бази згідно Державних стандартів України;
- недосконалий рівень знань сучасного технічного комплексу, поява потреби швидкої перепідготовки та додаткового навчання кадрів.

Для ефективного впровадження стратегії реінжинірингу необхідно постійно використовувати зворотний зв'язок для того, щоб виявляти незадоволеність, будувати карти руху ймовірних змін та якісного оцінювання етапів бізнес-процесів.

3.2. Вдосконалення кадрового забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Аналіз системи кадрового забезпечення інноваційного розвитку дозволив зробити ряд висновків щодо недосконалості на сучасному етапі кадрової системи ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Були виокремлені наступні основні індикатори «розбалансованості»:

1. Спеціалісти одного рівня в різних підрозділах отримують неоднакову винагороду. Така ситуація нерідко виникає внаслідок зміни стратегічних цілей компанії без перегляду системи стимулювання персоналу.
2. Співробітники мають одні й ті ж посадові обов'язки, але прийняті в різний час, також отримують неоднакову зарплату. Це відбувається, якщо компанія не проводить моніторинг ринку праці і не змінює оклади відповідно до загальних тенденцій.
3. Виплата різних «надбавок» і «збільшень» за виконання безпосередніх посадових обов'язків, що компенсують низькі оклади.

4. Система оплати праці не прозора для керівників нижніх рівнів управління.

Всі ці фактори, що свідчать про «розбалансованість» системи кадрового забезпечення, безумовно, мають негативні наслідки для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», а саме:

- зниження мотивації персоналу до виконання роботи і націленість на імітацію бурхливої діяльності;
- висока плинність і відтік кваліфікованих кадрів;
- додаткові витрати на підбір і навчання фахівців;
- зниження якості роботи і зростання числа конфліктів.

Очевидно, що подібні явища гальмують розвиток ІТ компанії. Тоді як системи кадрового забезпечення, яка сформована на інноваційному підґрунті, повинна сприяти поліпшенню результатів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» шляхом спрямування зусиль персоналу на досягнення цілей компанії. Для цього завдання необхідно транслювати, тобто проводити їх декомпозицію «вниз» до рівня окремих підрозділів і співробітників. Обов'язкова вимога до такої системи – прозорість: кожен працівник повинен мати можливість, спираючись на встановлені правила нарахування окладів і премій, спрогнозувати свій дохід.

Саме тому пропонуємо у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» розпочати проєкт з удосконалення кадрового забезпечення інноваційного розвитку в розрізі матеріальної складової, що дасть у результаті можливість підвищити ефективність діяльності компанії шляхом забезпечення організації раціональною та дієвою системою управління персоналом та стимулювання активної праці.

До пропозиції впровадження проєкту з удосконалення кадрового забезпечення інноваційного розвитку нас підштовхнув ряд факторів та висновків:

1. Керівництво ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» встановило для структур, що входять до групи ІТ-підприємств, цілі та ключові показники ефективності

(KPI) керівників вищої ланки. Планувалося преміювати їх на основі оцінки досягнень за підсумками року. Відповідно, топ-менеджери мали транслювати стратегічні цілі середньому і нижньому рівню управління і мотивувати до їх досягнення начальників підрозділів, тобто побудувати і для них систему преміювання.

2. Система кадрового забезпечення, яка ґрунтується на інноваційному підході, вимагає суттєвого оновлення з огляду на динамічний розвиток ринку ІТ послуг в Україні.

3. Однією із стратегічних цілей компанії був вихід на роздрібний ринок послуг в галузі ІТ-продуктів, що вимагало розробки нової системи матеріального стимулювання.

Згідно з тарифною сіткою окладів, виявилось, що одній посаді (або розряду) відповідає від 3 до 8 рівнів оплати. Крім того, з'ясувалося, що так звану 10-відсоткову надбавку до окладу керівники і співробітники оцінюють по-різному: перші вважають, що це премія за результати; другі сприймають надбавку як компенсацію податку.

Для реформування системи матеріального стимулювання необхідні кваліфіковані консультанти, яким потрібно побудувати сітку окладів, розробити ключові показники ефективності діяльності підрозділів і створити систему преміювання на основі KPI.

Розробка системи окладів припускає ряд етапів:

1. Оцінка цінності посад.
2. Ранжування посад відповідно до оцінки цінності і визначення числа розрядів оплати.
3. Побудова тарифної сітки на основі оцінки цінності посад.

Робота має вестись за наступним алгоритмом:

Спочатку визначається цінність позиції, як основа для встановлення посадового окладу/тарифної ставки. Для цього використовується система факторів оцінки – загальних, значущих для компанії якісних параметрів, за допомогою яких характеризується сукупність посадових обов'язків, що

виконуються на конкретному робочому місці (а не найменування посади у штатному розкладі).

