

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ  
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Організація виробництва нових видів продукції на підприємстві (на матеріалах ТОВ «Нейл»)»**

**Виконала:** студентка магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент

**Кухта М.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник:**

д.е.н., доцент,

**Іжевський П.Г.**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище та ініціали)

**Рецензент:**

д.е.н, професор,

**Чмир О. С.**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2021 рік

### **Анотація**

**Кухта М. Організація виробництва нових видів продукції на підприємстві (на матеріалах ТОВ «Нейл»)** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2021. 84 с.

Магістерська робота спрямована на узагальнення теоретичних підходів та розробку практичних рекомендацій щодо удосконалення системи організації виробництва нових видів продукції на підприємстві.

Проаналізовано та узагальнено підходи до визначення сутності поняття «новий товар». Доведено, що на особливу увагу в сучасних умовах заслуговує маркетинговий підхід в рамках якого визначення сутності поняття є наступним: «новий товар – це кінцевий результат науково-дослідної діяльності підприємства, який має нові або вдосконалені функціональні властивості та направлений на задоволення нових потреб в межах умов конкретного ринкового середовища та сприймається споживачами як новий».

Практичні аспекти організації виробництва нових видів продукції досліджено на матеріалах підприємства по виробництву цяхів ТОВ «Нейл». Досліджено організаційні аспекти управління організацією виробництв нових видів продукції; встановлено, що на підприємстві не достатня увага приділяється управлінню інтелектуальною власністю, зокрема розробці патентоспроможних товарів, здатних забезпечити підприємству формування стратегічних конкурентних переваг.

У роботі представлена модель управління виробництвом нових продуктів на ТОВ «Нейл», визначено виробничі та економічні завдання, які вирішуються на всіх етапах виробничого циклу нової виробництва продукції. Визначено конкурентні переваги виробництва патентоспроможної продукції, виокремлені основні бізнес-процеси організації виробництва нових патентоспроможних продуктів, обґрунтовано доцільність формування центру

управління інтелектуальною власністю та фонду фінансування створення об'єктів інтелектуальної власності. У роботі представлено підхід до визначення винагороди працівникові за створення об'єкта інтелектуальної вартості з урахуванням економічного ефекту від його використання.

**Ключові слова:** товар, новий товар, патентоспроможний товар, інноваційна діяльність, організація.

### **Summary**

Kukhta M. Organization of production of New types of products at the enterprise (on the Materials of Neil LLC) - Qualification scientific work on the right of the manuscript. Master's work for obtaining the educational degree of master in the specialty 073 Management. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2021. 84 p.

The master's thesis is aimed at generalizing theoretical approaches and developing practical recommendations for improving the system of organization of production of new products at the enterprise. Practical aspects of the organization of production of new types of production are investigated on Materials of the enterprise on manufacture of shops of LLC Neil. The paper presents a model of production management of new products at Neil LLC, identified production and economic tasks that are solved at all stages of the production cycle of new production. The competitive advantages of production of patentable products are defined, the basic business processes of the organization of production of New patentable products are singled out, expediency of formation of the center of management of intellectual property and fund of financing of creation of objects of intellectual property is substantiated.

The paper presents an approach to determining the employee's remuneration for the creation of an object of intellectual value, taking into account the economic effects of its use.

**Key words:** product, new product, patentable product, innovative activity, organization.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА НОВИХ ВИДІВ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність та критерії розробки концепції нового товару	8
1.2. Етапи організації виробництва нових видів продукції на підприємстві	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ У ТОВ «НЕЙЛ»	21
2.1. Організаційні аспекти управління організацією виробництв нових видів продукції на підприємстві	21
2.2. Економічні можливості та потреби виробництва нових видів продукції на підприємстві	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА НОВИХ ВИДІВ ПРОДУКЦІЇ У ТОВ «НЕЙЛ»	47
3.1 Удосконалення організаційних засад виробництва нових видів продукції підприємства	47
3.2 Забезпечення ефективності організації виробництва нових видів продукції підприємства	56
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	81

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Посилення конкуренції обумовлює необхідність удосконалення підходів до організації виробництва нових видів продукції на підприємстві з метою створення стійких конкурентних переваг за рахунок своєчасного оновлення асортименту, виведення на ринок продукції, що володіє унікальними властивостями тощо. Для досягнення головної мети у вигляді прибутку від своєї діяльності, будь-яке підприємство повинно забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції. Для цього потрібно забезпечити розвиток і підвищення ефективності виробничої системи, інвестування в інноваційну діяльність, зокрема випуск патентоспроможної продукції.

Проблеми організації виробництва нової продукції, забезпечення конкурентоспроможності продукції досліджували такі вчені: Алимов О. [1], Діденко Є.О. [15], Кеворков В. [31], Мокляк М.В. [39], Ілляшенко С. [24], Овсак О.П. [41], Траут Дж. [50], Федьков В. [57], Шилехина М. [58] та ін. Недостатня розробленість практичних підходів організації виробництва нової продукції сучасних підприємств обумовили актуальність і вибір теми роботи.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи організації виробництва нових видів продукції на підприємстві. Досягнення зазначеної мети зумовило необхідність вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань:

- розглянути сутність та критерії розробки концепції нового товару;
- визначити етапи організації виробництва нових видів продукції на підприємстві;
- охарактеризувати організаційні аспекти управління організацією виробництв нових видів продукції на підприємстві;

- визначити економічні можливості та потреби виробництва нових видів продукції на підприємстві;
- розробити напрями удосконалення організаційних засад виробництва нових видів продукції підприємства;
- визначити заходи забезпечення ефективності організації виробництва нових видів продукції підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес організації виробництва нових видів продукції на підприємстві.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та практичні аспекти організації виробництва нових видів продукції на ТОВ «Нейл».

**Методи дослідження.** У проведеному дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Використання методів теоретичного узагальнення, системного підходів забезпечило вивчення сутності процесу організації виробництва нового товару та його етапів. При дослідженні організації виробництва нового товару в практиці сучасних підприємств застосовували методи аналізу та синтезу, порівняння, економічного аналізу. Графічний метод використано для наочного представлення результатів дослідження. Застосування розрахунково-економічних методів дозволило обґрунтувати економічну доцільність випуску нового виду продукції на підприємстві, метод формалізації та узагальнення – для визначення напрямів удосконалення організаційних засад виробництва нових видів продукції підприємства.

Інформаційною базою дослідження послуговували наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з теоретичних проблем організації виробництва нових видів продукції, монографічні дослідження, публікації в періодичних виданнях, фінансова звітність ТОВ «Нейл» та спостереження автора тощо.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції “Економіка, фінанси, облік і право: актуальні

питання і перспективи розвитку”, (19 травня 2021 р., м. Полтава, Україна) [34].

**Практичне значення одержаних результатів.** Опрацьовані автором теоретичні положення та практичні рекомендації щодо удосконалення організації виробництва нових видів продукції на підприємстві можуть використовуватись як в практичній діяльності ТОВ «Нейл», так і інших суб’єктів господарювання.

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 61 найменувань та 3 додатків. Основний обсяг роботи викладений на 62 сторінках.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА НОВИХ ВИДІВ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність та критерії розробки концепції нового товару

Сьогодні успіх підприємства багато в чому визначається його здатністю швидко реагувати на зміни ринку. Споживчий попит, зростання конкуренції, динамічність самого ринку визначають частоту оновлення продуктової лінійки. Швидкість (або, точніше, частота) появи новинок стає вирішальним фактором конкурентної боротьби. При аналізі діяльності підприємства значна роль належить такому поняттю, як «новий товар». Адже саме ця категорія є однією з ключових в конкурентній боротьбі за споживача.

Товар складне, багатоаспектне поняття, яке включає сукупність багатьох властивостей, головними серед яких є споживчі властивості, тобто здатність товару задовольняти потреби того, хто ним володіє. У сучасній літературі з маркетингу підкреслюється не тільки роль товару в його обміні на гроші, скільки можливість його використовувати, споживати: «...товар - це засіб, за допомогою якого можна задовольнити певну потребу...» або ж «...товаром є все, що може задовольнити вже існуючу потребу або потребу, яка акумулюється ринком з метою привернення уваги, придбання, використання або споживання...» або «...товар - це комплекс корисних властивостей речі...» [41, с.150].

Товар є одним з елементів комплексу маркетингу, поряд з ціною, методами поширення і просування. Товар досить часто розглядається в технічному, економічному та психологічному аспектах [39, с.205]:

- в технологічному аспекті під товаром розуміється об'єкт, що володіє різноманітними фізичними, хімічними та іншими технічними властивостями і описується параметрами, що відображають рівень цих властивостей.

- в економічному аспекті товар є матеріальним і нематеріальним об'єктом, що володіє певним потенціалом корисності і задовольняє тим самим потреби споживачів.

- в психологічному аспекті товар розглядається як комплекс уявлень споживача, існуючий в його індивідуальній уяві як імідж продукту.

Ці три аспекти розглядаються і представляються на ринок в комплексі і в кінцевому результаті визначають конкурентоспроможність продукту. Розробка і виведення на ринок нового товару обумовлені наступними причинами [45, с.221]:

- необхідністю захистити підприємство від наслідків неминучого процесу занепаду існуючих товарів, який зумовлюється конкуренцією або моральним зносом. Зниження рентабельності товарів, що випускаються або послуг, що надаються може бути компенсовано в довгостроковому періоді тільки за рахунок введення нового товару, який користувався б попитом у споживача. Введення нового товару або послуги в асортимент необхідне для захисту вже вкладених ресурсів;

- необхідністю розширювати виробництво більш швидкими темпами, ніж це можливо при вузькому асортименті продукції, що випускається, необхідністю розподілу комерційних ризиків на більш широкий спектр товарів і послуг, а також зменшення впливу конкуренції на окрему сферу діяльності підприємства;

- необхідністю забезпечити більш швидке підвищення загальної рентабельності підприємства, що виражається відношенням прибутку до вкладеного капіталу, шляхом збереження і підвищення конкурентоспроможності, раціональнішого використання відходів виробництва, більш повного використання виробничих потужностей і можливостей персоналу і, як наслідок, більш рівномірного розподілу деяких накладних витрат, зменшення сезонних і циклічних коливань в рівні виробництва і збуту [50].

В науковій літературі існує безліч трактувань терміну «новий товар». Розглянемо декілька з них. «...Новий товар – це предмет споживання, який більш повно задовольняє нові або вже сформовані потреби людини порівняно із товарами-замінниками...» [36, с.46].

«...Новий товар – це продукція, послуга або ідея, що сприймаються деякими потенційними споживачами як новинки. Зазвичай до цієї категорії відносять принципово нові, поліпшені або модифіковані продукти, товари з новим дизайном, маркою, упаковкою та ін. До нових можуть також ставитися існуючі продукти, пропоновані до реалізації на нових ринках і є новинкою для споживачів цих ринків...»[32, с .162].

«...Новий товар – це новий продукт, що вийшов на ринок і відрізняється від існуючих товарів подібного призначення будь-якою зміною споживчих властивостей...» [53, с.120]. Це визначення підкреслює товарну новизну продукту. Важливий сам факт появи товару, який не має повноцінних аналогів на даному ринку і користується попитом. При цьому межі ринку теж слугують критерієм новизни

«...Новий продукт – це продукція, послуга або ідея, які сприймаються деякими потенційними споживачами як нові...» [57, с.45]. Нами було проаналізовано ряд визначень поняття «новий товар», що відображені в наукових працях вітчизняних та іноземних авторів. На основі систематизації даних визначень були виділені узагальнені підходи до визначення нового товару. Розглянемо детальніше наведені підходи в таблиці 1.1.

Отже, аналіз наведених визначень свідчить, що основними критеріям новизни товару можуть виступати технологія виробництва, функції споживання, нові групи споживачів, тощо. Основними підходами до визначення сутності поняття «новий товар» є наступні: підхід, орієнтований на отримання прибутку; підхід, орієнтований на характеристики нового товару; ринково-орієнтований підхід; підхід, орієнтований на задоволення нових потреб споживачів; маркетинговий підхід.

Таблиця 1.1. Підходи до визначення поняття «новий товар»

Підхід	Ключові відмінності	Узагальнене визначення	Автори
Підприємницький	Принесення додатково прибутку підприємству	Новий товар - товар, який вигідно відрізняється від інших товарів та здатний приносити прибуток	П. Диксон Г. Л. Багиев В. М. Тарасевич
Товарний	Зміна функціональних характеристик товару	Новий товар - це товар, виріб, який принципово або суттєво відрізняється від відомих на ринку, який містить нові або додаткові функціональні можливості, зміни в формі, дизайні, які мають важливе значення для споживачів	Е. В. Минько А. Е. Минько А. Павленко Л. Балабанова Н. Ілляшенко С.В. Мочерний О.А. Устенко
Ринковий	Відповідність потребам ринку, спрямований балансувати попит та пропозицію	Новий товар - товар, що задовольняє нові споживчі потреби та не містить аналогів на ринку, який повинен відповідати потребам ринку задля оптимального балансу попиту та пропозиції на ньому	А. Мокров Е.Е. Головчанская Ж.-Ж. Ламбен
Споживчий	Задоволення потреб споживачів	Новий товар - це продукція, послуга чи ідея, яка сприймається деякими потенційними споживачами як новинка	П. Друкер І. А. Павленко О. К Шафалюк П. Дойль Й. Шумпетер А.Н. Романов Ю.Ю. Корлюгов С. Красильников
Маркетинговий	Задоволення нових потреб споживачів, підприємства та ринку	Новий товар - це кінцевий результат науково-дослідної діяльності фірми-виробника, який неодмінно повинен відповідати потребам, що сформувалися у потенційних покупців до моменту його виходу на ринок, та який у свідомості споживача є суттєвим нововведенням, спрямований на максимізацію прибутку виробника та зменшення його ризиків	Ф. Котлер Н.С. Кубишина П. С. Зав'ялов А.О. Старостша В. Я. Кардаш Н. Т Чухрай

Джерело: [41, с.150].

Різноманітність наукових поглядів на сутність нового товару зумовлює необхідність їх системної класифікації. Розглянемо деякі із вже існуючих

підходів. Так, класифікація нових товарів Гіковатої Н.С базується на критерії ступеня новизни для продуцента і для ринку [43]:

- абсолютно нові товари – товари, у яких уся сукупність суттєвих ознак складається тільки з раніше невідомих (відмінних). Для таких товарів аналогів не існує, тобто вони задовольняють абсолютно незадоволені потреби.

- відносно нові товари – товари, які також відрізняються новизною, що є присутньою у сукупності суттєвих ознак. Однак для них завжди існують аналоги, що задовольняють відому потребу. Тому, незважаючи на об'єктивність новизни товару, що може бути посилена наявністю відмінностей у несуттєвих ознаках, ці товари є відносно новими.

- квазінові товари – товари, що об'єктивно не мають новизни. Вони призначені для задоволення тієї ж потреби, що й аналог. Сукупності суттєвих ознак аналога і товару не мають відмінностей. Однак ці товари можуть відрізнитися від аналога своїми допоміжними і додатковими функціями й ознаками, які вони реалізують.

- товари-дублікати, що у порівнянні з аналогами не мають відмінності, як в суттєвих, так і несуттєвих ознаках. Це типові імітатори або дублікати.

Автори Шоффрає і Доре (Choffray et Dorey, 1983) запропонували наступну класифікацію, засновану на критерії природи змін фізичних чи характеристик нового товару, що сприймаються споживачем [24, с.56]:

- оригінальні товари. Як фізичні, так і сприймані характеристики описуються в нових термінах.

- оновлені товари. Фізичні характеристики змінені, тоді як базові сприймаються характеристики незмінні.

- товари з новим позиціонуванням. Змінено тільки сприймані характеристики, завдяки чому покупець оцінює ці товари по-новому.

Інший погляд на процес класифікації нових товарів мають Войчак А.В. та Павленко А.Ф. Для класифікації нових товарів вони використовують

критерій рівня знань споживачів про них та впливу на зміну споживчої поведінки [1, с.5]:

- товари першого рівня не потребує нових знань (вивчення), бо є тільки модифікацією давно відомої продукції.

- товари другого рівня змінює колишню практику використання продукту, але також майже не потребує нового вивчення. До таких продуктів колись належали електричні зубні щітки, автомобілі з автоматичними трансмісіями, автоматичні кіно- і фотокамери.

- товари третього рівня — це абсолютно нові товари, які не мають аналогів серед існуючих. Вони потребують відповідного вивчення споживачами.

Всі представлені класифікації передбачають виділення товарів за критеріями ступеня новизни для продуцента і для ринку та природою змін фізичних чи характеристик нового товару, що сприймаються споживачем доповнюють одна одну. Систематизувавши інші підходи до виокремлення різновидів нових товарів можемо представити такий їх поділ (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 Критерії класифікації нових товарів

Автор класифікації	Критерії, які характеризують товар як новий	Класифікація товарів
1	2	3
Зав'ялов П.С.	1) критерій часу; 2) критерій відмінності нового товару від аналогів; 3) критерій ступеня відмінності даного товару (сукупних характеристик) від інших товарів.	- нововведення; - новий товар-дублікат; - модифікація товару.
Американська дослідницька компанія Буз Ален, Хемільтон	Ступінь новизни товару та питома вага кожної групи в їх загальній структурі.	- світової новинки (10%); - нові для фірми (20%); - товари, що розширюють наявні асортименти продуктів (28%); - оновлені товари (8%); - товари з позиціонуванням, що змінюється (7%); - товари зі скороченим рівнем витрат (11%).
Кардаш В.Я., Павленко А.Ф., Шафалюк О.К.	Оригінальність товару	- оновлений; - модернізований; - модифікований; - удосконалений.

Продовж.табл.1.2

1	2	3
Шофре, Дорі	Природа змін фізичних або характеристик нового товару, які сприймаються споживачем.	- оригінальні; - оновлені; - товари з новим функціонуванням.
Кубишина Н.С	Ринковий критерій	1) за ступенем новизни для продуцента та ринку: - світові новинки - товари з зниженими цінами - удосконалення і модифікація товару - нові товарні лінії, - репозиціоновані товари, - розширення існуючих товарних ліній

Примітка. Систематизовано автором за даними [26, с.156].

