

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему:  
**«ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЙ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ»**

Виконала:

ст. гр. МЕНз-41

Граф А.

Науковий керівник:

д.е.н., професор Августин Р.Р.

ТЕРНОПІЛЬ 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЙ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ .....	5
1.1. Концептуальні підходи до мотивації в інноваційній діяльності підприємства. 5	
1.2. Методи мотивації інноваційної діяльності персоналу на різних етапах життєвого циклу організації.....	15
Висновки до розділу 1 .....	22
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕРНОПІЛЬ ЕКОПАК».....	24
2.1. Оцінка організаційного забезпечення інноваційній діяльності ТОВ «Тернопіль Екопак».....	24
2.2. Дослідження управління інноваційним розвитком підприємства та оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Тернопіль Екопак» .....	31
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....	53
Висновки до розділу 3 .....	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

## ВСТУП

Успіх інноваційної діяльності компанії залежить не тільки від фінансових і матеріальних можливостей, а й від уміння співробітників освоювати нові технології і їх прагнення досягати високих результатів. З ростом інноваційної спрямованості в діяльності компаній відбувається переоцінка цінностей, зміна мотивацій і стимулів у співробітників, що робить природним регулярне розуміння теоретичних підходів, щоб вносити необхідні зміни в існуючу мотивацію. Для успішного освоєння інновацій необхідно приділяти особливу увагу питанням мотивації, так як створити продукт з новими якостями можуть тільки співробітники, зацікавлені в роботі. В Україні проблема мотивації працівників стоїть особливо гостро, оскільки зберігаються негативні тенденції в персоналі, такі як: збільшення кількості фахівців з вищою освітою, які працюють в інших країнах, обмеження можливості здобуття вищої освіти. Тому вирішення проблеми мотивації працівників до інновацій в Україні є складним. Всі ці обставини змушують активізувати пошук сучасних концептуальних підходів з метою вдосконалення системи мотивації інновацій співробітників компанії.

**Аналіз актуальних досліджень і публікацій.** Серед вітчизняних вчених найбільших успіхів у розробці проблем мотивації досягли Д. Богиня, О. Бугуцький, І. Грузіна, В. Геєць, Г. Дмитренко, О. Єсков, А. Колот, Т. Лепейко, П. Маковєєв, В. Степанов. Цікаві роботи Н.О. Волгіна, Б.М. Генкіна, А. Маршалла, Г.П. Самаріна, О.Л. Свенціцького. Особливий внесок в розробку проблем мотивації внесли зарубіжні вчені, такі як П. Друкер, В. Зігерт, Л. Ланг, Д. Макгрегор, М. Мескон, В. Оучі, Е. Мейо.

Незважаючи на безліч розробок в області мотивації, концептуальні принципи, починаючи від мотивації співробітників і закінчуючи інноваційною діяльністю в компанії, ще недостатньо розроблені.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методологічних основ та розробка практичних рекомендацій щодо мотивації інноваційної діяльності.

Реалізація поставленої мети включає в себе наступні завдання:

- охарактеризувати концептуальні підходи до мотивації в інноваційній діяльності фірми;
- провести оцінку методів мотивації інноваційної діяльності персоналу на різних етапах життєвого циклу організації;
- провести оцінку організаційного забезпечення інноваційної діяльності ТОВ «Тернопіль Екопак»;
- проведення дослідження з питань управління інноваційним розвитком підприємства та оцінку інноваційного потенціалу ТОВ «Тернопіль Екопак»;
- запропонувати способи, за допомогою яких мотивація може бути використана для поліпшення інновацій.

**Об'єктом дослідження** є процес мотивації в інноваційній діяльності.

**Предметом дослідження** є теоретичні основи, методичні визначення та практичні рекомендації щодо формування мотиваційної стратегії в інноваційній діяльності.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЙ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1. Концептуальні підходи до мотивації в інноваційній діяльності підприємства

Інноваційна діяльність на підприємстві залежить не тільки від фінансових і матеріальних можливостей, а й від якості управління. Управління реалізується через функції прогнозування, планування, організації, координації, контролю і мотивації. Як показує практика, мотивовані фахівці є фактором успіху компанії сьогодні. Ця тема особливо актуальна для інновацій. Особливість інновації полягає в тому, що вона складається з великої кількості етапів, на яких результат функціонування попереднього етапу лягає в основу початку наступного етапу. Кожен етап має свою форму організації, мету, особливості управління і певний контингент співробітників. Це виражається в підходах до мотивації співробітників. Зображений. На рисунку 1.1 представлений графік інноваційної активності по відношенню до мотиваційних теорій. Формулювання концепції нового продукту здійснюється виходячи з незадоволених потреб споживачів з урахуванням факторів зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей компанії. До факторів зовнішнього середовища відносяться: політична стабільність в суспільстві, прозорість податкової системи, рівень розвитку ринку праці. На процес формулювання нового продукту впливають фактори внутрішнього стану компанії, такі як: система управління, розвиток соціальної сфери фірми, кваліфікація співробітників і фінансові можливості фірми.

Етапи формулювання концепції нового продукту і створення прототипу вимагають особливої уваги з боку розробників системи мотивації. У найзагальнішому вигляді під мотивацією людини розуміється «сукупність рушійних сил, які змушують людину здійснювати певні дії. Ці сили розташовані зовні і всередині людини і спонукають її здійснювати певні дії свідомо чи несвідомо.[14] Тобто мотивація – «це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних

сил, які спонукають людину діяти, встановлювати межі, встановлювати форми діяльності, давати цій діяльності напрямок на досягнення цілей організації» [16].

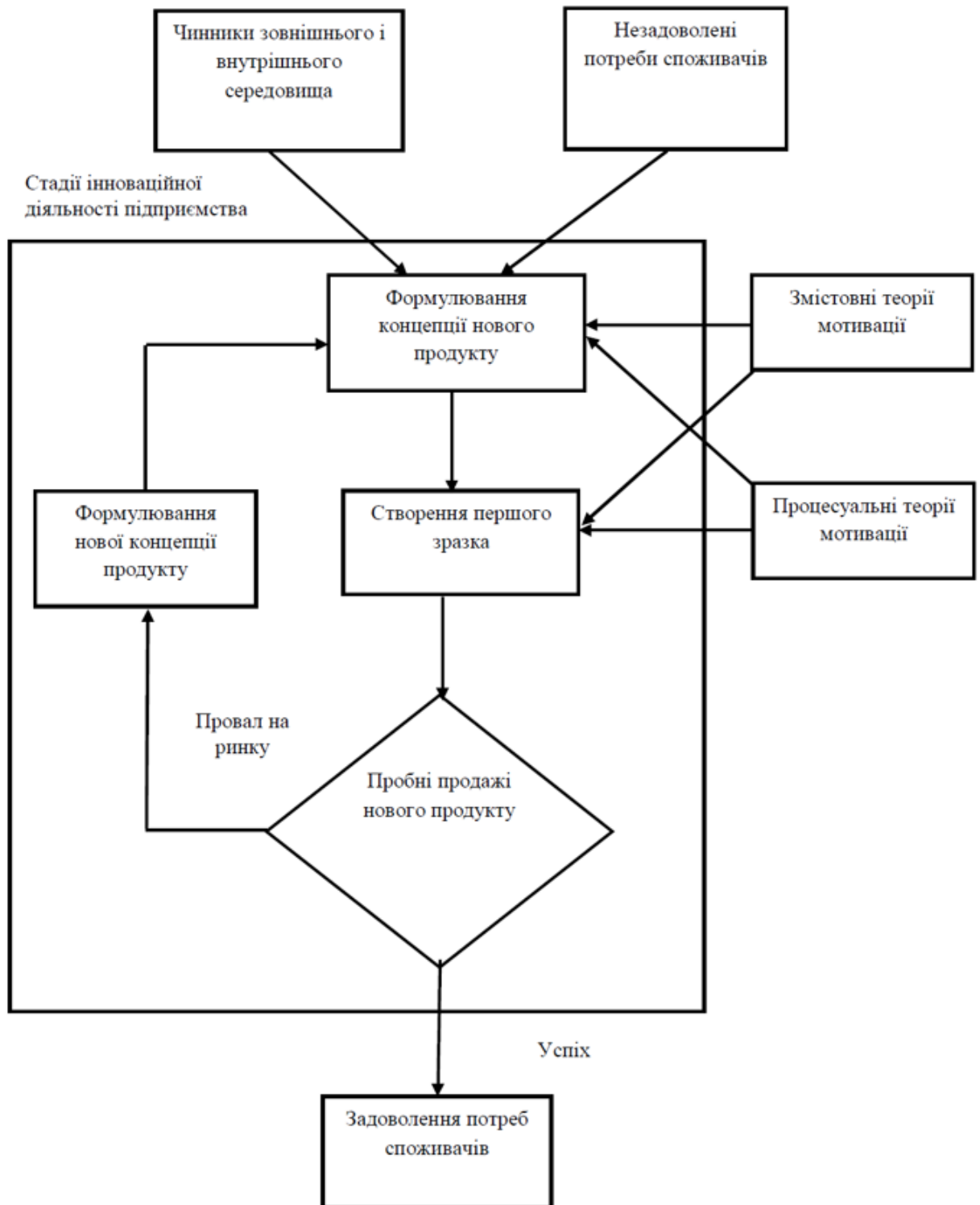


Рис. 1.1. Взаємозв'язок етапів інноваційної діяльності підприємства і теорій мотивацій

Примітка: розроблено автором

Процес мотивації закінчується виробленням закономірності. Мотив - це причина, яка визначає вчинки людини і визначає, що і як робити. Якщо шаблон

запускає дії для задоволення потреби, то у різних людей ця проблема буде вирішуватися по-різному. Це залежить від психоемоційного стану людини, освіти, освіти, ситуації та особистого досвіду.

Проблемам мотивації професійної діяльності присвячено багато робіт відомих вчених підкреслює важливість цієї проблеми. Т. Лепейко розглядає мотивацію як «серце управління» [27]. Ефективне управління нерозривно пов'язане з розумінням мотивації співробітників. Тільки володіючи вичерпною інформацією про те, що мотивує працівника і що спонукає його діяти, можна розробити гідні методи управління. Сьогодні керівник має широкий арсенал засобів впливу на мотивацію конкретного співробітника, і кількість методів продовжує зростати. Але під впливом внутрішніх і зовнішніх умов мотивуючим фактором є Сьогодні він може бути ефективним, а завтра може втратити свою ефективність. Тому необхідно постійно коригувати підходи до мотивації відповідно до розроблених теоретичних положень.

Що стосується умов управління, то В. Врум і Е. Дічі виділяють три різні концепції мотивації професійної діяльності [62]. Перша «патерналістська» концепція передбачає, що чим більше співробітників буде винагороджено, тим старанніше вони будуть працювати. Розмір винагороди не залежить від продуктивності праці та індивідуальних професійних якостей працівника. Як показує практика, такі заохочення надають певний ефект: вони роблять роботу в конкретній компанії більш привабливою і знижують плинність кадрів. Однак існує мало доказів того, що такий загальний підхід до компенсації має прямий вплив на продуктивність працівників, творчу та професійну продуктивність. Відсутність позитивного взаємозв'язку між задоволеністю співробітників і продуктивністю свідчить про низьку ефективність «патерналістського» підходу.

Дві інші мотиваційні концепції відомі як змістовна і процесуальна теорії. Змістовні теорії мотивації спрямовані на виявлення потреб, які спонукають людину до дії. Найбільш відомими є теорії А. Маслоу, Д. Макклеланда, К. Альдерфера, Ф. Герцберга.

Як на початку, в 40-50 рр. розробили теорії, засновані на причині поведінки

(тобто потребах), а пізніше, в 60-х роках, почали вивчати і аналізувати сам процес поведінки людини. Ці теорії називалися процесуальними і включали:

- теорія справедливості Д. Адамса (1965 );
- теорія цілепокладання Е. Локка (1968 );
- комплексна теорія Портера-Лоулера (1968 );
- теорія «Х-У» Д. Мак-Грегора (60-ті роки );
- теорія З.В. Оучі (1981 ).

Слід зазначити, що перераховані теорії відрізняються по ряду ознак, але не є взаємовиключними. На сьогоднішній день не розроблена конкретна теорія мотивації для використання в інноваційній діяльності, тому пропонуємо розглянути ряд відомих теорій, присвячених певним етапам інноваційної діяльності на фірмі.

Теорія мотивації А. Маслоу (1954) дозволяє аналізувати тенденцію до інновацій відповідно до покладеної на неї ієрархії потреб. На нижній рівень А. Маслоу помістив фізіологічні потреби, в середину - соціальні і вінчає ієрархію потреб у творчості і самовираженні. Такі характерні лише для етапів формулювання концепції нового продукту і створення прототипу. На співробітника завжди впливає цілий ряд потреб, які можуть бути згруповані в різні групи і організовані за принципом ієрархії. У зв'язку з цим дуже важливо визначити потреби молодшого співробітника за допомогою анкети. За результатами опитування підбираються відповідні мотиваційні заходи для підвищення зацікавленості працівників у своїй професійній діяльності .

Аналіз потреб підлеглого на основі ієрархічного принципу розташування може допомогти керівнику в здійсненні мотиваційних заходів. По-перше, необхідно задовольнити потреби нижчих ешелонів працівника, наприклад, потреба у високій заробітній платі, забезпеченості роботи і стабільності на робочому місці. Як тільки ці потреби будуть задоволені, використання більш високих стимулів буде виправданим і ефективним.

Висновки А. Маслоу про динаміку потреб, про способи актуалізації потреб мають практичну цінність. Відповідно до теорії, більш високі прагнення



реалізуються при задоволенні більш низьких потреб. З точки зору прийняття управлінських рішень, це означає, що якщо працівник стурбований проблемами збереження роботи, довірившись гарантіям роботи, на його більш високі потреби можна покластися.

Саме завдяки А. Маслоу він розрізняв творчі потреби і потреби в самовираженні, але його теорія не може адекватно пояснити поведінку співробітників, зайнятих інноваціями. Перевага цієї теорії полягає в тому, що вона дає відправні точки для практичних заходів з організації та стимулювання співробітників відповідно до домінуючого рівня їх потреб.

Недоліком цієї теорії є той факт, що різні люди мають різні структури особистості і, отже, різні структури потреб. Таким чином, для працівників з творчими нахилами переважає потреба в самореалізації, незважаючи на низьке задоволення фізіологічних потреб. У більшості фахівців в області інновацій може бути виражено відразу кілька груп потреб, а визначити першу досить складно.

Американський вчений К. Альдерфер намагався прояснити і творчо розвинути теорію ієрархії потреб А. Маслоу. Помітивши відсутність ясності в відмінностях між певними групами потреб в теорії Маслоу, він виділив всього три групи потреб:

- «потреби існування (існування), до яких він відносив фізіологічні потреби;
- соціальні потреби (зв'язок) і потреба в повазі;
- потреби особистісного зростання, тобто потреба в самореалізації та участі керівництва» [49].

На відміну від теорії А. Маслоу, яка стверджувала мотивуючий ефект потреб тільки тоді, коли він йшов знизу вгору, теорія К. Альдерфера допускає, що п'яниця може йти в обидва боки. Це твердження має практичну цінність і може бути використано в якості мотивації для інновацій.

При розробці заходів по мотивації працівників до інновацій має сенс використовувати теорію мотиваційних потреб Д. Макклелланда (1961), яка прагне виявити найважливіші з «вторинних потреб», які розкриваються в умовах

достатньої матеріальної забезпеченості. Відповідно до цієї теорії, працівник може задовольнити три основні потреби: влада, успіх, приналежність. У всіх співробітників різні потреби в силі і успіху. Однак у різних працівників ці потреби виражаються по-різному або існують в певних комбінаціях [49]. Те, як вони поєднуються, залежить від вроджених якостей, особистого досвіду, поведінкової культури, ситуації. Макклелланд підкреслив легітимність мотиву успіху як більшої мотивації для підприємництва та інновацій, а також довів, що більший прогрес в економіці досягається тоді і там, де працівники явно стимулюються до досягнення мети. На його думку, орієнтований на успіх співробітник зазвичай хоче самостійності, регулярно намагається отримати інформацію про конкретні результати своєї роботи, більш організований, здатний передбачати і планувати свої дії. Винагороду такий працівник отримує не стільки за виконану роботу, скільки за сам робочий процес, особливо його успішне завершення. На етапі створення прототипу використання цього типу працівників приносить велику користь і сприяє успіху інновацій.

Для мотивації інновацій важлива теорія атрибуції Ф. Хайдера (1958). Суть його полягає в аналізі точки зору людини на причини і мотиви поведінки оточуючих. Успіх або невдача в даному випадку обумовлена чотирма факторами: навичками і зусиллями (внутрішньо контрольовані фактори), неконтрольованими факторами є складність завдання і везіння. Теорія атрибуції показує ставлення людини до цих факторів, особливо неконтрольованих, які, на відміну від контрольованих, є нестійкими. Відповідно до цієї теорії, важливий не сам фактор, а ставлення до нього співробітника, його вміння реально оцінювати свої сили і робити правильні висновки як в перемогах, так і в поразках.

Інноваційна діяльність буде найбільш ефективною, якщо її реалізують орієнтовані на успіх фахівці, списуючи перемогу на їх навички і зусилля (внутрішньо контрольовані фактори), і якщо невдача пов'язана з недостатньою мобілізацією їх резервів. Інноваційна діяльність найменш ефективна при реалізації фахівцями з гіпертрофічним страхом поразки і зневірою у власних силах. Тому інновації та ризик нерозривно пов'язані між собою.

Фахівці, що працюють на етапі формулювання концепції нового продукту, повинні володіти особливою евристикою - умінням вирішувати завдання нестандартним способом. Таким чином, вони набагато стійкіше чинять опір тиску зовнішніх умов, ніж інші працівники. При цьому рішення, що сприяють успіху, розробляються і виконуються ними швидше, ніж нейтральні або небезпечні рішення. Відмінною рисою цих евристик є вміння відразу знаходити дію, що підходить для конкретної ситуації і визначати його темп, реалізовувати гнучку модель поведінки для досягнення мети, знаходити плідні ідеї та необхідну інформацію. Прагнення виявити приховані смисли інформації особливо цінно в діяльності цих творчих фахівців. Постійне повернення нових позицій до попередньої мети, пошук альтернативних шляхів її досягнення є важливими аспектами менталітету, джерелом натхнення [9]. Н. Також Харріс-Брікс відзначає якість фахівця як спостережливість і вміння знайти «дірку в паркані». Результати його опитувань показали, що розкриття можливостей і схильність до адаптації інформації до процесу прийняття рішень є необхідними характеристиками «творчих працівників», які беруть участь у розробці концепції нового продукту [57].

Факторами успіху професійної діяльності фахівців, що займаються розробкою нового продукту, є не тільки внутрішні якості, а й зовнішні соціокультурні контексти діяльності. Прикладом є відмінності в інноваційній активності між США і Японією. Обидві країни характеризуються розвиненим типом інновацій, але японські та американські фахівці спираються на різні системи культурних цінностей. Дослідження Н. Хашима, Х. Тріандіс, Дж. Ніколса, Х. Шера в 80-х роках показали, що «культурні відмінності мають першорядне значення, про що свідчать успіхи японського інноваційного підприємництва в порівнянні з американським підприємництвом» [60]. Подальші дослідження Пола і Анана Сараманів показали, що «індивідуалістичний підхід до управління не працює в Азії. В Японії, Південній Кореї, Китаї та Індії культура колективізму, що формує азійський контекст, залишається важливою, який не поступається американському за ефективністю» [54]. Ці приклади показують, що пряме копіювання зарубіжних

методів не дає належного ефекту. При застосуванні теорій мотивації необхідно враховувати як особливості соціально-економічного розвитку держави, так і менталітет людей.