Для конкретизації змісту і можливості виставлення точних оцінок кожен фактор може бути розбитий на субфактори. На рис. 3.7 представлений один з варіантів деталізації факторів оцінки на субфактори.

Для оцінки цінності посад пропонується наступна система факторів:

- відповідальність за результати праці;
- складність виконуваної роботи;
- необхідна мінімальна кваліфікація;
- ініціативність і самостійність/рівень повноважень у прийнятті рішень.

Кожному фактору присвоюється шкала, що припускає кілька рівнів оцінки посади. З отриманих за субфактором балів формується загальна оцінка кожного фактора, на основі чого проводиться ранжування позицій, тобто кожній з них присвоюється певний розряд оплати – той чи інший рівень посадового окладу(Рис. 3.2.1).

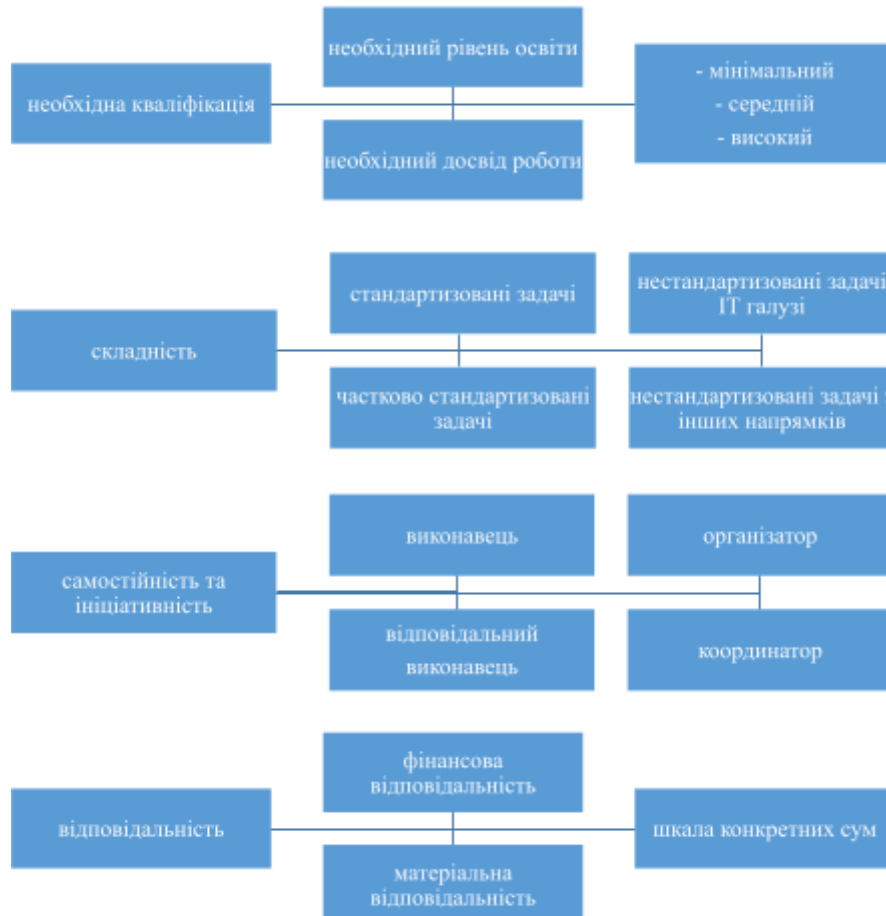


Рис. 3.2.1 Фактори оцінки посад згідно запропонованого проєкту
удосконалення кадрового забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «ЕПАМ
СИСТЕМЗ»*

*Джерело: розроблено автором.

Загальне число розрядів визначається експертним шляхом на підставі заданих керівництвом ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» вимог щодо мінімального і максимального рівня оплати праці, і разом з тим, враховуючи кількісні характеристики чинників оцінки посад. Позиція, яка набрала найменше балів, отримує мінімальний, базовий оклад. На його розмір впливають також прожитковий мінімум і найменша заробітна плата, встановлені в регіоні (з'ясовується шляхом аналізу місцевого ринку праці). Базовий оклад виступає основою для визначення величини виплат за рештою розрядів.

Для диференціації окладів посад, що відносяться до одного розряду оплати, але мають значну різницю в обов'язках, а також для забезпечення можливості зростання співробітника «всередині» одного розряду вводиться вилка з 2-4 ступенів для кожного розряду. При установці її діапазонів і величин міжрозрядної різниці передбачається певне «перекриття вилок» сусідніх розрядів, тобто розмір окладу останнього ступеня підпорядкованого розряду повинен бути вище розміру окладу першого ступеня надрядного розряду. Це дає можливість збільшення зарплати й зростання співробітника в межах розряду.

