

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: «Управління інноваційним розвитком підприємства (на матеріалах державного підприємства «Новатор»)»

Виконав:

студент магістратури за спеціальністю
073 Менеджмент за заочною формою
навчання

Шаблевський Д.В.

Керівник:

д.е.н., професор

Синчак В.П.

Рецензент:

д. е. н., професор

Чмир О. С.

Хмельницький – 2021 рік

Анотація

Шаблевський Д. В. Управління інноваційним розвитком підприємства (на матеріалах державного підприємства Новатор»). – 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. – 72 с.

Визначено сутність та класифікації інновацій, розглянуто особливості управління інноваційним розвитком на підприємстві та охарактеризовано методичні підходи до оцінювання управління інноваційним розвитком підприємства.

Досліджено практичні аспекти управління інноваційним розвитком на ДП «Новатор». Наведено загальну характеристику та визначено основні техніко-економічні показники діяльності. Проаналізовано складові та процес управління інноваційним розвитком на підприємстві. Визначено, що на сьогоднішній день є перспективи розвитку підприємства за рахунок розширення інноваційної діяльності.

Встановлено, що організаційно-економічний механізм удосконалення інноваційного розвитку підприємства потребує покращення щодо введення CRM системи. Обґрунтовано запровадження на існуючих виробничих потужностях та спеціалізації підприємства випуску нових інноваційних продуктів, що будуть мати попит на ринку.

Ключові слова: інновація, інноваційний розвиток управління інноваційним розвитком, підприємство.

Annotation

Shablevsky DV Management of innovative development of the enterprise (on the materials of the state enterprise Novator "). - Qualification scientific work on the rights 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. - 72 p.

The essence and classification of innovations are defined, features of management of innovative development at the enterprise are considered . The practical aspects of innovation development management at Novator State Enterprise have been studied. It is established that the organizational and economic mechanism of improving the innovative development of the enterprise needs improvement in the introduction of CRM system.

Key words: innovation, innovative development of management of innovative development, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Теоретична сутність управління інноваційним розвитком підприємства.....	8
1.2. Методичні підходи до оцінювання управління інноваційним розвитком підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	25
2.1. Особливості управління інноваційним розвитком на державному підприємстві.....	25
2.2. Оцінювання управління інноваційним розвитком на державному підприємстві.....	49
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	61
3.1. Організаційно-економічні напрями удосконалення інноваційного розвитку підприємства.....	61
3.2. Економічне обґрунтування напрямів удосконалення інноваційного розвитку підприємства.....	65
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	77
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. Умови ведення бізнесу з середини ХХ століття з кожним роком стають все жорсткішими. Для підтримання конкурентних переваг підприємству недостатньо налагодити випуск продукції та знайти нішу на ринку. Необхідно постійно удосконалювати свій продукт або створювати новий для втримання прихильності споживачів. Визначальним фактором інновацій в сучасному світі є темп життя. Ті компанії, які зуміли застосувати темп життя сучасної людини у список параметрів, що мають вагоме значення на інноваційну діяльність – виграли та отримують мільйонні та мільярдні прибутки. Важливе значення для успішності інноваційної діяльності має організація процесу управління нею. Лише за умови побудови чіткого процесу перетворення концепції у практичні розробки, цікаві ідеї мають можливість перетворитися в системні інновації. За таких умов виникає необхідність підготовки фахівців у сфері управління інноваційною діяльністю підприємств.

У сучасних умовах основним способом підвищення конкурентоспроможності виробничих товарів, підтримки високих темпів розвитку і рівня прибутковості для підприємств стає впровадження інновацій. Однак інновації є джерелом розвитку лише за умови активного й ефективного їх використання, а також створення сприятливого середовища для їх впровадження. Тому особливого значення набуває стратегічне управління інноваційним розвитком корпоративних підприємств, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, дозволяє більш гнучко реагувати і здійснювати своєчасні зміни, досягти конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Таким чином, стратегію інноваційного розвитку підприємства можна визначити як сукупність дій і методів ведення інноваційної діяльності, що забезпечує конкурентні переваги за рахунок розроблення і впровадження інновацій.

Зважаючи на такий розвиток подій у межах світової економіки питання управління інноваційним розвитком підприємства набувають актуальності та займають одне з лідируючих місць в науковій діяльності з позиції швидкої зміни сучасних ринкових тенденцій та впровадження ефективних нововведень в діяльність підприємства.

Проблемами управління інноваційним розвитком підприємств займалось багато зарубіжних та вітчизняних науковців: Безгін К. [3], Ілляшенко С. [13], Т. Скрипко [7], Кірдіна О. [17], Копитко М. [20], Лисюк Т. [27], Микитюк П. [28], Пілецька С, Ткаченко Є [33], Шумпетер Й [52].