У 60-х і 70-х роках великий вплив мала двофакторна модель Герцберга. Першу групу (фактори здоров'я) автор теорії відніс до наступних факторів: умови праці, доходи, міжособистісні відносини, адміністративна політика. Інша група, на думку Герцберга, включає в себе «мотивуючі фактори», властиві самому робочому процесу: визнання і затвердження результатів, можливість творчого і ділового зростання, визнання і схвалення результатів роботи. Основна точка зору теорії Ф. Герцберга полягає в тому, що в якості основного стимулу необхідно використовувати потребу людини в творчому самовираженні, тобто необхідно стимулювати роботу за допомогою самої праці. Щоб досягти цього, змініть організацію роботи таким чином, щоб дати працівникам більше ініціативи та відповідальності, а також краще використовувати їх потенціал для максимізації змісту роботи. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності інновацій. На думку автора, недоліком є те, що, по-перше, запропонована модель відмовляється від альтернатив під впливом різних мотивуючих факторів, а по-друге, в сучасних українських реаліях мотивуючим фактором є заробітна плата та умови праці. Ці умови повинні враховуватися керівником при формуванні мотиваційних заходів, тобто не витрачатися на розвиток мотивуючих факторів до тих пір, поки гігієнічні фактори не будуть виконані.

З точки зору інноваційної діяльності розглянута модель відповідає специфіці інноваційної діяльності, оскільки дана теорія заснована на необхідності використання потреби в самовираженні в роботі, яка багато в чому становить зміст інновації. По-друге, запропонована Ф. Герцбергом класифікація «мотиваторів» якісно характеризує прагнення співробітників, які зацікавлені у функціонуванні і розвитку інновацій в компанії.

Потім, з розширенням сфери мотивації, вчені стали більше уваги приділяти поведінковим аспектам. Такий підхід сприяв появі процесуальних теорій. Процесуальні теорії мотивації відрізняються від інших тим, що автори визнають

існування різних потреб працівників, але вважають, що основним фактором є поведінка людини, але від цього залежать результати роботи.

Теорія очікування заснована на тому, що наявність активної потреби не є головною умовою мотивації співробітників на досягнення певної мети. Має значення той факт, що обраний працівником тип поведінки призводить до задоволення потреби. В основі цієї теорії лежить поняття «очікування», яке вважається оцінкою конкретної події, даної людиною і передбачає дію трьох факторів: очікувань, пов'язаних з трудовитратами і результатами роботи (З-П); Очікування у взаємозв'язку між результатом і винагородою (Р/В) і ступінь задоволеності винагородою. Якщо значення будь-якого з цих трьох факторів низьке, то мотивація низька, а значить, і результати роботи низькі.

Для мотивації інновацій ця теорія важлива, так як підкреслює необхідність поліпшення якості роботи і впевненість в тому, що це помітить керівник. У різних співробітників різні потреби, тому ті чи інші винагороди вони оцінюють по-різному. Тому керівник повинен зіставляти запропоновану компенсацію з потребами співробітників. Крім того, для ефективної мотивації керівник повинен встановити міцний взаємозв'язок між отриманими результатами і винагородою.

Ще однією процесуальною теорією мотивації є теорія справедливості. Відповідно до цієї теорії, «працівник сприймає компенсацію як справедливу на основі порівняння. Якщо порівняння виявляє дисбаланси і несправедливості, це впливає на ефективність роботи» [49]. «Співробітники можуть відновити рівновагу і почуття справедливості або зменшивши зусилля, або спробувавши змінити розмір винагороди, яку вони отримують» [49]. Практика показує, що співробітники, які вважають себе фінансово ображеними, як правило, працюють гірше. Практика показує, що співробітники, які вважають себе фінансово ображеними, як правило, працюють гірше.

Найбільш повна процесуальна теорія мотивації була розроблена Лайманом Портером і Едвардом Лоулером, які представили взаємозв'язок між заробітком і результатами роботи [49]. У цій моделі процес мотивації залежить від п'яти змінних: зусилля, сприйняття, результати, винагорода, ступінь задоволеності.

Працівник задовольняє свої потреби, винагороджуючи отримані результати. Результати, в свою чергу, залежать від трьох змінних: зусиль, здібностей і усвідомлення своєї ролі в робочому процесі. Ступінь зусиль залежить від цінності винагороди та ступеня, в якій працівник вірить у справедливість відповідності зусиль та отриманої заробітної плати. Досягнення необхідного рівня продуктивності може привести до внутрішніх винагород (почуття задоволеності, компетентності, самооцінки) і зовнішніх винагород (суспільна похвала керівництву, професійне зростання, більша автономія на роботі, делегування повноважень, участь у прийнятті рішень).

Для того щоб застосувати цю теорію при формуванні системи мотивації інноваційно орієнтованих співробітників, важливо, щоб причиною задоволеності була висока продуктивність праці, а не навпаки.

Таким чином, дана модель внесла важливий внесок в розуміння природи мотивації. Він сприяв розумінню того, що мотивація - це не просто елемент в ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків, а єдина взаємозалежна система, яка об'єднує такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода і задоволення. Звідси випливає, що мотивація - це внутрішній стан, який мотивує, направляє і підтримує прагнення працівника до досягнення певних цілей. Мотивація - це імовірнісний процес, те, що мотивує співробітника в одній ситуації в один момент часу, може не мати на них впливу в інший час або ситуацію.

Необхідно звернути увагу на те, що в мотивації співробітників до інновацій завжди актуальна теорія «Х-У» Д. Макгрегора. Теорія «Х» відображає традиційний підхід до управління і базується на зовнішньому управлінні. Теорія «У» заснована на протилежних принципах, а саме: дати працівникові свободу професійної діяльності і можливості для особистої ініціативи.

Для професіоналів, які розробляють концепції нового продукту, теорія «Z» Оучі може бути корисною. Автор цієї теорії акцентує увагу на колективних підходах до мотивації на противагу існуючим індивідуалістичним методикам. Колективні методи мотивації команди однодумців і здорова атмосфера сприяють підвищенню ініціативи і креативності, що вкрай необхідно на даному етапі

інноваційної діяльності.

## **1.2. Методи мотивації інноваційної діяльності персоналу на різних етапах життєвого циклу організації**

Інноваційна діяльність - це складна, перспективна і витратна діяльність, результат якої недостатньо передбачуваний для кожної бізнес-одиниці. Повинен бути сильний мотив, що дозволяє керівникам самостійно зрозуміти необхідність розвитку інноваційного потенціалу і ефективно його використовувати.

Вивчення роботи провідних фахівців у галузі менеджменту забезпечило загальну активізацію функцій з управління інноваційною діяльністю [25; 31]:

- організація роботи з активізації інновацій: включає створення чітко структурованого дерева завдань і робіт організаційного характеру, їх ієрархічного вертикального поділу і паралельного горизонтального з метою досягнення цілей і реалізації своєчасно встановлених планів у сфері активізації інноваційної діяльності компанії;

- мотивація: Забезпечує активізацію трудової діяльності співробітників відповідно до розподілених функцій, планів і вимог. Мотивація включає: зовнішнє стимулювання (матеріальне і моральне), психологічне стимулювання (створення необхідних умов для зацікавленості співробітників в досягненні високих результатів на роботі, потреба в трудовій діяльності, задоволеність роботою). Мотивацію слід розглядати як одну з найважливіших функцій управління, яка головним чином забезпечує досягнення цілей компанії в плані активізації інноваційної діяльності.

- виконувати роботу з активізації інновацій: включає виконання всіх завдань співробітниками і виконання всіх робіт, необхідних для поліпшення інновацій;

- контроль активізації інновацій: містить кілька елементів: переслідування цілей, завдань, планові заходи щодо підвищення інноваційної активності; визначення результатів, досягнутих в даній сфері за заданий період; порівняння

планів з фактичними результатами; Здійснення коригувальних дій і здійснення заходів щодо усунення виявлених відхилень від прийнятих планів. Цей функціонал забезпечує зворотний зв'язок і повинен забезпечувати об'єктивну основу для ефективного втручання менеджерів в процес вдосконалення інноваційної діяльності компанії.

- аналіз активації інновацій: Дозволяє контролювати процес активації інноваційної діяльності та за допомогою зворотного зв'язку своєчасно вживати коригувальних дій та усувати виникаючі прогалини.

Таким чином, аналіз загальних принципів і функцій управлінського циклу як принципів активізації інноваційної діяльності менеджменту дозволяє зробити висновок про те, що ряд управлінських дій, пов'язаних з інноваційною діяльністю підприємства, призводять до придбання компанією конкурентних переваг в змінних станах зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Це, в свою чергу, призводить до збереження конкурентоспроможності.

Тому мотивація є одним з необхідних елементів вдосконалення інноваційної діяльності організації. Основними принципами формування механізму мотивації є: використання комплексу стимулів, одночасно впливають на людину в процесі праці; відповідність використовуваних стимулів специфіці мотиваційної структури співробітників організації; сталість мотивів і спонукань; здатність мотивів і спонукань змінюватися; здатність гнучко і швидко усувати протиріччя між мотивами і спонуканнями; підрозділ організаційних цілей і цілей співробітника. Одним з основних результатів функціонування механізму мотивації є регулювання мотиваційної структури працівника відповідно до цілей, які керівництво організації ставить перед співробітниками [24].

Багато в чому цілі залежать від стадії життєвого циклу, на якій зараз знаходиться бізнес. Концепції життєвого циклу, представлені у вигляді моделей, є одним з найбільш потужних і широко використовуваних методологічних підходів в реальному житті для розкриття суті аналізованих процесів і явищ. Ці моделі здатні дати систематизовану картину організаційних проблем і взаємозв'язків. З одного боку, вони дозволяють прогнозувати розвиток подій і виникнення



критичних ситуацій, тим самим добре до них готуючись. По-друге, ці моделі детально описують те, що відбувається в компанії, виявляють природні явища і відхилення, дозволяючи керівнику зосередитися на вирішенні реальних завдань.

Дослідження показало, що більшість морських портів України підпадають під цикл «внутрішнього підприємництва», що характеризується широким делегуванням повноважень, децентралізацією влади, внутрішніми підприємницькими ініціативами працівників та підрозділів, які регулюються детальною політикою та стратегією компанії. Для підтримки конкурентоспроможності, стабілізації роботи і розширення ринку збуту бажано портовим адміністраціям вжити заходів, які переведуть їх в інший цикл - інноваційний менеджмент. На основі вивчення існуючої практики роботи морських портів України, проведення експертного дослідження, а також систематизації існуючих в роботі ряду українських і зарубіжних вчених, які визначають життєвий цикл організації, проведено порівняння етапів здійснено життєвий цикл і потреби у сфері інноваційної діяльності, що дозволило виділити основні напрямки (табл. 1.1.).

*Таблиця 1.1.*

### **Цілі і характеристики по етапах життєвого циклу організації**

<b>Етап ЖЦО</b>	<b>Головна мета</b>	<b>Керівництво</b>	<b>Характеристика етапу</b>	<b>Напрямок інноваційної діяльності</b>
Створення	Вживання	Єдиноначальність	Вихід на ринок	Розробка товару, підготовка виробництва, реклама, пропаганда
Зростання	Прибуток і зростання	Єдиноначальність	Закріплення і захоплення ринку, підвищення оплати праці, надання пільг	Зростання обсягу продажів, вихід на нові сегменти, розширення номенклатури та асортименту, реклама, пропаганда
Зрілість	Зростання прибутку	Делегування повноважень	Розподіл і кооперація праці, преміювання	Стимулювання продажів, утримання частки ринку, виведення на ринок нових товарів, сервіс
Занепад	Збереження досягнутих результатів	Координація дій	Вільний режим роботи персоналу, участь в прибутках	Стимулювання продажів, утримання частки ринку, сервіс

Примітка: Згруповано автором за [25]

Аналіз показав, що основними етапами розвитку організації, які вимагають

надмірної уваги до інновацій, є етапи зростання і зрілості. Сучасний рівень розвитку інноваційної діяльності зобов'язує компанії в цій сфері переглянути етапи, на яких починаються процеси навчання, стимулювання і мотивації персоналу. Реалізація цих процесів вимагає стратегічного бачення перспектив розвитку компанії, тому починати реалізацію дій в цих сферах необхідно ще на етапі становлення організації, а здійснювати її рекомендується безпосередньо у співпраці з навчальними закладами, виходячи з принципів виробничих відносин внутрішньогосподарського механізму.

Зараз постала проблема хорошої та ефективної мотивації співробітників. Деякі підприємці вважають, що єдиним стимулом для підлеглого може бути зарплата, але є багато аспектів, які слід враховувати при мотивації працівника. Хороша мотивація має ряд переваг: підлеглі виконують роботу більш послідовно і якісно, також є можливість скоротити робочий час, що зараз є важливою частиною. Крім того, працівник буде відчувати себе в гармонії з організацією, що призведе до зниження плинності кадрів, що призведе до ефективного функціонування організації, збільшення прибутку і, в подальшому, просування господарюючого суб'єкта на новий рівень.

Методи мотивації на роботі аналогічні тим, які зазвичай використовуються в управлінні персоналом. До них відносяться загальноживані, широко використовувані в управлінні іншими об'єктами (виробництвом, народним господарством в цілому): адміністративними, господарськими, соціальними і великою кількістю специфічних приватних методів. Управління людськими ресурсами, і зокрема мотивацією до праці, має ґрунтуватися на принципах системного підходу та аналізу, тобто охоплювати весь персонал, враховувати конкретні рішення всередині підсистеми, враховувати їх вплив на систему в цілому, аналізувати і приймати рішення, що стосуються персоналу, враховувати фактори зовнішнього і внутрішнього середовища в цілому. [29]. Внутрішня мотивація включає в себе зміст і сенс роботи, інтерес і задоволеність робочим процесом. Зовнішня мотивація складається з трьох компонентів: матеріальне стимулювання у вигляді заробітної плати, доплат, премій і т. Д. ; мотивація на роботі, яка виражається, з одного боку, в

підвищенні відповідальності, самостійності у вирішенні виробничих завдань, розвитку комунікаційних зв'язків в колективі, поліпшенні організації праці на робочому місці і, з іншого боку, в самопрезентації і самореалізації співробітника; Статусна мотивація, яка характеризується суспільним визнанням продуктивних достоїнств працівника, прагненням до професійного і морального авторитету, неформальним лідерством в колективі [23].

На основі досвіду провідних вітчизняних і зарубіжних організацій, робітчених [55-57] розроблені методи мотивації трудової діяльності, які дозволяють диференціювати системи винагороди з метою створення конкурентних переваг для залучення та ефективного використання фахівців (рисунок 1.2).

Для кожного етапу призначається набір критеріїв, що визначають



Рис. 1.2. Класифікація методів мотивації персоналу в організації

Примітка: Згруповано автором за [55–57]

ефективність управління персоналом і рекомендовані методи мотивації (табл. 1.2.). Єдиний перелік показників, розроблений для всієї організації, дозволяє керівнику контролювати динаміку і якість роботи з управління персоналом. Залежно від стадії життєвого циклу організації деякі показники можуть модифікуватися (завершуватися) або не використовуватися зовсім.

Таблиця 1.2.

**Показники ефективності управління персоналом на різних етапах життєвого циклу**

Етап ЖЦО	Критерії (показники) ефективності	Методи мотивації
Створення	Середньооблікова чисельність персоналу	<i>Нематеріальні:</i> цікава робота, перспективи та кар'єра <i>Матеріальні:</i> зарплата, програми соціального захисту
	Кількісна і якісна укомплектованість	
	Коефіцієнт плинності кадрів	
	Коефіцієнт використання планового фонду робочого часу	
Зростання	Коефіцієнт закріплення персоналу	<i>Нематеріальні:</i> похвала керівника, визнання, атмосфера в колективі <i>Матеріальні:</i> додаткові та преміальні виплати
	Продуктивність праці	
	Розмір реальної і номінальної заробітної плати	
	Частка витрат на персонал в обсязі реалізації	
	Частка бракованої продукції (робіт неналежної якості)	
	Коефіцієнт плинності кадрів	
	Використання абсентеїзму і виробничого травматизму	
	Частка атестованих робочих місць	
Зрілість	Коефіцієнти механізації і автоматизації виробництва	<i>Нематеріальні:</i> мотивація зірок, навчання за рахунок організації, спортивні та культурні заходи <i>Матеріальні:</i> додаткові та преміальні виплати
	Ступінь задоволеності працею	
	Рівень соціальної напруженості і конфліктності	
	Продуктивність праці	
	Коефіцієнт кваліфікації працівників	
Занепад	Коефіцієнт плинності кадрів	<i>Нематеріальні:</i> довіра, лояльність, імідж організації <i>Матеріальні:</i> додаткові та преміальні виплати, додаткові пільги
	Середньооблікова чисельність персоналу	
	Частка працівників, які беруть участь у власності	
	Число раціоналізаторських пропозицій на одного працівника	

Примітка: згруповано автором за [54].

Керівники організацій, які бажають досягти високої ефективності інноваційної діяльності, повинні виходити за загальноприйняті рамки мотивації своїх співробітників. Особливу увагу слід приділити впровадженню нематеріальних мотиваційних методів, найважливішими з яких є:

- похвала керівника. Публічна і особиста похвала начальства спонукає нас йти далі, прагнути йти далі. В результаті багато компаній все ще використовують почесні ролі, як фізичні, так і віртуальні.

- кар'єрний ріст. Це знає кожен співробітник: якщо він буде виконувати свою роботу більш якісно і швидко, його підвищать по службі, що значно підвищить його соціальний статус і забезпечить подальший розвиток в професійній сфері.

- навчання за рахунок організації. Хороший спосіб мотивації, якщо компанія пропонує своїм співробітникам продовжити навчання за рахунок компанії.

- хороша атмосфера в колективі. Співробітники завжди краще виконують свою роботу, коли у них теплий і дружний колектив. І навпаки, якщо атмосфера далека від спокійної, вона не зможе підлаштуватися під настрій роботи;

- імідж організації. Багато хто намагається працювати в організації, яку знають всі, а їх послуги або продукція користуються підвищеним попитом, адже вони престижні. Тут необхідно враховувати його престиж не тільки на ринку, але і як роботодавця;

- спортивні та культурні заходи. Сімейні поїздки, спільні походи на концерти, в театр, спорт - все це відмінна мотивація, яка зробить атмосферу в колективі тепліше і приємніше. Співаючі працівники повинні добре відпочивати, тільки тоді вони зможуть нормально працювати [54].

Фахівці з управління персоналом на сучасному етапі активно рекомендують використовувати нестандартні методи мотивації: заклади з гарячими напоями, тренажерні зали, кімнати відпочинку, організацію вільного часу співробітників, нові назви посад і т. Д. Кожен керівник вибирає відповідні матеріальні і нематеріальні сучасні методи мотивації співробітників організації, які підходять під його компанію. допоможе досягти максимальної продуктивності для співробітників.

Таким чином, інноваційна діяльність - це складна, перспективна і витратна діяльність, результат якої недостатньо передбачуваний для кожної господарської



одиниці. Мотивація є одним з необхідних елементів активізації інноваційної діяльності організації. Одним з основних результатів функціонування механізму мотивації є регулювання мотиваційної структури працівника відповідно до цілей, які керівництво організації поставило перед співробітниками. Багато в чому цілі залежать від стадії життєвого циклу, на якій зараз знаходиться бізнес. Основними фазами розвитку організації, які вимагають надмірної уваги до інновацій, є фази зростання і зрілості. Кожна фаза характеризується конкретними напрямками інновацій, які є пріоритетними при розробці стратегічних планів. Для кожного етапу дається набір критеріїв, що визначають ефективність управління персоналом і рекомендовані методи мотивації. Єдиний перелік показників, розроблений для всієї організації, дозволяє керівнику контролювати динаміку і якість роботи з управління персоналом. Організаційні лідери повинні приділяти особливу увагу впровадженню нематеріальних і нестандартних методів мотивації, розробляти власну методологію мотивації всередині організації, адаптовану до стадії життєвого циклу, сприяти досягненню високого інноваційного ефекту.