Найбільшу увагу серед науковців привертає ринковий критерій класифікації нових товарів - ступінь новизни товару для продуцента і для ринку. На нашу думку, даний критерій є визначальним для класифікації нових товарів у сучасних ринкових умовах. Новий товар, як новий спосіб задоволення потреби, повинен довести свої переваги порівняно з іншими способами задоволення цієї потреби. Визнання споживачем у новому товарі корисних властивостей споживчої вартості і її переваг над альтернативними споживчими вартостями здійснюється через ринок. Таким чином, ринковий критерій класифікації нових товарів, на нашу думку, є ключовим.

Таким чином, в сучасних умовах висококонкурентного ринкового середовища найбільш актуальними визначеннями сутності поняття «новий товар» є визначення з точки зору маркетингового підходу. Такий підхід є комбінованим та враховує в першу чергу інтереси споживачів, а також направлений на максимальне задоволення їх потреб через прийняття оптимальних управлінських рішень в рамках конкретного ринку та здійснюється заради забезпечення максимізації прибутку підприємств. Розглянуті точки зору в рамках маркетингового підходу частково розкривають сутність поняття «новий товар» [25, с.78], тому запропонуємо наступне визначення: кінцевий результат науково-дослідної діяльності

підприємства, який має нові або вдосконалені функціональні властивості та направлений на задоволення нових потреб в межах умов конкретного ринкового середовища та сприймається споживачами як новий.

## **1.2. Етапи організації виробництва нових видів продукції на підприємстві**

В сучасних умовах господарювання ефективність діяльності будь-якого підприємства визначається його конкурентоспроможністю. Зростання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств залежить від здатності їх адаптуватися до зовнішніх змін, в тому числі можливості виведення на ринок нових продуктів, що забезпечують не тільки диверсифікацію продуктового ряду, а й дозволяють задовольняти потреби якомога більшого числа споживачів ринку. Виведення нового продукту на ринок це складний і послідовний процес, який охоплює величезний обсяг аспектів, при якому необхідно знайти максимально оптимальне рішення, яке відповідає як вимогам ринку, так і продуктивним потужностям підприємства [33, 187]. Виведення нового продукту на ринок дозволяє організації закріпитися на конкретному ціновому сегменті, посилити конкурентоспроможність, розширити свій обсяг продажів продукції.

Для зменшення ризиків невдалого виходу на ринок нової товарної одиниці необхідно змоделювати процес прийняття рішення, яке забезпечить вибір оптимального варіанту нового продукту, стратегії і тактики його реалізації. При виведенні нового продукту на ринок більшість компаній піддаються тенденції проходження передових теоретичних розробок. При цьому будь-який підприємець має власний досвід роботи на ринку - як успішний, так і не дуже, що необхідно враховувати.

Розробка і виведення нової товарної одиниці або послуги зумовлені низкою цілей, які можуть бути при цьому досягнуті. Найбільш суттєві стратегічні цілі виведення нової продукції на ринок представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3. Ключові стратегічні цілі виведення нової продукції на ринок

ЦІЛІ	
Внутрішні	Зовнішні
Необхідність захистити компанію від наслідків неминучого процесу старіння товарів, що знаходяться в активі підприємства	Необхідність підтримки статусу існуючої компанії або створення іміджу нової
Необхідність розширення виробництва більш швидкими темпами, ніж це можливо при вузькому асортименті товарів, що випускаються	Необхідність забезпечення більш швидкого і якісного збільшення загальної рентабельності компанії
	Збалансування сезонних чинників

Джерело: [58]

Попередньої фазою виведення нового продукту на ринок є його розробка. Цей процес можна умовно поділити на два етапи: стадія дослідження і стадія розробки. Так, перша стадія – заплановані підприємством дослідження, які воно проводить вперше для отримання і розуміння нових наукових та технічних знань. У свою чергу, під розробкою мають на увазі застосування підприємством результатів досліджень та інших знань для планування і проектування нових або значно вдосконалених матеріалів, приладів, продуктів, процесів, систем або послуг до початку їх серійного виробництва чи використання [10, с.140].

Відповідно до методики формування ситуаційного управління конкурентоспроможністю виробничих підприємств, яка пропонується Ш. Т. Ісмаїловою, процес розробки і виведення нового товару на ринок проходить кілька етапів [23, с.60]:

- 1) виникнення ідеї нового товару;
- 2) розробка концепту нового товару (втілення ідеї);
- 3) розробка маркетингової стратегії, яка включає в себе:
  - а) аналіз можливостей виробництва і збуту, потенційного обсягу продажів, прогнозування витрат і прибутку, планування ціни;
  - б) розробку товару (технології виробництва і позиціонування торгової марки);
- 4) виведення товару на ринок.

У зв'язку з тим, що перший етап має на увазі безпосередню генерацію ідеї або пошук задуму нового продукту, можна навести деякі джерела його походження: купити інформацію у зовнішніх агентів, винайти абсолютно новий вид товару або послуги, якісно вдосконалити вже існуючий товар, залучити нових партнерів або нові потужності для розробки товару. Залучення до участі в процесі розробки товару споживачів дозволить зекономити час за рахунок своєчасного корегування ідей, а також отримати першу базу потенційних покупців, однак породжує ризик виходу інформації в конкурентне середовище.

В даний час використовуються різні методи для генерації ідей і пошуку задуму нового продукту. Найбільш перспективними є метод пошуку ідей на основі морфологічного аналізу (метод «ящик ідей»), методика SCAMPER і застосування концепції дизайн-мислення в пошуку креативних ідей.

Метод морфологічного аналізу передбачає вирішення проблеми генерації ідей на основі конструювання «морфологічного ящика», або багатовимірної матриці, що містить всі рішення заданої проблеми. Представлені рішення, що містяться в «морфологічному ящику», уважно вивчаються і оцінюються з точки зору цілей, які повинні бути досягнуті підприємством. Після вибору найбільш перспективних ідей вони можуть бути реалізовані.

Перспективною, з точки зору своєї універсальності при розробці нових продуктів, є методика «SCAMPER», яка являє собою схему постановки певних питань, що стимулюють генерацію нових ідей. Схема постановки питань, згідно з даною методикою, охоплює наступні напрямки: «SCAMPER» - це: S - Substitute (що можна замінити?); C - Combine (що можна комбінувати?); A - Adapt (як можна адаптувати?); M - Modify / Magnify (що можна модифікувати, збільшити?); P – Put to Other Uses (яке може бути інше застосування?); E – Eliminate (що можна усунути або звести до мінімуму?); R – Rearrange / Reverse (як можна змінити процес, порядок?).

Концептуальний підхід до розробки нових продуктів, пропонований в рамках дизайн-мислення, включає комплекс методологічних та світоглядних установок, застосування яких в ході реального проектування інновацій дає можливість створення нових продуктів, організації «творчих процесів» міждисциплінарною командою, виявлення непрявлених потреб споживачів в ситуації невизначеності ринку, вирішення багатопланових проблемних ситуацій щодо диверсифікації та адаптації нових продуктів при їх виведенні на ринок [58].

При розробці концепції нового товару необхідно приділити увагу і провести аналіз його місця в поточному асортименті підприємства: які продукти новий товар витіснить, які доповнить. Цей аналіз часто призводить до своєчасної відмови від випуску нового продукту: оскільки він витісняє найбільш прибутковий або більш успішний в продажах товар підприємства. На цьому етапі може бути прийнято рішення про реалізацію якоїсь ідеї в формі окремого бізнесу [29, с.56].

На цій стадії визначаються: назва продукту, основні параметри позиціонування, а також найбільш значущі аспекти стратегії просування. При цьому слід врахувати, що роботи даного блоку тісно пов'язані з наступним етапом виведення продукту на ринок [23, с.60].

Розробка нового товару не може здійснюватися без маркетингових досліджень, оскільки саме вони дозволяють мінімізувати ризики провалу на ринку. Отже, маркетингові дослідження – це систематичне і об'єктивне виявлення, збір, аналіз, поширення і використання інформації для підвищення ефективності, ідентифікації та вирішення маркетингових проблем.

Основними методами дослідження ринку, вивчення факторів впливу на процес виведення нового продукту на ринок є наступні: PEST-аналіз; оцінка ємності і привабливості сегментів ринку; SWOT-аналіз; опис портрета цільового споживача; прогноз захоплення частки ринку; оптимальна конфігурація продукції; виявлення стратегії просування продукту на ринок.

Детальність і рівень опрацювання цих досліджень залежить від конкретної ситуації: продукту, сегмента ринку, ступеня його насиченості тощо. Наприклад, програма може складатися з наступних розділів: опис продукту (в тому числі його сильних і слабких сторін); позиціонування продукту; ринки збуту і цільова аудиторія; політика продажів (в тому числі опис «ідеального» покупця); канали збуту (наявні, нові); стимулювання збуту (інструменти маркетингових комунікацій); окремі спеціальні проекти маркетингу і їх реалізація (спеціальні проекти, націлені на просування нового продукту, наприклад участь у виставці, «промоакції» тощо); торгові умови (взаємовідносини з покупцями) і цінова політика; реклама; бюджет маркетингу. При розробці програми ще раз перевіряється вся наявна інформація з ринку і виробництва, уточнюються розрахунки.

Також слід враховувати, що існує група факторів, що впливають на виведення нового товару на ринок негативно, в неї входять: відсутність характерної властивості або унікальної переваги товару, нечітке визначення товару або ринку, дисбаланс технічних, виробничих і науково-дослідних можливостей підприємства, неефективність технологічних операцій, переоцінка ступеня привабливості ринку [12].

Вивести на ринок новий продукт без реклами в даний час практично неможливо. На сьогоднішній день в маркетинговій практиці існує величезна кількість різних технологій виведення на ринок нової продукції. Розглянемо одну з найбільш використовуваних технологій, що включає в себе вісім основних кроків виведення бренду на ринок. Її авторами є професійні маркетологи Ел і Лора Райс [31].

Виведення нового товару на ринок підприємством – важливе комплексне, багатofункціональне і організаційне завдання [30, с.168]. Воно безпосередньо торкається таких функціональних сфер діяльності підприємства, як маркетинг, продаж, закупівлі, виробництво, фінанси та інші функції. Крім того, виведення товару на ринок є предметом як стратегічного і тактичного, так і проектного та операційного менеджменту на підприємстві.

Виведення нового товару на ринок - ризикований захід, яке потребує ретельного планування.

Для того, щоб зрозуміти, наскільки проект виведення нового продукту на ринок виявився успішним, можна скористатися простими підрахунками показників ефективності: збільшення виручки і підвищення обсягів виробництва при впровадженні нового продукту, зростання чистого доходу підприємства при впровадженні нового продукту, а також оцінка рентабельність інвестицій при впровадженні нового продукту [46, с.201]. Крім того, необхідно здійснити прогноз обсягів реалізації нового продукту на досить тривалий період, оцінивши ефективність виведення нового продукту з урахуванням фактору часу.

Отже, представлена послідовність виведення нового товару на ринок дозволяє [54, с.57]:

- створити організаційно-економічні умови формування розробок нових продуктів з метою диверсифікації напрямків діяльності підприємства;
- стимулювати розробку нових продуктів підприємства;
- зменшувати ризики, пов'язані з розробкою і виведенням підприємством нових продуктів на ринок;
- залучати додаткові інвестиції з метою фінансування нових розробок;
- адаптувати новий продукт до ринкових умов.

Таким чином, представлена послідовність виведення нового продукту на ринок забезпечує взаємозв'язок всіх її компонентів (елементів), задіяних в процесі створення і введення на ринок продуктових інновацій, адаптації до факторів зовнішнього середовища на основі забезпечення зворотного зв'язку. Така етапність є гнучкою і визначає основні управлінські рішення у відповідності з вибором цілей і завдань розвитку підприємства, забезпечуючи зростання його конкурентоспроможності.

## **РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ У ТОВ «НЕЙЛ»**

### **2.1. Організаційні аспекти управління організацією виробництв нових видів продукції на підприємстві**

Організація випуску нової продукції сьогодні дозволяє підприємствам утримувати ринкову нішу, розподілити комерційний ризик на більш широкий асортимент продукції, зменшити вплив конкуренції на окремо взятую сферу виробництва, домагатися збільшення загальної рентабельності підприємства. Процес освоєння і організації випуску нових виробів має складний характер. У цей період відбуваються суттєві зміни в виробничо-господарській діяльності підприємства, в плануванні матеріально-технічного постачання, кадрового забезпечення, змінюється ритмічність виробництва, підвищуються витрати. Тому важливо забезпечити взаємодію розробників і виробників нової продукції, пропорційне завантаження різних ланок підприємства, готовність до переходу на випуск нової продукції, мінімальні витрати часу і коштів [28, с.111].

Головне завдання підготовки виробництва - створення та організація випуску нових виробів. Для її рішення необхідно чітко поєднувати всіх різноманітних процесів підготовки виробництва, раціонально поєднувати особисті і речові елементи процесу створення нової техніки, визначати економічні відносини між учасниками робіт з підготовки виробництва [16].

Виникає необхідність організовувати процеси підготовки виробництва. При підготовці виробництва вирішується багато техніко-економічних завдань, що дозволяють знижувати матеріаломісткість, трудомісткість, собівартість і капіталомісткість продукції, поліпшити її техніко-економічні характеристики, знаходити шляхи задоволення потреби в ресурсах, вибирати форми організації праці та системи його матеріального стимулювання,

складати калькуляції і кошторису на її виготовлення, скорочувати тривалість виробничого циклу. Важливим видом діяльності підприємства з організації підготовки виробництва є створення умов для реалізації всього комплексу заходів, які відповідають вимогам прискореного розвитку науково-технічного прогресу, підвищення ефективності виробництва конкурентоспроможної продукції. У зв'язку з цим виникає необхідність опрацювання практичних аспектів управління організацією виробництва нових видів продукції на ТОВ «Нейл».

ТОВ «Нейл» засновано в 1994 році як виробник цвяхів. Зараз це сильне та динамічне підприємство, яке пропонує найширший асортимент цвяхів в Україні. Крім традиційних будівельних, столярних та покрівельних, підприємство виготовляє спеціальні види цвяхів — в бобінах та розсипні, які використовуються у виробництві дерев'яної тари та піддонів. Для виробників EUR-палет ми пропонуємо цвяхи, сертифіковані Європейською Палетною Асоціацією EPAL. Також клієнтам пропонуються різні засоби кріплення, такі як саморізи, шурупи, конфірмати, болти, гайки, шайби, стержні різьбові, анкери, свердла тощо.

Предметом діяльності ТОВ «Нейл» є:

- виробництво різноманітних металевих виробів;
- виробництво товарів народного споживання, в тому числі продуктів харчування;
- виготовлення продукції промислового призначення;
- виготовлення виробів з деревини;
- виробництво електротехнічних машин, устаткування, апаратури і виробів виробничого призначення;
- а також здійснення інших видів діяльності, відповідно до чинного законодавства України.

ТОВ «Нейл» є власником майна переданого Учасниками йому у власність, у вигляді вкладу до статутного капіталу ТОВ «Нейл», продукції виробленої товариством в результаті господарської діяльності, одержаних

доходів та іншого майна, набутого на підставах не заборонених законом. ТОВ «Нейл» відповідає за своїми зобов'язаннями усім своїм майном. Учасники Товариства не відповідають за зобов'язаннями Товариства. Учасники несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах вартості своїх вкладів.

Аналізу результатів виробничо-господарської діяльності підприємства представлено в додатку А. Отже, наведені в табл. А дані свідчать, що за 2015-2019 рр. обсяг реалізації продукції збільшився з 96243 тис. грн. до 174043 тис. грн. або на 80%, що зумовлено зростанням продуктивності (майже у 1,7 рази), автоматизацією окремих виробничих процесів та розширенням ринків збуту продукції підприємства. Однак, слід наголосити, що у 2019 році порівняно із 2018 р. обсяг виробництва та збуту продукції скоротився майже на 2%, що відобразилось і на фінансових результатах діяльності. Протягом аналізованого періоду чисельність персоналу зросла з 215 до 233 осіб, тобто на 18 працівників, одночасно спостерігається зростання виробітку працівників у 2019 р. порівняно з 2015 р. у 1,7 рази. Загальні тенденції зростання оплати праці а також підвищення продуктивності привели до зростання фонду оплати праці у 2,5 рази. У зв'язку з цим оплата праці одного працівника у 2019 р. порівняно 2015 р. збільшилась у 2,3 рази. Можемо констатувати, що середня заробітна плата по підприємству знаходиться на рівні мінімальною, що свідчить про недостатню економічну ефективність діяльності та неспроможність підприємства виплачувати гідну заробітну плату, не нижче за середню по м.Хмельницькому.

Підприємство було прибутковим протягом останніх років, однак рівень прибутковості суб'єкта господарювання знижується. Так у 2015 р. на підприємстві було отримано прибуток в розмірі 7197 тис грн., а у 2019 р. суб'єкт господарювання отримав прибутки в сумі лише 2701 тис. грн., що на майже втричі менше рівня базового року. Це відобразилось на динаміці показників рентабельності. Так у 2015 р. рентабельність продукції складала

10,4%, а рентабельність у 2018 р – 2,09%, у 2019 р. – 1,92%. Практично аналогічні тенденції спостерігаються при аналізі рентабельності витрат. Зважаючи на тенденції останнього року підприємству необхідно вживати заходи пов'язані із зростанням обсягів виробництва прибуткової продукції та скороченням витрат.

Протягом досліджуваного періоду відбувається зростання середньорічної вартості основних фондів порівняно з базовим роком (у 2016 р. – на 19%, у 2017-2018 р. - на 16,02%, 2019 р. – на 13,13%). Таке зростання середньорічної вартості основних засобів зумовлено придбанням у 2016 р. значної частини машин і обладнання. Збільшення обсягів виробництва продукції вищими темпами порівняно із збільшенням середньорічної вартості основних засобів зумовило зростання фондівіддачі у 2018 р. порівняно з 2017 р – на 17,6%, а у 2019р. мали місце зворотні тенденції, так фондівіддача скоротилась на 13,21%, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів.

Таким чином, проведений аналіз діяльності підприємства свідчить про необхідність удосконалення його діяльності, у тому числі через нарощування обсягів виробництва рентабельної продукції, оновлення та розширення асортименту з метою завоювання нових сегментів ринку, зміцнення своїх конкретних позицій.