Метою написання магістерської роботи є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо управління інноваційним розвитком на ДП «Новатор».

Визначено наступні завдання написання магістерської роботи:

- визначити теоретичну сутність управління інноваційним розвитком підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінювання управління інноваційним розвитком підприємства.
- проаналізувати особливості управління інноваційним розвитком на державному підприємстві;
- оцінити управління інноваційним розвитком ДП «Новатор»;
- розробити організаційно-економічні напрями удосконалення інноваційного розвитку підприємства «Славутський солодовий завод»;
- обґрунтувати напрями удосконалення інноваційного розвитку ДП «Новатор».

Об'єктом магістерської роботи є процес управління інноваційним розвитком підприємства.

Предметом дослідження магістерської роботи є теоретичні положення та практичні аспекти управління інноваційним розвитком ДП «Новатор».

Наукові методи дослідження, що використовувались при написанні магістерської роботи: аналізу та синтезу – при формулюванні складових та факторів управління інноваційним розвитком підприємства; порівняння при аналізі різних підходів до формулювання сутності поняття «інновація»; таблично-графічний – при аналізі техніко-економічних показників та ресурсного забезпечення інноваційної діяльності на ДП «Новатор»; систематизації та узагальнення; статистичний (факторний аналіз). Обрані методи дають можливість порівнювати, групувати та аналізувати дані.

Інформаційною базою для магістерської роботи стали підручники, навчально-методичні посібники, періодичні видання, наукові статті, правові акти та річна фінансова звітність ДП «Новатор» за 2015-2019 рр.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що запропоновані заходи щодо управління інноваційним розвитком підприємства (на матеріалах ДП «Новатор») можуть бути використані у його практичній діяльності.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 53 найменувань, додатку. Загальний обсяг роботи 72 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретична сутність управління інноваційним розвитком підприємства

У світовій економічній літературі термін «інновація» визначається як перетворення потенційного науково-технічного прогресу на реальний, що втілюється в нових продуктах та технологіях. Термін «інновація» став активно використовуватися в сучасній економіці України як самостійно, так і для визначення споріднених понять: «інноваційна діяльність», «інноваційний прогрес», «інноваційне рішення» тощо [3, С. 10]. З латинської «novator» – оновитель, тобто людина, що вносить і здійснює нові, прогресивні принципи, ідеї, прийоми в якійсь області діяльності. Аналогічно, англійською «innovate» – робити нововведення, виробляти зміни. В англійській мові терміном innovator позначається фірма, що створює нову продукцію, яка застосовує нову технологію [13, С. 9]. В англійській економічній літературі (де термін «інновація», на відміну від літератури вітчизняної, має давні традиції повсякденного використання) існують усталені вирази, що підкреслюють проривний, особливо важливий характер тих нововведень, які позначаються терміном «інновація». Наприклад: capital-saving innovation – капіталозаощаджуючі нововведення; design innovation – зміна конструкції машини; factorsaving innovation – нововведення, що зберігають витрати на фактор виробництва (працю або капітал); financial innovation – фінансова інновація, розробка нових фінансових методів; manufacturing innovation – новий метод виробництва; product innovation – новий виріб [20, С. 5]. Аналіз вітчизняної і значного масиву зарубіжної (переважно англійської) літератури показав, що терміном «інновація» зазвичай позначають не просто нововведення, а такі нововведення, які, в деякому розумінні, є проривними,

піонерними, що відкривають нові можливості, іноді є навіть революційними [3]. У сучасній літературі нараховується багато визначень інновацій. Термін «інновація» вперше був введений в економічну науку австрійським економістом Йозефом Шумпетером у 1912 році в праці «Теорія економічного розвитку» [52]. Він вважав відкриття, винахід нового пристрою або технології початковою подією, а впровадження цього пристрою або технології — завершальною подією, розглядаючи інновацію з погляду економічного застосування, що передбачає створення нових ресурсів або використання вже відомих в інший спосіб. Отже інновація з'являється після прийняття до реалізації та розповсюдження новації.

Першу класифікацію інновацій, яку активно використовували до кінця 60-х років ХХ ст., розробив Й. Шумпетер. Він виокремив п'ять типів інновацій: 1) виробництво невідомого споживачам нового продукту або продукту з якісно новими властивостями; 2) впровадження нового засобу виробництва, в основу якого покладено нове наукове відкриття або новий підхід до комерційного використання продукції; 3) освоєння нового ринку збуту певною галуззю промисловості країни, незважаючи на те, існував цей ринок раніше чи ні; 4) залучення нових джерел сировини та напівфабрикатів, незалежно від того, існували ці джерела раніше чи ні; 5) впровадження нових організаційних форм.

Говорячи про економічний зміст інноваційного процесу, слід відзначити, що основною формою реальних інвестицій є інноваційні інвестиції, які реалізуються в процесі інноваційної діяльності підприємства [59,с.19].