### **Висновки до розділу 1**

Мотивація є комплексним поняттям і являє собою мотивацію конкретного співробітника і колективу в цілому на досягнення особистих і колективних цілей компанії. Мотивація - це не дійсно спостережуваний факт, а сконструйоване поняття, про яке можна судити за результатами професійної діяльності або поведінки співробітників. Менеджер повинен бути знайомий з теоріями мотивації. Однак жодна з існуючих теорій, які будуть розглянуті окремо, не здатна вирішити всі виробничі завдання. Тільки комплексне застосування багатьох розроблених теорій допоможе керівнику визначити напрямки дій і дій, а також всебічно відповісти на всі питання. Загальні теорії мотивації допомагають відповісти на питання про те, які фактори трудової діяльності працівника безпосередньо залежать від мотиваційного ефекту і визначити порядок застосування мотиваційних факторів. Ефективність інноваційної діяльності компанії підвищиться, якщо її будуть здійснювати компетентні і цілеспрямовані фахівці. У

зв'язку з подальшим реформуванням економічних відносин, підвищенням конкурентоспроможності продуктивних сил і пристосуванням працівників до ринкового середовища посиляться вплив мотивів, пов'язаних зі збереженням праці, прагненням до самореалізації і самовдосконалення. Поєднання і цілеспрямоване застосування всіх концептуальних підходів і мотиваторів сприяють підвищенню високого мотиваційного ефекту, самореалізації кожного співробітника і, в кінцевому підсумку, інноваційної діяльності компанії.

Інноваційна діяльність - це складна, перспективна і витратна діяльність, результат якої недостатньо передбачуваний для кожної бізнес-одиниці. Мотивація є одним з необхідних елементів для поліпшення інноваційної діяльності організації. Одним з основних результатів функціонування механізму мотивації є регулювання мотиваційної структури працівника, відповідно до цілей, які керівництво організації поставило перед працівниками. Багато в чому цілі залежать від стадії життєвого циклу, на якій зараз знаходиться бізнес. Основними фазами розвитку організації, які вимагають надмірної уваги до інновацій, є фази зростання і зрілості. Кожен етап характеризується певними напрямками інновацій, які мають вирішальне значення для розробки стратегічних планів. Для кожного етапу дається набір критеріїв, що визначають ефективність управління персоналом і рекомендовані методи мотивації. Єдиний перелік показників, розроблений для всієї організації, дозволяє керівнику контролювати динаміку і якість роботи з управління персоналом. Організаційні лідери повинні приділяти особливу увагу впровадженню нематеріальних і нестандартних методів мотивації, розробляти власну методологію мотивації всередині організації, адаптовану до стадії життєвого циклу, сприяти досягненню високого інноваційного ефекту.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕРНОПІЛЬ ЕКОПАК»

#### 2.1. Оцінка організаційного забезпечення інноваційній діяльності ТОВ «Тернопіль Екопак»

Об'єктом дослідження в роботі є ТОВ «Тернопіль Екопак». Ця компанія займається виробництвом і продажем поліетиленових пакетів і флексографічним друком. Компанія працює на ринку України з 2005 року.

ТОВ «Тернопіль Екопак» має вузький спеціалізований профіль і обмежує свою діяльність тільки виробництвом пластикової упаковки. Основним завданням компанії є просування бренду або компанії за допомогою поліетиленової продукції бренду.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Тернопіль Екопак» є:

- друк упаковки методом флексографічного друку;
- друк на пакеті за допомогою процесу трафаретного друку;
- виготовлення чистої (активованої) упаковки для друку;
- виробництво упаковки для пелет (пелетних мішків).

Також підприємство виробляє:

- біорозкладні п/е пакети;
- поліетиленові пакети для шин;
- чорнильні пакети для трафаретного друку.

Виробництво поліетиленової продукції здійснюється з використанням сучасного автоматизованого виробничого і заводського обладнання методом екструзії розплавленого поліетилену і подальшого надування кишенькової плівки.

Виробництво поліетиленової продукції здійснюється виключно з високоякісної сировини, що поставляється Європою і ближнім зарубіжжям. Для кожного окремого виду виробів з поліетилену використовується ексклюзивна рецептура (комбінація ПВД і поліетилену ПВД в певних пропорціях, лінійна, а також наповнювачі, модифікуючі добавки, барвники і т. Д.), Що дає можливість



отримати плівку і продукцію найвищої якості, що володіють властивостями, необхідними покупцям.

Для виробництва поліетиленових пакетів готової плівки ТОВ «Тернопіль Екопак» використовує сучасне зварювальне та різальне обладнання, що дає можливість виготовляти упаковку будь-якого бажаного розміру та складності.

Хоча виробництво пластикової упаковки зазвичай є автоматизованим процесом, деякі виробничі процеси все ж вимагають участі людського трудового капіталу. Тому співробітники ТОВ «Тернопіль Екопак» – це висококваліфіковані фахівці та знавці своєї справи, які мають великий досвід роботи і гарантують поставку продукції високої якості і своєчасне виконання замовлень.

Основними принципами, якими керується ТОВ «Тернопіль Екопак» у своїй діяльності, є відповідальність, орієнтація на клієнта та націленість на результат роботи.

Основними клієнтами ТОВ «Тернопіль Екопак» є: ТОВ «Опілля», БРСМ-Нафта, ВТБ Банк, Генеральна прокуратура України, Перша приватна броварня, ТК «Караван», Державна служба України з лікарських засобів, мережа піцерій «Il Molino» - мережа магазинів настільних ігор «Сексігра», ПрАТ «Пиво-безалкогольне поєднання «Крим», компанія «Панасонік Україна», компанія «Nestlé» в Україні, ТОВ «Аватех Груп», ГК «Нові Продукти» (ТМ Моjo), інтернет-провайдери «LokalNet», «Proline», «Sunline», «Дельта», компанія «Універсальна мережа», «Double-Yu Net», магазин брендового одягу «Max Mara», ТВ-магазин «Boutique TV», інтернет-магазини rampic.com, «SK House», «Яблуко», магазин верхнього одягу «КОРАНСО», ТОВ «Сміла-Аудіо» (офіційний представник SIEMENS в Україні), Кур'єрська служба "SkyNet Worldwide Express", деякі університети та інші.

Оскільки флексографічний друк зараз є досить популярним і бажаним напрямком нанесення логотипів і зображень на упаковку, флексографічний друк дозволяє отримати більш привабливий образ і зовнішній вигляд, що привертає увагу споживачів до продукції і робить її більш конкурентоспроможною.

Протягом 12 років ТОВ «Тернопіль Екопак» зосередилося на виробництві та продажу пластикової упаковки та іншої продукції. Процес виробництва

здійснюється за допомогою еластичних друкарських форм і спеціальних швидковисихаючих фарб шляхом нанесення на поліетиленову плівку тонкого шару фарби в зазначеному порядку.



Рис. 2.1 Переваги флексодруку на підприємстві ТОВ «Тернопіль Екопак»  
Примітка: складено автором.

При виробництві фірмової упаковки ТОВ «Тернопіль Екопак» приділяє увагу високим вимогам до якості своєї продукції та виготовляє упаковку, призначену для контакту з харчовими продуктами.

Завдяки якісній технології флексографічного друку, яка використовується в діяльності ТОВ «Тернопіль Екопак», споживач може отримати якісний продукт за привабливою ціною, так як цей вид друку коштує недорого.

Виробничі потужності ТОВ «Тернопіль Екопак» оснащені сучасним автоматизованим обладнанням для флексографічного друку, що дозволяє виконувати великі обсяги робіт в стислі терміни. Флексографічний друк на поліетилені виконується на сучасній флексографічній системі друку. Крім того, ТОВ «Тернопіль Екопак» здійснює поставки товарів по всій території України.

Нанесення флексографічного друку логотипу на алюмінієвий виріб надає виробу фірмовий стиль. Дизайнери ТОВ «Тернопіль Екопак» розробляють

оригінальні макети проекту. При створенні проекту враховуються всі побажання і зауваження замовника. За бажанням замовника на упаковці можуть розміщуватися не тільки логотипи компаній, а й різні написи або зображення, які вплинуть на поліпшення іміджу компанії і сприятимуть ефективності продажів продукції (послуг).

Так, перевагами ТОВ «Тернопіль Екопак» є сучасне автоматизоване обладнання, якісна сировина, висококваліфікований і відповідальний персонал, а також налагоджені партнерські відносини. Тому всі перераховані вище переваги дозволяють компанії випускати високоякісну продукцію і займати лідируючі позиції на ринку.

У таблиці 2.1 наведено асортимент продукції ТОВ «Тернопіль Екопак» за її характеристиками та ціновими позиціями.

Таблиця 2.1

### Характеристика асортиментної та цінової політики ТОВ «Тернопіль Екопак»

Характеристика пакету	Відпускна ціна пакету				
	100 шт.	1000 шт.	3000 шт.	5000 шт.	Більше 5000 шт.
1	2	3	4	5	6
Банан 20*30, 30 мк, без укр.. ручки, донний шов, п/е білий	1,00	1,00	0,95	0,80	договірна
Банан 20*40, 50 мк, укр.. ручка, дно 2см., п/е білий	2,20	2,20	2,10	2,05	договірна
Банан 40*50, 80 мк, укр.. ручка, дно 3см., п/е білий	3,20	3,20	3,15	3,05	договірна
Майка 30*50, 20 мк, 8см. фальц, п/е білий	1,40	1,40	1,30	1,15	договірна
Майка 40*60, 30 мк, 10см. фальц, п/е білий	2,20	2,20	2,10	2,05	договірна
Петля 40*60, 30 мк, 10см. фальц, п/е	3,20	3,20	3,15	3,05	договірна
Плетені мішки 45*70, 80мк, вторинна спровина	-	3,00	2,90	2,85	2,85

Примітка: складено автором за даними підприємства.

У компанії ТОВ «Тернопіль Екопак» існує лінійно-функціональна структура управління. При такій структурі управління керівником здійснюється функціональними керівниками, які знаходяться в його підпорядкуванні, кожен з

правом направляти підлеглі підрозділи відповідно до певних функціональними повноваженнями і обов'язками.

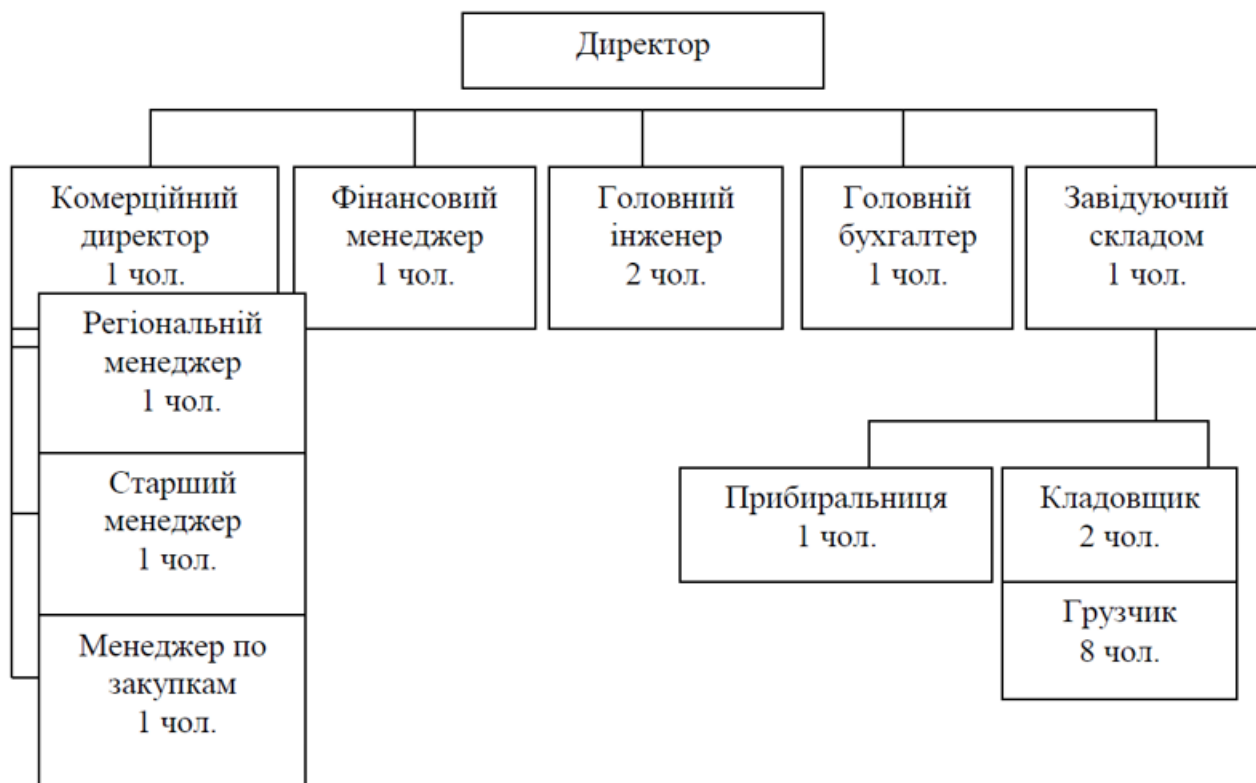


Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «Тернопіль Екопак»

Примітка: складено автором за даними підприємства.

У 2021 році кількість працівників ТОВ «Тернопіль Екопак» становила 21 особу, з них 7 осіб серед керівників, або 33% від загальної кількості працівників.

Проаналізувавши організаційну структуру ТОВ «Тернопіль Екопак», можна зробити висновок, що вона досить гнучка і постійно вдосконалюється відповідно до еволюції ринку і внутрішньої політики компанії.

Для детального аналізу діяльності ТОВ «Тернопіль Екопак» необхідно проаналізувати основні техніко-економічні показники за 2019-2021 роки, які представлені в таблиці 2.2. Аналізуючи показники в таблиці 2.2, можна зробити висновок, що бізнес ТОВ «Тернопіль Екопак» погіршився у 2021 році у порівнянні з 2020 та 2019 роками.

При цьому доходи, вироблені в 2021 році, зросли на 11,8% в порівнянні з 2020 роком і на 11,4% в порівнянні з 2019 роком. Однак витрати на дистрибуцію зросли на 22,1% порівняно з 2020 роком та на 13,2% порівняно з 2019 роком. Така тенденція пов'язана з тим, що вартість сировини зросла, що призвело до зниження

операційного прибутку в 16,6 рази в порівнянні з 2019 роком і в 3 рази в порівнянні з 2020 роком. Крім того, прибуток від звичайної діяльності зменшився в 5,7 рази в порівнянні з 2019 роком і в 2,1 рази в порівнянні з 2020 роком.

**Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Тернопіль Екопак»  
за 2019-2021 роки**

Показники	Од. вим.	2019р	2020р	2021 р.	Абсол.приріст (+/-)		Відн.приріст (%)	
					2021/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Виробництво продукції в порівнянних цінах	тис. грн.	4345,7	3664,3	4901	553,1	1235,2	12,6	33,6
Виробництво продукції і діючих цінах	тис. грн.	3424,3	3469,7	3900	475,6	431,1	13,8	12,3
Виручка від реалізації продукції	тис. грн.	2977,5	2991,3	3333	55,6	343,1	11,8	11,4
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2191,4	2029,8	2483	291,0	451,5	13,2	22,1
Валовий прибуток	тис. грн.	791,1	961,2	913,1	120,5	48,5	15,1	5,0
Операційні витрати	тис. грн.	248,8	269,4	341	92,2	72,5	36,8	26,8
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	8,2	65,7	-131	-38,5	-196,0	у16,6р.	у 3р.
Прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	25,3	100,5	-122	148,4	-223,6	5,7 р.	2,1 р.
Податок на прибуток	тис. грн.	15,3	99,4	128	113,6	29,5	38,2	9,6
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	434	426	411	-22	-14	-5,2	-3,4
Фонд оплати праці	тис. грн.	1001,7	1005,5	1321	317,8	314,0	31,6	31,1
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	9789,2	9999,1	10491	20,5	492,6	7,1	4,8
Середньорічний залишок оборотних коштів	тис. грн.	6802,5	7118,2	7162	360,5	45,2	5,2	0,62

Примітка: складено автором за даними підприємства.

Податок на прибуток збільшився на 29,6% у 2021 році порівняно з 2019 роком та на 29,6% порівняно з 2020 роком. Це пов'язано з тим, що податок розраховується за податковим методом і в валовий дохід включаються тільки аванси від покупців.

Проте, можна також відзначити позитивні зміни у фінансовому становищі ТОВ «Тернопіль Екопак», такі як:

– збільшення фонду оплати праці, який у 2021 році зріс на 31,6% за рахунок підвищення мінімальної заробітної плати;

- збільшення доходів від реалізації продукції, які збільшилися за рахунок збільшення обсягів виробництва;
- збільшення середньорічної вартості основних засобів, яка зросла на 7,1% у порівнянні з 2019 роком та на 4,1% порівняно з 2020 роком;
- збільшення середньорічного залишку оборотного капіталу, який збільшився на 5,2% порівняно з 2019 роком.

Тому, проаналізувавши дані таблиці 2.2, можна зробити висновок, що фінансово-економічне становище ТОВ «Тернопіль Екопак» було стабільним протягом періоду з 2019 по 2021 рік, підприємство отримувало доходи та займалося прибутковою діяльністю.

Для більш детального вивчення управлінської діяльності компанії необхідно проаналізувати ефективність основних управлінських показників ТОВ «Тернопіль Екопак», які представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка основних показників ефективності управління підприємства ТОВ  
«Тернопіль Екопак» за 2019-2021 роки**

Назва показника	Одиниця виміру	Роки			Темпи зростання (спаду), % до бази	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2019
1	2	3	4	5	6	7
1. Виручка від реалізації продукції	тис.грн.	2978,5	2991,2	3334	100,42	111,93
2. Чисельність працюючих, всього	осіб	30,00	27,00	21,00	100,00	90,0
у т.ч. управлінських працівників	осіб	7,00	7,00	7,00	100,00	100,00
3. Прибуток від реалізації	тис.грн.	792,1	961,3	913,0	121,36	115,26
4. Загальні витрати (собівартість)	тис.грн.	2190,4	2029,9	2482	92,67	113,33
5. Витрати на управління	тис.грн.	388,00	598,00	689,00	154,23	115,21
6. Фонд оплати праці, всього	тис.грн.	1001,8	1005,6	1320	100,37	131,26
7. Обсяг виробництва на одного управлінського працівника	тис.грн.	335,36	280,31	373,32	83,58	111,31
8. Прибуток на одну грн витрат на управління	грн.	3,84	2,26	2,92	58,85	129,2
9. Частка витрат на управління в загальних витратах	%	2,32	2,85	1,69	-	-
10. Частка управлінських працівників у загальній чисельності працюючих	%	23,33	25,92	33,33	-	-

Примітка: складено автором за даними підприємства.

Аналізуючи дані таблиці 2.3, можна зробити висновок, що управлінська

діяльність компанії ТОВ «Тернопіль Екопак» є дуже ефективною, оскільки під час аналізу показників спостерігалася тенденція до зростання.

Водночас у 2021 році відбулося зниження управлінських показників та зменшення прибутку від продажів, який склав 913 000 грн. у 2021 році та 961,3 тис.грн. у 2020 році.