Управління підприємством здійснюється відповідно до статуту на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна та самоврядування трудового колективу підприємства. Підприємство самостійно визначає структуру управління, встановлює чисельність штату, а за погодженням з органом управління формує облікову політику.

Загальна структура управління ТОВ «Нейл» наведена на рис. 2.1.

Керівництво поточною діяльністю Товариства здійснює його виконавчий орган, який обирає генерального директора товариства Генеральний директор самостійно вирішує всі питання діяльності товариства, крім тих, які входять до виняткової компетенції Зборів Учасників.

Генеральний директор діє без доручення від імені Товариства, представляє його інтереси в інших підприємствах, організаціях та державних органах, укладає від його імені угоди щодо наймання і звільнення персоналу Товариства, а також здійснює інші дії з оперативного керівництва роботою Товариства. Збори Учасників не мають права втручатися в оперативну діяльність Генерального директора.

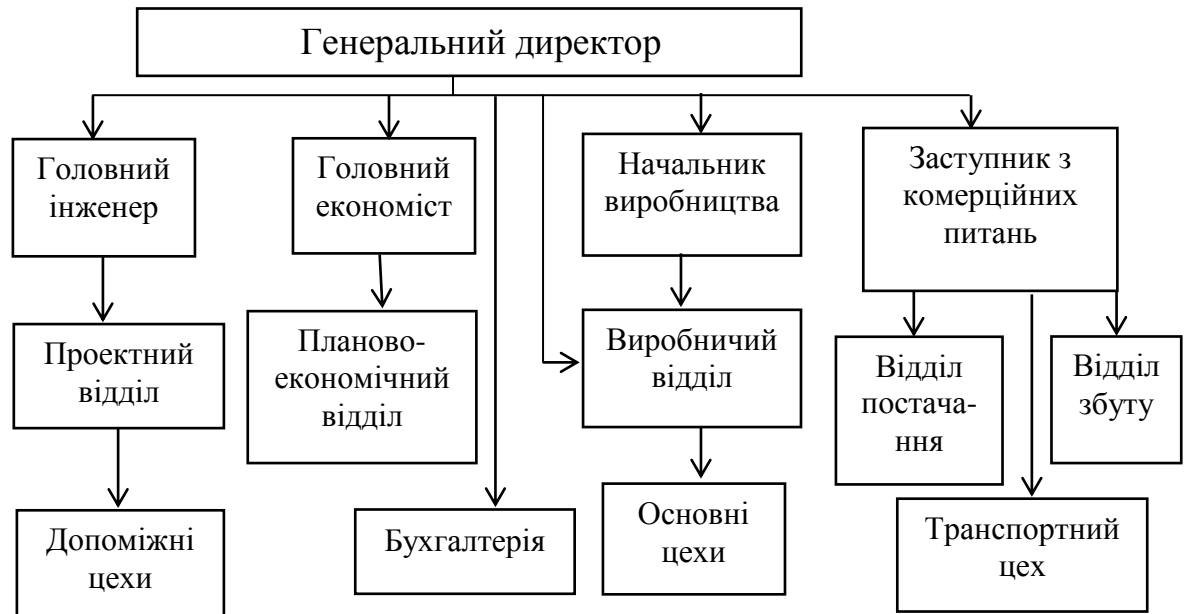


Рисунок 2.1. – Організаційна структура управління ТОВ «Нейл».

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Нейл».

Щодо типу організаційної структури управління, то ТОВ «Нейл» має лінійну структуру управління. Лінійна організаційна структура управління базується на розподілі повноважень та відповідальності по підрозділах управління. Безпосередній вплив на виконавців мають лінійні керівники.

Наведена нами структура має два рівні управління. Перший рівень управління – це генеральний директор підприємства та його заступники, а другий – начальники відділів, служб та цехів. Керівники вищого рівня управління організують роботу і ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, цехів і виробничих одиниць підприємства, направляють їх діяльність на розвиток і вдосконалення виробництва з урахуванням соціальних і ринкових пріоритетів, збільшення ефективності роботи

підприємства, зростання обсягів збуту продукції та збільшення прибутку, якості та конкурентоспроможності виробленої продукції, створюють і підтримують внутрішнє середовище, в якій працівники можуть бути залучені до рішення основних задач підприємства. На другому рівні управління здійснюються наступні функції управління виробництвом (у тому числі і розробки нового виду продукції):

відділ збуту проводить дослідження ринку (аналіз конкурентів, цінової політики, асортименту, ринків збуту і т.п.) і виробляє рекомендації за результатами дослідження;

якщо рекомендацією є вдосконалення ціноутворення або розширення асортименту, то дані передаються головному технологу;

головний технолог розробляє конструкцію нового або рекомендованого виду продукції, або при вдосконаленні ціноутворення пропонує дешевші альтернативи сировини і передає дані в бухгалтерію;

бухгалтерія складає або коригує калькуляцію собівартості і передає дані в планово-економічний відділ;

в планово-економічному відділі аналізується запропонований варіант і доцільність його впровадження;

якщо проведено дослідження ринків збуту, то свої рекомендації відділ збуту передає до проектного відділу, який розглядає перспективи компанії на даному ринку збуту і свої рекомендації передає до виробничого відділу;

диспетчер-оператор приймає заявки на реалізацію продукції від клієнтів і передає до відділу збуту, який формує прогноз продажів на відповідний період і передає в відділ постачання;

фахівці відділу постачання розраховують необхідний розмір сировини і матеріалів на виробничий цикл і передають його в планово-економічний відділу та бухгалтерію.

Порядок взаємодії різних органів управління випуском нових видів продукції діяльністю можна представити у вигляді функціональної схеми (табл.2.1).

Таблиця 2.1 Схеми взаємодії різних органів управління випуском нових видів продукції ТОВ «Нейл»

Стадія/процедури	Основні завдання	Відповідальні особи	Джерела інформації, методи аналізу
1	2	3	4
<b>Аналіз</b>			
Проведення маркетингових досліджень	Визначення потреби ринку за новими видами продукції	Відділ збуту	Анкетування споживачів Професійні виставки Аналіз конкурентів
Оцінка готовності підприємства до впровадження нового продукту	Попередній аналіз відповідності цілей розробки нового продукту місії та стратегії розвитку підприємства, наявним ресурсам	Головний економіст Головний інженер Начальник виробництв	Оцінка стану основних засобів Оцінка використання виробничих потужностей Аналіз ресурсного потенціалу підприємства
Підготовка пропозицій щодо розроблення нових продуктів і заявок на проведення	Підготовка альтернативних варіантів	Виробничий відділ Проектний відділ	Технічна документація, технологічні карти.
<b>Розробка продукту</b>			
Обґрунтування критеріїв до вибору продукту	Прийняття рішення щодо продукту	Головний економіст Головний інженер Начальник виробництв Заступник комерційних питань	Функціонально-вартісний аналіз. Матриця Маккінзі ABC-аналіз CVP-аналіз
Узгодження програми випуску продукції з іншими планами підприємства	Ресурсне забезпечення впровадження нового продукту	Проектний відділ Планово-економічний відділ Виробничий відділ Відділ постачання	Баланси матеріально-технічного забезпечення Кошториси виробництва Калькуляція нового виробу. План з праці Виробнича програма та графіки виробництва
<b>Управління інтелектуальною власністю</b>			
Виявлення технічних патентоздатних рішень	Оцінка використання у якості НМА Рішення з доцільності патентування	Проектний відділ Планово-економічний відділ	Аналіз патентно-технічної інформації Оцінка впливу впровадження нового виду продукції на ринкову вартість підприємства
Підготовка матеріалів на видачу патентів та експертних висновків	Отримання патенту	Юридичний відділ	Нормативно-правова база у сфері інтелектуального права

Продовж.табл.2.1

1	2	3	4
Управління освоєнням виробництва			
Підготовка матеріально-технічної бази виробництва	Забезпечення впровадження нового продукту	Проектний відділ Планово-економічний відділ Виробничий відділ Відділ постачання	Технічна документація, технологічні карти. План матеріально-технічного забезпечення.
Виробництво першої партії	Перевірка конкурентоспроможності продукції	Виробничий відділ	Графік виробництва
Управління реалізацією нової продукції			
Маркетингова підтримка нової продукції	Вихід на нові сегменти	Відділ збуту	Звіти продаж Анкетування споживачів Аналіз цін
Оцінка ефективності			
Зіставлення досягнутих результатів із запланованими	Визначення необхідності коригуючих впливів	Відділ збуту Проектний відділ Планово-економічний відділ	Звіти продаж Анкетування споживачів Технічна документація, технологічні карти

Примітка. 1. Виділене курсивом – етап, відсутній на ТОВ «Нейл», спостереження автора

Рішення про випуск нової продукції приймається директором після надходження економічного обґрунтування від планово-економічного відділу. При прийнятті рішень враховуються критерії економічної ефективності (рентабельність продукції, прогнози продаж, термін окупності), а також організаційно-виробничі умови (наявність покупців, забезпеченість виробничими ресурсами тощо). Обов'язково визначається за рахунок яких коштів буде реалізовуватись проект: за рахунок власних чи залучених, що впливатиме на фінансові витрати та окупність інвестицій.

Таким чином, вищевикладене можна розглядати як комплексний методичний підхід до вивчення ефективності виробництва нового виду продукції. Це система взаємопов'язаних етапів, головною метою якої є виявлення найбільш ефективних рішень щодо вдосконалення асортименту продукції

Незалежно від характеру продукції, що випускається (нова чи існуюча), підготовка її виробництва вимагає матеріального і організаційного

обслуговування, суворого дотримання технологічної дисципліни. Для підвищення продуктивності конструкторського і технологічного праці в процесі виробництва нових видів продукції необхідна їх загальна комп'ютеризація, а також використання різних засобів механізації та автоматизації. Так як в сумарних витратах технічної підготовки виробництва велику питому вагу займають різні розрахунки, обчислення виконання графічної частини проекту, часто носить рутинний характер.

У зв'язку з цим ТОВ «Нейл» використовує автоматизацію технічної підготовки виробництва. Контур технічної підготовки виробництва є ключовим у формуванні та підтримці нормативно-довідкової бази підприємства, що включає дані про склад виробів, матеріальних і післяопераційних трудових нормативах. Контур складається з двох основних частин: конструкторська підготовка виробництва; технологічна підготовка виробництва. Вже на етапі проектування нового виробу конструкторською службою спільно з технологами на основі автоматизованої програми визначається склад нового виробу, прораховуються матеріальні та трудові нормативи, що є основою для економічного відділу, який складає планову калькуляцію і розраховує прогнозовану собівартість нової продукції і її ціну.

Програмне забезпечення ТОВ «Нейл» дозволяє підвищити ефективність проектних процедур, спрямованих на підвищення динамічності розробки маршрутів технологічних процесів, калькулювання собівартості одиниці продукції в діючих, порівнянних і інших спеціальних цінах, прогнозування та визначення достовірної собівартості продукції, як в цілому по всьому підприємству, так і в розрізі структурних підрозділів, що надає можливість оперативного визначення доцільності випуску нового вигляду виробу.

Якщо прогнозована ціна нового виробу перевищує ринкову, підприємству доцільно шукати резерви зниження собівартості продукції. Конструктор за допомогою автоматизованої системи має можливість розглядати різні варіанти виявлення резервів економії ресурсів при виробництві нової продукції. Так, собівартість може знизитися за рахунок

зміни видів матеріалів (наприклад, заміна дорогої марки більш дешевою, якщо це не буде знижувати якість продукції). Виявлення резервів економії здійснюється конструктором з урахуванням технології виробництва нової продукції. Після відкриття замовлення на виготовлення нового виду продукції виробничою службою на основі отриманої калькуляції складається план виробництва продукції в різних розрізах для різних підрозділів з урахуванням виробничих ресурсів підприємства.

Автоматизація цього етапу роботи здійснюється при використанні контуру «Управління виробництвом», в рамках якого вирішуються такі основні завдання: формування виробничої програми в номенклатурі на плановий період; формування операційного плану та змінно-добових планів; розрахунок потреб в сировині на програму та розрахунок виробничої можливості обладнання; ведення обліку руху деталей у виробництві; формування відомості незавершеного виробництва тощо.

На основі плану виробництва відділом матеріально-технічного постачання і збуту складається специфікація, в якій визначаються потреби в матеріалах на виріб по цехам, а також розраховується необхідна чисельність виробничого персоналу по розрядах і професіях в розрізі цехів.

Контур «Управління матеріально-технічним постачанням» дозволяє автоматизувати оперативну роботу відділу матеріально-технічного постачання, матеріальних складів, комор в підрозділах підприємства з обліку і руху матеріальних цінностей. Контур підтримує всі типові форми первинних документів і містить велику кількість додаткових форм і звітів по руху і обліку матеріальних цінностей.

Контур управління витратами і калькулювання планової собівартості забезпечує автоматизацію планово-економічних служб підприємства. Автоматизацію обліку та аналізу витрат на виробництво продукції по цехах підприємства, розрахунку та аналізу фактичної собівартості продукції, що випускається забезпечує контур «Облік витрат на виробництво».

Таким чином, автоматизація отримання конструкторсько-технологічної

документації дозволяє швидко здійснити цикл технічної підготовки виробництва нових виробів. Наявність елементів автоматизованого нормування ресурсів дозволяє знижувати собівартість виробів, скорочувати тривалість циклу виготовлення нової конкурентоспроможної продукції [48, с.80]. Наявність повної інформаційної конструкторсько-технологічної бази виробів дозволяє здійснити класифікаційний аналіз нових виробів, порівнювати їх в процесі підготовки до виробництва і знаходити оптимальні варіанти диверсифікації виробництва [27, с.105].

Процес оптимізації асортименту, виробництва нових видів продукції необхідно починати з діагностики поточного стану структури виробництва. Проаналізуємо динаміку обсягу та структури виробництва основних видів продукції підприємства за 2015-2019 рр. (табл. 2.2).

Наведені в таблиці дані засвідчують приріст обсягів виробництва продукції на 77800 тис. грн. за рахунок збільшення виробництва таких груп продукції: цвяхи (на 8777 тис. грн.); шурупи, саморізи (на 18512 тис. грн.); болти, гайки, шайби (на 20520 тис. грн.); сверла на 17903 тис. грн.; інші засоби кріплення на 9666 млн. грн., ручного і витратного інструменту на 2420,6 тис. грн. Щодо структури виробництва, то найменше виробляється ручного витратного інструменту - 5,87% загального обсягу, а найбільше болтів, гайок, шайб, стержнів різьбових - 25,98%.

Асортимент продукції є одним із головних факторів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [13]. Виробники метизної продукції намагаються удосконалювати свою продукцію та створювати нову для задоволення нових потреб споживачів, забезпечуючи таким чином досягнення максимального ефекту корисності продажів та збільшення чистого грошового потоку надходжень.

Таблиця 2.2. Динаміка обсягу та структури виробництва основних видів продукції на підприємстві за 2015-2019 рр.

Назва продукції (послуг)	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відх. 2019 р. від 2015р. (+, -), тис. грн.	Відх. 2019 р до 2015 р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис.грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис.грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис.грн.	питома вага, %		
Цвяхи	22010,77	22,87	25467,31	23,17	29713,62	22,87	41073,46	23,17	30788,21	17,69	8777,4	-5,18
Шурупи, саморізи	15774,23	16,39	21532,35	19,59	21294,54	16,39	34727,19	19,59	34286,47	19,70	18512	3,31
Болти, гайки, шайби, стержні різьбові	24695,95	25,66	23950,48	21,79	33338,50	25,66	38627,13	21,79	45216,37	25,98	20520	0,32
Свердла	8238,4	8,56	18333,82	16,68	11121,49	8,56	29568,64	16,68	26141,26	15,02	17903	6,46
Інші засоби кріплення	17727,96	18,42	16531,22	15,04	23932,00	18,42	26661,41	15,04	27394,37	15,74	9666,4	-2,68
Ручний та витратний інструмент	7795,68	8,1	4099,83	3,73	10523,84	8,10	6612,17	3,73	10216,32	5,87	2420,6	-2,23
Всього товарна продукція	96243	100	109915	100	129924,00	100,00	177270,00	100,00	174043,00	100,00	77800	0

Примітка. Розраховано автором за даними ТОВ «Нейл».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нейл» останній раз нововведення вводило у 2008 році, це були цвяхи у бобинах. Протягом останніх 5 років як бачимо асортимент не оновлювався. Нині сфера будівництва є дуже розвинутою у світі, зокрема на теренах нашої країни. Вона постійно удосконалюється та потребує нововведень від фірм – виробників, котрі є конкуруючими у цій сфері. Виробники метизної продукції не відступають у цьому. Саме тому ТОВ «Нейл» потребує перегляду наявної бази асортименту та випуску нової лінії товарів, котрі будуть користуватися попитом у споживачів. Однак прийняттю таких рішень повинен передувати аналіз тенденцій розвитку ринку та економічних можливостей підприємства.

## **2.2. Економічні можливості та потреби виробництва нових видів продукції на підприємстві**

Для того, щоб оцінити чи підприємство зможе конкурувати на ринку з новим видом товару, необхідно провести комплексний аналіз зовнішнього середовища та внутрішній аналіз на предмет наявних ресурсів і ключових компетенцій.

Основною передумовою зростання споживання метизів в Україні, перш за все, є збільшення обсягів виробництва в машинобудуванні, будівництві, транспортному секторі.

Великі підприємства цього ринку створені в часи планової економіки і тому в якості конкурентної переваги мають розвинену інфраструктуру і налагоджену систему постачання і розподілу. Продукція таких виробників характеризується широким асортиментом, вона проходить повний цикл технологічної обробки, якість, як правило, засвідчується сертифікатом. Сертифікація визначає збільшення собівартості продукції, а отже – зростають ціна пропозиції. Для вітчизняних споживачів, переважно, ціна є вирішальним чинником при виборі продавця, то дрібнооптові покупці віддають перевагу

продукції дрібних виробників, ціна реалізації яких є більш доступною.

Розглянемо основних конкурентів метизів ТОВ «Нейл».

ВАТ “Запорізький сталепрокатний завод” — одна з найбільших компаній виробників метизів в країні. Асортимент продукції підприємства: цвяхи будівельні, замочні вироби, труби водогазопровідні, дріт сталевий багатожильний, різні сітки металеві, кріплення і інші метизні вироби.