Також інновації розуміють як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальну сферу [28].

Отже, інновації можна розглядати і як вкладення інвестиційного капіталу в нововведення, які призводять до кількісних або якісних змін у підприємницькій діяльності. Вчені, що проводили дослідження в області зростання економіки, відзначають, що протягом усього процесу еволюції людства рушійною силою його розвитку є інновації.

У тлумачному словнику під даною категорією розуміються нововведення, кінцевий результат інноваційної діяльності, пов'язаної з вкладенням коштів в економіку і забезпечує зміну поколінь техніки і технологій [8].

Вітчизняні науковці та інші узагальнили багато підходи до вивчення поняття «інновація» і виділили ряд ознак (див. табл. 1.1), що характеризують і визначають з різних сторін інновацію саме як економічне явище [28, С. 12].

Таблиця 1.1. Економічний зміст поняття «інновація»

Характеристика	Ознака
Інновація є результатом процесу цілеспрямованого якісного зміни об'єкта суб'єктом, що володіє елементами новизни.	Націленість на конкретний результат
Об'єктом інноваційного зміни, що вивчається економічною теорією, є сукупність факторів виробництва і економічних відносин, що виникають з приводу їх використання між учасниками процесу виробництва.	Вплив на економічні відносини
Активним діяльним суб'єктом інноваційного процесу є людина, здійснює інноваційну діяльність.	Керованість
Інновації несуть в собі корисні функції, які полягають в тому, що вони роблять економічно можливим адаптацію товарів до індивідуальних потреб конкретних груп споживачів, тобто споживчих панелей	Корисність
Інновація має ефективністю комплексного характеру	Комплексність

Джерело: складено автором на основі [3, 13, 28, 41, 50]

При прийнятті рішення про виготовлення нового продукту, впровадження нової технології, інших технічних чи організаційних новацій слід враховувати їх потенційні можливості, тобто величину вигоди, яку матиме підприємство, реалізувавши інновацію. Потенційні можливості і інновації, у свою чергу, залежать від того, на якій стадії її життєвого циклу конкретне підприємство прийме рішення про її залучення у свою діяльність.

Життєвий цикл інновації — період від зародження ідеї, створення новинки та її практичного використання до моменту зняття з виробництва [50, С. 25].

За своїм характером життєвий цикл інновації відповідає типовому життєвому циклу товару і проходить етапи розроблення, просування на ринок, зростання, зрілості та занепаду, які характеризуються різним співвідношенням витрат, пов'язаних з розробленням та виведенням новинки на ринок, і доходів від її продажу. Кожен етап життєвого циклу інновації охоплює кілька стадій, які відрізняються за змістом робіт.

Етап розроблення. Включає стадії зародження ідеї, проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт для перетворення ідеї на придатний для промислового виготовлення продукт, розроблення технології його виробництва.

Етап виведення на ринок. На цьому етапі відбуваються налагодження технологічного процесу, випуск пробної партії та її ринкова апробація, формування стратегії та каналів збуту. На цьому етапі прибуток відсутній, оскільки витрати перевищують доходи від продажу.

Етап зростання. Період швидкого сприйняття нового товару ринком і швидкого зростання прибутків.

Етап зрілості. Характеризується уповільненням темпів збуту внаслідок придбання товару більшістю покупців. Товар перестає бути новинкою. Прибуток стабілізується або зменшується у зв'язку зі зростанням витрат на

його захист від конкурентів. Цим етапом життєвий цикл інновації фактично завершується.

Етап занепаду. Різке падіння збуту і зниження прибутків. Товар знімають з виробництва.

Як правило, такі стадії життєвого циклу проходить технічно складна інновація, створення якої вимагає попередніх досліджень ефективності технічного рішення, взятого за її основу, конструкторського розроблення дослідного зразка, його апробації, вдосконалення, розроблення технології виготовлення тощо. Цей процес може бути тривалим і не обов'язково завершуватися успіхом.

Згідно іншого підходу життєвий цикл інновації - процес створення і використання нововведення. В життєвому циклі інновації можна чітко виділити наступні стадії: дослідження, виробництва та споживання. Кожна з цих стадій містить кілька обов'язкових етапів (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2. Етапи життєвого циклу інновацій

Стадія	Етапи
Дослідження	<ul style="list-style-type: none"> - Фундаментальні дослідження і розробка теоретичного підходу до вирішення - Прикладні дослідження і експериментальні - Експериментальні розробки, визначення технічних параметрів, проектування, виготовлення, випробування, і вдосконалення виробів
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> - Первинне освоєння і підготовка виробництва - Запуск і управління освоєним виробництвом
Споживання	<ul style="list-style-type: none"> - Постачання товару на ринок і його споживання - Післяпродажне обслуговування - Утилізація продукту після використання - фінішна стадія життєвого циклу продукту - Старіння продукту і ліквідація застарілого виробництва

Джерело: складено автором на основі [13]

Життєві цикли інновації розрізняються за видами інновацій. Ці відмінності зачіпають перш за все загальну тривалість циклу, тривалість кожної стадії всередині циклу, особливості розвитку самого циклу, різну кількість стадій.