Частка керівників у загальній чисельності працівників залишалася відносно незмінною у 2019-2021 роках, коливаючись від 23% до 33%.

Так, аналіз ефективності управління компанією ТОВ «Тернопіль Екопак» за 2019-2021 роки показав, що управлінська діяльність є дуже ефективною, але вимагає постійного моніторингу управлінських витрат, оскільки спостерігається тенденція до їх зростання.

## **2.2. Дослідження управління інноваційним розвитком підприємства та оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Тернопіль Екопак»**

Для того, щоб провести достовірну оцінку інноваційного потенціалу ТОВ «Тернопіль Екопак», в першу чергу необхідно проаналізувати фінансовий стан компанії. Виходячи з цього, можна визначити ступінь забезпеченості підприємства необхідними ресурсами, доцільність їх вкладення і здатність підприємства до розрахунку і фінансових взаємовідносин.

Крім того, на підставі аналізу фінансового становища компанії можна визначити рівень її конкурентоспроможності на ринку і її потенціал. Загалом, метою фінансового аналізу ТОВ «Тернопіль Екопак» є виявлення прогалин у процесі його діяльності та шляхи їх уникнення.

Сьогодні бухгалтерський облік компанії ТОВ «Тернопіль Екопак» здійснюється на підставі фінансових даних про діяльність компанії, які характеризують її статус власності. Завдяки ефективному бухгалтерському та фінансовому обліку можна зробити реальну оцінку активів і можливостей компанії, включаючи схильність до інновацій. Зокрема, на підставі вищевказаних звітів відбувається планування і розподіл собівартості продукції, їх рентабельність і

рентабельність.

Основні документи, які використовує компанія ТОВ «Тернопіль Екопак» на етапі бухгалтерського обліку, схематично представлені на рис. 2.3.

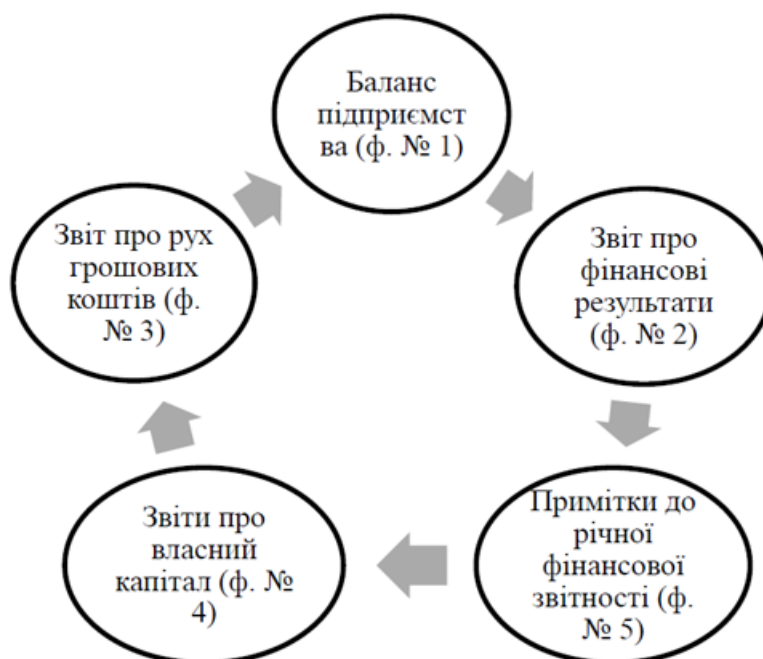


Рис. 2.3 Основні документи фінансового обліку на ТОВ «Тернопіль Екопак»

Примітка: складено автором за даними підприємства.

Для якісного аналізу і вивчення фінансової звітності компанії необхідно розрахувати фінансові показники, особливо фінансову стійкість і стабільність, які вкрай важливі для діяльності компанії. Для більш достовірного аналізу необхідно аналізувати ці показники динамічно за різні періоди.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Тернопіль Екопак» представлений в таблицях 2.4 і 2.5.



Таблиця 2.4

## Розрахунок показників фінансової стійкості та стабільності

Показник	Формула	Розрахунок
1	2	3
Коефіцієнт автономії	$\frac{p.380(4) \Phi \text{ № } 1}{p.640(4) \Phi \text{ № } 1}$	2021 рік = $6377,8 / 6652,6 = 0,96$ 2020 рік = $6378,9 / 7583,5 = 0,84$ 2019 рік = $6127 / 6743 = 0,91$
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{p.380(4) \Phi \text{ № } 1}{(p.620(4) + p.630(4)) \Phi \text{ № } 1}$	2021 рік = $6377,8 / (269,4+0) = 6377,8/269,4=23,7$ 2020 рік = $6378,9 / (1193,0+0) = 6378,9/1193,0=5,3$ 2019 рік = $6127 / (613+0) = 6127/613=10,0$
Коефіцієнт фінансової незалежності	$\frac{p.380(4) \Phi \text{ № } 1}{(p.430(4) + p.480(4) + p.620(4) + p.630(4)) \Phi \text{ № } 1}$	2021 рік = $6377,8 / (5,4 + 0 + 269,4 + 0) = 6377,8 / 274,8 = 23,2$ 2020 рік = $6378,9 / (11,6 + 0 + 1193,0 + 0) = 6378,9 / 1204,6 = 5,3$ 2019 рік = $6127 / (3 + 0 + 613 + 0) = 6127 / 616 = 9,9$
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	$\frac{(p.420(4) + p.480(4) + p.630(4)) \Phi \text{ № } 1}{p.380(4) \Phi \text{ № } 1}$	2021 рік = $(0 + 0 + 0) / 6377,8 = 0$ 2020 рік = $(0 + 0 + 0) / 6378,9 = 0$ 2019 рік = $(0 + 0 + 0) / 6127 = 0$
Коефіцієнт маневреності власних коштів	$\frac{(p.380(4) - p.080(4)) \Phi \text{ № } 1}{p.380(4) \Phi \text{ № } 1}$	2021 рік = $(6377,8 - 4273,4) / 6377,8 = 2104,4 / 6377,8 = 0,33$ 2020 рік = $(6378,9 - 4264,5) / 6378,9 = 2114,4 / 6378,9 = 0,33$ 2019 рік = $(6127 - 4471) / 6127 = 1656 / 6127 = 0,27$
Коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{p.280(4) \Phi \text{ № } 1}{p.380(4) \Phi \text{ № } 1}$	2021 рік = $6652,6 / 6377,8 = 1,04$ 2020 рік = $7583,5 / 6378,9 = 1,19$ 2019 рік = $6743 / 6127 = 1,10$

Примітка: складено автором за даними підприємства.

Результати показників, розрахованих в таблиці 2.4, представлені в таблиці 2.5.

Я проаналізував і розрахунки наведені в таблиці. З рисунка 2.6 видно, що протягом трьох років підприємство спостерігає позитивні зміни у складі коефіцієнтів, які характеризують фінансову стійкість ТОВ.

"Тернопіль Екопак". Зокрема, коефіцієнт автономії має незначне позитивне сальдо вище нормативного значення та показує залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування, настільки, що у 2021 році компанія на 91% фінансувалася за рахунок власного капіталу, тоді як у 2020 році цей показник становив 84%.

Таблиця 2.5

**Оцінка фінансової стійкості та стабільності ТОВ «Тернопіль Екопак» за  
2019 – 2021 роки**

Показники	2019	2020	2021	Абсол.приріст (+/-)		Відн.приріст (%)	
				2021/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт автономії	0,96	0,84	0,91	-0,05	+0,07	-5,2	+8,3
Коефіцієнт фінансової стійкості	23,7	5,3	10,0	-13,7	4,7	-57,8	88,7
Коефіцієнт фінансової незалежності	23,2	9,9	5,3	-17,9	-4,6	-77,2	-46,5
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,33	0,33	0,27	-0,06	-0,06	-18,18	-18,18
Коефіцієнт фінансової залежності	1,04	1,19	1,10	0,06	-0,09	5,77	-7,56

Примітка: складено автором за даними підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «Тернопіль Екопак» має значення вище нормативного показника 1 і показує достатній рівень фінансової стійкості компанії. Заходи свідчать про те, що власний капітал у 2021 році буде в 10 разів перевищувати поточні зобов'язання компанії.

Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує частку власного капіталу в загальній заборгованості компанії і показує значення 5, 3 в 2021 році.

Співвідношення боргу до власного капіталу в ТОВ «Тернопіль Екопак» дорівнює 0 і свідчить про відсутність позикових грошей в компанії, що є перевагою.

Позитивним значенням коефіцієнта спритності є значення більше 0. Протягом трьох років компанія коливається між 0,33 і 0,27 у 2021 році, що позитивно впливає на фінансові показники. Нормативне значення коефіцієнта фінансової залежності більше 1, тобто у ТОВ «Тернопіль Екопак» за три роки цей показник становив від 1,04 до 1,10.

Далі необхідно розрахувати коефіцієнти ділової активності, які представлені в таблиці. 2.6.

Таблиця 2.6

## Розрахунок показників ділової активності

Показник	Формула	Розрахунок
1	2	3
Коефіцієнт обертання активів	$p.035 (3) \Phi \text{ № } 2 / p.280 (4) \Phi \text{ № } 1$	2021 рік = $2190,4 / 6652,6 = 0,33$ 2020 рік = $2029,9 / 7583,5 = 0,27$ 2019 рік = $2482 / 6743 = 0,37$
Коефіцієнт обертання обігових коштів	$p.035 (3) \Phi \text{ № } 2 / (p.260 (4) \Phi \text{ № } 1 + p.270 (4) \Phi \text{ № } 1)$	2021 рік = $2190,4 / (2373,6 + 5,6) = 2190,4 / 2379,2 = 0,92$ 2020 рік = $2029,9 / (3311,9 + 7,1) = 2029,9 / 3319,0 = 0,61$ 2019 рік = $2482 / (2265 + 7) = 2482 / 2272 = 1,09$
Середній час обороту обігових коштів	$(360 (p.260 (4) \Phi \text{ № } 1 + p.270 (4) \Phi \text{ № } 1) / p.035 (3) \Phi \text{ № } 2)$	2021 рік = $360 \times (2373,6 + 5,6) / 2190,4 = 391 \text{ день}$ 2020 рік = $360 \times (3311,9 + 7,1) / 2029,9 = 588,6 \text{ днів}$ 2019 рік = $360 \times (2265 + 7) / 2482 = 329,6 \text{ днів}$
Коефіцієнт обертання готової продукції	$p.035 (3) \Phi \text{ № } 2 / p.130 (4) \Phi \text{ № } 1$	2021 рік = $2190,4 / 638,6 = 3,43$ 2020 рік = $2029,9 / 749,7 = 2,7$ 2019 рік = $2482 / 621 = 4,0$
Коефіцієнт обертання власного капіталу	$p.035 (3) \Phi \text{ № } 2 / p.380 (4) \Phi \text{ № } 1$	2021 рік = $2190,4 / 6377,8 = 0,34$ 2020 рік = $2029,9 / 6378,9 = 0,32$ 2019 рік = $2482 / 6127 = 0,41$
Віддача необоротних активів	$p.035 (3) \Phi \text{ № } 2 / p.080 (4) \Phi \text{ № } 1$	2021 рік = $2190,4 / 4273,4 = 0,51$ 2020 рік = $2029,9 / 4264,5 = 0,48$ 2019 рік = $2482 / 4471 = 0,56$

Примітка: складено автором за даними підприємства.

Результати показників, розрахованих в таблиці 2.6, представлені в таблиці 2.7. У таблиці 2.7 значення коефіцієнтів оборотності відображають кількість оборотів, зроблених активами і капіталом підприємства протягом року. У ТОВ «Тернопіль Екопак» оборотний капітал компанії у 2021 році став у 0,37 рази швидше, ніж у 2020 році, та у 0,27 рази швидше, ніж у 2019 році. Тривалість циклу в 2021 році склала 329,6 дня, що значно нижче, ніж в 2020 році. Готова продукція ТОВ «Тернопіль Екопак» у 2021 році зафіксувала швидші продажі, ніж у попередні роки. Власний капітал також повернувся набагато швидше у 2021 році, ніж у 2019 та 2020 роках.

Крім того, у 2021 році рентабельність капітальних активів зросла на 9,8% порівняно з 2019 роком та на 16,7% порівняно з 2020 роком.

Таблиця 2.7

## Оцінка ділової активності ТОВ «Тернопіль Екопак» за 2019 – 2021 роки

Показники	2019р	2020р	2021р	Абсол.приріст (+/-)		Відн.приріст (%)	
				2021/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019	2021/ 2020
Коефіцієнт обертання активів	0,33	0,27	0,37	0,04	0,1	12,12	37,03
Коефіцієнт обертання обігових коштів	0,92	0,61	1,09	0,17	0,48	18,5	78,7
Середній час обороту обігових коштів	391,0	588,6	329,6	-61,4	-259,0	-15,7	-44,0
Коефіцієнт обертання готової продукції	3,43	2,7	4,0	0,57	1,3	16,6	48,1
Коефіцієнт обертання власного капіталу	0,34	0,32	0,41	0,07	0,09	20,6	28,1
Віддача необоротних активів	0,51	0,48	0,56	0,05	0,08	9,8	16,7

Примітка: складено автором за даними підприємства.

Далі потрібно розрахувати коефіцієнти рентабельності бізнесу для оцінки його прибутковості (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## Розрахунок показників рентабельності

Показник	Формула	Розрахунок
Рентабельність операційної діяльності	$(p.100 / (3)Ф№2 / p.090(3)Ф№2) \times 100$	2021 рік = $8,3 / 249,8 \times 100 = 3,32$ 2020 рік = $65,8 / 269,5 \times 100 = 24,4$ 2019 рік = $0 / 342 \times 100 = 0$
Рентабельність активів підприємства (до оподаткування)	$(p. 170(3)Ф№2 / p. 280(4)Ф № 1) \times 100$	2021 рік = $(24,4 / 6652,6) \times 100 = 0,38$ 2020 рік = $(100,6 / 7583,5) \times 100 = 1,33$ 2019 рік = $(0 / 6743) \times 100 = 0$
Рентабельність активів підприємства (після оподаткування)	$(p.220(3)Ф№2 / p.280(4)Ф№1) \times 100$	2021 рік = $(10 / 6652,6) \times 100 = 0,15$ 2020 рік = $(1,1 / 7583,5) \times 100 = 0,01$ 2019 рік = $(0 / 6742,9) \times 100 = 0$
Рентабельність власного капіталу (до оподаткування)	$(p.170(3) Ф№2 / p. 380(4) Ф № 1) \times 100$	2021 рік = $(25,4 / 6377,8) \times 100 = 0,40$ 2020 рік = $(100,6 / 6378,9) \times 100 = 1,58$ 2019 рік = $(0 / 6127) \times 100 = 0$
Рентабельність власного капіталу (після оподаткування)	$(p. 220 (3) Ф № 2 / p.370 (4) Ф № 1) \times 100$	2021 рік = $(10 / 0) \times 100 = 0$ 2020 рік = $(1,1 / 0) \times 100 = 0$ 2019 рік = $(0 / 0) \times 100 = 0$

Примітка: складено автором за даними підприємства.

Показники економічної ефективності, розраховані в таблиці 2.8, повинні бути включені в таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

## Оцінка прибутковості ТОВ «Тернопіль Екопак» за 2019 – 2021 роки

Показники	2019	2020	2021	Абсол.приріст (+/-)		Відн.приріст (%)	
				2021/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність операційної діяльності	3,32	24,4	0	-3,32	-24,4	0	0
Рентабельність активів в підприємства до оподаткування	0,38	1,33	0	-0,38	-1,33	0	0
Рентабельність активів підприємства після оподаткування	0,15	0,01	0	-0,15	-0,01	0	0
Рентабельність власного капіталу до оподаткування	0,40	1,58	0	-0,40	-1,58	0	0
Рентабельність власного капіталу після оподаткування	0	0	0	0	0	0	0

Примітка: складено автором за даними підприємства.

З таблиці 2.9 можна зробити висновок, що рентабельність операційної діяльності ТОВ «Тернопіль Екопак» зросла у 2020 році у порівнянні з 2019 роком, але рентабельність активів знизилася до 0,01 у 2020 році з 0,15 у 2019 році. Тому, оскільки 2020 рік компанія закінчила з нульовим фінансовим результатом, показників рентабельності немає.

Для оцінки статусу власності компанії необхідно розрахувати структуру активів ТОВ «Тернопіль Екопак». Через відсутність нематеріальних активів на підприємстві питома вага нематеріальних активів не визначається і дорівнює 0 (табл. 2.10).

Дані розрахунків в таблиці 2.10 наведені в таблиці 2.11.

Дані таблиці 2.11 показують, що обсяг економічних ресурсів, доступних підприємству у 2021 році, суттєво зменшився порівняно з 2020 роком (на 11,1%). Хоча відбулося зростання на 1,36% порівняно з 2019 роком.

Таблиця 2.10

## Розрахунок показників майнового стану

Показник	Формула	Розрахунок
1	2	3
Питому вагу основних засобів	$(p.030(4) \Phi \text{№}1 / p.280(4) \Phi \text{№}1) \times 100$	2021 рік = $(3989.9/6652,6) \times 100 = 60,0$ 2020 рік = $(3927.1/7583,5) \times 100 = 51,8$ 2019 рік = $(4241/6743) \times 100 = 62,9$
Питому вагу оборотних активів	$(p.260(4) \Phi \text{№}1 / p.280(4) \Phi \text{№}1) \times 100$	2021 рік = $(2373,6/6652,6) \times 100 = 35,7$ 2020 рік = $(3311,9/7583,5) \times 100 = 43,7$ 2019 рік = $(2265/6743) \times 100 = 33,6$
Обчислимо коефіцієнт зносу основних засобів	$(p.032(4) \Phi \text{№}1 / p.031(4) \Phi \text{№}1)$	2021 рік = $6009.0/9998.9 = 0,60$ 2020 рік = $6075.1/10002.2 = 0,61$ 2019 рік = $6100/10341 = 0,59$
Обчислимо коефіцієнт мобільності активів	$(p.260(4) \Phi \text{№}1 / p.080(4) \Phi \text{№}1)$	2021 рік = $2373,6/4273.4 = 0,56$ 2020 рік = $3311,9/4264.5 = 0,78$ 2019 рік = $2265/4471 = 0,51$

Примітка: складено автором за даними підприємства.

Таблиця 2.11

## Оцінка майнового стану ТОВ «Тернопіль Екопак» за 2019 – 2021 роки

Показники	2019	2020	2021	Абсол.приріст		Відн.приріст (%)	
				2021/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019	2021/ 2020
Сума господарських коштів, що знаходиться в розпорядженні (тис.грн.)	6652,6	7583,5	6743	90,3	-840,6	1,36	-11,1
Структура активів підприємства в т.ч.							
- питома вага основних засобів (%)	60,0	51,8	62,9	2,9	11,1	4,8	21,4
- питома вага оборотних активів (%)	35,7	43,7	33,6	-2,1	-10,1	-5,9	-23,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,60	0,61	0,59	-0,01	-0,02	-1,7	-3,3
Коефіцієнт мобільності активів	0,56	0,78	0,51	-0,05	-0,27	-8,9	-34,6

Примітка: складено автором за даними підприємства.

Переважну більшість активів компанії за три роки становили основні засоби, особливо у 2021 році – 62,9%; Оборотні активи зменшилися, знизившись на 23,1% у 2021 році. з 2020 року та 5,9% з 2019 року. Це може нашкодити фінансовому становищу компанії.