ВАТ “Дніпрометиз” — один з найбільших підприємств в країні з випуску продукції метизу, входить до структури дивізіону виробників метизу “Северсталь-груп”. Підприємство спеціалізується на виробництві продукції метизу широкого спектру: болти, гвинти, гайки, цвяхи, шурупи, саморізи, заклепки, шплінти, електроди. Також завод пропонує споживачам широкий вибір дроту різного діаметру і різних видів обробки. Підприємство має систему забезпечення якості, що підтверджується міжнародним сертифікатом відповідності стандарту ISO 9001:2000. Продукція ВАТ “Дніпрометиз” має активно експортуються в країни Європи (до Німеччини, Болгарії, Італії, Франції, Греції, Угорщини, Чехії та ін.), країни СНД, а також в країни Балтії, Туреччину, Ізраїль, Іран, ОАЕ, США.

ВАТ “Сілур” — один з найбільший в Європі виробник сталевих канатів і дроту, стабілізованого арматурного дроту і арматурних канатів, металеві сітки, будівельних цвяхів і єдиний виробник металокорда для автомобільних шин в Україні. Виробнича структура підприємства включає канатний цех, сталедротово-канатний цех, цех металокорда, цех металеві сітки, обслуговуюча інфраструктура, а також спільні підприємства, що спеціалізуються на окремій продукції і послугах.

ВАТ “Стальканат” (Одеса) — один з найбільших виробників метизів в Україні: канати сталеві, капронові; метизи — дріт сталевий, сітка сталева, фібра сталева, цвяхи; електроди.

Серйозну конкуренцію ТОВ «Нейл» складають іноземні підприємства, які пропонують свою продукцію за низькими цінами, що іноді межують з демпінговими. Мова йде про китайські, тайваньські, монгольські, чеські,

німецькі, італійські заводи метизів.

Продукція вітчизняних виробників метизів має достатньо широкий асортимент і орієнтована у більшій мірі на промисловість (рис. 2.2). Китайське виробництво орієнтоване на ринок широкого вжитку: саморізи і кріплення, які активно використовуються в приватному будівництві. Належне виробництво побутового кріплення в нашій країні відсутнє, і хоча китайські виробники вже зайняли цю нішу, на думку деяких фахівців, є сенс його налагоджувати за рахунок більш якісного товару. Ринок реагує на новітню продукцію, орієнтовану як на промисловість, так і на ринок широкого вжитку.

В метизному виробництві на сьогоднішній день є специфічною ринкова кон'юнктура. За лідируючими позиціями на ринку виступають не тільки якість і відповідність нормативним і технічним умовам, але також наявність і обсяг необхідних покупцеві виробів. У цьому аспекті необхідно зазначити, що всі заводи метизів в Україні працюють “на склад”, а не “під замовлення”. І це є серйозною проблемою.

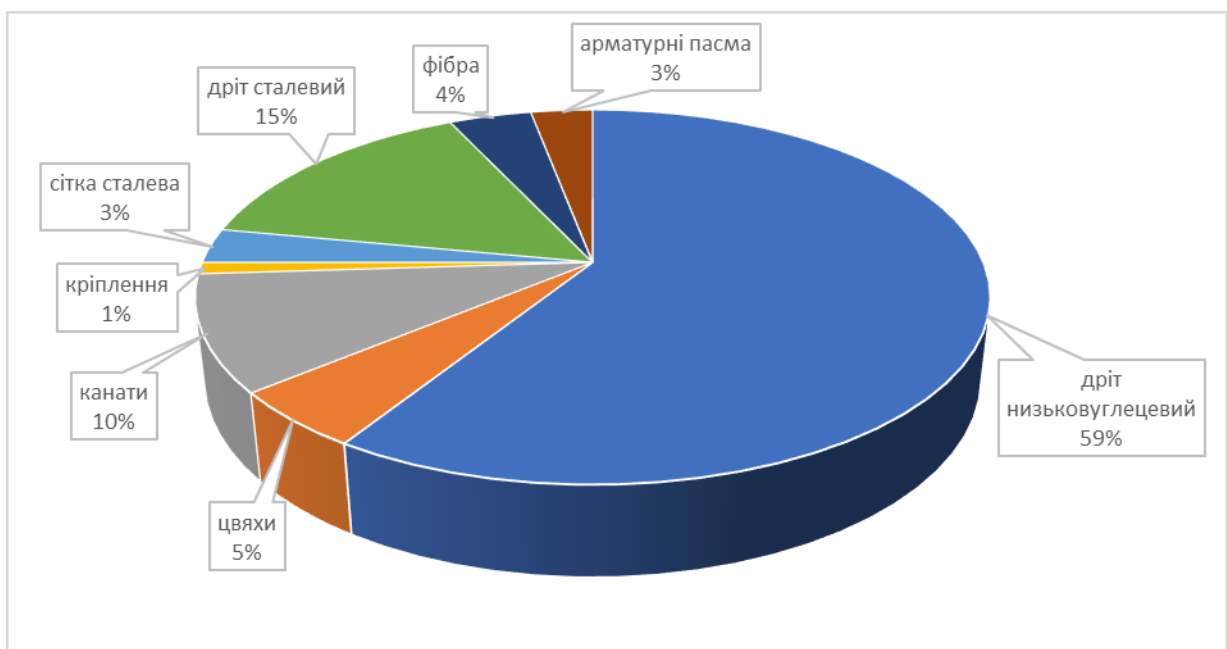


Рисунок 2.2. – Виробництво асортименту продукції метизів в Україні

Джерело: [47].

Динаміка виробництва метизної продукції вітчизняних виробників показує, що незважаючи на те, що завдяки іноземним виробникам покупці не відчують нестачі в різновидах метизів, вітчизняні підприємства все ж таки намагаються запуснути виробництво тих видів продукції, які раніше не випускали [2]. В процесі освоєння нових для ТОВ «Нейл» продуктів може бути використані дві схеми розвитку: повному відтворенню західного зразка або пошуку нових рішень і можливих резервів у власних розробках. Друга схема повинна стати для ТОВ «Нейл» основною, що вимагатиме перегляду підходів до управління патентною діяльністю на підприємстві, створення патентоздатних продуктів.

Як вже говорилось вище, для того, щоб оцінити як компанія зможе конкурувати на ринку, необхідно провести внутрішній аналіз фірми з боку наявних ресурсів і ключових компетенцій. До ключових ресурсів ТОВ «Нейл» відносять:

1. Основні засоби. Проаналізуємо показники стану та ефективності використання основних засобів (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 Динаміка показників руху та стану основних фондів

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Темп росту 2019 р. до 2015 р., %
1	2	3	4	5	6	7
1. Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	17 397	18164	24357	25176	32292	185,6
2. Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	18 164	24357	25176	32292	32721	180,1
3. Вартість введених протягом року основних засобів, тис. грн.	1 130	6348	939	7266	702	62,1
4. Вартість виведених протягом року основних засобів, тис. грн.	363	155	120	150	273	75,2
5. Сума нарахованого зносу, тис. грн.	10 074	13067	15305	18288	21341	211,8
6. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5666	0,5365	0,6079	0,5663	0,6522	115,1

Продовж.табл.2.3

1	2	3	4	5	6	7
7. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,4334	0,4635	0,3921	0,4337	0,3478	80,2
8. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,0622	0,2606	0,0373	0,2250	0,0215	34,6
9. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0209	0,0064	0,0048	0,0046	0,0083	39,8
10. Коефіцієнт приросту основних засобів	0,0422	0,2543	0,0325	0,2204	0,0131	31,0
11. Середньорічна вартість основних засобів (за первісною вартістю), тис. грн.	17780,5	21260,5	24766,5	28734,0	32506,5	182,8
12. Середньорічна вартість виробничого обладнання (за первісною вартістю), тис.грн.	10305,6	12406,50	15833,00	22691,00	22803,00	221,3
13. Питома вага активної частини основних фондів,%	57,96	58,35	63,93	78,97	70,15	121,0
14. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	215	229,00	225,00	234,00	233,00	108,4
15. Валовий прибуток, тис. грн.	27003,0	27785,0	3654,00	2971,00	2701,00	10,0
16. Фондовіддача, грн./грн.	5,41	5,17	5,25	6,17	5,35	98,8
17. Машиновіддача, грн./грн.	9,34	8,86	8,21	7,81	7,63	81,7
18. Фондомісткість, грн./грн.	0,18	0,19	0,19	0,16	0,19	102,8
19. Фондоозброєність, тис.грн./особа	82,7	92,84	110,07	122,79	139,51	168,7
20. Технічна озброєність, тис.грн./особа	47,93	54,18	70,37	96,97	97,87	204,2
21. Рентабельність основних засобів,%	151,87	130,69	14,75	10,34	8,31	5,5

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ «Нейл».

Дані таблиці 2.3 свідчать, що сума зносу основних засобів у 2019 р. порівняно із 2015 р. зросла вдвічі, що безумовно є негативним явищем, оскільки відображає значний рівень «старіння» обладнання. Це відбилось на зростанні коефіцієнту зносу (на 15%) основних засобів та зниженні коефіцієнта придатності основних засобів. Значення коефіцієнту зносу та придатності свідчать про достатньо високий рівень старіння обладнання. Крім того, спостерігається зниження рівня оновлення основних засобів: 2016 р. основні засоби оновлені на 26% (максимальне оновлення за 5 років), у 2017 р. - лише на 3,73%, у 2018 р. – на 22,5%, а у 2019 р. лише на 2,15%.

Динаміка зазначених показників відобразилась на рівні приросту основних засобів. Так у 2015 р. приріст становив 4%, а у 2019 р.– 1,31%.

З даної таблиці видно, що фондівдача зменшується у 2019 р. порівняно із 2015 р., що є негативним явищем, оскільки свідчить про зниження частки виготовленої продукції, що припадає на 1 грн. вартості основних фондів. Це відображається і на фондомісткості продукції.

Тенденцію до зростання (на 69%) має фондоозброєність, що пов'язано із зростанням вартості основних засобів. Змінюється рентабельність основних фондів. Так, у 2015 р. рентабельність їх використання становила 151%, у 2018 р. рентабельність становила 10,34%, а у 2019 р. рентабельність скоротилась до 8,31%. Таким чином, проаналізувавши показники, можна стверджувати, що на підприємстві знижується ефективність використання основних засобів. Однак, наявні потужності підприємство використовує не повністю, що свідчить про можливість нарощування обсягів виробництва, у тому числі нових видів продукції.

2. Фінансові ресурси. Фінансові ресурси підприємства утворюються в результаті виробничо-господарської діяльності господарюючих суб'єктів шляхом отримання грошей за продані товари, вироблені ними, а також мобілізації коштів на фінансовому ринку.

Забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами є необхідною умовою формування виробничих ресурсів, виконання виробничої програми, розширення діяльності тощо. Власний та позиковий грошовий капітал (довгостроковий та короткостроковий) використовується підприємством для фінансування своїх активів (необоротних та оборотних) та здійснення виробничо-фінансової діяльності з метою отримання відповідного доходу, прибутку, виконання фінансових зобов'язань перед контрагентами.

Формування з різних джерел фінансових ресурсів дає можливість підприємству вчасно інвестувати кошти в нове виробництво, забезпечувати розширення й технічне переозброєння діючих основних засобів, фінансувати наукові дослідження, розробки та їхнє впровадження та ін. [14, с. 103].

Таким чином, необхідність ефективного розвитку фінансово-господарської діяльності обумовлює розмір, склад та структуру фінансових ресурсів суб'єктів господарювання. Розглянемо джерела фінансування майна ТОВ «Нейл» (рис. 2.3).

Аналізуючи дані пасиву балансу підприємства можна зробити такі висновки: величина фінансових ресурсів підприємства за п'ять досліджуваних років збільшилась на 64%, що говорить про збільшення фінансових ресурсів та майна підприємства, можливості нарощувати обсяги виробництва. Слід наголосити на зростанні власного капіталу у 2019 році порівняно із 2015 р. – на 47%, це відбувалось за рахунок дооцінки капіталу та здійсненням засновником додаткових внесків.

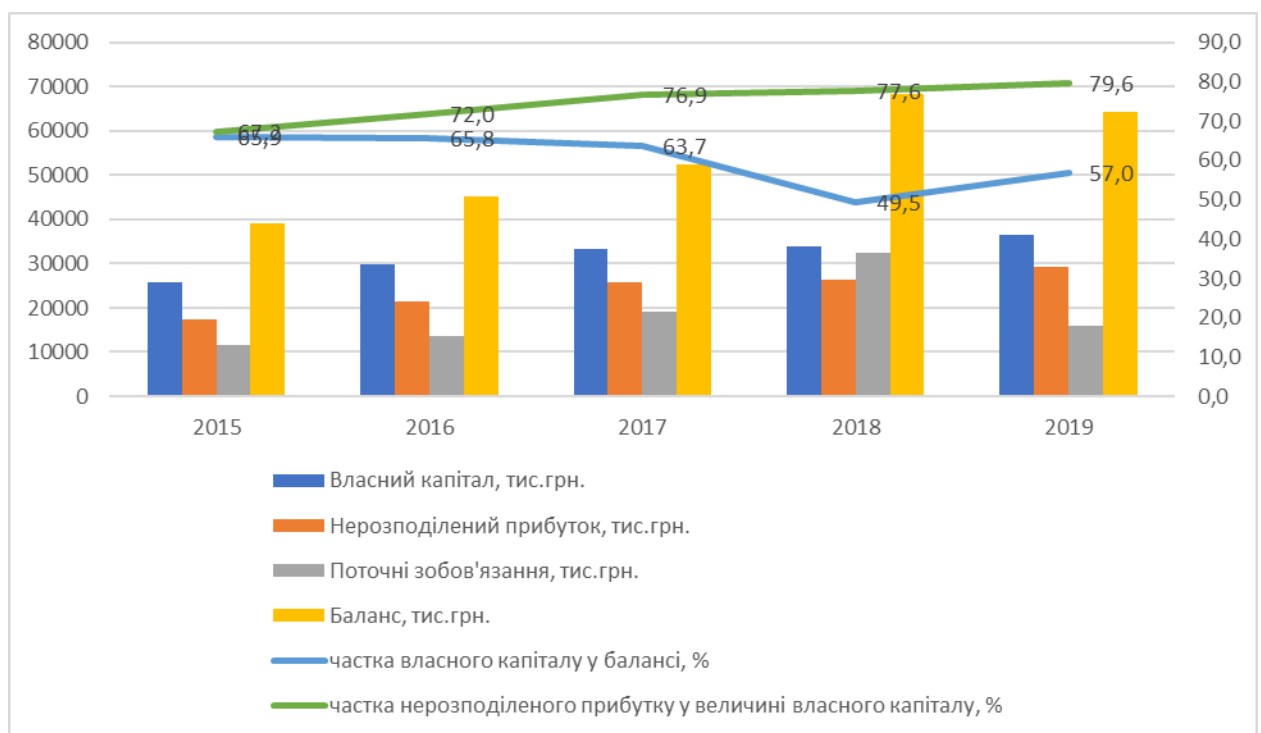


Рисунок 2.3. – Джерела фінансування майна ТОВ «Нейл»

У загальній структурі пасиву балансу частка власного капіталу зменшилась зросла 65,9% у 2015 році до 57% у 2019 р. Це говорить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел при фінансуванні власної діяльності. Позитивним є те, що значна частина власного капіталу

формується за рахунок нерозподіленого прибутку, величина якого є значною протягом усіх п'яти років та збільшилась в цілому на 18%. В цілому переважання власних коштів у структурі пасиву підприємства створює передумови для зміцнення фінансового стану. Проаналізуємо показники, що характеризують фінансовий стан ТОВ «Нейл» як узагальнення ефективності його функціонування (додаток Б).

Для оцінки майнового стану доцільно розрахувати показники (коефіцієнти), які характеризують виробничий потенціал підприємства: зокрема коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнти оновлення та вибуття основних засобів. Як вже розглядалось вище, підприємство володіє достатньо модернізованою технічною базою, однак окремі об'єкти основних засобів є суттєво зношеними.

Щоб оцінити спроможність підприємства своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями, розрахуємо показники ліквідності та платоспроможності. Коефіцієнт загальної ліквідності, який показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити, якщо воно реалізує усі свої оборотні активи, свідчить про те, що у 2016 – 2019 рр. на ТОВ «Нейл» була гарна ситуація, показник знаходиться вище норми та свідчить про оборотні активи, які у 3,3 рази перевищують поточні зобов'язання, за досліджуваний період він зростає на 1,08 одиниці за рахунок значного приросту оборотних активів та скорочення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, які показують, яку суму поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів або за необхідності негайно, також є вищими за норму, це позитивна тенденція. До прикладу у 2019 році підприємство могло на 87% погасити всі свої борги за рахунок ліквідних активів – грошових коштів та дебіторської заборгованості, що в сучасних умовах може зробити не кожне підприємство. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є низьким – за рахунок готівки ТОВ «Нейл» може погасити лише 10% своїх зобов'язань.

Чистий оборотний капітал за п'ять років збільшився у 3,3 рази, його величина показує, що оборотні активи сумарно перевищують поточні зобов'язання, тобто виробництво здійснюється за рахунок власних оборотних коштів.

Наступним важливим напрямком, який потрібно проаналізувати, це зміну значень показників фінансової стійкості. Фінансова стійкість – це стан майна підприємства, що гарантує йому платоспроможність. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно в стані «витримати» несподівані зміни ринкової кон'юктури, і не опинитися на краю банкрутства. Фінансово стійке підприємство вчасно розраховується за своїми обов'язками з державою, позабюджетними фондами, персоналом, контрагентами.

Виходячи з даних додатку А та нормативних значень показників, можна сказати, що поки підприємство є фінансово стійким, оскільки розраховані показники знаходяться у нормативних межах, проте спостерігається негативна тенденція по коефіцієнту автономії. Так, коефіцієнт автономії становить 0,57, це свідчить про те, що підприємство є фінансово незалежним від зовнішніх джерел фінансування його діяльності, так як частка власного капіталу у валюті балансу – 57%. Однак таке значення коефіцієнту є критичним, а його динаміка свідчить про втрату підприємством фінансової стійкості.

Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами, який характеризує частку власних обігових коштів в оборотних активах, що належать організації, свідчить про те, що підприємство фінансує операційну діяльність за рахунок власних коштів – значення коефіцієнта на кінець 2019 року є високим – 0,7.

Дані додатку А показують неоднозначні тенденції у зміні значень показників ділової активності для ТОВ «Нейл». Так, до прикладу, коефіцієнти оборотності активів, кредиторської заборгованості, дебіторської заборгованості зменшуються, а коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, власного капіталу, основних засобів – навпаки, збільшуються. Це свідчить

про мінливий фінансовий стан підприємства та його економічну активність, оскільки такі показники оборотності показують інтенсивність обігу коштів, тобто швидкість перетворення їх на готівку, що безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства.

Рентабельність є одним із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу в процесі виробництва. Тому потрібно звернути увагу на показники – рентабельність продукції та діяльності, активів та власного капіталу. У 2019 році ситуація показує зменшення рентабельності власного капіталу, це пов'язано із тим що власний капітал зростає швидшими темпами ніж чистий прибуток. Загалом усі показники, що характеризують рентабельність, за 2015 – 2019 рр. відображають тенденцію до погіршення.

3. Матеріальні ресурси. У підприємства відсутні ексклюзивні договори на поставку матеріальних ресурсів, тому такою конкурентною перевагою воно не володіє.

З метою успішної конкуренції на ринку метизної продукції та отримання максимальної торгівельної націнки підприємство закуповує засоби кріплення у виробників Китаю. Необхідність завезення засобів кріплення (саморізів та шурупів) з Китаю продиктована відсутністю виробництва в Україні, низькою ціною та прийнятною якістю. Вважаємо, що це один з видів продукції, на якій варто звернути увагу ТОВ «Нейл» для започаткування власного виробництва.

4. Інновації. Наукові дослідження і розробки все більше сприяють збільшенню доходів компаній як за рахунок створення нових товарів, виробничих процесів або послуг, так і за рахунок створення і розвитку нових ринків. Як свідчить досвід зарубіжних компаній [27, с. 19], 80% витрат на виробництво нової продукції визначається в процесі здійснення НДДКР. Оскільки основу інноваційної діяльності підприємств складає опанування нових видів продукції, то ці нові товари повинні відрізнятися від наявних значними змінами їх технологічних характеристик або варіантів викорис

тання. Інновації такого роду базуються на впровадженні радикально нових технологій, новому комбінуванні існуючих технологій або використанні нових знань. Як вже говорилось вище, ТОВ «Нейл» не володіє унікальними, у тому числі запатентованими, технологіями виробництва чи товарами, що, на нашу думку, суттєво зменшує його конкурентні переваги.

5. Персонал. Переважна більшість персоналу – це працівники із значним стажем роботи, зокрема на цьому підприємстві. Попри нестійкі тенденції росту обсягів виробництва та реалізації, чисельність персоналу має тенденцію до зростання, підприємство поступово наближується до статусу «великих». Оскільки підприємство не володіє унікальними технологіями та продуктами, виробництво яких би вимагали унікальних компетенцій від персоналу. Однак тут спостерігається і зворотній зв'язок – відсутність персоналу (зокрема, що займається конструкторськими розробками, аналізом ринку) з унікальними компетенціями унеможлиблюють інноваційні процеси на підприємства, у тому числі щодо створення патентоспроможного виробу.

Після виділення основних ключових ресурсів здійснимо VRIN аналіз, що передбачає їх оцінку за наступними пунктами [15]:

цінність для компанії (Value) - основним мірилом цінності є задоволення потреби клієнтів;

рідкістність (Rare) - унікальність ресурсу (компетенції) оцінюється з точки зору можливості передачі (мається на увазі наскільки легко передати цінні знання так, щоб вони були сприйняті), складності перенесення в інші організації;

складність для копіювання (Inimitable) - мова йде про те, що багато ключових компетенції або ресурсів вироблені (отримані) за допомогою досвіду роботи за рахунок взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища, а так само за рахунок «прихованих» знань. Саме від цього і залежить рівень складності копіювання компетенцій і ресурсів;

незамінний (Non-substitutable) - компетенція або ресурс є унікальними до тих пір, поки конкуренти не знайшли можливість її скопіювати або обійти,

створивши щось краще. Тому компанія повинна бути завжди готова до змін для того, щоб утримувати конкурентні позиції.

Після класифікації ключових ресурсів і компетенцій з'являється можливість оцінити потенціал ресурсів і компетенцій в створенні стійкої конкурентної переваги і присвоєння економічних вигод від їх використання (табл. 2.4).

Підводячи підсумок, можна відзначити, що інновації служать найціннішим ресурсом, так як дають на ринку стійку конкурентну перевагу і генерують велику економічну вигоду в порівнянні з конкурентами. Крім того, саме цей ключовий ресурс дає можливість підприємству розвиватися і створювати нову продукцію, використовувати їх в нових сферах діяльності бізнесу [40, с.33; 52].

Таблиця 2.4. VRIN-аналіз ресурсів ТОВ «Нейл»

Ресурс	Цінний	Рідкісний	Складно-повторюваний	Незамінний	Конкурентний наслідок	Економічні показники	Категорія SWOT - аналізу
Основні засоби	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет	Норма	Сила
Фінансові ресурси	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет	Норма	Сила
Матеріальні ресурси	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет	Норма	Сила
Персонал	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет	Норма	Сила
Інновації	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет	Нижче норми	Слабкість

Примітка. Оцінено автором.

Усвідомлення ключових компетенцій дозволяє підприємству освоїти нові рубежі, швидко підлаштуватися під умови ринку і створювати нові продукти. У конкурентній боротьбі перемагає підприємство, що вміє розвивати нові активи. Ключові компетенції - це основні переваги або стратегічні переваги бізнесу, що представляють собою поєднання об'єднаних

знань, технічних і технологічних можливостей, які дозволяють бізнесу бути конкурентоспроможним на ринку [55, с.115; 60, с.207]. Слід відмітити, що яскраво виражених компетенцій ТОВ «Нейл» немає, до найбільш вагомих можна віднести:

Широка база клієнтів, у тому числі постійних. Стійким попитом продукція ТОВ «Нейл» користується і на закордонних ринках. За період своєї діяльності компанія постачала свою продукцію на експорт в Польщу, Німеччину, Голландію, Бельгію, Францію, Італію, Чехію, а також має ринки збуту в 14 з 25 областей України. Були укладені угоди на поставку продукції власного виробництва на експорт з такими компаніями : «Komet» Jan Kosak, Tomasz Kozak, Malgorzata Wajda Sp.J. (Польща), «Koelner Hungaria KFT» (Угорщина), SC OLITMAX SRL (Румунія). Продовжена співпраця з компаніями «Hoenderdaal Fasteners» (Нідерланди), ICS "RIKIPAL" SRL (Молдова). ТОВ «Нейл» виготовляє та експортує продукцію по замовленням фірм: Беларусі, Молдови, країн Балтії, Киргистану.

Репутація надійного постачальника. ТОВ «Нейл» на внутрішньому та зовнішньому ринку має багаторічний досвід роботи, що дозволив сформувати позитивну репутацію надійного партнера, відповідального виробника.

Таблиця 2.5 VRIN аналіз компетенцій ТОВ «Нейл»

Компетенція	Цінний	Рідкісний	Складно-повторюваний	Незамінний	Конкурентний наслідок	Економічні показники	Категорія SWOT - аналізу
Клієнтська база	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет	Норма	Сила
Репутація надійного постачальника	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет	Норма	Сила
Якість продукції	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет	Норма	Сила

Примітка. Оцінено автором.

Таким чином, клієнтська база, репутація та якість продукції служать найсильнішими компетенціями для ТОВ «Нейл» з боку можливості

отримання вигоди, а так само підтримки конкурентної переваги. Саме тому ці компетенції повинні бути використані при виведення нового продукту, так як кожна з них буде так само корисна на ринку метизної продукції: якість продукції, засвідчена сертифікатами, допоможе розробити якісний новий продукт; репутація допоможе в просуванні нової продукції як серед існуючих клієнтів, так і для розширення бази покупців.

Завершальним етапом аналізу ринку послужить складання SWOT – аналізу [38, с.154; 59, с.55], що дозволить наочно продемонструвати зв'язку між усіма вищеперерахованими елементами і побачити шляхи вирішення проблем (додаток В). Таким чином, комбінації різних елементів SWOT-аналізу утворюють такі стратегії:

- поле СиМ формує стратегію диференціації, що полягає у розробці нових видів продукції, у тому числі патентоздатних, спроможних забезпечити їх використання у якості нематеріального активу;

- поле СлМ утворює стратегію фокусування, яка полягає у концентрації виробництва на продукції спеціального призначення;

- поле СиЗ утворює стратегію стабілізації, яка ґрунтується на утриманні та поступовому завоюванні ринку за рахунок належного рівня якості продукції та можливості нарощувати обсяги виробництва;

- поле СлЗ є найнебезпечнішим, його можна розглядати як обмеження стратегічного розвитку, оскільки воно показує слабкі позиції галузі та небезпеку потенційних загроз. Ключовим фактором, що обмежує можливість ТОВ «Нейл» щодо виведення нової продукції є висока конкуренція на ринку метизної продукції, зокрема з боку китайських імпортерів.

Підводячи підсумок проведеного SWOT - аналізу виникає можливість оцінити потенціал компанії щодо виведення нового продукту. Відзначимо, що при грамотному використанні власних ключових ресурсів і компетенцій, беручи до уваги свої слабкі позиції, а також загострення уваги на вразливих місцях конкурентів, ТОВ «Нейл» може завоювати стійку конкурентну позицію і буде мати перспективні можливості для подальшого розвитку.

## **РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА НОВИХ ВИДІВ ПРОДУКЦІЇ У ТОВ «НЕЙЛ»**

### **3.1.Удосконалення організаційних засад виробництва нових видів продукції підприємства**

Головними завданнями вдосконалення підготовки виробництва нових видів продукції в сучасних умовах є прискорення процесів створення та впровадження у виробництво нової техніки і підвищення ефективності підготовки виробництва і освоєння нових видів продукції. Для визначення конкретних шляхів вдосконалення організації підготовки виробництва необхідно всебічно проаналізувати стан процесів створення нових видів продукції на підприємстві. При підготовці виробництва нових видів продукції потребують системного вирішення задачі: забезпечення науково-технічної і виробничої інтеграції робіт при створенні конкретного виду нової продукції з автоматизацією технологічних процесів; створення прогресивної організаційної структури управління; розробка особливих методів планування і управління роботами; обґрунтування обсягів продажів і ринків збуту, прогнозування очікуваного прибутку [51, с.310]. Для кожного підприємства вимоги із забезпечення науково-технічної і виробничої інтеграції обумовлюють необхідність виконання робіт зі створення нових видів продукції з використанням планів-графіків комплексної підготовки виробництва в раціональному поєднанні всіх етапів, робіт і виконавців. Чітка регламентація складу, змісту етапів і робіт відповідного комплексу сприяє раціональній організації і управлінню процесом підготовки виробництва.

Етапність процесу організації виробництва нових видів продукції у ТОВ «Нейл» нами відображено у таблиці 2.1, що дозволило зробити висновки про недостатню увагу на таких процедурах як «Управління інтелектуальною власністю». Така гіпотеза буда підтверджена використанням VRIN-аналіз ресурсів та компетенцій підприємства, що

засвідчило відсутність рідкісних складових, що б забезпечувало підприємству конкурентні переваги на ринку. У зв'язку з цим, розглянемо напрями удосконалення організаційних засад виробництва нових видів продукції підприємства, що лежать в площині розробки продуктів інноваційного характеру, зокрема патентоспроможних (рис.3.1).

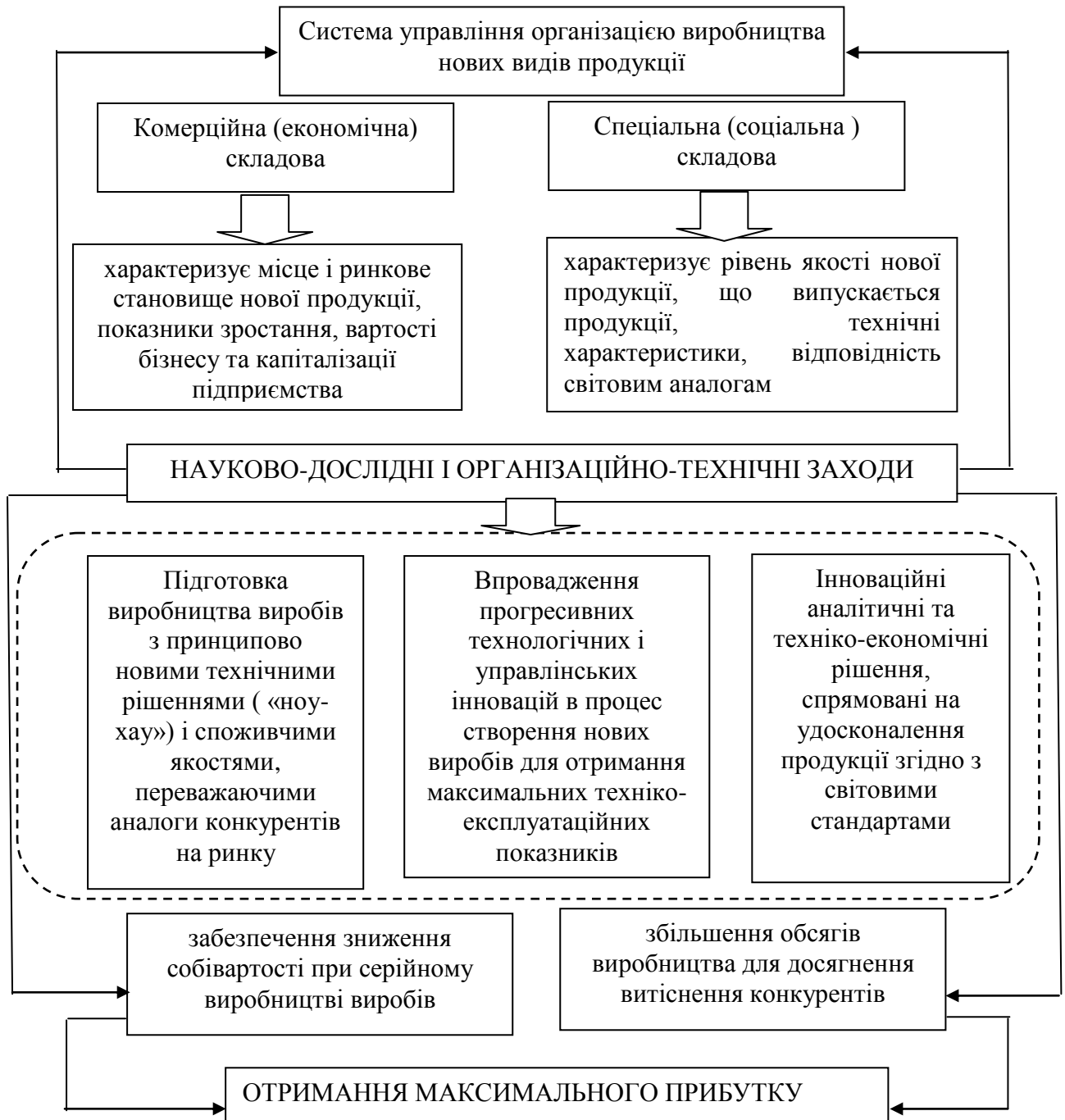


Рисунок 3.1. – Пропонована система управління організацією виробництва нових видів продукції ТОВ «Нейл»

Примітка. Запропоновано автором.

Система управління організацією виробництва нових видів продукції ТОВ «Нейл» повинна бути вибудована таким чином, щоб вона представляла собою єдиний комплекс взаємопов'язаних заходів по управління всім видами ресурсів на кожному етапі життєвого циклу продукції, тобто процес управління ресурсами на всіх етапах повинен бути єдиним (табл.3.1). Вибудована таким чином система управління організацією виробництва нових видів продукції дозволить зв'язати діяльність всіх ключових учасників виробничого процесу, а саме вибудувати взаємодію управлінських працівників з працівниками, безпосередньо залученими до виробництва нової продукції, в результаті чого буде відбуватися обґрунтоване планування витрат на реалізацію всього проекту [42, с.7].

Таблиця 3.1 Виробничі та економічні завдання, які вирішуються на всіх етапах виробничого циклу нової виробництва продукції

Найменування етапу ЖЦ	Науково-виробничі завдання	Економічні завдання
1	2	3
Формування вигляду майбутнього виробу	Визначення призначення виробу Встановлення планованих технічних характеристик	Визначення цільового ринкового сегмента Прогнозна оцінка конкурентоспроможності нового виробу з урахуванням планованих конкурентних переваг Орієнтація на підвищення економічних показників
Проведення НДДКР	Розробка виробу Конструювання дослідного зразка Тестування дослідного зразка Усунення неполадок	Розрахунок і планування витрат на НДДКР Планування життєвого циклу виробу
Підготовка виробництва	Розробка і придбання технологій і технологічних компетенцій Налагодження обладнання	Оцінка ресурсних витрат на підготовку виробництва Прогнозування періоду окупності та досягнення точки беззбитковості
Виробництво	Безпосередній випуск виробів спеціального призначення і виробів масового споживання	Формування собівартості виробу Планування збуту

Продовж.табл.3.1

1	2	3
Збут	Організація сервісного обслуговування Рішення науково виробничих задач по новому проекту	Реалізація маркетингової стратегії Розподіл прибутку (Виділення ресурсів на виробництво принципово нової продукції) Планування нового проекту
Утилізація	Зняття з виробництва Виробництво нової продукції	Реалізація нового проекту

Примітка. Запропоновано автором.

У сучасних умовах глобалізації та інноваційного розвитку роль інтелектуальних ресурсів істотно зростає, внаслідок чого, стратегічні пріоритети розвитку вітчизняних підприємств орієнтовані на проведення економічних перетворень зі створення конкурентоспроможної продукції, заснованої на високих технологіях і використанні інтелектуального капіталу [8, с22].