Види і кількість стадій життєвого циклу визначаються особливостями тієї чи іншої інновації. Однак у кожній інновації можна визначити «стрижневу», тобто базову, основу, життєвого циклу з чітко виділеними стадіями [3].

Концепція життєвого циклу інновації грає принципову роль при плануванні виробництва інновацій і при організації інноваційного процесу [28, С. 21]. Ця роль полягає в наступному:

- змушує керівника господарюючого суб'єкта аналізувати господарську діяльність як з позиції теперішнього часу, так і з точки зору перспектив її розвитку; визначає необхідність систематичної роботи з планування впровадження інновацій, а також з придбання інновацій;

- є основою аналізу і планування інновації. При аналізі інновації можна встановити, на якій стадії життєвого циклу знаходиться ця інновація, яка її найближча перспектива, коли почнеться різкий спад і коли вона закінчить своє існування.

Таким чином, можемо сказати, що інноваційний процес - це сукупність науково-технічних, технологічних і організаційних змін, що відбуваються в процесі реалізації нововведень.

Інновації, або нововведення, грають важливу роль не тільки в макроекономічному розвитку та забезпеченні економічного зростання, але і в досягненні цілей комерційної організації, що розглядається як мікрорівень по відношенню до регіональної або національної економіки. У загальному вигляді інновації можна розглядати як процес впровадження нововведень в ту чи іншу діяльність господарюючого суб'єкта.

Інноваційний розвиток промислового підприємства – це процес необоротної закономірної зміни підприємства і бізнес-процесів у ньому, викликаний розробленням і впровадженням інновацій [18, С. 52].

В умовах ринкової економіки інновації виступають інструментом суперництва, підвищують конкурентоспроможність і стійкість розвитку того чи іншого господарюючого суб'єкта. В умовах глобалізації економічних процесів інновації трансформуються в фактор успішності функціонування і розвитку [27].

Термін «інноваційний розвиток» дуже широко використовується в різних сферах економіки і менеджменту, тому, для уточнення поняття необхідно розглянути погляди різних авторів на сутність даного явища (див.табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Підходи до визначення поняття «інноваційний розвиток»

Визначення	Автор
Процес вкладення коштів економіку, що забезпечує зміну поколінь техніки та технологій.	Й.Шумпетер
Кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління й одержання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту.	Р. Фатхудінов
Впровадження нових продуктів і технологій, заснованих на наукових дослідженнях і розробках.	Б.Санто
Процес, в якому винахід або ідея набуває економічного змісту.	Б. Твісс
Сукупність технічних, виробничих та комерційних заходів, що приводять до появи на ринку нових і поліпшених промислових процесів і обладнання.	Ф. Ніксон

Джерело: складено автором на основі [3, 13, 28, 50, 52]

Виходячи з наведених у таблиці 1.1 визначень, всі аналізовані теорії можна об'єднати за підходом до розгляду «інновації» з точки зору підприємницької вигоди.

Така велика кількість визначень терміна «інноваційний розвиток» пов'язана, не тільки зі складністю природи інновацій, але і також зі специфікою, що виникає в залежності від об'єкта і предмета дослідження.

Інноваційний розвиток тісно пов'язаний з показниками економічної ефективності діяльності підприємства, таким чином, можна стверджувати, що в основу інноваційного розвитку покладено економічний зміст.

1.2 Методичні підходи до оцінювання управління інноваційним розвитком підприємства

Рівень інноваційного розвитку підприємства залежить від якості всіх сфер інноваційної діяльності: технологічної, фінансової, кадрової, наукової, маркетингової, а також від якості системи управління на основі стратегічного та операційного планування як основи діяльності підприємства.

Під планом, в даному випадку, слід розуміти не показники процесів економічної діяльності підприємства, такі як обсяги продажів, рентабельність і т.д., а систему заходів з розвитку підприємства.

Сьогодні існує значна кількість методів підвищення ефективності управління суб'єктами господарювання, на підставі яких передбачається розробка інструментів управління інноваційним розвитком підприємства.

За допомогою цих методів можна провести оцінку організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Кожен з них демонструє готовність суб'єкта господарювання до інноваційного розвитку зі сторони саме організаційної структури, системи управління та зв'язків на підприємстві. У таблиці 1.4 представлені основні методи підвищення ефективності управління [36,38,41].