Відсоток виходу основних фондів досить високий, на рівні 59-61%. У 2021 році він зменшився на 3,3% порівняно з 2019 роком, що пов'язано з придбанням нових основних засобів. Однак ТОВ «Тернопіль Екопак» буде змушений виділити значні кошти на закупівлю технологічно модернізованого обладнання. Показник

мобільності ТОВ «Тернопіль Екопак» за три роки перевищив нормативне значення 0,5, що свідчить про наявність у компанії оборотних коштів для реалізації нових проектів.

Згодом ліквідність і платоспроможність необхідно оцінити, розрахувавши відповідні коефіцієнти (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Розрахунок показників ліквідності та платоспроможності**

<b>Показник</b>	<b>Формула</b>	<b>Розрахунок</b>
Маневреність грошових коштів	$(p.230(4) \Phi \text{ № } 1 / p.380(4) \Phi \text{ № } 1)$	2021 рік = $111,8/6377,8 = 0,018$ 2020 рік = $478,5/6378,9 = 0,075$ 2019 рік = $26/6127 = 0,004$
Коефіцієнт поточної ліквідності	$(p.260(4) \Phi \text{ № } 1 / p.620(4) \Phi \text{ № } 1)$	2021 рік = $2373,6/269,4 = 8,8$ 2020 рік = $3311,9/1193,0 = 2,8$ 2019 рік = $2265/613 = 3,7$
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$((p.230(4) + p.240(4) + p.170(4) + p.180(4) + p.190(4) + p.200(4) + 210(4)) \Phi \text{ № } 1 / p.620(4))$	2021 рік = $309,9 / 269,4 = 1,15$ 2020 рік = $812,6 / 1193,0 = 0,68$ 2019 рік = $143 / 613 = 0,23$
Коефіцієнт платоспроможності	$(p.230(4)+p.240(4)\Phi \text{ № } 1)/p.620(4)\Phi \text{ № } 1$	2021 рік = $(111,8+0)/269,4 = 0,41$ 2020 рік = $(478,5+0)/1193,0 = 0,40$ 2019 рік = $(26+0) / 613 = 0,04$
Частка запасів в оборотних активах	$p.100(4) \Phi \text{ № } 1 / p.260(4) \Phi \text{ № } 1$	2021 рік = $565,9 / 2373,6 = 0,24$ 2020 рік = $717,4 / 3311,9 = 0,22$ 2019 рік = $648 / 2265 = 0,29$
Коефіцієнт критичної оцінки	$(p.160(4) + \text{по } p.240(4) \Phi \text{ № } 1) / p.620(4) \Phi \text{ № } 1$	2021 рік = $394,3 / 269,4 = 1,46$ 2020 рік = $875,1 / 1193 = 0,73$ 2019 рік = $352 / 613 = 0,57$

Примітка: складено автором за даними підприємства.

Результати показників, розрахованих в таблиці 2.12, повинні бути включені в таблицю 2.13. Аналіз даних у таблицях 2.12 та 2.13 показує, що у 2021 році порівняно з 2019 роком власний капітал зменшився на 251,1 тис. грн. та 252,2 тис.грн. порівняно з 2020 роком, що становить 3,94% та 3,95% у відсотках відповідно. Водночас коефіцієнт поточної ліквідності у 2019-2021 роках демонструє тенденцію до перевищення нормативного показника та перевищення 1 та збільшення протягом досліджуваного періоду.

Коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «Тернопіль Екопак» у 2021 році становив 1,15, що на 80% вище, ніж у 2020 році та на 66,2% вище, ніж у 2019 році.

Таблиця 2.13

**Оцінка ліквідності та платоспроможності ТОВ «Тернопіль Екопак» за 2019–2021 роки**

Показники	2019	2020	2021	Абсол.приріст (+/-)		Відн.приріст (%)	
				2021/2019	2021/2020	2021/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Величина власного капіталу	6377,8	6378,9	6127	-251,1	-252,2	-3,94	-3,95
Маневреність грошових коштів	0,018	0,075	0,004	-0,014	-0,071	-77,8	-94,7
Коефіцієнт поточної ліквідності	8,8	2,8	3,7	-5,1	0,9	-58,0	32,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,15	0,68	0,23	-0,92	-0,45	-80,0	-66,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,41	0,40	0,04	-0,37	-0,36	-90,2	-90,0
Частка запасів в оборотних активах	0,24	0,22	0,29	0,05	0,07	20,8	31,8
Коефіцієнт критичної оцінки	1,46	0,73	0,57	-0,89	-0,16	-61,0	-21,9

Примітка: складено автором за даними підприємства.

Норматив абсолютної ліквідності у 2021 році був нижчим за законне значення 0,2-0,7 та становив 0,04, що свідчить про те, що лише ТОВ «Тернопіль Екопак» може погасити лише 4% від суми короткострокових зобов'язань.

Частка часток в оборотних активах, яка відображає частку оборотних активів, у 2021 році зросла на 20,8% порівняно з 2019 роком та на 31,8% порівняно з 2020 роком.

Статутний капітал ТОВ «Тернопіль Екопак» сформований на основі іменних акцій і становить 1030,7 тис.грн. і розділений на 415604 акції номінальною вартістю 2,48 гривні. У 2019-2021 роках розмір статутного капіталу не змінився. Керівні документи ТОВ «Тернопіль Екопак» визначають принципи формування резервного капіталу в розмірі 5% статутного капіталу з використанням нерозподіленого прибутку до 25% статутного капіталу. У досліджуваній компанії довгострокові зобов'язання відображаються як відстрочені зобов'язання з тимчасовими різницями.

Для подальшого формування стратегії інноваційного розвитку та управління інноваційним потенціалом ТОВ «Тернопіль Екопак» в першу чергу необхідно оцінити інноваційний потенціал досліджуваного підприємства.

На основі аналізу інноваційних можливостей та оцінки інноваційного



потенціалу ТОВ «Тернопіль Екопак» зможе реально оцінити свої можливості щодо створення та впровадження інновацій у подальший розвиток компанії на всіх етапах реалізації стратегії інноваційного розвитку.

В якості першого кроку необхідно виявити і вивчити зовнішні фактори, що впливають на інноваційні перспективи ТОВ «Тернопіль Екопак», оскільки вони складні в контролі і невизначені.

Для того щоб визначити зовнішню вигоду, яка впливає на діяльність компанії, слід використовувати метод PEST-аналізу, який є частиною управління ризиками і розробки стратегії, що допомагає виявити фактори макроекономічного середовища, що впливають на інноваційний потенціал фірми [46].

На етапі PEST-аналізу необхідно виявити і згрупувати воедино фактори, які впливають на ефективність і якість роботи компанії ТОВ «Тернопіль Екопак». В цілому ці компоненти можна розділити на 4 групи (політичні, економічні, соціальні та технологічні) і потім визначити ступінь впливу кожної.

Оцінка важливості факторів впливу на компанію ТОВ «Тернопіль Екопак» представлена в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

**Оцінка значимості факторів впливу на підприємства ТОВ «Тернопіль Екопак»**

Зовнішні стратегічні фактори	Вага впливу фактору	Оцінка впливу	Зважена оцінка
1	2	3	4
Політичні			
Зміна законодавства	0,3	3	0,7
Державний вплив на промисловість	0,5	5	3
Податкова політика	0,4	4	1,3
Політична стабільність	0,2	3	0,4
Економічні			
Динаміка курсу гривні	0,3	4	0,9
Ціни на енергоресурси	0,3	4	0,9
Рівень цін на сировину і матеріали	0,45	5	1,85
Фінансове становище бізнес-партнерів	0,35	3	0,85

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4
<b>Соціальні</b>			
Продуктивність праці	0,4	3	1
Демографічні зміни	0,2	2	0,3
Відношення до продукції підприємства	0,5	5	3
Рівень освіти та кваліфікації	0,3	2	0,5
<b>Технологічні</b>			
Швидкість зношування техніки	0,4	5	1,6
Рівень НТП	0,4	5	1,6
Витрати на НДКР	0,3	3	0,7
Розвиток ІКТ	0,3	3	0,7

Примітка: складено автором на основі аналізу підприємства.

Згідно з таблицею 2.14, можна виділити макроекологічні фактори, які мають найбільший вплив на діяльність ТОВ «Тернопіль Екопак», особливості впливу держави на галузь, рівень цін на сировину і матеріали, ставлення до продукції компанії, рівень НТП.

Для більш глибокого вивчення внутрішнього середовища компанії ТОВ «Тернопіль Екопак» необхідно використовувати метод аналізу ЗБВ, який дає можливість виявити сильні і слабкі сторони досліджуваного підприємства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

### SNW-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Тернопіль Екопак»

№	Стратегічна позиція фактору внутрішнього середовища	Якісна оцінка позицій		
		Сильна - S	Нейтральна - N	Слабка - W
1	2	3	4	5
<b>Кадри</b>				
1	Кадрові ресурси	+		
2	Мотивація персоналу			+
3	Плинність кадрів	+		
4	Кваліфікація персоналу		+	
<b>Управління</b>				
5	Стратегія управління			+
6	Імідж підприємства		+	
7	Організаційна структура		+	
<b>Виробництво</b>				
8	Вартість сировини	+		
9	Впровадження інновацій та автоматизація виробництва		+	
10	Контроль за якістю продукції		+	

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5
Маркетинг				
11	Цінова політика	+		
12	ІКТ			+
13	Збут продукції та розширення асортименту		+	

Примітка: складено автором на основі аналізу підприємства.

Так, з таблиці 2.15 видно, що основними факторами впливу на внутрішнє середовище ТОВ «Тернопіль Екопак» є низька мотивація співробітників, недостатньо розроблена стратегія управління та інформаційно-комунікаційні технології компанії.

Таблиця 2.16

### SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Тернопіль Екопак»

Фактори зовнішнього середовища	<i>Можливості (O):</i> 1. Вдосконалення виробництва; 2. Поява нових технологій; 3. Вихід на нові ринки збуту; 4. Можливість розширення виробництва.	<i>Загрози (T):</i> 1. Поява нових конкурентів; 2. Нестабільна ситуація в країні; 3. Нестабільний курс національної валюти.
Фактори внутрішнього середовища		
<i>Сильні сторони (S):</i>	<i>Поле «Сильні сторони/можливості»</i>	<i>Поле «Сильні сторони/загрози»</i>
1. Стабільний ріст обсягів виробництва; 2. Постійна клієнтська база; 3. Низькі ціни на товар; 4. Наявні налагоджені партнерські відносини.	1. Стабільний ріст обсягів виробництва та низькі ціни товару можуть забезпечити вихід на нові ринки збуту та розширення виробництва. 2. Наявні налагоджені партнерські відносини дозволяють вийти на нові ринки збуту.	1. Низькі ціни на товар дозволяють виборювати першість на ринку серед конкурентів 2. Наявність постійної клієнтської бази забезпечує ефективну діяльність підприємства в нестабільних економічних умовах країни
<i>Слабкі сторони (W):</i>	<i>Поле «Слабкі сторони/можливості»</i>	<i>Поле «Слабкі сторони/загрози»</i>
1. Низький рівень маркетингової політики; 2. Висока плинність кадрів;	1. Через слабо розвинену маркетингову діяльність підприємству важко вийти на нові ринки збуту.	1. Низький рівень маркетингової діяльності може призвести до втрати потенційних клієнтів та послаблення конкурентних переваг підприємства.

Примітка: складено автором на основі аналізу підприємства.

Тому, виходячи з наведеного аналізу факторів впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Тернопіль Екопак», необхідно оцінити його

можливості та загрози за допомогою SWOT-аналізу. За підсумками SWOT-аналізу можна зробити ще одну комплексну оцінку інноваційного потенціалу фірми, яка представлена в таблиці 2.16.

Вивчаючи структурні елементи впровадження інновацій в ТОВ «Тернопіль Екопак», ми можемо спостерігати процес вдосконалення тих чи інших технологій виробництва, незначне розширення асортименту, освоєння нових ринків збуту і впровадження нових підходів до планування обсягів виробництва і доходів.

Одним з найважливіших кроків в ефективному управлінні підприємницькою інноваційною діяльністю є оцінка інноваційного потенціалу не тільки в даний час, але і в динаміці. При оцінці інноваційного потенціалу доцільно використовувати дані аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища компанії, включаючи аналіз продукції, ресурсів, менеджменту та організації.

Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Тернопіль Екопак» має здійснюватися на основі таких показників, як впровадження модернізованого технологічного процесу, ступінь автоматизації виробництва та розробка інноваційної продукції. Визначення економічних вигод від інноваційної діяльності фірми має здійснюватися відповідно до економічних результатів.

Зображений. На рисунку 2.4 представлена послідовність оцінки інноваційного потенціалу та можливостей компанії ТОВ «Тернопіль Екопак».

Аналіз, проведений у розділах 2.1 та 2.2, показує, що діяльність ТОВ «Тернопіль Екопак» є недостатньо ефективною, а сама компанія не має достатньо прибуткового становища. Для того, щоб поліпшити безперебійну роботу компанії, керівництву необхідно зосередитися на розробці нових технологій, які дозволять випускати нові види більш якісної продукції з найменшими витратами.

Тому інноваційна стратегія розвитку ТОВ «Тернопіль Екопак» є головною умовою його подальшої експлуатації. Основною метою політики інноваційного розвитку має бути забезпечення відповідних конкурентних переваг і зростання доходів підприємства.

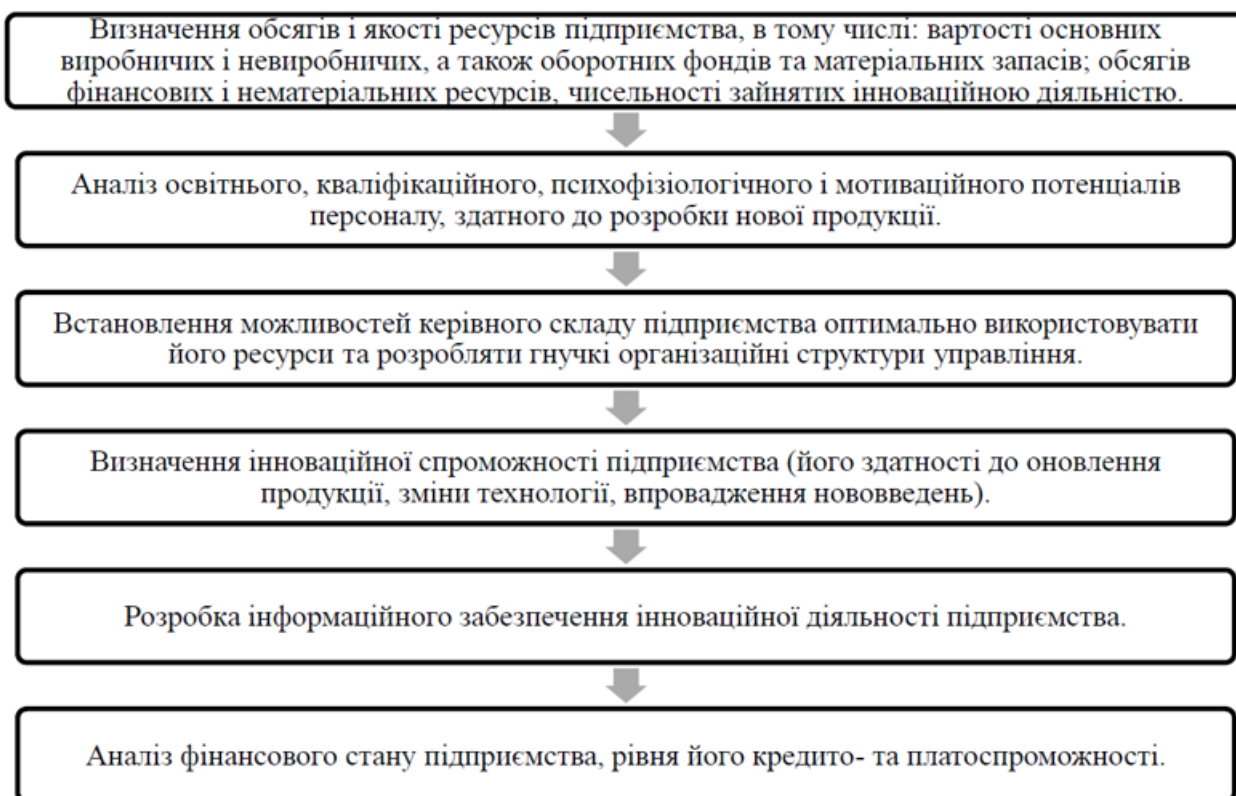


Рис. 2.4 Послідовність проведення оцінки інноваційного потенціалу та можливостей підприємства

Примітка: складено автором на основі аналізу підприємства.

Основою інноваційного розвитку ТОВ «Тернопіль Екопак» є виробничі підрозділи, які мають істотне значення для здійснення інноваційної діяльності, а також комплексні характеристики підприємства, що визначають потенціал створення та впровадження інновацій. У цьому випадку забезпечення інноваційного розвитку підприємства вимагає реалізації його інноваційного потенціалу.

В даному випадку інноваційний потенціал ТОВ «Тернопіль Екопак» – це інтегрована сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів, які підприємство може використовувати для розробки і реалізації інноваційної продукції та забезпечення її конкурентоспроможності за рахунок впроваджених інновацій.

Інноваційний потенціал дозволяє всебічно оцінити інноваційні можливості і визначити майбутній напрямок інноваційного розвитку компанії. Тому впровадження інновацій компанією можливо тільки при високому інноваційному потенціалі. На рисунку 2.5 схематично показані істотні складові інноваційного потенціалу фірми, які необхідні для здійснення інноваційної діяльності.

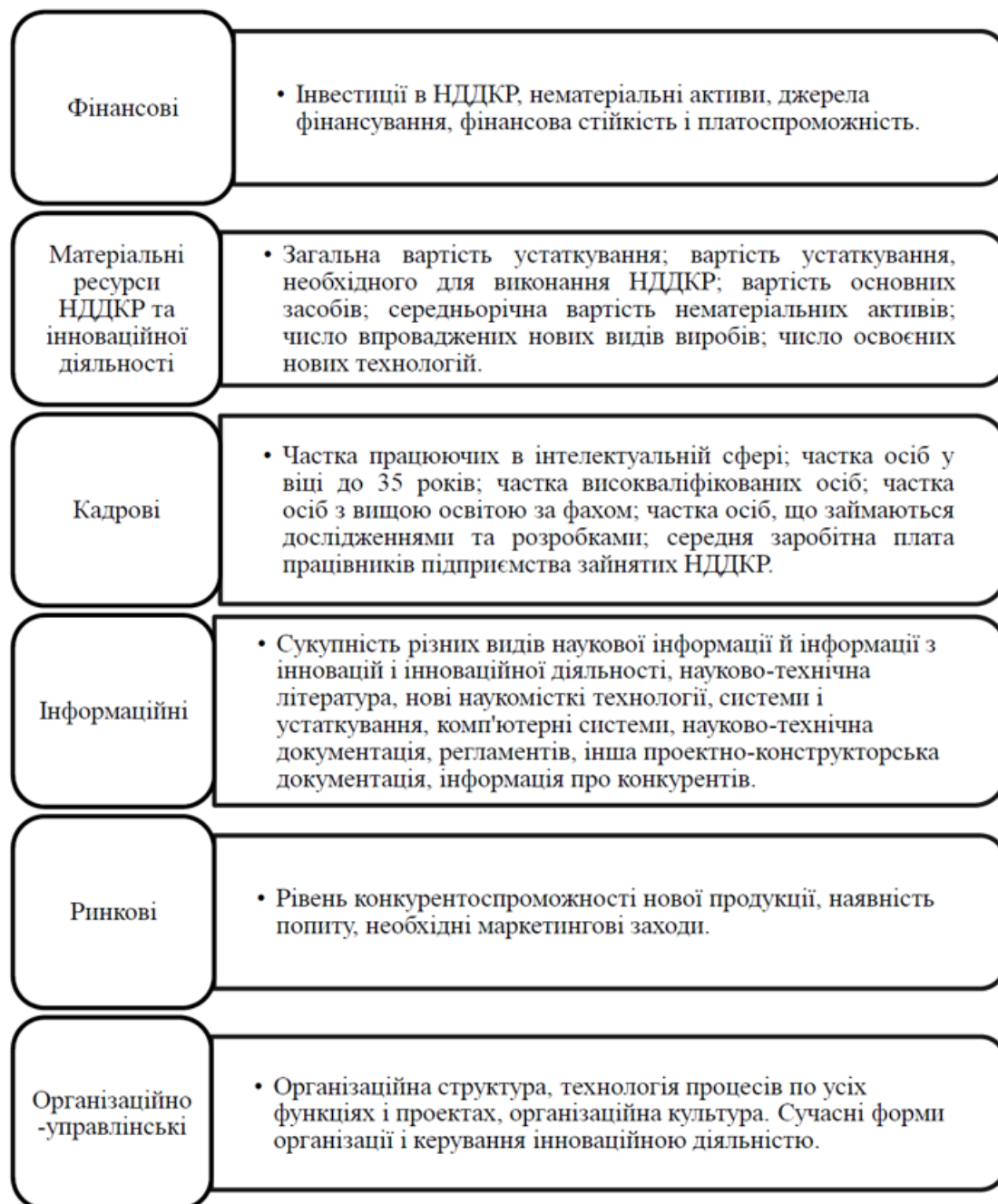


Рис. 2.5 Елементи інноваційного потенціалу підприємства

Примітка: складено автором на основі [46].