Величина різниці в оплаті для сусідніх розрядів визначається для кожної категорії персоналу. На підставі цього розраховуються тарифні коефіцієнти, які показують співвідношення базового окладу і меж вилки кожного розряду.

Оклад посади, що відноситься до того чи іншого розряду оплати, визначається за формулою:

$$ПО = O_б \times ИТК$$

де ПО — посадовий оклад;

O_6 — базовий (мінімальний) оклад;

ІТК — індивідуальний тарифний коефіцієнт, який встановлюється в межах, визначених для розряду оплати конкретної посади.

Практичне застосування запропонованої методики в тому, що вона передбачає, що потрібно виділити саме ті фактори, за які роботодавець вважає потрібним і важливим компенсувати трудовитрати працівників. Тому визначення цінності посад, як і сама система окладів, спирається на установки, значущі для компанії при поточних стратегічних цілях. Таким чином, методика адаптується під потреби замовника.

Розглянемо докладніше, як оцінюються посади у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Набір факторів, запропонований консультантами, належить адаптувати під специфіку компанії. Для цього формується перша робоча група, до якої входять провідні фахівці компанії. У ході спільної робочої сесії представників компанії і консультантів в якості основних факторів оцінки посад були виділені і узгоджені наступні:

1. Самостійність – рівень повноважень у прийнятті рішень. Якщо цього з посади не вимагається і, крім того, керівництво саме планує і організовує роботу, то оцінка за даним параметром буде мінімальною. Відповідно, з появою завдань, що вимагають прийняття рішень, бал збільшується.
2. Управління співробітниками – оцінка за цим параметром залежить від наявності та характеру керуючого впливу на підлеглих.
3. Об'єм взаємодії – інтенсивність і рівень внутрішніх і зовнішніх робочих контактів, широта ділових зв'язків, обумовлена виробничою необхідністю. Оцінка залежить від того, з якою періодичністю і з особами якого рангу спілкується працівник при виконанні своїх посадових обов'язків.
4. Мінімальна кваліфікація, необхідна для ефективної діяльності – рівень професіоналізму, необхідний на конкретному робочому місці. Параметр оцінюється за двома шкалами: «рівень освіти» та «досвід роботи».
5. Фінансова відповідальність – рівень повноважень для посади в розпорядженні грошовими коштами компанії. Такі повноваження

визначають: «ліміт відповідальності» (обговорюється в довіреності для даної позиції), або величина витратної частини бюджету підрозділів, підконтрольних посадовій особі.

6. Ціна помилки – «масштаб» наслідків помилкових дій (або бездіяльності) при виконанні обов'язків, вплив допущених помилок на роботу відділу, суміжних підрозділів, компанії в цілому.

Таким чином, запропонований набір факторів був доповнений тими, які враховують специфіку компанії. Зокрема, було додано фактор «Ціна помилки», відповідний особливостям ІТ бізнесу.

На підставі сформульованих факторів розробляється методика оцінки посад, яка призначена конкретно для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Формується друга робоча група з експертів – керівників структурних підрозділів, знайомих з функціональними показниками практично всіх позицій компанії. Правила оцінки наступні:

1. Оцінювати саме посаду, а не конкретного співробітника, який її обіймає.
2. Брати до уваги ті параметри посади, які характеризують її в більшості випадків, а не відзначають виняткові ситуації в роботі.
3. Оцінку виробляти пофакторно: спочатку оцінювати всі посади за одним фактором, потім за іншим тощо.

Проведемо пробну оцінку п'яти посад різних рівнів, в ході якої маємо змогу переконатися, що запропонована методика цілком коректна. Таким чином, фахівці ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» зможуть засвоїти технологію та братися до оцінки всіх позицій компанії своїми силами в плановому порядку.

Робота групи експертів організуються наступним чином: кожен з них самостійно дає оцінку тієї чи іншої посади, використовуючи систему факторів. Анкети з результатами передавалися фахівцям - «обробникам» для підрахунку підсумкових балів.

Далі формується варіант тарифної сітки. Для зручності розробляємо математичну модель, яка дозволить автоматизувати розрахунок окладів, що представлена у Таблиці 3.2.1.

На підставі введення вихідних даних — експертних оцінок факторів спочатку обчислюється «підсумкова цінність» і рівень оплати (розряд) тієї чи іншої посади. Потім, виходячи з розрахованого розряду і вилки розряду, за тарифною сіткою також автоматично визначається оклад для даної посади.