Однак ці методи дозволяють оцінити підприємство тільки з позицій статичної моделі, тобто поточного стану розвитку, а аналіз динаміки зміни стану розвитку дозволяє отримати інформацію про те, що підприємство робить (оновлення інноваційного потенціалу, вдосконалення інноваційних

процесів в результаті впровадження нових видів обладнання, технологій, управлінських рішень і т.д.) для розвитку інноваційної діяльності і як це впливає на ефективність економічної діяльності.

Порівнюючи показники звітних періодів, можна спостерігати динаміку інноваційності підприємства і в разі негативної динаміки економічної діяльності в області інновацій вжити заходів для виведення підприємства з такого стану. Оцінка рівня інноваційного розвитку (IP) є вихідним етапом в процесі розробки стратегій IP підприємства.

Стратегія IP визначає шлях підприємства від місії до конкретних стратегічних завдань, постійно розвивається, щоб відповідати умовам довкілля і внутрішнім можливостям, і може бути представлена у вигляді стратегічної карти, розробленої на основі системи збалансованих показників [20] і результатів кількісної оцінки стану IP, тобто інноваційності, в конкретний момент часу, виконаної з застосуванням процесно-системного та динамічного підходів.

Таблиця 1.4 Методи підвищення організаційної ефективності суб'єкта господарювання

Метод	Характеристика
Стандартизація	Використання стандартів ISO-сімейства міжнародних стандартів, яків тому числі регламентують функціонування системи менеджменту якості, інформаційних систем, систем охорони навколишнього середовища.
Мануал Осло	Використання рамок умов, включаючи концепції, визначення та методології, що дозволяють досліджувати показники інноваційного процесу.
Модель Стівена Кляйна	Модель нелінійного інноваційного процесу, що акцентує увагу на соціотехнічній природі виробництва і технологій та необхідності розглядати їх як складну систему.
Концепція зовнішньоорієнтованих стратегій	Концепція орієнтації на зацікавлені сторони бізнесу: критерієм успішності бізнесу і його стратегічного розвитку задоволення всіх зацікавлених в його діяльності сторін .
6 СІГМА	Методологія управління якістю, яка орієнтована на контроль процесу в межах стандартних відхилень і визначення чинників якості .

Цикл Демінга	Циклічний процес прийняття рішення, використовуваний в управлінні процесами, даний підхід декларує наявність чотирьох фаз управління: планування, виконання, контроль, коригуючий вплив, циклічне виконання яких є ядром процесу безперервного поліпшення якості
Система збалансованих показників	Система збалансованих показників (СЗП), методика стратегічного управління за ключовими показниками бізнесу, передбачає побудову ієрархії цілей організації в чотирьох складових стратегії: фінанси; клієнти; внутрішні процеси; навчання та зростання.

Джерело: складено автором на основі [36, 38,41]

На основі статистичних даних оцінюється ступінь впливу ефективності функціонування виробничої, кадрової, управлінської, інтелектуальної, інформаційної, фінансової, маркетингової та екологічної підсистем підприємства (факторів IP) на інноваційний розвиток та його результати. Для цього встановлюється набір показників K_{ij} , які розраховуються за формулою (1.1) та характеризують ефективність діяльності по кожному фактору.

$$K_{ij} = O_{ij} / I_{ij} \quad (1.1),$$

де $i = 1, n$ - число факторів, $j = 1, m$ - число оцінюваних показників фактора, I_{ij} - ресурсний показник (вхід) підсистеми, O_{ij} - результативні показник (вихід) підсистеми.

Основні складові стратегічної карти:

1. Фінансова - описує, як фінансові результати підприємства поліпшуються за рахунок збільшення доходів і продуктивності.

2. Клієнтська - демонструє створення споживчої цінності і вимірює задоволеність клієнтів, збереження і розширення клієнтської бази, прибутковість клієнта, частку в бізнесі.

3. Внутрішня - описуються і вимірюються внутрішні бізнес-процеси - інструменти створення вартості.

4. Навчання і розвиток - описує організаційні нематеріальні активи і їх стратегічну роль, а саме людський, інформаційний та організаційний капітал [38, С. 128-129].

Стратегічна карта - наочне зображення стратегії, архітектури причин і наслідків - показує, як інтегровані цілі складових складаються в єдину стратегію, і дозволяє підприємству чітко визначити мету і процес створення вартості щодо як короткострокових, так і довгострокових періодів. Реалізація стратегії здійснюється одночасно по взаємодоповнюючим один одного напрямках, при інвестуванні коштів в кожне з них [19], а ефективність використання і впровадження стратегічних карт визначається на основі оцінки стану ІР підприємства в певний момент часу і залежить від механізму її реалізації, який може бути наочно описаний за допомогою дорожньої карти.