Основою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нейл» є рішення задач по створенню патентоспроможної продукції, створення і накопичення інтелектуальної власності, збільшення частки нематеріальних активів і залучення в економічну діяльність результатів інтелектуальної діяльності. Як показав проведений вище аналіз цій діяльності приділено недостатню увагу на підприємстві.

Компанії, що найбільшу увагу сфері управління патентоспроможною продукцією, займають лідируючі позиції в відповідних галузях, забезпечуючи ефективність діяльності за рахунок грамотного використання інтелектуального капіталу [56, с. 25]. Виробництво патентоспроможної продукції забезпечує наступні конкурентні переваги (рис. 3.2). Для ефективної реалізації управління виробництвом нових видів патентоспроможної продукції необхідне виконання підсистемами відповідних функцій і процедур. Виявлення перспективних сегментів

відбувається в процесі виконання НДДКР, при маркетингових дослідженнях і в ході інвентаризацій з залученням авторів-розробників [37, с.132].

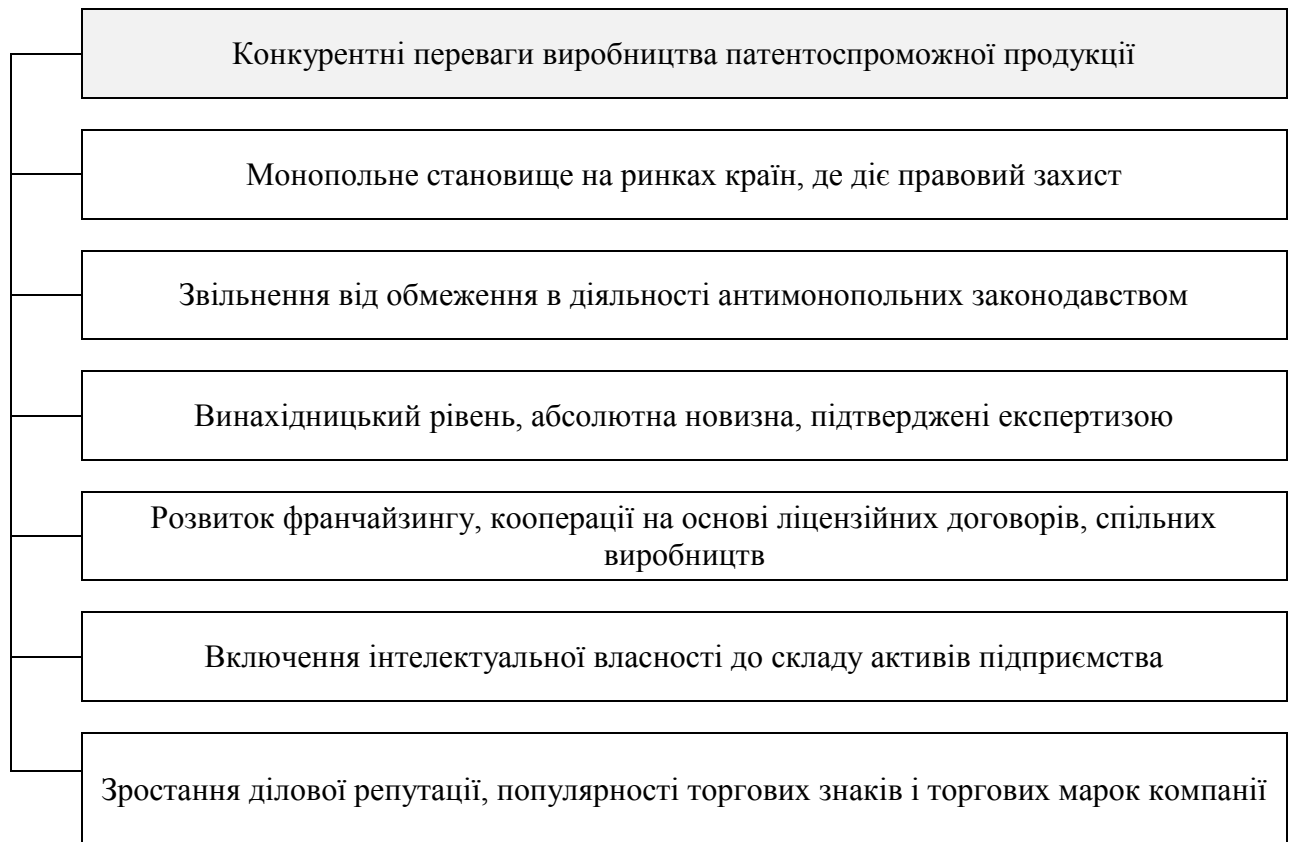


Рисунок 3.2. – Конкурентні переваги виробництва патентоспроможної продукції

Примітка. Систематизовано автором.

Причиною низької активності розробки нових видів продукції на ТОВ «Нейл» в ряді випадків є проблеми, пов'язані з недоліками застосовуваної на практиці системи управління інтелектуальною власністю, що не здатна забезпечити планування науково-технічної діяльності, організацію і проведення НДДКР, спрямовані на отримання та своєчасне виявлення патентоспроможних результатів, закріплення прав на них і подальшу комерціалізацію.

Ефективне впровадження комплексної підготовки включає створення відповідної організаційної структури. Формування самостійних служб підготовки виробництва здійснюється за підрозділами і групами із закріпленням окремих виконавців за роботами. Обов'язковим елементом організаційної структури комплексної підготовки виробництва виступає

координаційний центр управління роботами зі створення нової продукції.

На нашу думку система управління розробкою та виробництвом нових патентоспроможних продуктів повинна передбачати наступні елементи (рис. 3.3). Така система управління не вимагає введення нових структурних підрозділів на підприємстві, тому що уточнює і ставить завдання перед управлінським контролем щодо отримання повної і достовірної інформації про продукти - потенційні об'єкти інтелектуальної власності. У пропонованій схемі системи управління виробництвом нових патентоспроможних продуктів функції управління, включаючи послідовне виконання процесів кожної з них, закріплені за певними структурними підрозділами підприємства. Пропонована система охоплює всі процеси управління виробництвом нових патентоспроможних продуктів, починаючи від формування запитів на інновації, включаючи запити на відкриті інновації, до заключних процесів оцінки ефективності використання об'єктів інтелектуальної власності – нових продуктів і формування системи мотивації та стимулювання. Перевагою пропонованої системи управління є можливість впровадження дієвого механізму отримання економічних вигод від науково-технічної, інноваційної та виробничої діяльності, підвищення конкурентоспроможності наукоємкої продукції підприємства на вітчизняному та зарубіжному ринках на основі ефективного управління інтелектуальною власністю за рахунок оптимізації взаємодії структурних підрозділів і наявних ресурсів. На рис. 3.3 окремо виділений центр управління інтелектуальною власністю, де слід організувати інформаційний ресурс - базу даних об'єктів інтелектуальної власності підприємства і проводити їх оцінку, яка забезпечить інформацією для цілей прийняття управлінських рішень. Центр управління інтелектуальною власністю – це не новий структурний підрозділ підприємства, а спільна зона відповідальності працівників відділів, функції яких забезпечують управлінням розробкою нового продукту. До таких відділів нами віднесено планово-економічний відділ, юридичний відділ, бухгалтерський відділ, проектний відділ.



Рисунок 3.3 – Пропонована схема системи управління виробництвом нових патентоспроможних продуктів

ТОВ «Нейл»

Примітка. Запропоновано автором.

До основоположних функцій центру управління інтелектуальною власністю ТОВ «Нейл» відносяться (рис. 3.4):

інвентаризація та ведення бази об'єктів інтелектуальної власності;

визначення патентоспроможності нового виробу і вибір оптимального способу захисту прав;

проведення маркетингового аналізу з метою визначення перспектив комерціалізації результати інтелектуальної власності або використання в діяльності підприємства;

закріплення за підприємством виняткових прав на створені продукти і придбані у сторонніх організацій об'єкти інтелектуальної власності;

залучення в цивільно-правовий обіг об'єктів інтелектуальної власності;

організація ефективної комерціалізації нових продуктів і трансферу технологій;

забезпечення економічних інтересів і правового захисту нових продуктів- об'єктів інтелектуальної власності, що належать підприємству.

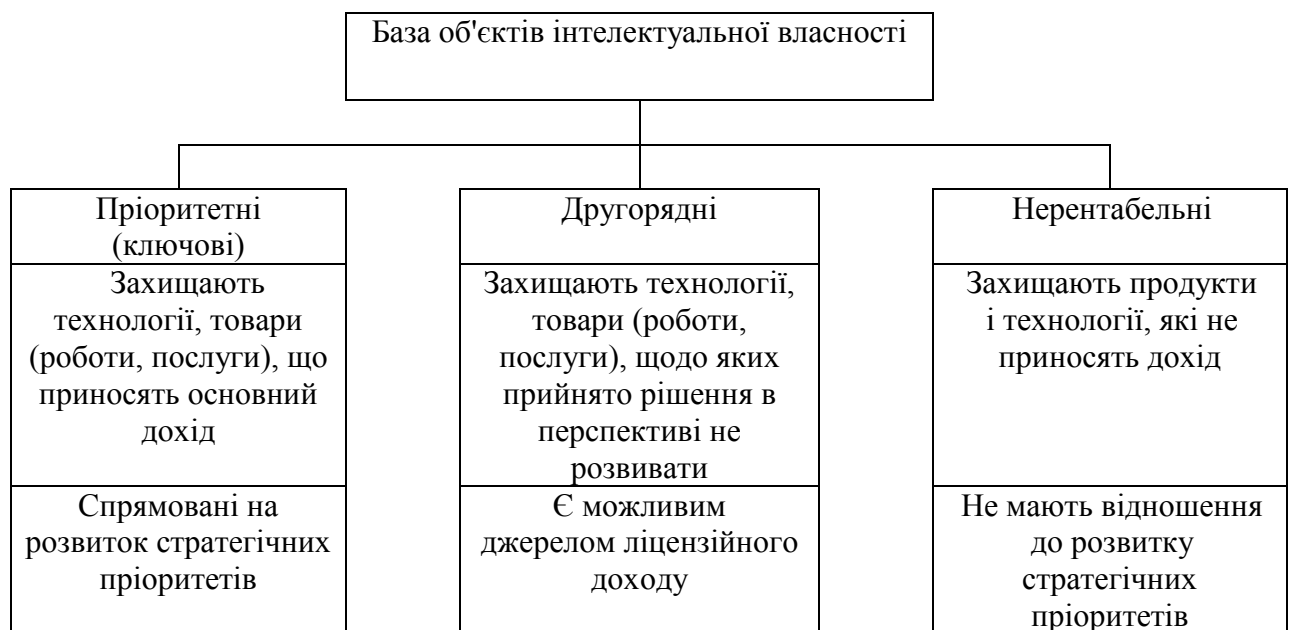


Рисунок 3.4 - Класифікація об'єктів інтелектуальної власності (нових товарів) ТОВ «Нейл»

Примітка. Запропоновано автором.

Необхідно відзначити, що інтелектуальною власністю підприємства є

результати інтелектуальної діяльності, яким відповідно до вітчизняного законодавства надається правова охорона: винаходи; корисні моделі; промислові зразки; програми для ЕОМ; бази даних; топології інтегральних мікросхем; секрети виробництва (ноу-хау); фірмові найменування, товарні знаки, знаки обслуговування і ін. В рамках даної роботи ми акцентуватиме увагу на об'єктах інтелектуальної власності – нових товарів, спроможних до патентування [11, с.30].

При організації виробництва нового виду продукції необхідно ставити аналітичні параметри, що формуються управлінським обліком і що дозволяють оцінити той чи інший об'єкт інтелектуальної власності і прийняти рішення про доцільність розробки нових.

Далі центром управління інтелектуальною власністю готується висновок на кожен об'єкт результатів інтелектуальної власності – нового продукту - з метою виявлення пріоритетних для комерціалізації.

Формування фонду створення об'єктів інтелектуальної власності на підприємстві пропонуємо здійснювати за рахунок доходів від використання об'єктів інтелектуальної власності у вигляді відрахування певного відсотка від виручки, що отримана від реалізації нових продуктів - об'єктів інтелектуальної власності, встановленого локальним документом підприємства. І далі, обсяг і масштаб досліджень і розробок з метою створення нових патентоспроможних продуктів ТОВ «Нейл» та розвитку інтелектуальної діяльності визначається і фінансуються безпосередньо з фонду, а не з поточного прибутку підприємства.

На основі аналізу ефективності виробництва та реалізації нових продуктів, використання об'єктів інтелектуальної власності і потреб підприємства в інноваціях, менеджмент ТОВ «Нейл» приймає рішення про фінансування наукових досліджень і розробку за рахунок коштів фонду створення об'єктів інтелектуальної власності.

Таким чином, розроблено практичні рекомендації щодо організації виробництва нових видів продукції. Наголошено на необхідності створення

підсистеми управління інтелектуальною власністю, спрямованої на розвиток нових патентоспроможних продуктів, оскільки це сприятиме збільшенню грошових надходжень від випуску і реалізації інноваційної продукції з високою часткою інтелектуальної складової, а також підвищенню конкурентоспроможності підприємства, особливо на ринках країн, де діє правовий захист. Додатковими вигодами є підтвердження винахідницького рівня та абсолютної новизни продукту; можливість організації франчайзингу, кооперації на основі ліцензійних договорів; капіталізацію активів підприємства на основі врахування нових продуктів як нематеріальних активів; зростання ділової репутації, популярності торгових знаків і торгових марок підприємства ТОВ «Нейл».

### **3.2. Забезпечення ефективності організації виробництва нових видів продукції підприємства**

Важливим елементом системи управління виробництвом нових патентоспроможних продуктів є організація системи стимулювання і мотивації створення об'єктів інтелектуальної власності – нових патентоспроможних продуктів. Основні положення і механізми реалізації системи стимулювання і мотивації повинні затверджуватись на підприємстві в наступних концептуальних і методичних документах:

Концепція «Мотивація і стимулювання винахідницької та інноваційної діяльності»;

Положення «Про винагороди за винахідницьку діяльність».

У Положенні «Про винагороди за винахідницьку діяльність» автору-розробнику результату інтелектуальної діяльності - нового продукту слід передбачити механізми виплат, які регулюють і розподіл доходів від використання результатів інтелектуальної діяльності, а саме виплати за:

створення нового патентоспроможного продукту (подача і реєстрація заявки на патент і ін.);

сприяння створенню нового патентоспроможного продукту;  
отримання охоронного документа;  
використання і комерціалізацію результату інтелектуальної діяльності.

Важливим елементом системи управління створенням нового (у тому числі патентоспроможного) продукту є розробка і функціонування мотиваційних механізмів, що стимулюють авторів-розробників таких продуктів. Для стимулювання в організації створення нових продуктів – і в першу чергу, це стосується об'єктів інтелектуальної власності, і підвищення мотивації авторів-розробників необхідно забезпечити виконання наступних умов: винагороду автору-розробнику визначається на основі об'єктивної оцінки його праці; механізми розрахунку розміру винагороди прозорі і доносяться до кожного співробітника, який бере участь в інтелектуальній діяльності; винагорода виплачується своєчасно, тобто через мінімально можливий час після отримання автором-розробником нового продукту, що володіє цінністю для організації.

Питання мотивації і стимулювання інтелектуальної діяльності, а також порядок виплати авторських винагород за створення і використання нового (у тому числі патентоспроможного) продукту, повинні бути закріплені і затверджені в локальних актах підприємства, в відповідних наказах, розпорядженнях і постановах. При цьому слід передбачати такі основні види винагород [49, с.325]:

заохочувальну винагороду за створення нового (у тому числі патентоспроможного продукту);

винагороду за сприяння створенню та впровадженню нового (у тому числі) патентоспроможного продукту.

Винагорода за сприяння створенню та виробництву нового (у тому числі) патентоспроможного продукту передбачає одноразові виплати працівникам при виконанні ним наступних робіт [9, с.70]:

сприяння щодо введення в господарський оборот;

складання ліцензійних договорів на використання третіми особами;

складання розрахунку економічного ефекту і прибутку від впровадження;

виконання розрахунків по розробці результатів інтелектуальної діяльності;

опрацювання технологічних питань по результатам інтелектуальної діяльності;

виконання патентних досліджень, що забезпечили якісне складання заявки на видачу охоронного документа;

підготовка і супровід заявочних матеріалів;

захист інтересів роботодавця в судових і адміністративних органах;

проведення додаткових патентних досліджень та обґрунтування корисності пропозиції;

участь в розробці технічної, технологічної та іншої документації, що відноситься до результатів інтелектуальної діяльності;

творчу участь в лабораторних і виробничих дослідженнях, у виготовленні та випробуванні експериментальних і головних зразків;

творчу участь в організації виробництва по використанню результатів інтелектуальної діяльності тощо.

Заохочувальну винагороду за новий патентоспроможний продукт виплачується автору-розробнику згідно з умовами договору в залежності від виду, якісних характеристик продукту і середнього місячного заробітку працівника.

У табл. 3.2 пропонується підхід до визначення авторської винагороди працівникові за створення об'єкта інтелектуальної вартості з урахуванням економічного ефекту від його використання, що визначається на основі принесеного об'єктом доходу і застосовується при одночасному виконанні наступних умов:

використання об'єкта інтелектуальної вартості приносить вигоду у вигляді економічного ефекту;

рентабельність продукту, в якому використовується об'єкт

інтелектуальної вартості вище середнього показника рентабельності продукції, що випускається на підприємстві продукції.

Таблиця 3.2 Визначення розміру виплати винагород працівникам за створення та/або сприяння створенню та виробництву нового продукту

Критерій	Розмір виплати, у % від середньої заробітної плати працівника за останні 12 календарних місяців		Умови виплати	Строки виплати винагороди
	за створення	за сприяння створенню та виробництву		
Поліпшення окремих технічних характеристик, конкретної продукції	20%	до 12%	Зростання обсягів продаж продукції або зниження витрат на її виробництво. Зростання рентабельності	Одноразово, не пізніше трьох місяців з моменту впровадження розробки
Поліпшення основних технічних характеристик конкретної продукції	30%	до 18%		
Отримання нових основних технічних характеристик конкретної продукції	50%	до 24%		
Розробка нової продукції	70%	до 30%		
Розробка нової патентоспроможної продукції	100%	до 42%		

Примітка. Авторська розробка.