Модель дозволяє проводити гнучку, швидку і зручну настройку тарифної сітки: одночасно міняти кілька параметрів (базовий оклад, міжрозрядні відмінності, діапазони вилок) і при їх зміні проводити перерахунок окладів з урахуванням заданих обмежень (наприклад, за величиною фонду оплати праці та ін.).

Таблиця 3.2.1

Автоматизована форма розрахунку цінності посади та окладу (фрагмент)*

Підрозділ: Відділ маркетингу

Посада	Загальний бал (розряд оплати)	Мін. оклад за сіткою	Ступінь оплати розряду	Встановлений оклад		
Начальник відділу	13	3800	1	4000		
Провідний спеціаліст	10	2450	1	2650		
Спеціаліст	6	1250	3	1650		
Бали за параметрами						
Самостійність	Управління	Обсяг взаємодій	Фінансова відповідальність	Ціна помилки	Освіта	Досвід
3	3	4	2	2	3	2
2	2	3	1	2	3	3
1	1	2	1	2	3	2
Бали за параметрами ввів _____						
Посада, ПІБ, дата						
Загальну оцінку затверджую _____						
Посада, ПІБ, дата						

*Джерело: розроблено автором.

Розглянемо типологію розробки КРІ підрозділів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» і побудову системи преміювання.

У ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» необхідно реалізувати експертний підхід до формування КРІ. Він припускає, що консультанти, спираючись на свій досвід роботи з аналогічними компаніями і на детальне дослідження функціональності окремого підрозділу – Відділу маркетингу, самі

розробляють КРІ, а також правила розрахунку премій, після чого представляють створену систему на розгляд замовнику. Так і в даному випадку ключові показники ефективності діяльності Відділу маркетингу та правила розрахунку премії були представлені (крім КРІ верхнього рівня, які запропонували самі фахівці) і спільно із замовником опрацьовано та погоджено.

Таблиця 3.2.2

Показники ефективності діяльності відділу маркетингу, що входить в структуру ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»*

Показник ефективності діяльності	Тип	Інтерв. знач., %	Правило розрахунку преміальної складової
Виконання плану маркетингових досліджень: $\frac{V_{\phi}}{V_n} \times 100\%$ де V_{ϕ} - обсяг фактично проведених маркетингових досліджень; V_n - плановий обсяг маркетингових досліджень.	осн.	100 і вище	Нараховується 80% від місячного ФОП підрозділу і 2% від суми перевищення планового показника
		менше 100	Від нарахованих 80% місячного ФОП підрозділу віднімається 5% за кожен відсоток невиконання
		менше 90	Премія не нараховується
Частка пролонгованих договорів: $\frac{N_n}{N_z} \times 100\%$ де N_n - кількість пролонгованих договорів; N_z - кількість договорів, які закінчили дію за період.	дод.	менше 70	Премія не нараховується
		вище 70	Нараховується 5% від премії за основним показником; 4% від премії за основним показником за кожні 10%, що перевищують 70%
Частка договорів по нових клієнтам: $\frac{N_n}{N_d} \times 100\%$ де N_n - кількість договорів по нових клієнтам; N_d - кількість договорів, діючих на початок періоду.	дод.	менше 30	Премія не нараховується
		вище 30	Нараховується 5% від премії за основним показником; 4% від премії за основним показником за кожні 10%, що перевищують 30%
Виконання плану надання ІТ послуг по i -ому продукту: $\frac{V_{\phi i}}{V_{ni}} \times 100\%$ де $V_{\phi i}$ - обсяг фактичних ІТ послуг по i -ому продукту; V_{ni} - плановий обсяг ІТ послуг по i -ому продукту.	дод.	менше 100	Віднімається 2% від премії за основним показником за кожні 5% нижче 100%
		100 і вище	Нараховується 10% від премії за основним показником

*Джерело: розроблено автором.

Система преміювання припускала два види премій: квартальну та річну. Перша визначається для кожного співробітника в індивідуальному порядку на підставі двох груп показників, що характеризують:

1. результати роботи підрозділу;
2. особистий внесок у досягнення результатів підрозділу, компанії.

Зупинимося на другому моменті докладніше.

Отже, на основі кількісних показників (KPI підрозділу) формується його преміальний фонд. Після цього квартальна винагорода кожного співробітника визначається на підставі оцінки його особистого внеску в досягнення відділу.

Таким чином, виникає завдання справедливо розподілити преміальний фонд між працівниками підрозділу. Можливий варіант, коли Генеральний директор робить це сам, має значну частку суб'єктивної складової при оцінці результатів роботи кожного з його підлеглих. Між тим необхідно було зробити процес максимально об'єктивним.