Видно на рис. 2.5 Компоненти інноваційного потенціалу тісно пов'язані між собою, що визначає взаємозалежність ефективності одного елемента від попереднього. Тому під інноваційним потенціалом компанії слід розуміти здатність фірми створювати, впроваджувати, модернізувати і використовувати новітні розробки тільки при відповідній підтримці ресурсів.

Тому для подальших досліджень зручно буде провести економічну оцінку інноваційного потенціалу ТОВ «Тернопіль Екопак».

Економічна складова інноваційного потенціалу визначає здатність фірми впроваджувати інноваційні технології. Тільки після визначення обсягу фінансових ресурсів, необхідних підприємству, воно може прийняти рішення про впровадження нововведень [45].

Тому при оцінці фінансових ресурсів керівництво компанії зможе визначити доцільність і необхідність інновацій. На підставі отриманої інформації також можна зробити висновок про необхідність коштів. Таким чином, оцінка інноваційного потенціалу компанії ТОВ «Тернопіль Екопак» включає в себе такі етапи, які представлені в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

### Етапи оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Тернопіль Екопак»

Етап	Формула	Розрахунок
Оцінка наявності власних оборотних коштів	$ВОК=КР-ПА$	$ВОК=-61253-119756=-181009$ тис.грн.
Оцінка наявності власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел для формування запасів	$ВД=ВОК+ДП$	$ВД= -181009+146268=-34741$ тис.грн.
Оцінка загальної величини основних джерел засобів для формування запасів	$ОД=ВД+КПК$	$ОД= -34741+96831=62090$ тис.грн.
Розрахунок надлишку або нестачі власних оборотних коштів	$\pm ВОК = ВОК - ЗВ$	$\pm ВОК = -181009 - 20253 = -201262$ тис.грн.
Розрахунок надлишку або нестачі власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел формування запасів	$\pm ВД = ВД - ЗВ$	$\pm ВД= -34741-20253=-54994$ тис.грн.
Розрахунок надлишку або нестачі загальної величини основних джерел для формування запасів	$\pm ОД = ОД - ЗВ$	$\pm ОД = 62090 - 20253=41837$ тис.грн.
Визначення фінансової стійкості підприємства	$S=\{S_1(x_1); S_2(x_2); S_3(x_3)\}$ Де, $x_1 = \pm ВОК, x_2 = \pm ВД, x_3 = \pm ОД$ .	
Оцінка інноваційного потенціалу будівельного підприємства	$\pm ОД1=\pm ОД - Ін.$	$\pm ОД1=41837 - 1500=40337$ тис.грн.
Визначення типу інноваційного потенціалу		

Примітка: складено автором

За розрахунками можна зробити висновок про недостачу власного капіталу в розмірі 201262 тис. грн. на підприємстві ТОВ «Тернопіль Екопак». грн. Також у

компанії відсутні власні довгострокові позикові джерела зберігання вартістю 54994 тис. грн. Спостерігається надлишок основних джерел зберігання і витрати компанії на суму 41837 тис. грн.

Показники запасів і джерела їх походження ( $\pm$ ВОК,  $\pm$ ВД,  $\pm$ ОД) складають основу для ранжування фінансово-господарського становища підприємства за ступенем фінансової стійкості [33].

Зокрема, виділяють чотири основних типи фінансової стійкості, а саме абсолютна стабільність, нормальна стабільність, нестабільна стабільність і кризова стабільність.

Абсолютна стійкість фінансового становища визначається як  $\pm$  WOK  $\geq$  0;  $\pm$  ВД  $\geq$  0;  $\pm$  ЗРОБИТИ  $\geq$  0; S = (1; 1; 1).

Фінансова стійкість набуває нормального значення, коли капітальні активи і довгострокові зобов'язання являють собою ресурси, що покривають витрати. Нормальна фінансова стійкість існує за умови, що  $\pm$  WOK  $<$  0;  $\pm$  OD  $\geq$  0;  $\pm$  ЗРОБИТИ  $\geq$  0; S = (0; 1; No 1).

Нестабільне фінансове становище говорить про те, що витрати покриваються за рахунок використання власного капіталу, довгострокових і короткострокових кредитів. Цей стан визначається, коли  $\pm$  вок  $\leq$ ;  $\pm$  ВД  $<$  0;  $\pm$  РОБИТИ  $\geq$  0; S = (0; 0; No 1).

Фінансове становище може вважатися кризовим, якщо компанія не має достатніх джерел відшкодування витрат і визначається за умови, що  $\pm$  WOC  $<$ ;  $\pm$  ВД  $<$  0;  $\pm$  ЗРОБИТИ  $<$  0; S = (0; 0; 0) [33].

Проведені розрахунки показують, що тривимірний показник для ТОВ «Тернопіль Екопак» має наступне значення:  $\pm$  вок  $<$  0;  $\pm$  ОД  $<$  0;  $\pm$  OD  $\geq$  0, де функція S (0; 0; 1). Тому фінансове становище ТОВ «Тернопіль Екопак» недостатньо стабільне.

Беручи до уваги значення функції S (x), можна виділити наступні основні види інноваційного потенціалу ТОВ «Тернопіль Екопак» (табл. 2.19), які можуть бути використані для визначення здатності промислового підприємства впроваджувати інновації, які залежать від реалізації інноваційних проектів.



Таблиця 2.19

## Типи інноваційного потенціалу

Значення трьох-вимірних показників	Тип інноваційного потенціалу	Характеристика
S(1,1,1)	«Високий інноваційний потенціал – висока фінансова стійкість»	висока забезпеченість власними ресурсами, можлива реалізація інновацій без зовнішніх запозичень.
S(0,1,1)	«Середній інноваційний потенціал – середня фінансова стійкість»	нормальна фінансова забезпеченість будівництва необхідними ресурсами, реалізація інновацій можлива, за допомогою часткового залучення позикових засобів.
S(0,0,1)	«Низький інноваційний потенціал – низька фінансова стійкість»	задовільна фінансова підтримка поточних витрат, для реалізації інновацій потрібне значне залучення зовнішніх джерел.
S(0,0,0)	«Відсутність інноваційного потенціалу – кризова фінансова стійкість»	Відсутність будь-яких можливостей у підприємства щодо впровадження інноваційних технологій

Примітка: складено автором на основі [33].

За результатами розрахунків в таблиці 2.18 ТОВ «Тернопіль Екопак» характеризується третім типом інноваційного потенціалу, а саме «низький інноваційний потенціал або низька фінансова стійкість». Тому для впровадження інновацій підприємству необхідно залучення значної кількості фінансових ресурсів.

Оскільки компанія ТОВ «Тернопіль Екопак» не має високого рівня інноваційності у своїй діяльності, для здійснення повної та достовірної оцінки інноваційного потенціалу компанії необхідно розраховувати показники оцінки інноваційного потенціалу на основі експертних оцінок стану інноваційного розвитку за попередній період (табл. 2.20).

На основі отриманих даних необхідно розробити систему моніторингу інноваційного потенціалу ТОВ «Тернопіль Екопак». Для цього розраховують середні показники експертних оцінок (табл. 2.21).

Таблиця 2.20

## Експертні оцінки стану інноваційного розвитку ТОВ «Тернопіль Екопак»

Показник	Експерти (2021 рік)					Xi	Ki	Експерти (2020 рік)					Xi
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Фінансування НДДКР (Ф1)	5	5	5	4	5	4,8	0,14	4	4	4	3	4	3,8
Кваліфікація персоналу(Ф2)	7	4	5	8	6	6,0	0,08	5	5	4	4	4	4,4
Відповідність технічного забезпечення (Ф3)	6	5	5	5	6	5,4	0,05	7	5	6	6	6	6,0
Патентна діяльність (Ф4)	3	4	3	3	4	3,4	0,06	2	4	4	3	4	3,4
Технічний розвиток підприємства (Ф5)	9	9	8	9	9	8,8	0,04	8	9	8	9	9	8,6
Ефективність інноваційного менеджменту (Ф6)	6	7	6	8	6	6,6	0,04	5	7	5	6	7	6,0
Новизна інновацій (Ф7)	5	4	4	6	4	4,6	0,06	4	5	5	4	6	4,8
Прибутковість (Ф8)	8	9	8	7	8	8,0	0,08	7	7	8	8	7	7,4
Конкурентоздатність (Ф9)	8	8	9	6	7	7,6	0,06	8	7	6	8	6	7,0

Примітка: складено автором.

Таблиця 2.21

## Середні показники експертних оцінок ТОВ «Тернопіль Екопак»

	Ф1	Ф2	Ф3	Ф4	Ф5	Ф6	Ф7	Ф8	Ф9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$X_i$	4,8	6,0	5,4	3,4	8,8	6,6	4,6	8,0	7,6
$\Sigma X_i$	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,18	0,01
$V_i$	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01

Примітка: розраховано автором.

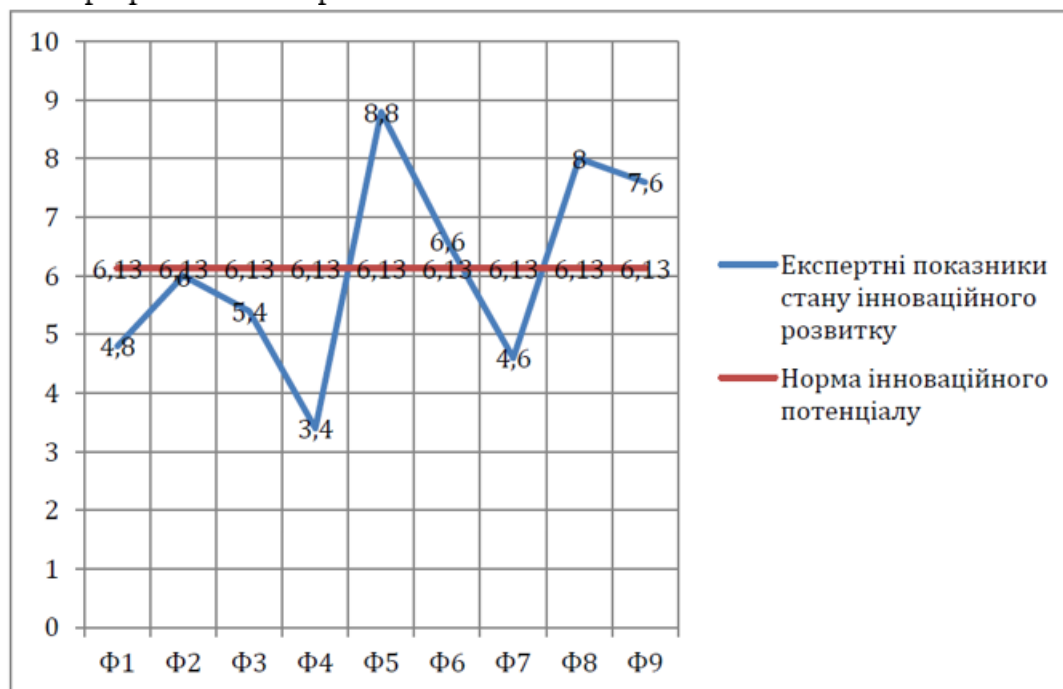


Рис. 2.6 Моніторинг інноваційного потенціалу ТОВ «Тернопіль Екопак» за оцінками експертів

Примітка: складено автором на основі розрахованих показників.

Таким чином, можна зробити висновок, що відгуки експертів свідчать про здатність ТОВ «Тернопіль Екопак» освоювати і впроваджувати інновації в свою діяльність. В цілому ТОВ «Тернопіль Екопак» має високий технічний розвиток компанії, ефективне управління інноваціями, хорошу конкурентоспроможність і можливість підвищення прибутковості компанії.

Однак слід зазначити, що слід збільшити фінансування наукових розробок, посилити патентну діяльність, підвищити новизну інновацій.

Тому при розробці стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Тернопіль Екопак» має приділяти велику увагу залученню новітніх технологій управління та освоєнню більш сучасних видів інноваційної продукції, що дозволить компанії досягти лідируючих позицій на ринку та забезпечити перспективний розвиток.

## **Висновки до розділу 2**

Для вивчення процесу управління інноваційним розвитком було обрано українське промислове підприємство ТОВ «Тернопіль Екопак», яке займається виробництвом поліетиленової упаковки бренду і реалізацією допоміжної продукції. Виробництво поліетиленової продукції здійснюється з використанням сучасного автоматизованого виробничого і заводського обладнання методом екструзії розплавленого поліетилену і подальшого надування кишенькової плівки.

На етапі аналізу техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Тернопіль Екопак» було виявлено ряд переваг у порівнянні з досліджуваною продукцією компанії, яка є якісною, відповідає всім стандартам і може експортуватися за кордон.

Організаційна структура компанії досить гнучка і постійно вдосконалюється з урахуванням еволюції вимог ринку і внутрішньої політики компанії .

Фінансово-економічне становище ТОВ «Тернопіль Екопак» у 2019-2021 роках свідчить про стабільність, оскільки компанія отримувала стабільний дохід та вела прибуткову діяльність. Управлінська діяльність компанії ТОВ «Тернопіль Екопак» дуже ефективна, оскільки в ході аналізу показників була відзначена

тенденція до зростання.

У другій частині магістерської дисертації був проведений аналіз показників фінансового становища компанії, який показав, що компанія ТОВ «Тернопіль Екопак» стабільно працює на вітчизняному ринку, дебіторська заборгованість покриває борги і витрати компанії покриваються за рахунок її доходів.

Крім того, за останні три роки в компанії спостерігаються позитивні зміни у складі коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Тернопіль Екопак». Зокрема, коефіцієнт автономії має незначне позитивне сальдо вище нормативного значення та показує залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування, настільки, що у 2021 році компанія на 91% фінансувалася за рахунок власного капіталу, тоді як у 2020 році цей показник становив 84%.

На основі проведеного аналізу було проведено оцінку інноваційного потенціалу компанії за допомогою PEST, SNW та SWOT-аналізів, що дозволило визначити подальші стратегії та перспективи розвитку ТОВ «Тернопіль Екопак».

В результаті аналізу інноваційних можливостей та оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Тернопіль Екопак» має можливість реально оцінити свою здатність створювати та впроваджувати інновації в подальший розвиток компанії на всіх етапах реалізації стратегії інноваційного розвитку.

Аналіз показує, що діяльність компанії ТОВ «Тернопіль Екопак» недостатньо ефективна і що сама компанія не має достатньо прибутків. Для того щоб поліпшити успішну роботу компанії, необхідно зосередитися на впровадженні інновацій і розробці нових технологій, які дозволять випускати нові види більш якісної продукції з найменшими витратами.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Основною метою інноваційних процесів в Україні є інноваційний розвиток підприємства, реалізація якого повинна здійснюватися на основі структурної трансформації перспективних галузей обробної промисловості, оновлення технологічного процесу за рахунок використання сучасних інноваційних технологій [34].

У ролі інноваційної діяльності компанії можуть виступати всі внутрішні економічні зміни, які призводять до економічного успіху компанії. Сюди входить виробництво нових видів продукції або послуг, впровадження нових або вдосконалених форм організації і застосування нових методів діяльності на ринку [4].

Зокрема, цілі та фінансові ресурси компанії, пріоритети та потреби менеджерів, досвід впровадження інновацій, ризики та часові показники мають значний вплив на компанію на етапі розробки інноваційної стратегії. При цьому важливий розмір і структура компанії.

Залежно від формування інноваційної стратегії, орієнтованої на зовнішнє середовище, необхідно максимально використовувати сильні сторони ТОВ «Тернопіль Екопак» та його конкурентні переваги. При виборі стратегії, спрямованої на діяльність у внутрішньому середовищі, необхідно використовувати внутрішні резерви ТОВ «Тернопіль Екопак» для усунення слабких місць і досягнення бажаних цілей.

Ефективне функціонування процесу управління інноваційним розвитком має починатися з визначення кінцевої точки розвитку бізнесу та ринкової позиції, яку ТОВ «Тернопіль Екопак» хоче зайняти завдяки інноваціям.

Після вивчення основних проблем у діяльності ТОВ «Тернопіль Екопак» було визначено шляхи їх подолання, які спрямовані на реорганізацію структури управління інноваціями та створення проектного відділу.

Сьогодні в діяльності ТОВ «Тернопіль Екопак» необхідна організація агрегованих елементів і підсистем, які можуть повністю і ефективно відповідати діяльності компанії.

Тому необхідно розглянути реорганізацію структури управління інноваційним розвитком компанії ТОВ «Тернопіль Екопак», яка реалізується завдяки відповідності конструктивних елементів і процесів певним вимогам і принципам, таким як:

- реалізація активної інноваційної стратегії компанії, спрямованої на швидке реагування на зміни і потреби ринку;
- забезпечити умови, що сприяють активному впровадженню інновацій в діяльність компанії;
- Визначення мотиваційних важелів та поведінки працівників для задоволення потреб працівників;
- створити привабливі умови для прийняття менеджерами стратегічних рішень;
- Оптимізація бізнес-функцій.

Формування нової організаційної структури є ефективним інструментом забезпечення ефективної інноваційної діяльності компанії. Оптимальна організаційна структура ТОВ «Тернопіль Екопак» зможе адаптувати керівництво та виробничі підрозділи компанії до змін ринкового середовища та появи нових конкурентів.

На наступному етапі становлення структури управління ТОВ «Тернопіль Екопак» з управління інноваційним розвитком є створення та впровадження підрозділів інвестиційної діагностики, які аналізують та оцінюють інноваційний клімат, визначають попередні інноваційні параметри відповідно до потреб та ресурсів споживачів, а також проводять техніко-економічні обґрунтування.

Цей підрозділ повинен бути децентралізований, щоб забезпечити можливість самостійного прийняття рішень щодо доцільності та мотивації співробітників на етапі впровадження.

Таким чином, запропонована вище організаційна структура ТОВ «Тернопіль Екопак» зможе впорядкувати процес впровадження інновацій в діяльність

компанії.