Оскільки щодо винагороди за сприяння створенню та виробництву нової продукції нами не встановлено чітких меж, виникає питання справедливого визначення розміру такого заохочення. Пропонуємо це здійснювати за бальною оцінкою кожного з виконуваних функцій працівниками та з урахуванням економічного ефекту від його використання (табл.3.3).

Слід відмітити, що нами запропоновано базові умови нарахування балів за сприяння створенню та виробництву нового продукту. Підприємство у відповідному документі може розширити або сформулювати інші критерії, які

враховують характер діяльності підприємства.

Таблиця 3.3 Нарахування балів для визначення розміру виплати винагород працівникам за сприяння створенню та виробництву нового продукту

Критерії нарахування заохочення	Поліпшення окремих технічних характеристик, конкретної продукції	Поліпшення основних технічних характеристик конкретної продукції	Отримання нових основних технічних характеристик конкретної продукції	Розробка нової продукції	Розробка нової патенто-спроможної продукції
1	2	3	4	5	6
сприяння щодо введення в господарський оборот	1	1,5	2	2,5	3,5
складання ліцензійних договорів на використання третіми особами	1	1,5	2	2,5	3,5
складання розрахунку економічного ефекту і прибутку від впровадження	1	1,5	2	2,5	3,5
виконання розрахунків по розробці результатів інтелектуальної діяльності	1	1,5	2	2,5	3,5
опрацювання технологічних питань по результатам інтелектуальної діяльності	1	1,5	2	2,5	3,5
виконання патентних досліджень, що забезпечили якісне складання заявки на видачу охоронного документа	1	1,5	2	2,5	3,5
підготовка і супровід заявочних матеріалів	1	1,5	2	2,5	3,5
захист інтересів роботодавця в судових і адміністративних органах	1	1,5	2	2,5	3,5

Продовж.табл.3.3

1	2	3	4	5	6
проведення додаткових патентних досліджень та обґрунтування корисності пропозиції	1	1,5	2	2,5	3,5
участь в розробці технічної, технологічної та іншої документації, що відноситься до результатів інтелектуальної діяльності	1	1,5	2	2,5	3,5
творчу участь в лабораторних і виробничих дослідженнях, у виготовленні та випробуванні експериментальних і головних зразків	1	1,5	2	2,5	3,5
творчу участь в організації виробництва щодо використання результатів інтелектуальної діяльності тощо	1	1,5	2	2,5	3,5
Всього	12	18	24	30	42

Примітка. Авторська розробка.

На нашу думку, перелік критеріїв дає можливість заохочувати всіх працівників до удосконалення існуючих товарів або розробки нових, особливо тих, що є патентоспроможними та наукоємними. Оцінка участі працівників буде здійснюватися центром управління інтелектуальною власністю ТОВ «Нейл», а оцінка працівників центру – безпосередньо директором підприємства. Для забезпечення об'єктивності оцінки пропонуємо здійснювати анкетування, що передбачає самоаналіз та аналіз участі працівника (табл.3.4). Працівник описує види діяльності, що здійснювались ним щодо сприяння створенню та виробництву нового продукту, його безпосередній керівник підтверджує або спростовує таку інформацію, а центр управління інтелектуальною власністю – нараховую бали, які і визначатимуть розмір винагороди. Вважаємо, що таким чином забезпечуватиметься прозорість та об'єктивність оцінювання внесків

працівників.

Таблиця 3.4 Форма для аналіз участі працівника у створенні та виробництві нового продукту «\_\_\_\_\_»

Критерії нарахування балів	Конкретизація видів діяльності (самооцінка працівником)	Підтвердження керівника відповідного відділу (так/ні)	Підтвердження центром управління інтелектуальною власністю (1; 1,5; 2; 2,5; 3,5)
сприяння щодо введення в господарський оборот			
складання ліцензійних договорів на використання третіми особами			
складання розрахунку економічного ефекту і прибутку від впровадження			
виконання розрахунків по розробці результатів інтелектуальної діяльності			
опрацювання технологічних питань по результатам інтелектуальної діяльності			
виконання патентних досліджень, що забезпечили якісне складання заявки на видачу охоронного документа			
підготовка і супровід заявочних матеріалів			
захист інтересів роботодавця в судових і адміністративних органах			
проведення додаткових патентних досліджень та обґрунтування корисності пропозиції			
участь в розробці технічної, технологічної та іншої документації, що відноситься до результатів інтелектуальної діяльності			
участь в лабораторних і виробничих дослідженнях, у виготовленні та випробуванні експериментальних і головних зразків			
участь в організації виробництва щодо використання результатів інтелектуальної діяльності тощо			
Всього			

Примітка. Авторська розробка.

Важливою складовою процесу організації виробництва нових видів продукції підприємства є оцінка ефективності реалізації проекту. Для цього потрібно проаналізувати організаційно-економічні ресурси підприємства,

провести факторний аналіз ефективності виробництва нового товару, знайти найважливіші економічні ресурси для підвищення ефективності процесу [35, с.36]. Розглянемо методику оцінки ефективності виробництва нового товару із застосуванням проектного аналізу.

Дослідивши товарний асортимент фірм – конкурентів у метизній сфері можемо рекомендувати на ТОВ «Нейл» виробляти такі види нової продукції:

- кріплення для сонячних панелей;
- такелажну продукцію (сталеві троси, ланцюги, кріплення для тросів);
- фурнітуру для меблів (петлі, кутки, замки, засови);
- фурнітура для тентів (опори для труб, кронштейни);
- декоративну фурнітуру (вентиляційні решітки, кронштейни тощо).

Підготуємо обґрунтування для виробництва такелажної продукції, зокрема сталевих тросів. Цей вибір був обґрунтований тим, що сировинним матеріалом для продукції є дріт, котрій є й сировиною для виготовлення цвяхів, відходи чи брак у виробництві тросу можна перероблювати на цвяхи. Збільшення величини використання сировини надає змогу підприємству переглянути наявні договори закупки сировинної бази та отримати більшу знижку обумовлену змінами в обсягах споживання дроту. Основні цілі виробництва нового виду продукції зазначені на рис. 3.5.

Витрати на придбання та експлуатацію верстата з блоком управління ПС для виробництва такелажного троса відображені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5. Витрати на придбання та введення в експлуатацію виробничого устаткування для виробництва такелажного троса

Показник	Значення (грн.)
Первісна вартість обладнання, грн.:	
- вартість придбання	312500
- вартість доставки до м. Хмельницького	1570
- вартість монтажу та налагодження	1480
Разом	315550
Амортизаційні відрахування річні	63110
Амортизаційні відрахування на 1 рулон такелажного троса	27,68

Примітка. Складено автором



Рисунок. 3.4. - Основні цілі й шляхи виробництва й реалізації такелажного троса ТОВ «Нейл»

Примітка. Складено автором

Корисний час експлуатації обладнання складає 5 років. Залишкову вартість не беремо до уваги. За таких умов річна сума амортизації складатиме 20%, що в грошовому еквіваленті складає 63110 грн., на 1 рулон такелажного троса амортизаційні відрахування складають 27,68 (63110/12/190) грн.

Проведемо обрахунок собівартості такелажного тросу із оцинкованого дроту товщиною 35 мм, чаронкою 50 мм, висотою 1 м та шириною 20 м ( у цьому випадку затрачається 10,1 кг дроту).

Тривалість процесу виготовлення 1 мотку тросу - 4 год на 1-му верстаті. Тривалість робочого дня – 8 годин. В робочий день 1 од. устаткування може виготовити 2 мотки такелажного троса.

Виробнича потужність місяць становить:

$24 \text{ роб. дні} \times 4 \text{ станки} \times 2 \text{ мотки} = 192 \text{ мотків такелажного троса.}$

Тобто теоретично за умови 100% завантаженості протягом місяця є можливість виготовлення 192 мотки тросу. Враховуючи простой, перерви в роботі, не повну завантаженість обладнання, наявність «вузьких місць» у обслуговуванні, за основу визначення ціни візьмемо 190 мотків такелажного троса, як місячну норму.

Об'єктом калькулювання собівартості послуг при виробництві такелажного троса може бути 1 моток тросу. Проведемо розрахунок матеріальних витрат для виробництва такелажного троса у табл. 3.6.

Таблиця 3.6. Розрахунок матеріальних витрат на виробництво такелажного троса на ТОВ «Нейл» (для 1 мотка).

№ з/п	Перелік витрат	Од. виміру	Витрат и на 1 од.	Вартість за од. виміру (грн)	Вартість витрат усього (грн)
1.	Такелажний трос (чаронка = 50 мм)	кг	15,4	30,1	370,23
2.	Електроенергія	кВт/год	2 кВт	192,18 коп/кВт × год	3,84
Усього					463,54

Примітка. Складено автором

За станком повинно працювати 2 працівники, сума заробітної плати яких залежить від розміру тросу, масштабів виконаного плану на день та якості виготовленої продукції. При обрахунках витрат на оплату праці працівників (табл. 3.7), брали до уваги середньомісячну заробітну плату на підприємстві, котра складає 5302,9 грн. Відповідно до чинного законодавства діяльність ЄСВ для усіх платників складає 22%.

Таблиця 3.7 Витрати на оплату праці працівників при виробництві такелажного троса на ТОВ «Нейл» на 1 моток

№ з/п	Перелік витрат	Заробітна плата за місяць (грн)	Розрахунок витрат на од.виміру (грн)	Сума, грн
1.	Робітник	5302,9	5302,9/ 190	27,91
2.	Фонд соціального страхування виробничих працівників (45 клас)	22%	27,91x 22%	6,14
	Разом			34,05
Всього для 2-ох працівників				68,1

Примітка. Складено автором

Задля обрахування витрат на собівартість продукції необхідно обрахувати загальновиробничі, загальногосподарські та комерційні витрати. Для цього ми на основі звітності підприємства по основному виду продукції виготовлення – цвяхах зробили аналогічні розрахунки для нового виду продукції.

Зокрема, на місяць в середньому виробничі витрати на виготовлення 1 кг цвяхів становлять 3,5 грн (загалом 878782 грн). Один моток досліджуваної нами такелажного троса важить 15,4 кг.

Адміністративні витрати за місяць для цвяхів становлять 509693,56 грн. Їх відношення до виробничих становить 0, 58 (509693,56 / 878782).

Комерційні витрати у співвідношення до виробничих витрат становлять 1,5. Наглядний розрахунок цих витрат зображено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8. Розрахунок непрямих витрат на ТОВ «Нейл» для виготовлення такелажного троса

№ з/п	Перелік витрат	Всього для 1 кг цвяхів (грн)	Всього для 1 мотка тросу (грн)
1.	Загальновиробничі витрати	3,5	53,9
2.	Загальногосподарські витрати	2,03	31,26
3.	Позавиробничі (комерційні) витрати	5,25	80,85
	Разом	-	166,01

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Нейл»

Наступним кроком є підбиття собівартості 1 мотка нової продукції – такелажного троса за зазначеними раніше статтями калькуляції. Калькуляція відпускної ціни 1 мотка такелажного троса зазначена у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 Калькуляція собівартості та обґрунтування ціни одного мотка такелажного троса

№ п/п.	Найменування статей витрат	Норматив на одиницю
1.	Основні матеріали	463,54
3.	Зарплата робітникам	55,82
4.	Нарахування збору єдин.соц. внеску (22%)	12,28
5.	Витрати на утримання і експлуатацію обладнання	27,68
6.	Загальновиробничі витрати	53,9
	Всього витрати виробництва	=613,22
7.	Загальногосподарські витрати	31,26
8.	Позавиробничі (комерційні) витрати	80,85
	Повна собівартість	725,33
8.	Рентабельність (18%)	130,56
	Ціна (без ПДВ)	855,9

Примітка. Складено автором.

Тобто, 1 моток такелажного троса має собівартість 725,33 грн.

Обраний нами метод ціноутворення - метод витрати плюс прибуток (собівартість плюс надбавка). Цей найпоширеніший метод ціноутворення належить до витратної моделі [44, с.40]. Нормативним прибутком будемо вважати прибуток, що дорівнює податку на прибуток – 18%. Відпускна ціна – 855,9 грн. (без ПДВ).

На ринку середня ціна на товар складає 940 – 1200 грн., що свідчить про ефективність нового потоку виробництва такелажного троса, прогнозує значний попит на високоякісну продукцію метизного виробництва, який викликаний низкою ціною, гарною якістю та налагодженими каналами збуту готової продукції.

Необхідно обрахувати термін окупності для ТОВ «Нейл» виробництва нової лінії товарів.

В місяць, за умови ефективного функціонування виробництва на підприємстві та високого рівня реалізації продукції нового потоку норма

прибутку становить 385776 грн. ( $940 \cdot 190 \cdot 12 \cdot 0,18$ ), а капітальні витрати на впровадження нового товару становлять – 315550 грн. за обладнання та його доставку, налаштування. Термін окупності запуску нового потоку виробництва при сприятливому фінансовому, політичному кліматі та продуктивній збутовій політиці складає близько 10 місяців ( $315550/385776$ ), тобто менше року. Оскільки строк окупності менше 1 року, можемо не застосовувати дисконтування грошових потоків.

Це нововведення у виробничому блоці ресурсного забезпечення відіграє важливу роль у ефективності діяльності ТОВ «Нейл», адже це можливість отримати додатковий попит споживачів, завоювати нові ніші на ринках збуту, покращити рівень технічної оснащеності підприємства та отримати прибуток. Звісно, що при організації виробництва тросу ми не враховували витрати на науково-дослідну діяльність та патентування. Однак, у випадку розробки унікальних товарів (склад матеріалу, технологія виготовлення тощо), організація виробництва такого товару потребуватиме застосування процедур, про які йшлося вище.

На завершення, необхідним є комплексна оцінка запропонованого заходу на ефективність діяльності підприємства (рис.3.5).

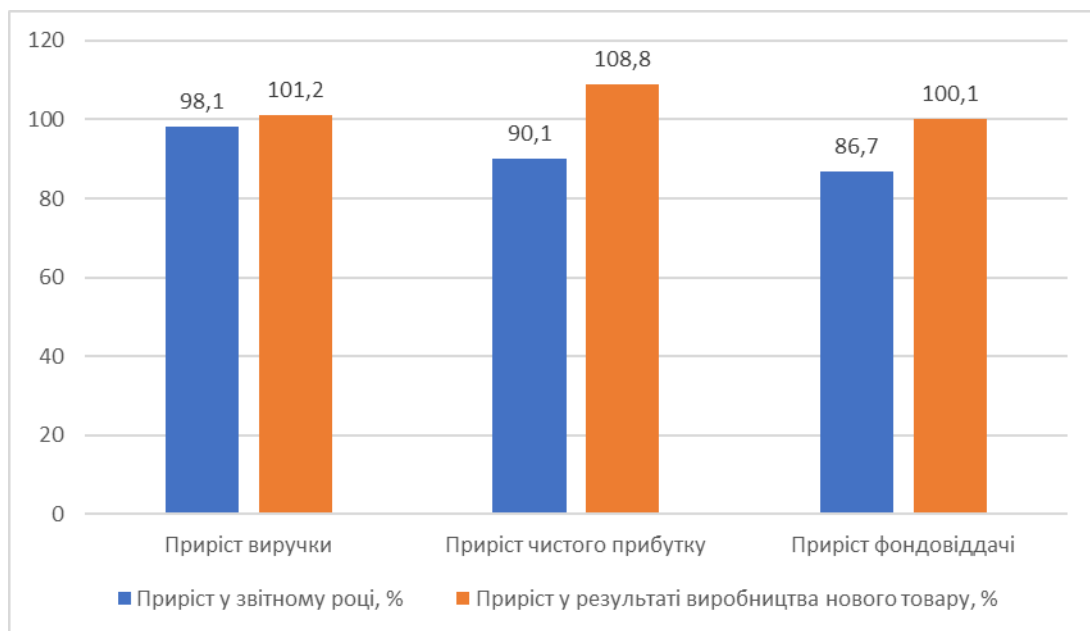


Рисунок 3.5 - Вплив виробництва нового товару на ефективність діяльності підприємства ТОВ «Нейл»

Як бачимо, навіть не суттєва зміна асортименту продукції за рахунок введення нового виду продукції здійснює позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства. При цьому мова йде про типову продукцію метизного виробництва, що не володіє унікальними характеристиками, здатними забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Орієнтація ж в майбутньому на виробництво інноваційної, патентоспроможної продукції дозволить завоювати лідерські позиції та отримати додаткові переваги (організація франчайзингу, кооперація на основі ліцензійних договорів; зростання ділової репутації; укладання ексклюзивних договорів на поставку продукцію тощо).

## ВИСНОВКИ

Магістерська робота спрямована на узагальнення теоретичних підходів та розробку практичних рекомендацій щодо удосконалення системи організації виробництва нових видів продукції на підприємстві. За результатами дослідження здійснено наступні висновки:

1. Проаналізовано та узагальнено підходи до визначення сутності поняття «новий товар», рамках цього було виокремлено п'ять основних підходів: підприємницький, товарний, ринковий, споживчий та маркетинговий підходи. Доведено, що на особливу увагу в сучасних умовах заслуговує маркетинговий підхід в рамках якого визначення сутності поняття є наступним: «новий товар – це кінцевий результат науково-дослідної діяльності підприємства, який має нові або вдосконалені функціональні властивості та направлений на задоволення нових потреб в межах умов конкретного ринкового середовища та сприймається споживачами як новий». В такому визначенні підкреслюється важливість науково-дослідної діяльності підприємства як ключового фактору організації виробництва нових видів продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

2. Проаналізувавши підходи науковців щодо етапів впровадження нового товару було визначено, що основними етапами є наступні: прийняття рішення про впровадження нового товару; генерація ідей нового товару; оцінка ідей та остаточний вибір ідеї; розроблення концепції нового товару; аналіз ринку та розроблення стратегії маркетингу; проведення економічної доцільності; проектування нового товару; випробування нового товару; прийняття рішення про комерціалізацію; розгортання виробництва та збуту; оцінка результатів. Обґрунтовано, що виведення нового товару на ринок підприємством – важливе комплексне, багатофункціональне і організаційне завдання, що безпосередньо торкається різних функціональних

сфер діяльності.