Для вирішення цього завдання було розроблено систему «об'єктивізації» показників для оцінки роботи співробітника за період (квартал): були задані конкретні параметри, що мають поведінкові характеристики.

Таблиця 3.2.3

Шкала оцінок роботи співробітників за поведінковими індикаторами*

Показник	Значення балів		
	2 бали	1 бал	0 балів
Зони відповідальності	Працівник повністю вирішує всі проблеми в зоні своєї відповідальності, в т.ч. і нетрадиційні. Постійно її розширює	Працівник має уявлення про свою зону відповідальності, в основному самостійно вирішує всі традиційні проблеми в межах своїх повноважень	Працівник має уявлення про свою зону відповідальності, але намагається обмежити її лише пунктами посадової інструкції. Деякі традиційні проблеми в його зоні відповідальності регулярно не може вирішити без допомоги колег і керівника

Продовження Таблиці 3.2.3

Дисципліна	Постійно дотримується трудової дисципліни	Є рідкісні випадки запізнення на роботу, куріння в недозволеному місці	Найчастіші запізнення, прогули, розпивання спиртних напоїв
Якість роботи	Хороша якість виконання робіт	Неточності в роботі, недбале ставлення до обов'язків	Деякі дії працівника призвели до збитків компанії; грубі помилки в розрахунках

*Джерело: розроблено автором.

Безумовно, від певної частки суб'єктивізму піти не вдалося, але він був мінімізований. Важливо, що система оцінки діяльності стала прозорою для співробітників і при преміюванні за підсумками кварталу кожен міг дізнатися у керівника, чому він отримав ту чи іншу оцінку.

У ході роботи були виділені п'ять параметрів оцінки діяльності. По кожному показнику — три рівні оцінки. Після закінчення кварталу керівник оцінює підлеглих за цими показниками, потім погоджує свої оцінки із заступником генерального директора, який курує його напрямом, після чого на їх основі за допомогою нескладної математичної моделі (зафіксованої в Положенні про преміювання) преміальний фонд розподіляється між співробітниками підрозділу.

Таким чином, квартальний преміальний фонд спочатку визначався для всього Центру продажів, потім для кожного вхідного в нього відділу, і далі — для кожного співробітника. На прикладі створення квартальної системи преміювання для відділу маркетингу були продемонстровані правила побудови КРІ і визначення премій на їх основі, а в ході додаткового навчання експертам були передані технології.

Річний преміальний фонд розраховувався на підставі оцінки внеску підрозділів у результат діяльності всієї компанії. Крім отримання формального результату (пакета документів, що регламентують розрахунок окладів і премій), фахівці компанії мають можливість освоїти методику оцінки посад і діяльності співробітників, а також технології кадрового забезпечення на інноваційному підґрунті, що дозволить усунути

«розбалансованість» системи матеріальної мотивації, мінімізувати залежність розмірів окладів і премій від суб'єктивного ставлення керівника до підлеглого; система стане більш прозорою для персоналу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

ВИСНОВКИ

У роботі проведено дослідження питання особливостей управління інноваційним розвитком підприємства за матеріалами ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», що дозволило зробити наступні узагальнюючі висновки:

1. Досліджено сутність і визначення інноваційного розвитку у сфері ІТ-підприємств як результату інноваційної діяльності, що реалізується у вигляді забезпечення модернізації матеріально-технічної бази, впровадження прогресивних засобів і методів надання ІТ послуг, ІТ технологій, продуктів інформаційного призначення, удосконалення існуючих методів діагностики та програмування, розроблення програмних засобів опрацювання інформації, створення нових моделей функціонування ІТ підприємств та розвитку персоналу, що має вплив на поліпшення інноваційного клімату підприємства й економічних показників діяльності суб'єктів господарювання ІТ сфери.

2. Розкрито особливості управління інноваційним розвитком підприємства. Визначено, що реінжиніринг дозволяє спрощувати процес внесення коригувань в розроблену проектну документацію ІТ продукції. Це досягається за рахунок появи єдиного пов'язаного комплексу проектної документації у віртуальному проектному офісі. Разом із цим слід сказати, що реалізація стратегії реінжинірингу в умовах ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» може зіткнутися з деякими проблемами, до таких слід віднести: складності узгодження з нормативними вимогами щодо окремих видів робіт; труднощі наповнення нормативно-технічної бази згідно Державних стандартів України; недосконалий рівень знань сучасного технічного комплексу, поява потреби швидкої перепідготовки та додаткового навчання кадрів.