Дорожня карта інноваційного розвитку являє собою документ, який містить покроковий сценарій досягнення мети і розвитку підприємства в вигляді маршрутів розвитку за основними напрямками діяльності - ринок, продукти, технології, конкуренти - на основі координації всіх сфер економічної діяльності підприємства. Дорожні карти допомагають сконцентрувати увагу керівника на довгостроковому плануванні, покращують взаємозв'язки всіх процесів, забезпечують інформацією і інструментами контролю для прийняття ефективних рішень з управління інноваційним розвитком підприємства завдяки ефективному розподілу ресурсів і виявлення необхідних процесів, нових можливостей для підприємства, а також ризиків, які необхідно усунути для вироблення конкурентних і реальних цілей та планів інноваційного розвитку [18, С. 53].

Дорожнє картування дозволяє оцінити ризики і передбачити альтернативні шляхи розвитку, організувати взаємодію сторін, зацікавлених в досягненні мети, запланувати послідовні, взаємопов'язані і можливі дії цих об'єктів в рамках реалізації єдиного покрокового сценарію.

Головною особливістю дорожніх карт, на відміну від традиційних планів, є те, що вони повинні передбачати варіативність шляхів розвитку і наявність альтернативних заходів залежно від природи ризиків, що неминуче виникають при інноваційному розвитку підприємства. Необхідною умовою

ефективної реалізації дорожньої карти інноваційного розвитку є постійний моніторинг його стану з метою коригування маршруту розвитку відповідно до умов, що змінюються.

Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку підприємства залежить від рівня корпоративної культури, елементом якої є наявність обстановки, яка сприяє інноваційному розвитку, що в свою чергу передбачає:

- генерацію нових ідей, підвищення кваліфікації персоналу;
- відкритість керівництва до нових ідей;
- вивчення конкурентів, захист конкурентних переваг, охорону об'єктів інтелектуальної власності [17, С. 195].

Основні джерела фінансових ресурсів для перекладу господарських систем на інноваційний тип розвитку: доходи від виробничої діяльності корпорацій, підприємств, амортизаційні відрахування, кредити банків та інших кредитних установ, федеральний і регіональний бюджети, позабюджетні наукові, інноваційні та інвестиційні фонди, заощадження приватних і юридичних осіб, залучені фінансові кошти від продажу акцій, пайових та інших внесків трудових колективів, кошти фондового ринку, нетрадиційні форми інвестицій (лізинг, факторинг та ін.). Всі ці джерела нерівноцінні за обсягом, питомою вагою, умовами отримання та використання. Найбільш значимі для інноваційної діяльності власні і позикові кошти господарських систем.

При переході на інноваційний тип розвитку істотну роль відіграють формування і використання венчурного капіталу, питома вага якого, на думку ряду фахівців, в загальному фінансуванні інноваційної діяльності науково-виробничих корпорацій повинен бути не нижче 2-6%.

Важливе значення в організаційному і ресурсному забезпеченні інноваційного типу розвитку мають їх зв'язок з машинобудівним виробництвом, формування власних страхових резервних фондів, наявність

комплексних резервних потужностей, чітка аналітична, дослідницька та організаторська діяльність за оцінкою і запобігання інноваційно-інвестиційних ризиків [23, С. 87]. Ще одним методом оцінки організаційно-економічного забезпечення є виявлення стратегії підприємства. У інноваційному розвитку існує два типи компаній: лідери та послідовники. Залежно від стратегії, підприємства можна вирахувати до якого типу відноситься підприємство.

Окрім оцінки готовності підприємства до впровадження інновацій, необхідним також є аналіз основних показників ефективності інноваційного розвитку.

Ефективність інноваційного (науково-технічного) розвитку підприємства визначають виходячи зі співвідношення ефекту (прибутку організації) і викликаних витрат. Виділяють чотири основних види ефекту від інновацій: технічний, ресурсний, економічний і соціальний.

На успіх реалізації інновацій на підприємстві впливає безліч факторів, серед яких відзначимо науково-технічний потенціал; виробничо-технічну базу; основні види ресурсів; великі інвестиції; відповідна система управління

Показники інноваційного розвитку демонструють наскільки вдалим був проект з впровадження інновації вже після її впровадження, розрахунок показників відображено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5. Основні показників ефективності інноваційної діяльності

Показник	Розрахунок
Економія заробітної плати T_e	$T_e = (m_1 - m_2) \times (1 + d_m) \times (1 + d_n) B'$ де m_1, m_2 — заробітна плата на одиницю продукції до і після впровадження інновації, грн.; d_m — коефіцієнт додаткової заробітної плати, %; d_n — коефіцієнт нарахувань на заробітну плату; B' — річний обсяг продукції після впровадження інновації;