3. Практичні аспекти організації виробництва нових видів продукції досліджено на матеріалах підприємства по виробництву метизної продукції ТОВ «Нейл». Аналіз техніко-економічних показників засвідчив, що обсяг чистого доходу від реалізації послуг на підприємстві за досліджуваний період збільшується, підприємство було прибутковим протягом останніх років, однак рівень прибутковості суб'єкта господарювання знижується. Зважаючи на тенденції останнього року підприємству необхідно вживати заходи пов'язані із зростанням обсягів виробництва прибуткової продукції та скороченням витрат.

4. Досліджено організаційні аспекти управління організацією виробництв нових видів продукції на ТОВ «Нейл»: охарактеризовано діючу організаційну структуру підприємства, представлено порядок взаємодії різних органів управління щодо організації випуску нових видів продукції. Встановлено, що процес організації виробництв нових видів продукції проходить ряд етапів: аналіз доцільності випуску продукції та готовності підприємства до впровадження нового продукту, розробка продукту, управління освоєнням виробництва, управління реалізацією нової продукції, оцінка ефективності. До кожного етапу подано основні завдання, виділено відповідальних осіб, наведено джерела інформації та методи аналізу тощо. Встановлено, що на підприємстві не достатня увага приділяється управління інтелектуальною власністю, зокрема розробці патентоспроможних товарів, здатних забезпечити підприємству формування стратегічних конкурентних переваг.

Для того, щоб оцінити чи підприємство зможе конкурувати на ринку з новим видом товару, здійснено комплексний аналіз зовнішнього середовища та внутрішній аналіз на предмет наявних ресурсів і ключових компетенцій. Це дозволило зробити висновок, про достатній потенціал підприємства (наявність фінансових ресурсів, сучасна техніко-технологічна база, персонал) та наявність важливих компетенцій (клієнтська база, репутація надійного

постачальника, якість продукції) щодо випуску нових продуктів. Однак, недостатня увага приділяється інноваціям як ключовому фактору розвитку підприємства в сучасних умовах, що також підтверджує необхідність удосконалення управління випуском не просто нових для підприємства товарів, але патентоспроможних виробів – об'єктів інтелектуальної власності, що здатні забезпечити ТОВ «Нейл» лідируючі позиції в галузі.

5. У роботі представлена модель управління виробництвом нових продуктів на ТОВ «Нейл», визначено виробничі та економічні завдання, які вирішуються на всіх етапах виробничого циклу нової виробництва продукції. Підкреслено, що причиною низької активності розробки нових видів продукції на ТОВ «Нейл» є проблеми, пов'язані з відсутністю системи управління інноваційною діяльністю, яка б забезпечувала планування науково-технічної діяльності, організацію і проведення НДДКР, розробку і виведення на ринок патентоспроможних товарів, закріплення прав на них і подальшу комерціалізацію. У зв'язку з цим визначено конкурентні переваги виробництва патентоспроможної продукції, визначені основні бізнес-процеси організації виробництва нових патентоспроможних продуктів, обґрунтовано доцільність формування центру управління інтелектуальною власністю та фонду фінансування створення об'єктів інтелектуальної власності. Перевагою пропонованої системи управління є можливість впровадження дієвого механізму отримання економічних вигод від науково-технічної, інноваційної та виробничої діяльності, підвищення конкурентоспроможності наукоємкої продукції підприємства на вітчизняному та зарубіжному ринках на основі ефективного управління інтелектуальною власністю за рахунок оптимізації взаємодії структурних підрозділів і наявних ресурсів.

6. Обґрунтовано, що важливим елементом системи управління виробництвом нових товарів на підприємства є організація системи стимулювання персоналу, зокрема щодо створення нових патентоспроможних продуктів. У роботі представлено підхід до визначення винагороди працівникові за створення об'єкта інтелектуальної вартості з

урахуванням економічного ефекту від його використання, що передбачає оцінювання внеску кожного працівника у розробку та виведення на ринок нового товару. Представлена система оцінювання, що передбачає самоаналіз та аналіз участі працівника, забезпечує прозорість та об'єктивність оцінювання внесків працівників, дає можливість заохочувати всіх працівників до удосконалення існуючих товарів або розробки нових, особливо тих, що є патентоспроможними та наукоємними. Встановлено, що на підприємстві недостатня увага приділена методам проектного аналізу при оцінюванні доцільності виведення на ринок нового товару, у зв'язку з чим у роботі наведено приклад здійснення такого економічного обґрунтування, що може бути взято за алгоритм відповідних розрахунків на підприємстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алимов О., Ємченко В. Промисловий потенціал України: напрямки ефективного розвитку. *Економічний часопис XXI*. 2003. №6. 23 с.
2. Аналіз ринку метвиробів України. 2017 РІК URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-metizov-ukrainy-2017-god>
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл» на 31 грудня 2018 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2019. 2 с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2015 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2016. 2 с.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2016 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». м , 2017. 2 с.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2017 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2018. 2 с.
7. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2019 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2020. 2 с.
8. Брич В. Я. Управління інноваційним розвитком підприємства : моногр. / В. Я. Брич, Х. А. Снігур, М. М. Тисько, Я. О. Шпак. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 216 с.
9. Васильчак С. В., Дубина М. П., Вівчарук О. М. Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємства промисловості. *Зб. наук. праць "Формування ринкових відносин в Україні"*. Київ, 2018. № 10 (209). С.69-75.

10. Воронюк Т. А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 139–148.
11. Воротников В.А. Оценка перспективности создания высокотехнологичного продукта по патентно-инновационным параметрам новшеств. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка та управління*. 2013. № 3, Т. 26 (65). С. 27-36.
12. Восемь шагов раскрытки бренда с помощью PR. URL: [http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/brand/brend\\_pr.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/brand/brend_pr.htm)
13. Гаєвська Л. М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. *Глобальні та національні проблеми економіки : наук. журнал*. 2017. № 15. С. 192– 206 196 URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/38.pdf>
14. Гарасим П.М., Гарасим М.П., Лобод Н.О. Структурна динаміка зобов'язань підприємства як класична обліковоаналітична парадигма. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2014. Вип. 11(41). Ч.2. С. 102–110.
15. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. Дніпропетровськ: ДДАЕУ, 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
16. Дунда С.П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=5329>
17. Зайченко К. С. Методи та моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого підприємства: сутність та практичне значення. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 135-140.
18. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький , 2020. – 2 с.

19. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2018 р. : Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.
20. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2017 р. : Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.
21. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2016 р. : Форма №2. Хмельницький, 2017. 2 с.
22. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2015 р. : Форма №2. Хмельницький, 2016. 2 с.
23. Инновационный процесс в странах развитого капитализма (методы, формы, механизм) / Под. ред. И. Е. Рудаковой. М.: МГУ, 1991. 144 с.
24. Исмаилова Ш. Т., Магомедов М. Ю., Мелехин В. Б. Методические основы формирования ситуационного управления конкурентоспособностью производственных предприятий. *Экономическое возрождение России*. 2005. № 3. С. 58-63.
25. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: [Підруч. для студ. вищ. навч. закл.] Суми: Унів. кн., 2005. 232 с.
26. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія. Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.
27. Інвестиційна активність підприємств з виробництва продукції з високою доданою вартістю в умовах обмежених ринків: парадигма та механізми забезпечення: монографія / Н.Ю. Брюховецька, І.П. Булеєв та ін.; НАН України, Ін-т економіки промсті. Київ, 2019. 388 с.
28. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / За ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
29. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л.І. Михайлова, О.І. Гупоров, Шарко Турчіна С.Г., І.О.. Вид. 2-ге, доп. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 234 с.

30. Калінеску Т. В., Пономарьова І. В., Наталенко М. О. Інноваційна стратегія розвитку підприємств на основі збалансованої системи показників: монографія. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. 286 с.
31. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2014. № 9. С. 166–170.
32. Кеворков В. В. Стратегический маркетинг. Разработка нового товара или услуги: как избежать ошибок и рисков. URL: [http://www.elitarium.ru/2008/12/10/razrabotka\\_tovara\\_uslugi.html](http://www.elitarium.ru/2008/12/10/razrabotka_tovara_uslugi.html)
33. Кислицына В.В. Маркетинг: учебник для вузов. Киров: Изд-во ВятГТУ, 2011. 489с.
34. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2013. 276 с.
35. Кухта М.Р. Сутність та критерії розробки концепції нового товару. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції “Економіка, фінанси, облік і право: актуальні питання і перспективи розвитку”*, (19 травня 2021 р., м. Полтава, Україна). Полтава, 2021. С. 28-31.
36. Левандівський О. Т. Удосконалення організації інвестиційного процесу на сільськогосподарських підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 10. С. 32-38.
37. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие 2-е изд., перераб. и доп. М.: Высшее образование; Юрайт-Издат, 2009. 460 с.
38. Мельник О.В. Механізм стратегічного управління нематеріальними активами підприємства: концептуальні засади побудови. *Стратегія економічного розвитку України*. 2010. Вип. 26-27. С. 130-135.
39. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства / за заг. ред. Микитюка. Тернопіль: Економічна думка, 2017. 400 с.

40. Мокляк М.В., Сафонов М.С., Максименко Є.М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 27. С. 204–210.
41. Наумова О.О. Управління інвестиційною діяльністю підприємства в умовах кризових явищ. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. 2016. № 4(181). С. 32-35.
42. Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 34. С. 149–153.
43. Подольчак Н.Ю., Блинда Ю.О. Інноваційний розвиток як елемент економічної безпеки підприємства. Економіка: реалії часу. *Науковий журнал*. 2015. № 4 (20). С. 6-11. вебсайт. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n4.html>.
44. Розробка і впровадження нового товару на ринок. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-9579.html>
45. Саєнко О. Р. Аналіз впливу податків на формування ціни продукції промислових підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 10. С. 39-43.
46. Семенова В. Г. Інноваційний розвиток підприємств в контексті диверсифікації діяльності. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць / За ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет*. 2019. № 2-3 (70-71). С. 219–226.
47. Старобинский Э. Е. Как управлять капиталом. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. 368 с.
48. Тенденції розвитку українського ринку металевих конструкцій. URL: <https://rautagroup.com/uk/u-2019-rotsi-rinok-budivelnih-metalokonstruktsij-viris-na-9-andrij-ozejchuk/>
49. Тесленок І. М., Коротунова О. В., Косенко Ю. В. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування машинобудівного підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 1. С. 78-82.

50. Тисько М. Інноваційний розвиток промислових підприємств в контексті підвищення ефективності їх діяльності: колективна монографія за ред. П. С. Харіва, Р. С. Чорного. Нововолинськ: Бізнес Інтернет Центр, 2015. С. 323–348.
51. Траут Дж. Новое позиционирование. СПб.: Питер, 2001.
52. Турун Л. Інноваційний розвиток підприємств. Мат. V Всеукраїн. наук.-практ. конф. (27–30 листоп. 2019 р., м. Львів) / упоряд. А. М. Штангрет; редкол. : О. І. Копилюк, Є. М. Палига, Я. Я. Пушак та ін. Львів: Укр. акад. друкарства, 2019. С.308-312.
53. Харченко Т. О. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5253>
54. Цахаев Р.К., Муртузалиева Т.В., Алиев С.А. Основы маркетинга: Учебник / М.: Издательство «Экзамен», 2005. 448
55. Череп А. В., Краснокутська Ю. М. Розвиток стратегій промислових підприємств на основі інноваційного спрямування: монографія. Запоріжжя: ТОВ «ЛПКС» ЛТД, 2014. 260 с.
56. Череп А.В., Іванова А.Г. Інвестиційна активність промислових підприємств як фактор забезпечення економічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. №1. С. 112–117.
57. Федорчук О.М., Протосвіцька О.І., Мохненко А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі застосування системного підходу. *Вісник східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2018. Вип. 2(25). С. 13-25.
58. Федьков В.П. Товарная политика: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. СПб.: 2018. 608с
59. Шилехина М. С. Дизайн-мышление как современный подход для создания инновационных продуктов. Вектор науки Тольяттинского гос.

университета. 2013. № 4 (26). URL: <http://journal.tltsu.ru/rus/index.php/Vectorscience/article/view/2579>

60. Щукін Д. В. Методологічні аспекти стратегічного управління діяльністю промислового підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 144-148

61. Яременко О. Л. Стратегічне управління суб'єктами господарювання: проблеми теорії та практики : монографія; Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2013. 587 с.

Таблиця А.1. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2015-2019 р.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Значення показників по роках					Темп росту 2019 р. до 2015 р., %
			2015	2016	2017	2018	2019	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	96243	109915	129924,00	177270,00	174043,00	180,8
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	69240	82130	100391,0	142460,0	140483,0	202,9
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	27003,0	27785,0	29533,0	34810,0	33560,0	124,3
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	7197	3982	3 654	2 971	2701,0	37,5
5.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,72	0,75	0,77	0,80	0,81	112,2
	Рентабельність витрат	%	10,4	4,8	3,6	2,1	1,9	124,3
6.	продаж	%	8,1	3,8	2,9	1,7	1,6	19,5
	Чисельність							
	-працівників	осіб	215	229	225	234	233,0	108,4
7.	-робітників	осіб	190	192	189	197	198,0	104,2
	Виробіток:							
	- 1 працівника	грн./особу	447,6	480,0	577,4	757,6	747,0	166,9
8.	- 1 робітника	грн./особу	506,5	572,5	687,4	899,8	879,0	173,5
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	5929,9	8819,9	9926	14506	14826,9	250,0
10.	Середньомісячна ЗП одного працівника	грн.	2298,4	3209,6	3676,3	5166,0	5302,9	230,7
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	17780,5	21260,5	24766,5	28734,0	32506,5	182,8
12.	Фондовіддача	грн./грн.	5,41	5,17	5,25	6,17	5,35	98,9

Примітка. Складено автором на основі [3-7; 18-21].

## Додаток Б

Таблиця Б.1. Показники фінансового стану ТОВ«Нейл»

Назва показника	Роки					Відхилення 2019 р. від 2016 р. (+, -)	Норма- тивне значення
	2015	2016	2017	2018	2019		
1	2	3	4	5	6	7	8
Показники майнового стану							
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5666	0,5365	0,6079	0,5663	0,6522	115,11	зменшен ня
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,0622	0,2606	0,0373	0,2250	0,0215	34,57	збільшен ня
Коефіцієнт вибуття	0,0209	0,0064	0,0048	0,0046	0,0083	39,71	повинен бути менше, ніж коефіцієн т оновленн я основних засобів
Показники ліквідності							
Коефіцієнт покриття	1,9	2,6	2,22	1,67	3,3	173,68	2,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	0,62	0,49	0,41	0,87	181,25	0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,08	0,06	0,03	0,10	250,00	0,2
Чистий оборотний капітал	11 318	18353	23259,00	21805,00	36763,00	324,82	більше 0
Показники платоспроможності							
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,65	0,65	0,64	0,50	0,57	87,69	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	0,55	0,56	0,57	1,02	0,75	136,36	1,25-2
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	0,49	0,51	0,55	0,40	0,70	142,86	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,65	0,67	0,70	0,64	1,00	153,85	>0 збільшен- ня

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Показники ділової активності							
Коефіцієнт оборотності активів	16,55	8,08	1,33	1,46	1,31	7,92	збільш.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	22,05	20,43	57,08	25,09	19,69	89,30	збільш.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	16,55	17,86	18,29	17,17	14,13	85,38	збільш.
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	22,05	20,43	19,95	21,26	25,84	117,19	зменш.
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	16,6	18,25	6,39	14,55	18,54	111,69	зменш.
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	3,12	3,24	3,38	3,86	3,52	112,82	збільш.
Коефіцієнт оборотності основних засобів	5,41	5,17	5,25	6,17	5,35	98,89	зменш.
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,73	3,69	4,11	5,26	4,93	132,17	зменш.
Аналіз рентабельності підприємства							
Показник рентабельності активів	18,39	8,79	6,96	4,34	4,20	22,84	>0 збільшення
Показник рентабельності власного капіталу	27,88	13,36	10,92	8,76	7,37	26,43	>0 збільшення
Показник рентабельності діяльності	7,48	3,62	2,81	1,68	1,55	20,72	>0 збільшення
Показник рентабельності продукції	10,39	4,85	3,64	2,09	1,92	18,48	>0 збільшення

Примітка. Складено автором на основі [3-7; 18-21].

## Додаток В

Таблиця В.1. Матриця SWOT-аналізу для ТОВ«Нейл»

Складові SWOT-аналізу	Можливості	Загрози
		<p>1. Завоювання на внутрішньому ринку тієї частки ринку, що заповнена китайською продукцією.</p> <p>2. Розширення асортименту продукції.</p> <p>3. Створення патентоспроможної продукції бренду.</p>
Сильні сторони	Сильні сторони і можливості (СiМ)	Сильні сторони і загрози (Сиз)
<p>1. Рівень якості відповідає стандартам.</p> <p>2. Утримання виробничих витрат при умові більш повного завантаження виробничої потужності.</p> <p>3. Достатні виробничі потужності для нарощування обсягів виробництва.</p> <p>4. Наявність декількох крупних постійних замовників.</p> <p>5. Репутація надійного партнера.</p>	<p>– дотримуватись <b>стратегії продуктової диференціації</b> - спрямувати діяльність підприємства на створення унікального продукту, що дозволить збільшити попит споживачів; розширювати асортимент продукції; у перспективі – розробити власний бренд.</p>	<p>– дотримуватись <b>стратегії стабілізації</b> - прагнути захистити досягнуті позиції, утримувати зростання собівартості, за рахунок посилення маркетингової політики поступово збільшувати ринкову долю</p>
Слабкі сторони	Слабкі сторони і можливості (СлМ)	Слабкі сторони і загрози (СлЗ)
<p>1. Дефіцит налагоджених ринків збуту для нових виробів через слабку маркетингову політику.</p> <p>2. Вузький асортимент.</p> <p>3. Слабка інноваційна активність, відсутність патентоспроможних виробів</p>	<p>– дотримуватись <b>стратегії фокусування</b> — посилення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог сегменту без орієнтації на весь ринок</p>	<p>– дотримуватись <b>стратегії виживання</b> - прагнути утримувати зростання витрат та скорочення виробництва, забезпечення оптимальних цін на продукцію та підтримання конкурентних переваг.</p>

Примітка. Складено автором.