3. Досліджено інноваційний потенціал як основу інноваційного розвитку підприємства. Запропоновано для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» реалізувати експертний підхід до формування КРІ. Він припускає, що консультанти, спираючись на свій досвід роботи з аналогічними компаніями і на детальне дослідження функціональності окремого підрозділу – Відділу маркетингу,

самі розробляють КРІ, а також правила розрахунку премій, після чого представляють створену систему на розгляд замовнику. Так і в даному випадку ключові показники ефективності діяльності Відділу маркетингу та правила розрахунку премії були представлені (крім КРІ верхнього рівня, які запропонували самі фахівці) і спільно із замовником опрацьовано та погоджено.

4. Охарактеризовано стан інноваційного розвитку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»; охарактеризована структура й органи управління ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»; проаналізовано особливості організації інформаційної системи ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» для ліцензування та акредитації. За розділом зроблено висновок, що ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» пропонує свою експертизу в області інжинірингу та розробки продуктів, допомагаючи своїм клієнтам успішно вирішувати найскладніші бізнес-задачі й ефективно керувати процесом цифрової трансформації на всіх етапах розробки та впровадження послуг. Компанія на території України займається наданням таких послуг: комп'ютерне програмування, консультування з питань інформатизації, оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність, інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем, видання іншого програмного забезпечення, інші види видавничої діяльності.

5. Досліджено діагностику інноваційного потенціалу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»; здійснено порівняльну характеристику інформаційних продуктів, використовуваних підприємством для експертизи в області інжинірингу та розробки продуктів. На основі узагальнення практичних досліджень, проведеної оцінки сучасного стану кадрової роботи в ІТ компанії на прикладі ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» були виявлені основні проблеми у системі управління кадровим забезпеченням на інноваційному підґрунті.

В умовах діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» був запропонований комплекс заходів з інтенсифікації зусиль з боку керівництва для удосконалення процесу введення агента в професію і закріплення його на

робочому місці. Таким чином запропонований нами алгоритм використання матеріальної складової загальної системи кадрового управління ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» здатний не тільки підвищити ефективність діяльності персоналу, а й, як наслідок, підвищити загальний економічний ефект діяльності підприємства. Запропоновано у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» розпочати проєкт з підвищення кадрового забезпечення на інноваційному підґрунті у розрізі матеріальної складової, що дасть у результаті можливість підвищити ефективність діяльності ІТ компанії шляхом забезпечення компанії раціональною та дієвою системою управління персоналом та стимулювання активної праці.

6. Зауважимо, що в умовах діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» доцільно при визначенні гарантованої частини матеріальної винагороди використовувати базовий рівень оплати праці. При цьому формування базового рівня оплати праці буде складатися з трьох елементів:

- початковий базовий рівень оплати праці;
- коефіцієнт індивідуальних характеристик;
- показник індивідуальних досягнень і результатів.

Таким чином, вводиться поняття первісного базового рівня – це змінна, яка використовується при розрахунку базових окладів працівників компанії, розмір якої встановлюється кожному співробітнику залежно від категорії та групи, до якої він був зарахований.

Крім іншого, для підвищення еластичності функціонування базового рівня оплати праці, необхідно враховувати ще й суб'єктивні агреговані фактори – індивідуальні характеристики працівника. Таким чином, вводиться поняття коефіцієнта індивідуальних характеристик – показника, що визначає ступінь можливої диференціації первісного базового рівня оплати праці, у працівників, що володіють певними трудовими характеристиками. Даний коефіцієнт свого роду додаткова складова початкового базового рівня оплати праці, яка надається безпосередньо співробітникам з певними (потрібними для компанії) трудовими характеристиками. На наш погляд, введення даного

елемента в систему оплати праці в першу чергу сприятиме справедливої диференціації між «молодими» недосвідченими і висококваліфікованими співробітниками, що знаходяться в одній категорії. Безперечно, співробітники з високою кваліфікацією мають солідний стаж і досвід роботи в даній сфері діяльності, володіють потрібними знаннями та навичками, які особливо виділяються в системі матеріальної винагороди. Однак, на відміну від «молодого» персоналу, саме вони складають «золотий резерв» компанії. На їхні плечі, найчастіше, лягає основний тягар поставлених завдань. Введення даного елемента, сприятиме певною мірою індивідуалізації базового рівня оплати праці, залучення та утримання висококваліфікованих співробітників у компанію, а також зниження витрат управління кадровим забезпеченням інноваційного розвитку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посібник. – Дніпро : Акцент ПП, 2017. – 404 с.
2. Гарматій Н. М. Сутність інноваційного капіталу та необхідність його застосування в галузі телекомунікацій : Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 42-46.
3. Глушенкова А. А. Структура інноваційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації : Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. – № 4. – С. 100-106.
4. Гук О. В., Шендерівська Л. П., Мохонько Г. А. Інвестування інноваційної діяльності: навч. посібник. – Київ: «Політехніка», – 2022. – 186 с.
5. Гусаріна Н. В. Концепція економічного розвитку та інноваційні активності підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища : монографія. – Херсон : ПП Вишемирський В.С., – 2017. – 178 с.
6. Денисова О., Крисенко О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та структура. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/38-vosma-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-konferentsiya-naukova-dumka-suchasnosti-i-majbutno-go/100-innovatsijnij-potentsial-pidpriemstva-sutnist-ta-struktura>
7. Жаворонкова Г. В., Жаворонков В. О. Стратегічне управління розвитком регіону : Науковий вісник. Економіка. Том 1 (1). – 2010. – С.26-31.
8. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посібник. – Київ : ЦУЛ. – 2012. – 448 с.
9. Іванова К. В. Технологія оцінки гармонійності складових інноваційного потенціалу підприємств : Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6. – Т. 3. – С. 233–237