Наступною проблемою, яка спостерігається в діяльності ТОВ «Тернопіль Екопак», є низький рівень інноваційності компанії, про що свідчать показники. Наприклад, у компанії ТОВ «Тернопіль Екопак» у 2018-2020 роках інновації відбувалися повільно. Тому, щоб усунути цю проблему і підвищити показники інноваційної активності, необхідно вдосконалити існуючий комплекс управління підприємством.

З метою покращення інноваційної діяльності ТОВ «Тернопіль Екопак» та прискорення темпів впровадження інновацій у компанії бажано було б запровадити проектний підрозділ.

Цей підрозділ ТОВ «Тернопіль Екопак» відповідатиме за реалізацію деяких інноваційних завдань, схематично показані на рис.3.1.

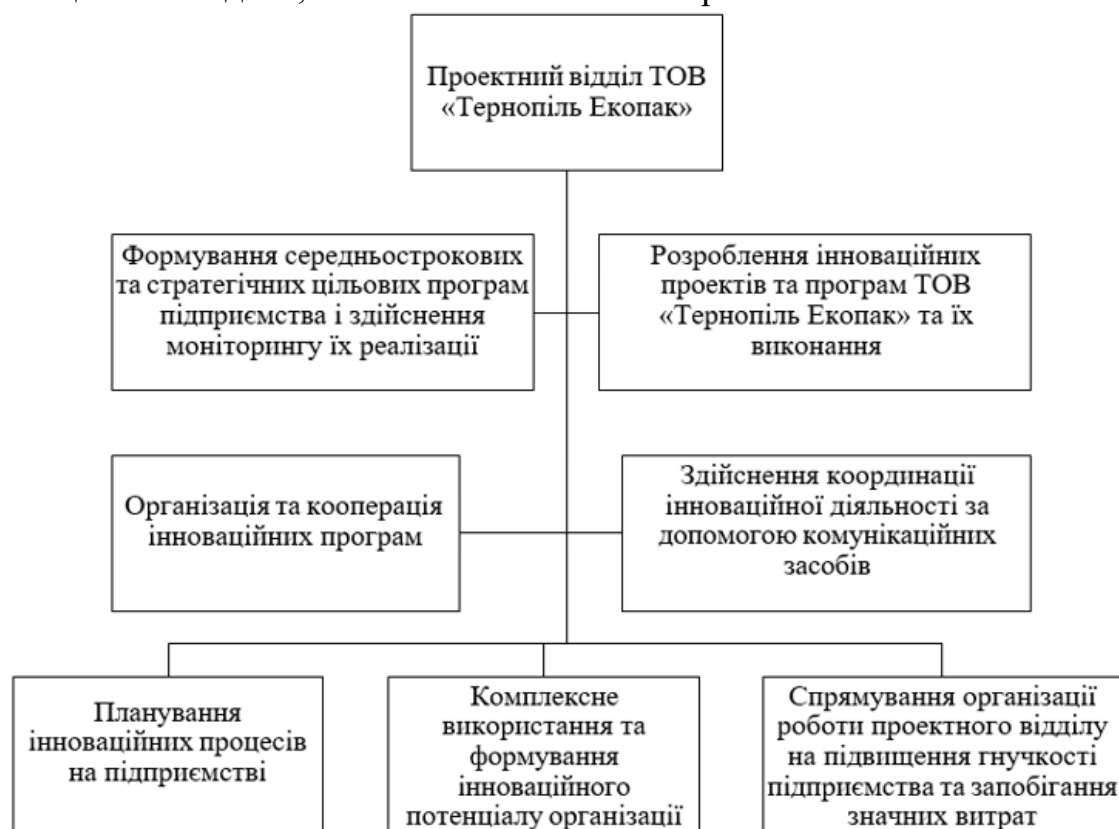


Рис. 3.1. Інноваційні завдання плану проектного підрозділу ТОВ «Тернопіль Екопак»

Примітка: авторська розробка.

Для того щоб сформувати ефективний конструкторський відділ, необхідно залучати висококваліфікованих і відповідальних фахівців, які виділяються своєю

креативністю, креативністю і вмінням розробляти інноваційні продукти.

Важлива перевага впровадження даного поділу в бізнес ТОВ

«Тернопіль Екопак» – це можливість надати можливість інтегрувати науку та підприємництво, які максимально відповідають потребам споживачів. Крім того, конструкторський відділ ТОВ «Тернопіль Екопак» спростить процес для прийняття інноваційних рішень в компанії та прискорення реалізації новинок.

У свою структуру проектний відділ ТОВ «Тернопіль Екопак» повинен включати персонал, присвячений інноваційному розвитку компанії. З економічної точки зору і щоб уникнути великих витрат на створення цього відділу, в нього слід включити на перших етапах керівника підрозділу і фахівця з інноваційного розвитку компанії.

Оскільки проектна одиниця покликана бути самостійним структурним елементом, на неї покладаються певні завдання, серед яких:

- розробка інноваційних програм і проектів;
- розробка маркетингової стратегії відповідно до споживчого попиту і якісних характеристик інноваційної продукції;
- встановити керівні принципи для мінімізації витрат бізнесу;
- управління співробітниками бізнес-підрозділів;
- залучення співробітників підрозділу до визначення тактичних і стратегічних планів впровадження інноваційної продукції;
- розробка підготовчого плану підвищення показників конкурентоспроможності інновацій;
- управління процесом дослідження і оцінка основних показників попиту і пропозиції на інноваційну продукцію;
- стежити за своєчасним усуненням проблем і недоліків в управлінні інноваційним розвитком компанії.

Наступною проблемою, яка спостерігається в діяльності ТОВ «Тернопіль Екопак», є незначна плинність кадрів, особливо виробничих.

Для усунення цієї проблеми ТОВ «Тернопіль Екопак» має вдосконалити мотиваційні важелі стимулювання персоналу та вдосконалити систему управління



розвитком працівників, оскільки персонал є важливим напрямком у системі подальшого управління інноваційним розвитком.

Плинність кадрів негативно впливає на розвиток трудового колективу і компанії в цілому, так як бажачі піти з компанії не зацікавлені в подальшому розвитку в даній компанії і проходять професійне навчання.

Тому, щоб знизити плинність кадрів ТОВ «Тернопіль Екопак», необхідно сформувати якісну систему відбору персоналу, яка забезпечить відповідність найманих працівників існуючій корпоративній культурі ТОВ «Тернопіль Екопак» та цінностям компанії.

Крім того, найважливішим важелем в процесі адаптації співробітників є роль керівника. В цьому випадку при першому зверненні необхідно призначити за ним висококваліфікованого співробітника або керівника відділу, який стане його наставником.

Ще однією причиною плинності кадрів ТОВ «Тернопіль Екопак» є невдоволення зарплатою. Напрямоком усунення цієї проблеми є створення нових стимулів для робочої сили або вдосконалення існуючих. Для цього необхідно визначити конкретний розмір премій або винагород працівників у разі дотримання встановлених виробничих норм або в разі активної участі в процесі розвитку підприємства.

З метою вдосконалення діяльності інноваційної складової ТОВ «Тернопіль Екопак», необхідно впроваджувати мотивацію для співробітників, які мають інноваційні та креативні ідеї або втілювати їх у життя. Тобто надання надбавки до заробітної плати співробітникам, які забезпечують ефективне і своєчасне інноваційне впровадження. Однак слід враховувати, що всі нововведення суперечливі, так як не мають абсолютної обґрунтованості з точки зору економічної доцільності.

Саме тому процес впровадження інновацій в компанію часто підпорядковується конфліктним ситуаціям, вирішення яких входить в обов'язки підприємця.

Тому підприємець повинен вирішувати конфліктні ситуації, пов'язані з

впровадженням нововведень, відповідно до регламентів і дій колективу, які представлені на рис. 3.2.

Етапи вирішення конфліктів	Психологічні чинники
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Попереднє самостійне осмислення даного інноваційного впровадження;</li> <li>• Аналіз та оцінка ефективності впровадження не має висвітлюватись виключно з позитивних сторін, керівник має зважити на можливі недоліки та труднощі нововведень;</li> <li>• Керівник повинен підвищувати рівень власних знань під час проведення підготовки з впровадження нововведень;</li> <li>• Необхідне проведення вивчення суспільної думки щодо інноваційного впровадження.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пошук різних шляхів вирішення проблем залучивши колектив;</li> <li>• Заохочення новаторів та їх всебічна підтримка;</li> <li>• Делегування повноважень працівникам для їх підвищення самосвідомості в колективі;</li> <li>• Використання демократичного стилю управління, колективне прийняття рішень та врахування думки підлеглих;</li> <li>• Прийняття участі керівника у справах колективу.</li> </ul>

Рис. 3.2 Процес вирішення керівником ТОВ «Тернопіль Екопак» конфліктних ситуацій у процесі впровадження інновацій

Примітка: складено автором на основі [2].

Тому запропоновані заходи допоможуть підприємству вдосконалити систему управління інноваційним розвитком та зменшити плинність кадрів ТОВ «Тернопіль Екопак».

Оскільки компанія ТОВ «Тернопіль Екопак» має високий рівень технології виробництва і досить низьке оволодіння новітніми технологіями, в якості інноваційної стратегії розвитку слід обирати стратегію вдосконалення технологій за рахунок збільшення існуючих виробничих потужностей та автоматизації певних процесів.

Для проведення досліджень з розробки та впровадження інновацій на ТОВ «Тернопіль Екопак» необхідно залучити всі вільні кваліфіковані кадри, чому сприяє запропонована вище організаційна структура.

Подальша стратегія управління інноваційним розвитком ТОВ «Тернопіль Екопак» спрямована на створення зовнішніх конкурентних переваг для компанії на основі сформованих інновацій та маркетингових досліджень, а також на створення внутрішніх конкурентних переваг відповідно до потенціалу інновацій,

виробництва, організації та управління компанією (рисунок 3.3).

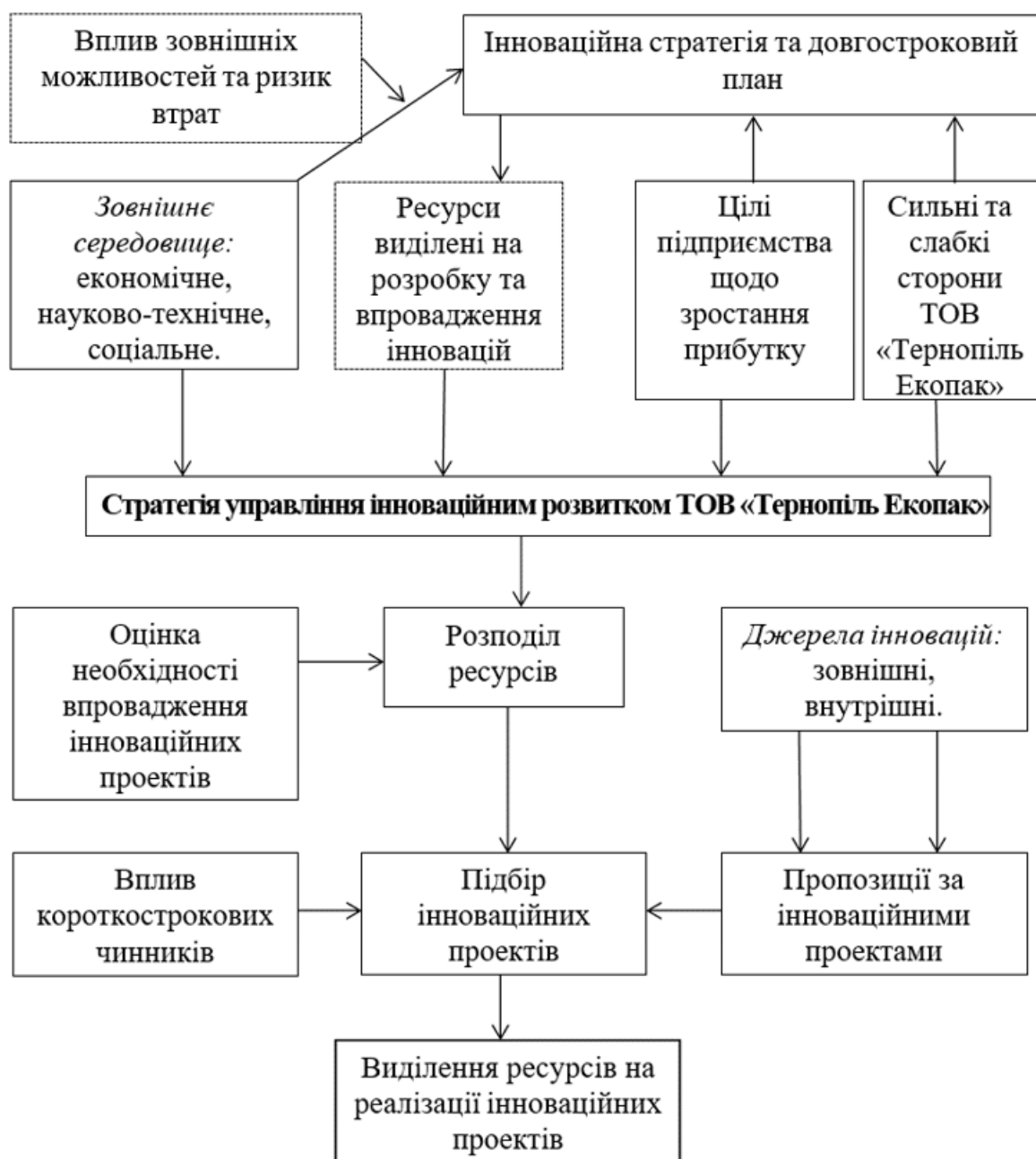


Рис. 3.3. Стратегія управління інноваційним розвитком ТОВ «Тернопіль Екопак»

Примітка: складено автором за даними підприємства.

Стратегія управління інноваційним розвитком ТОВ «Тернопіль Екопак» спрямована на надання компанії зовнішніх конкурентних переваг, зокрема, прискорення сталого розвитку ТОВ «Тернопіль Екопак» в сучасних ринкових умовах; забезпечення конкурентних переваг на основі високоефективних технологій виробництва та якості продукції; формування лідируючих і стійких позицій на галузевому ринку; формування привабливого та оптимального рівня

цін; Створення можливостей для суспільного визнання ТОВ «Тернопіль Екопак».

Оскільки компанії ТОВ «Тернопіль Екопак» відсутнє впровадження інновацій, виникає необхідність удосконалення діючого механізму управління інноваційною діяльністю. Модернізована система розробки та впровадження інновацій на підприємстві буде наступною (рис. 3.4).

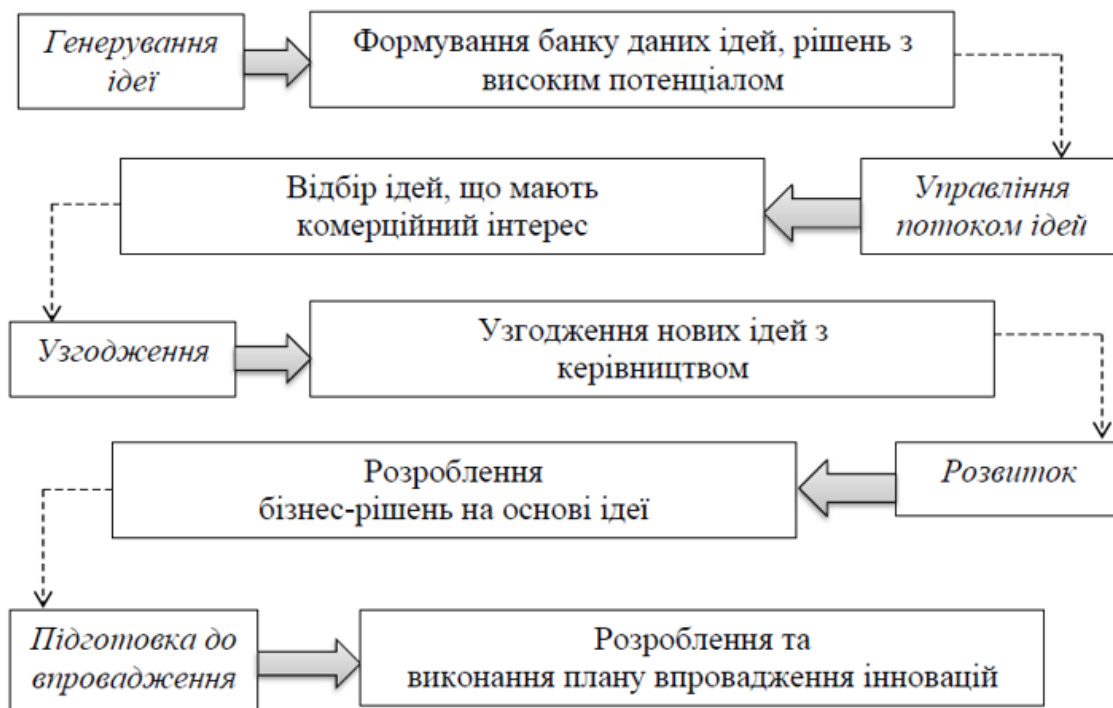


Рис. 3.4 Механізм управління інноваційною діяльністю ТОВ «Тернопіль Екопак»

Примітка: авторська розробка.

На основі вищевказаного механізму можна визначити основні ключові показники ефективності, які показники фінансування та ефективності науково-дослідних розробок, показники технологічного лідерства, показники ефективності інновацій та показники ефективності взаємодії із зовнішніми джерелами інноваційного розвитку.

Загалом ТОВ «Тернопіль Екопак» не проводить досліджень та розробок у сфері інновацій, а реалізує готові інноваційні проекти та вдосконалює рішення на власних потужностях.

Так, для ТОВ «Тернопіль Екопак» пропонується впровадити програмне забезпечення для задоволення потреб обміну знаннями та інформацією відповідно до потреб досліджуваної компанії.

Далі необхідно сформулювати основні етапи впровадження механізму

управління інноваційним розвитком ТОВ «Тернопіль Екопак» відповідно до визначених напрямів та КРІ (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Напрями впровадження механізму управління інноваційним розвитком ТОВ «Тернопіль Екопак»**

Напрямок розвитку	Основні заходи	КРІ
Формування системи управління інноваційним розвитком	Розроблення нової системи управління ТОВ «Тернопіль Екопак» Розроблення методичної та інформаційної бази Впровадження механізмів захисту інновацій Організація контролю результативності впровадження інновацій	Величина витрат – 20тис.грн. Терміни виконання проекту – 37 днів Успішність проекту 1,42 Кількість організацій партнерів, задіяних в НДДКР-2
Взаємодія з ЗВО	Розроблення та затвердження програми щодо взаємодії з ЗВО Залучення ЗВО та наукових організацій до розроблення та реалізації НДДКР Укладання договорів/угод про співпрацю Проходження практики студентами ЗВО	Кількість ЗВО партнерів – 1 Кількість проектів НДДКР, виконаних спільно з ЗВО – 2 Кількість осіб, що навчаються за освітніми спільними програмами – 25
Інновації в бізнес процесах	Розвиток системи управління знаннями на підприємстві Розробка системи управління інноваційною діяльністю Формування системи планування інновацій	Обсяги витрат Термін виконання

Примітка: складено автором на основі даних підприємства та [7, с.65].

Аналіз даних таблиці 3.1 показує, що вдосконалення механізму управління інноваційним розвитком потребує залучення певних фінансових та людських ресурсів. В середньому умови реалізації запропонованої інструкції складають 10 років, а очікуваний термін окупності – 2 роки, що в майбутньому принесе прибуток ТОВ «Тернопіль Екопак».

Для того, щоб обґрунтувати доцільність інноваційних рішень компанії ТОВ «Тернопіль Екопак», необхідно вдосконалити технологію навчання та впровадження інновацій.