Економія умовно-постійних витрат K_e	$K_e = (\kappa_y - \kappa_y (i_k i_b))B'$ <p>де κ_y — умовно-постійні витрати на одиницю продукції, грн.; i_k — індекс зміни умовно-постійних витрат; i_b — індекс зміни обсягу продажу продукції.</p>
Фактична результативність науково-технічної діяльності	$r = \frac{\sum R'_m}{\sum_{n=1} Q_n - (H_1 - H_2)}$ <p>де r — коефіцієнт фактичної результативності науково-технічної діяльності підприємства; $\sum R$ — сумарні витрати за закінченими роботами; H_1 — витрати за перехідними (незавершеними) роботами на початок періоду часу, що аналізується; H_2 — витрати за перехідними (незавершеними) роботами на кінець періоду часу, що аналізується; m — число років періоду, що аналізується; Q_n — інвестиції за n-й рік.</p>
Ефективність сегменту ринку для реалізаційної продукції	$V = (\Delta L J (1 + d) - C) \rightarrow \max$ <p>де ΔL — збільшення об'єму чистих продаж (потенційних покупців) у відповідному сегменті, J — середній попит, d — зміна долі ринку, C — витрати на проведення інновації.</p>
Економічний ефект (прибуток) від реалізації інноваційного проекту	$E_{\text{сум}} = \sum_{t=0}^m (P_t \times Q_t - I_t)$ <p>де $E_{\text{сум}}$ — економічний ефект (прибуток); P_t — ціна одиниці продукції в t-му періоді часу, грн.; Q_t — обсяг реалізованої продукції в t-му періоді часу, шт.; I_t — сукупні витрати (інвестиції) на проект в t-му періоді часу, грн.; m — період життєвого циклу інноваційного проекту.</p>

Джерело: складено автором на основі [13]

Останнім методом оцінки забезпечення інноваційного розвитку, розглянутим у роботі, є метод Т.Бурмака., що пропонує визначати рівень розвитку підприємства за наступною формулою (1.2) [28, с. 163 - 168]:

$$P_P \sqrt{a_1 P_K^2 + a_2 P_\Pi^2} \quad (1.2),$$

де P_P — рівень розвитку підприємства, част. од.;

P_K — рівень конкурентоспроможності підприємства, част.

од.; P_Π — рівень потенціалу підприємства, част. од.;

a_1, a_2 — коефіцієнти вагомості, що характеризують значимість відповідно конкурентоспроможності й потенціалу.

Рівні конкурентоспроможності і потенціалу підприємства змінюються в межах від 0 до 1. У зв'язку з цим мінімально можливий рівень розвитку підприємства дорівнює нулю, а максимально можливий рівень — одиниці.

Залежно від специфіки ринку товарів (послуг) на якому здійснює свою діяльність підприємство коефіцієнти a_1 і a_2 можуть змінюватися.

У методології Бурмака запропоновано чисельні показники коефіцієнтів a_1 та a_2 приймати на рівні 0,58 та 0,42 відповідно.

Отже загальна формула для оцінки рівня розвитку підприємства приймає вигляд формули (1.3) :

$$P_p = \sqrt{0,58P_k^2 + 0,42P_n^2} \quad (1.3),$$

Запропонована оцінка рівня розвитку враховує весь спектр зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на розвиток підприємства.

Оскільки рівень конкурентоспроможності для кожного підприємства є різним, замість використання запропонованого коефіцієнту, проведемо оцінку конкурентоспроможності, а замість потенціалу розрахуємо інноваційний потенціал. Пропонуємо використати метод визначення конкурентоспроможності підприємства на основі оцінки конкурентоспроможності його продукції. Дані методи базуються на судженні про те, що оцінка конкурентоспроможності підприємства може бути здійснена через аналіз і оцінку основних факторів конкурентоспроможності його продукції.

Так, науковці Хоменко М. М. та Дорожкіна Г.М. пропонують метод оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням диференціації виробленої продукції, шляхом знаходження середньозваженого значення серед показників конкурентоспроможності по кожному виду продукції, де в якості вагових коефіцієнтів виступають обсяги реалізації відповідного виду продукції, конкурентоспроможність визначається за формулою за формулою (1.4):

$$K = \sum a_i * k_i \quad (1.4),$$

де K - конкурентоспроможність підприємства;

a_i - питома вага i -го виду продукції в загальному обсязі

продажів; k_i - конкурентоспроможність i -го виду продукції.

Розрахунок показника конкурентоспроможності по кожному виду продукції здійснюється за формулою (1.5) шляхом знаходження відношення параметричного і економічного індексів:

$$k_i = \frac{\Pi}{E} \quad (1.5),$$

Параметричний індекс являє собою сукупну оцінку технічних (якісних) параметрів продукції, економічний - вартісних. У свою чергу, розрахунок зазначених індексів здійснюється шляхом складання приватних індексів по кожному оцінюваному параметру з урахуванням вагових коефіцієнтів. Перелік вартісних і технічних параметрів, а також вага кожного з параметрів встановлюється експертним шляхом [45, С. 56-58] .