10. Іванілова О.А. Методологічні підходи до підвищення ефективності виробництва на інноваційній основі : Ефективна економіка. – 2011. – № 8. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=667>.
11. Ілляшенко Н.С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Територія, 2019. 504 с.
12. Кавтиш О. П., Круш Н. П. Теоретико-методичні підходи до визначення сутності інноваційного потенціалу підприємства : Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2011. – № 8. – С. 427–432
13. Кравченко, С.І. Інноваційний розвиток економічних систем в умовах сучасних мейнстримів світової економіки : Наукові праці ДонНТУ : Всеукр. наук. зб. – Покровськ, 2019. – Серія : Економічна. - № 2(21). – С. 92-102.
14. Кравченко М. О. Кадрова складова інноваційного потенціалу : Маркетинг в Україні. – 2001. – № 1. – С. 36–38.
15. Краус Н. М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку: монографія. – Київ: Аграр Медіа Груп, 2019. – 492 с.
16. Лаптева В. В. Оцінка потенціалу промислового підприємства в інноваційному розвитку : Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2015. – Т. 2, вип. 1. – С. 112-119
17. Ларіна Я. С. Інноваційні стратегії розвитку підприємств аграрного сектора економіки України. Економічні інновації. - 2015. – Вип. 60(1). – С. 260-269.
18. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посібник – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. – 232 с.
19. Матросова В. О., Гончар Ю. В., Романчук К. В. Сучасні теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності використання

- інноваційного потенціалу підприємства : Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2013. – № 66. – С. 86-96.
- 20.Микитась О. О., Миронова М. К. Управління інноваційним потенціалом підприємства в сучасних умовах ведення бізнесу : Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2015. – № 59 (1168). – С. 53-56.
- 21.Микитюк П. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посібник. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.
- 22.Новікова І.В. Інноваційний потенціал підприємства: оцінка та фінансово-інвестиційне забезпечення розвитку : автореф. дис. к. е. н.: 08.06.01. КНЕУ. – К., 2007. – 17 с.
- 23.Олійник Л.В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм : Економіка і організація управління. – 2017. – Вип. 3. – С. 51-59.
- 24.Підкамінний І.М., Ціпуринда В. С. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства [Електронний ресурс] : Ефективна економіка. – 2011. – № 3. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480>
- 25.Пілявоз Т.М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки : Інноваційна економіка: Всеукр. наук.-вироб. журнал. – 2012. – № 4. – С. 185-190.
- 26.Практика Enterprise Applications в ЕРАМ Україна. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://careers.epam.ua/company/practices/enterprise-applications>
- 27.Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.

28. Про EPAM Україна. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://careers.epam.ua/company>
29. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 р. №40-IV. Урядовий кур'єр. № 143. 7 серпня 2002 р.
30. Сало Я. О., Артемчук М. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : Економіка. Менеджмент. Бізнес – 2020. – № 3(33). – С. 39-44
31. Самілик Т. М. Кадрове забезпечення інноваційного розвитку: стан та пріоритети. Інвестиції : практика та досвід. – 2013. – №11. – С.11-14.
32. Скриньковський Р. М., Сопільник Л. І., Георгіаді Н. Г., Князь С. В. Удосконалення моделі інноваційного розвитку виробничої системи промислових підприємств. – 2020. – С. 51-55
33. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕПАМ СИСТЕМЗ" : Досьє Компанії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33880213/
34. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕПАМ СИСТЕМЗ". Фінансова звітність. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/33880213/finance>
35. Туманова А. Ю., Задорожнюк Н. О. Значення інноваційного потенціалу в стратегічному управлінні інноваційною діяльністю промислового підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2014. – Т. 19, Вип. 3(3). – С. 12-16.
36. Турчіна Т. Г. Кадрове забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. – 2011, – №3, Т. 1 . – С. 118-121.
37. Уніят Л. М. Організаційно-економічні засади інноваційного розвитку підприємств агропромислового бізнесу в конкурентному середовищі: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 586 с.