Основними напрямками вдосконалення технології управління інноваційним розвитком компанії ТОВ «Тернопіль Екопак» є:

– покращити управлінські показники інноваційного розвитку ТОВ «Тернопіль Екопак» шляхом створення проектного підрозділу в компанії, що

підвищить рівень інноваційної активності компанії, спростить процес прийняття інноваційних рішень та прискорить розробку і впровадження нових технологій;

– поліпшити структуру компанії і знизити плинність кадрів за рахунок поліпшення стимулів мотивації співробітників, що сприятиме зниженню плинності кадрів на ТОВ «Тернопіль Екопак», підвищенню продуктивності праці .

Завдяки усуненню певних проблем у діяльності ТОВ «Тернопіль Екопак» та впровадженню запропонованих методичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління інноваційним розвитком, підприємство зможе забезпечити високу рентабельність та сталий розвиток підприємства в цілому в майбутньому.

Мотивація людини відіграє важливу роль в інноваціях, так як є важливим елементом, який спонукає людей шукати нові ідеї і реалізовувати їх. Існує кілька способів використання мотивації для підвищення ефективності нововведень.

Перш за все, необхідно створити обстановку, що сприяє мотивації. Це означає, що організація повинна підтримувати високий моральний дух, підтримувати внутрішній стан співробітників і створювати умови для їх професійного зростання. Приємна атмосфера і позитивна оцінка сприяють створенню мотивації.

По-друге, використання системи заохочення також є ефективним засобом мотивації. Вона може бути матеріальною (наприклад, бонуси, бонуси, акції компанії) або нематеріальною (наприклад, визнання, можливості для особистого та професійного розвитку). Регулярне заохочення та визнання зусиль співробітників може підвищити їхню мотивацію до інновацій.

По-третє, мотивація може бути посилена шляхом стимулювання творчого мислення та колективного вирішення проблем. Цього можна досягти шляхом мозкового штурму, тренінгу критичного мислення та надання можливостей для навчання та розвитку.

По-четверте, лідерство також відіграє важливу роль у мотивації інновацій. Лідери, які пропонують чітке бачення, спільні цінності та відкрите спілкування, можуть підвищити мотивацію команди. Також важливо, щоб лідери довіряли своїм підлеглим, розширювали їх повноваження та ставили під загрозу нестандартні ідеї.

По-п'яте, сприяння культурі інновацій на організаційному рівні та створення системи безперервного навчання також може підвищити мотивацію до інновацій. Сюди можна віднести розробку спеціальних програм, курсів і майстер-класів з розвитку інноваційних навичок співробітників.

По-шосте, важливою частиною мотивації є інтеграція інноваційних проектів в стратегію компанії. Це означає, що співробітники повинні розуміти, як їхні ідеї та зусилля впливають на загальні цілі та результати діяльності організації. Це може створити довіру та підвищити мотивацію до інновацій.

По-перше, організація повинна безперервно аналізувати і контролювати результати інноваційної діяльності з метою виявлення слабких місць, успіхів і можливостей для подальшого розвитку. Система зворотного зв'язку та відкритість до нових ідей допомагають підтримувати мотивацію співробітників та сприяють постійному вдосконаленню процесів.

По-восьме, організація повинна активно співпрацювати із зовнішніми зацікавленими сторонами, такими як клієнти, постачальники, партнери та навчальні заклади, ділитися своїм досвідом і знаннями. Це може створити додаткові можливості для інновацій та сприяти мотивації та відкритості до змін.

Беручи до уваги все вищесказане, можна зробити висновок, що використання мотивації для вдосконалення інноваційної діяльності призводить до створення сприятливого середовища, застосування системи винагороди, розвитку творчого мислення, ефективного лідерства, підтримки культури інновацій та інтеграції інноваційних проектів в стратегію компанії. Ці взаємопов'язані заходи можуть сприяти підвищенню результативності та результативності інновацій на всіх рівнях організації. Постійна підтримка та співпраця між різними відділами компаній також є важливим фактором, який сприяє мотивації та інноваціям.

### **Висновки до розділу 3**

На основі аналізу фінансових показників та проблем у діяльності ТОВ «Тернопіль Екопак» знайдено шляхи вдосконалення процесу управління інноваційним розвитком компанії. Тому пріоритетними напрямками для ТОВ

«Тернопіль Екопак» є реорганізація існуючої структури компанії, зниження плинності кадрів, створення проектного відділу, розробка вдосконаленої стратегії управління інноваційним розвитком та впровадження механізму управління інноваціями.

У процесі реалізації запропонованих рекомендацій та обґрунтування доцільності впровадження запропонованих засобів удосконалення управління інноваційним розвитком, ТОВ «Тернопіль Екопак» зможе покращити показники інноваційного потенціалу, активізувати інноваційну діяльність та отримати значні вигоди від впровадження інновацій.

Використання мотивації для активізації інновацій призводить до створення сприятливого середовища, застосування системи винагороди, розвитку творчого мислення, ефективного лідерства, підтримки культури інновацій, інтеграції інноваційних проектів в стратегію компанії. Ці взаємопов'язані заходи можуть сприяти підвищенню результативності та результативності інновацій на всіх рівнях організації. Постійна підтримка та співпраця між різними відділами компаній також є важливим фактором, який сприяє мотивації та інноваціям.



## ВИСНОВКИ

Мотивація є комплексним поняттям і являє собою мотивацію конкретного співробітника і колективу в цілому на досягнення особистих і колективних цілей компанії. Мотивація - це не дійсно спостережуваний факт, а сконструйоване поняття, про яке можна судити за результатами професійної діяльності або поведінки співробітників. Менеджер повинен бути знайомий з теоріями мотивації. Однак жодна з існуючих теорій, які будуть розглянуті окремо, не здатна вирішити всі виробничі завдання. Тільки комплексне застосування багатьох розроблених теорій допоможе керівнику визначити напрямки дій і дій, а також всебічно відповісти на всі питання. Загальні теорії мотивації допомагають відповісти на питання про те, які фактори трудової діяльності працівника безпосередньо залежать від мотиваційного ефекту і визначити порядок застосування мотиваційних факторів. Ефективність інноваційної діяльності компанії підвищиться, якщо її будуть здійснювати компетентні і цілеспрямовані фахівці. У зв'язку з подальшим реформуванням економічних відносин, підвищенням конкурентоспроможності продуктивних сил і пристосуванням працівників до ринкового середовища посилиться вплив мотивів, пов'язаних зі збереженням праці, прагненням до самореалізації і самовдосконалення. Поєднання і цілеспрямоване застосування всіх концептуальних підходів і мотиваторів сприяють підвищенню високого мотиваційного ефекту, самореалізації кожного співробітника і, в кінцевому підсумку, інноваційної діяльності компанії.

Інноваційна діяльність - це складна, перспективна і витратна діяльність, результат якої недостатньо передбачуваний для кожної бізнес-одиниці. Мотивація є одним з необхідних елементів для поліпшення інноваційної діяльності організації. Одним з основних результатів функціонування механізму мотивації є регулювання мотиваційної структури працівника, відповідно до цілей, які керівництво організації поставило перед працівниками. Багато в чому цілі залежать від стадії життєвого циклу, на якій зараз знаходиться бізнес. Основними фазами розвитку організації, які вимагають надмірної уваги до інновацій, є фази зростання

і зрілості. Кожен етап характеризується певними напрямками інновацій, які мають вирішальне значення для розробки стратегічних планів. Для кожного етапу дається набір критеріїв, що визначають ефективність управління персоналом і рекомендовані методи мотивації. Єдиний перелік показників, розроблений для всієї організації, дозволяє керівнику контролювати динаміку і якість роботи з управління персоналом. Організаційні лідери повинні приділяти особливу увагу впровадженню нематеріальних і нестандартних методів мотивації, розробляти власну методологію мотивації всередині організації, адаптовану до стадії життєвого циклу, сприяти досягненню високого інноваційного ефекту.

Інноваційний потенціал компанії оцінювався на основі PEST, SNW та SWOT-аналізів, що дозволило визначити подальші стратегії та перспективи ТОВ «Тернопіль Екопак». Огляд показав, що ТОВ «Тернопіль Екопак» має реальні можливості для створення та впровадження інновацій у бізнесі компанії.

Однак, результати аналізу показують, що, незважаючи на своє прибуткове становище, бізнес ТОВ «Тернопіль Екопак» є недостатньо ефективним.

Тому для успішного продовження своєї діяльності компанія повинна впроваджувати інновації та освоювати нові технології виробництва, які дозволять їй випускати нові види продукції кращої якості з мінімальними витратами.

Доцільно виділити критерії ефективності механізму контролінгу інноваційного розвитку підприємства в рамках кожної управлінської одиниці, це критерій ефективності організаційної одиниці управління, який буде показником діяльності підприємства, критерій економічного блоку - показниками платоспроможності, критерієм виробничої одиниці - показниками конкурентоспроможності. Виходячи з вищесказаного, необхідно розробити концепцію механізму контролю інноваційного розвитку компанії.

На основі аналізу фінансових показників та проблем у діяльності ТОВ «Тернопіль Екопак» знайдено шляхи вдосконалення процесу управління інноваційним розвитком компанії. Тому пріоритетними напрямками для ТОВ «Тернопіль Екопак» є реорганізація існуючої структури компанії, зниження плинності кадрів, створення проектного відділу, розробка вдосконаленої стратегії

управління інноваційним розвитком та впровадження механізму управління інноваціями.

У процесі реалізації запропонованих рекомендацій та обґрунтування доцільності впровадження запропонованих засобів удосконалення управління інноваційним розвитком, ТОВ «Тернопіль Екопак» зможе покращити показники інноваційного потенціалу, активізувати інноваційну діяльність та отримати значні вигоди від впровадження інновацій.

Використання мотивації для активізації інновацій призводить до створення сприятливого середовища, застосування системи винагороди, розвитку творчого мислення, ефективного лідерства, підтримки культури інновацій, інтеграції інноваційних проєктів в стратегію компанії. Ці взаємопов'язані заходи можуть сприяти підвищенню результативності та результативності інновацій на всіх рівнях організації. Постійна підтримка та співпраця між різними відділами компаній також є важливим фактором, який сприяє мотивації та інноваціям.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова А.С., Марич М.Г., Попова Л.В. Кредитне забезпечення інноваційного розвитку економіки банківськими установами в Україні // Проблеми і перспективи економіки і управління. 2019. № 2 (18). С. 181-189.
2. Августин Р. Р., Демків І. О. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 29. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/576> .
3. Августин Р., Демків І. Стратегічно-тактичний інструментарій управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства. Modeling the development of the economic systems. 2022. №3. С. 121–126. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-17> .
4. Августин Р.Р., Демків І.О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/16.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/16.pdf)
5. Безус А.М., Шафранова К.В., Безус П.І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. Інвестиції: практика та досвід №8, 2018. С.22-25
6. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. Економіка АПК. 2017. № 5. С. 65-72.
7. Гарафонова О. І., Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. Бізнес Інформ. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2019. №9. С. 110–116.
8. Гончар О. І. Управління витратами операційної діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 4. С. 154–157.
9. Гончар О. І. Формування комплексу елементів інноваційного забезпечення механізму управління потенціалом підприємства. Актуальні питання комплексного оцінювання інноваційної діяльності промислових підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ. 2017. С. 218–272.

10. Граф А. Особливості мотивації забезпечення розвитку інноваційної діяльності підприємств: мат. доп. IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Тернопіль: ЗУНУ, 04.05.2023 р., Ч.2.
11. Гринькевич О. С., Квак С. А. Аналіз інноваційної діяльності підприємств з використанням міжнародних і національних індикаторів. Формування ринкової економіки в Україні, 2020. Вип. 42. С.27–39
12. Гудзь О.Є. Банківське кредитування інноваційного розвитку підприємств: можливості та ризики // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. С. 12-19.
13. Дискіна А.А., Богаченко Я.В. Напрями стимулювання інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 10. С. 582–585.
14. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивація и оценка персонала: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
15. Довбуш В.І., Щур Т.В., Удосконалення управління економічною стійкістю малих підприємств на ринку інновацій: Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи», КНУТД, 2018. С.303- 306
16. Єськов О.Л. Мотивація і стимулювання праці // Економіка України, 2001. – № 2. – С.15–18.
17. Завідна Л. Д. Стратегічний аналіз та його роль в системі управління підприємством / Л. Д. Завідна // Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 3. С. 60-64.
18. Захарова Т. М. Інноваційна політика держави та принципи її регулювання. URL: <http://intkonf.org/zaharova-tv-innovatsiyna-politika-derzhavi-yiyiregulyuvannya/>
19. Захарченко Н. В. Обґрунтування стратегічних інноваційно-інвестиційних рішень в управлінні високотехнологічним виробництвом: моногр. О.: Бахва, 2017. 488 с.
20. Кваша О. С. Інноваційний розвиток економіки України: світовий досвід та рекомендації для України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.

2016. Вип. 6(1). С. 150-154

21. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства / Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 4-1. С. 146-150.

22. Колісник Р. М. Сутність та основні принципи формування організаційно-економічного механізму управління підприємством. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2021. Вип. 1 (14). С. 66–72.

23. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.

24. Косенко О.П. Комерціалізація інтелектуально-інноваційних технологій: монографія. – Х. : НТУ «ХПІ», 2015. – 599 с.

25. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.

26. Лепейко Т. І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 1. С. 143–150.

27. Лепейко Т.І. Генезис сучасних теорій мотивації //Збірник наукових праць Українського державного морського технічного університету. – Миколаїв, 2004.– С. 3–14.

28. Лук'янченко Н.Д., Бунтовська Л.Л. Мотивація персоналу: Навчальний посібник. – Донецьк, ДонНУ, 2004. – 302 с.

29. Маркіна І. А., Семич Н. И., Дячков Д. В. Організаційно-економічний механізм управління інформаційним потенціалом підприємства. Економічний форум. 2016. Вип. 2. С. 175-181.

30. Маркіна І. А., Більовська О. О., Ганженко Д. О. Методологічні засади потенціалу підприємства та його структуризація. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Серія: Економічні науки. Чернівці: ПБКФ «Технодрук». 2017. Вип. 4 (68). С. 108-119.

31. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Хорошко Д. Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 3 (26). С.

76-81.

32. Мартиненко М. В. Управління розвитком підприємства в умовах інноваційної знання-орієнтованої економіки // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2018. Вип. 94. С. 36-46.

33. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Система оцінки показників інноваційного потенціалу промислового підприємства / О.І. Маслак, Л.А. Квятковська // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=298>.

34. Мохонько Г., Клименко К. Стан розвитку інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості в Україні. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. І Міжнародної наук.- практ. конф., 23 квіт. 2020 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С. 184–185.

35. Островецький В.І. Амортизаційна політика України в системі інструментів податкового стимулювання інвестиційно-інноваційної активності . Економічний вісник Донбасу №2(48), 2017 URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/amortizatsionnaya-politika-ukrainy-v-sistemeinstrumentov-nalogovogo-stimulirovaniya-investitsionno-innovatsionnoy-aktivnosti>

36. Пілявоз Т.М., Глущенко Л.Д. Організаційно-економічні аспекти системи управління інноваційним розвитком промислового підприємства. Економіка і суспільство. – 2018. –Вип.18. – с. 523-530.

37. Положення про порядок створення та функціонування технопарків і інноваційних структур інших типів / Верховна Рада України.URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

38. Про інноваційну діяльність: Закон України// ВВРУ. 2002. № 36. С. 266.URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

39. Про наукову і науково-технічну діяльність: закон України від 13 грудня 1991 р. № 1977- XII. / Верховна Рада України.URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

40. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 5 грудня 2012 року № 3715-VI. // ВВРУ. 2012. № 19-20. С. 166.

41. Про схвалення Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері : розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.09.2012.URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-%D1%80>
42. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – К.:МАУП,2001. – 168 с.
43. Статистичний збірник: Наукова та інноваційна діяльність України. 2021 рік. К.: Державна служба статистики України, 2021. 108 с. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.
44. Федоренко В.Г. Управління інноваційним розвитком підприємства: монографія./ за заг ред. Федоренко В.Г., Федулової Л.І. К.: ТОВ «ДКС центр», 2014. 346с.
45. Филюк Г.М. Бар'єри на шляху інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств та їх подолання. Науковий вісник : Економіка і регіони Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка. 2016. № 4. С. 10–15.
46. Філіппова С. В., Сааджан В. А., Васильєва В. Ю. Інноваційні стратегії та інноваційні технології. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2018. № 1(3). С. 49–61.
47. Цифрові технології в інноваційній трансформації економіки України : колективна монографія / Єгоров І.Ю., Никифорок О.І. та ін. ; за ред.: чл.-кор. НАН України Єгорова І.Ю., д.е.н. Никифорок О.І., к.е.н. Ліра В.Е. ; НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України». К., 2020. 308 с.
48. Шипуліна Ю.С. Управління формуванням інноваційної культури промислових підприємств: монографія. Суми: Територія, 2017. 432 с.
49. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О.. Менеджмент: підручник . Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
50. Шматько Н.М., Пантелєєв М.С. Розвиток інноваційної політики України з використанням маркетингу інновацій. Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки). Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 37 (1313). С. 50-56.
51. Шпикуляк О.Г., Грицаєнко М.І. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній



- сфері: менеджмент та ефективність: Монографія. Херсон: ОЛДПЛЮС, 2016. 424с.
52. Шуст О. А. Обґрунтування стратегії інноваційно-орієнтованого розвитку сільськогосподарських підприємств з виробництва молока / О. А. Шуст, О. М. Варченко, І. М. Паска, К. В. Ткаченко, І. В. Свиноус // Економіка та держава. 2021. № 3. С. 23-27.
53. Юрчук Н. П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концентрації сталого розвитку економіки України/ Н.П. Юрчук, В. Ю. Вовк, Р.П. Топіна // Агросвіт. – 2019. – № 3. – С. 53-61.
54. Cooke F.L., Saini D.S. How does the HR strategy support an innovation-orientated business strategy of institutional context and organizational practices in Indian firms // Human Resources Management, 2010. – Vol. 49, №3. – PP. 377–400.
55. Forecasting Strategies For Economic Mechanism Innovative Activities Of Enterprises / M. Voynarenko et al. Advanced computer information technologies (ACIT`2019) : 9th International Conference (Ceske Budejovice, Czech Republic, June 5-7, 2019). Ceske Budejovice, 2019. P. 362–365.
56. Formation of an Innovative Competitiveness Management System of the Enterprise: On the Case of Ukraine's Healthcare / S. Makarenko et al. Journal of Economics and Management Sciences. 2020. vol. 3, № 1, pp. 1–12. URL: <https://doi.org/10.30560/jems.v3n1p1>.
57. Harris-Briggs N. How the Digital Workplace of 2019 Will Affect Performance Management // Training Industry. 2019. URL: <https://trainingindustry.com/blog/performance-management/how-the-digital-workplace-of-2019-will-affect-performancemanagement>
58. Innovative development of the regions: cooperation between enterprises and state institutions / N. Tyuhtenko et al. Marketing and Management of Innovations. 2019. Issue 3. P. 354–365.
59. Jaeho Shin et al. “The Effect of Sustainability as Innovation Objectives on Innovation Efficiency” – Sustainability. 2018. №10
60. Taylor&Francis Online [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2012.709650>

61. Voloshchuk K., Voloshchuk Y., Voloshchuk V. Innovative development of Ukraine. Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy : proceedings of the 2018 International Scientific Conference, Warsaw, 7-8 June 2018. Warsaw : Warsaw University of Life Sciences, 2018. No 1. P. 62-68.
62. Wroom V. Deci E An overview of work motivation //Readings in industrial of organizational psychology. – N.Y.1972