- 38.Хмизова О. В., Сисан О. М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємств : Наукові праці. Серія : Економіка. – 2016. – Т. 285, Вип. 273. – С. 83-88
- 39.Шарко М. В. Управління економічним розвитком інноваційної діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища : монографія. – Херсон : ХНТУ. – 2018. – 233 с.
- 40.Шендерівська, Л. П., Кваско А. В. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємств : Економічний простір : збірник наукових праць. – 2021. – №166. – С. 74-80
- 41.Шилова О. Ю., Чермошенцева Є. С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління : Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 220-227.
- 42.Євтушевський В. А. Управління інноваціями в сучасній організації. – К. : Нічлава. – 2006. – 359 с.
- 43.Юринець З.В., Гнилянська Л.Й., Юринець Р.В Управління інноваційним розвитком : навч. посібн. – Львів : СПОЛОМ, 2021. – 132 с.
- 44.Changsheng Li, Bo Shen. Accelerating renewable energy electrification and rural economic development with an innovative business model: A case study in China : Energy Policy – 2019. – С. 280-286
- 45.Collins Cobuild English Language dictionary. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english>
- 46.Eram Systems Kyiv Centre, Ltd. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ua-region.com.ua/en/33880213>
- 47.Fabiana Matos da Silva, Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira, Marcela Barbosa de Moraes. Innovation development process in small and medium technology-based companies : RAI Revista de Administração e Inovação – 2016. – С. 176-189

- 48.Henriksson Fredrik. Introducing New Materials in the Automotive Industry: Managing the Complexity of Introducing New Materials in Existing Production Systems : Linköping Studies in Science and Technology – 2017. – 135 c.
- 49.Joseph Alois Schumpeter: The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle:Oxford University Press – 1961. – 255 c.
- 50.Oksanych O. The Company's Innovative Potential and Strategy for its Effective Utilization : Przegląd Organizacji. – 2020. – №7(966). – C.35-42
- 51.Siti Syariazulfa Kamaruddin, Mohammad Fadhil Mohammad, Rohana Mahbub. Barriers and Impact of Mechanisation and Automation in Construction to Achieve Better Quality Products : Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2016. – C. 111-120
- 52.T.I. Cherkasova, S.V. Beznos Innovative development of industrial enterprises funding features : ECONOMICS: time realities. – 2015. №4(20). – C.59-64

АНОТАЦІЯ

Швидка Е. В. Управління інноваційним розвитком ІТ-підприємства.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073«Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент інноваційної діяльності».

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень й аналіз практичних аспектів управління інноваційним розвитком підприємства та розробка шляхів його вдосконалення.

Роботу присвячено питанням управління інноваційним розвитком ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

У роботі обґрунтовано сутність інноваційного розвитку підприємства, розкрито особливості управління інноваційним розвитком, досліджено інноваційний потенціал як основу інноваційного розвитку, охарактеризовано стан інноваційного розвитку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», проведено діагностику інноваційного потенціалу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Також уточнено теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємства, проаналізовано особливості управління інноваційним розвитком ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» та запропоновані напрями вдосконалення управління інноваційним розвитком підприємства.

Результати дослідження можуть бути використані на практиці менеджменту ІТ-підприємств і сприятимуть подальшому вивченню проблем інноваційного розвитку в сфері інформаційних технологій.

Ключові слова: інновації, інноваційний розвиток, інноваційний потенціал, управління інноваційним розвитком, ІТ-підприємство.

SUMMARY

Shvydka, Elvira V. Managing innovative development of an IT firm

Master's qualification work, by specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of Innovative Activity". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

The purpose of this thesis is to consolidate theoretical principles and analyze practical aspects of innovation management in the company «EPAM SYSTEMS» and develop ways to improve it.

The master's thesis addresses the issues of innovation management in the company «EPAM SYSTEMS».

The thesis provides the essence of innovative development of the enterprise, discloses the features of managing innovative development, investigates the innovative potential as the basis of innovative development, characterizes the state of innovative development of «EPAM SYSTEMS» and diagnoses the innovative potential of «EPAM SYSTEMS».

Furthermore, the theoretical foundations of innovation management are refined, the peculiarities of innovation management in «EPAM SYSTEMS» are analyzed, and directions for improving innovation management in the company are identified.

The thesis findings can be applied in the practical management of IT enterprises and contribute to further exploration of innovation development issues in the field of information technology.

Keywords: innovations, innovative development, innovative potential, management of innovative development, IT firm.