Другою складовою оцінки інноваційного розвитку за Бурмаком є розрахунок інноваційного потенціалу. Критерії оцінки інноваційного потенціалу підприємства наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6. Критерії оцінки інноваційного потенціалу підприємства

№	Назва показника	Вага показника P_i	Кількісне значення Кі критерію (діапазон)
а) Організаційно-управлінський потенціал підприємства			
1	Наявність і характеристики підрозділів аналізу, маркетингу, прогнозування, стратегічного планування та ін.	6	0 - 10
б) Кадровий потенціал підприємства			
2	Рівень освіти і кваліфікації менеджерів вищої ланки	9	0 - 10

3	Рівень освіти і кваліфікації менеджерів середньої ланки (керівники відділів)	7	0 - 10
4	Середній вік працівників в основному виробництві в науково-технологічному секторі в управлінні	3	0 - 10
		4	0 - 10
		5	0 - 10
5	Доля затрат на навчання персоналу в загальновиробничих витратах	5	0 - 10
в) Виробничий і науково-технічний потенціал			
6	Вікова структура основного виробничого обладнання	6	0 - 10
7	Сертифікованість виробництва	10	0 - 10
8	Наявність на балансі та показники використання об'єктів інтелектуальної власності	5	0 - 10
9	Рівень технологій виробництва	8	0 - 10
10	Характеристики використовуваних інформаційних технологій (в проектуванні, конструюванні тощо)	8	0 - 10
г) Ринковий потенціал підприємства			
11	Структура споживачів продукції	8	0 - 10
12	Наявність і характеристики сервісних систем продажу, обслуговування і експлуатації продукції у споживачів	9	0 - 10
14	Участь у внутрішніх і міжнародних виставках, ярмарках, конкурсах	8	0 - 10
15	Показники рекламної діяльності(номенклатура рекламної продукції, доля затрат на рекламу в загальновиробничих витратах)	6	0 - 10

Джерело: [23, с. 265]

Отже, розглянуто основні методики оцінки організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку промислового підприємства. Для комплексної оцінки підприємства доцільним буде використовувати декілька методик для повного та обґрунтованого аналізу.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Особливості управління інноваційним розвитком на державному підприємстві

Державне підприємство "Новатор" (колись мало назву Хмельницький радіотехнічний завод) було засновано в 1966 р. в структурі Міністерства радіопромисловості СРСР як одне з підприємств по виготовленню бортового радіоелектронного, радіолокаційного, радіонавігаційного та іншого устаткування для авіаційної і аерокосмічної галузей.

1984 року за рішенням Колегії Міністерства радіопромисловості створено виробниче об'єднання "Новатор", на якому широко запроваджуються нові прогресивні технології :

- розроблена принципово нова технічна конструкція штампів - посадок по виготовленню деталей замкнутої коробчатої форми типу "кожух", що дозволило перевести на автоматизоване штампування ряд деталей та запровадити у виробництво робото-технологічну лінію по їхньому виготовленню;

- запроваджено процес крупно-габаритних відливок під тиском;
- освоєно ряд вітчизняних та зарубіжних верстатів, пресів, пресів-автоматів.

ДП "Новатор" було створено 13 травня 2002 року "шляхом перейменування державного підприємства "Хмельницький радіотехнічний завод". Підприємство є правонаступником усіх майнових та немайнових прав та обов'язків Хмельницького радіотехнічного заводу та виробничого об'єднання "Новатор" реорганізованого шляхом його приєднання до державного підприємства "Хмельницький радіотехнічний завод" і підпорядковане Державному концерну "Укроборонпром".

Державне підприємство "Новатор" створено з метою:

- реалізації на основі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів працівників підприємства;
- найбільш повного забезпечення суспільних потреб у його продукції за рахунок розвитку й удосконалення виробництва.

Метою підприємства також є: покращити своє положення у галузі, досягти підвищення ефективності виробництва для отримання прибутку шляхом використання новітніх технологій та кваліфікованих працівників.

Підприємство засновано на державній власності. Регулювання, контроль та координацію діяльності ДП "Новатор" здійснює Державний концерн "Укроборонпром" як уповноважений суб'єкт господарювання з управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі.

ДП "Новатор" спеціалізується на виробництві військової спеціальної техніки (літакові відповідачі, блоки радіолокаційної станції прицілювання і керування бортовим озброєнням винищувачів), також виробництві апаратури зв'язку та безпеки руху на залізничному транспорті. Протягом останніх років також освоєно виробництво певної цивільної продукції, а саме: побутових та промислових газових лічильників, лічильників води, побутових електролічильників, медичної техніки, світлодіодних світильників, тощо.

Основними видами діяльності ДП «Новатор» за КВЕД є:

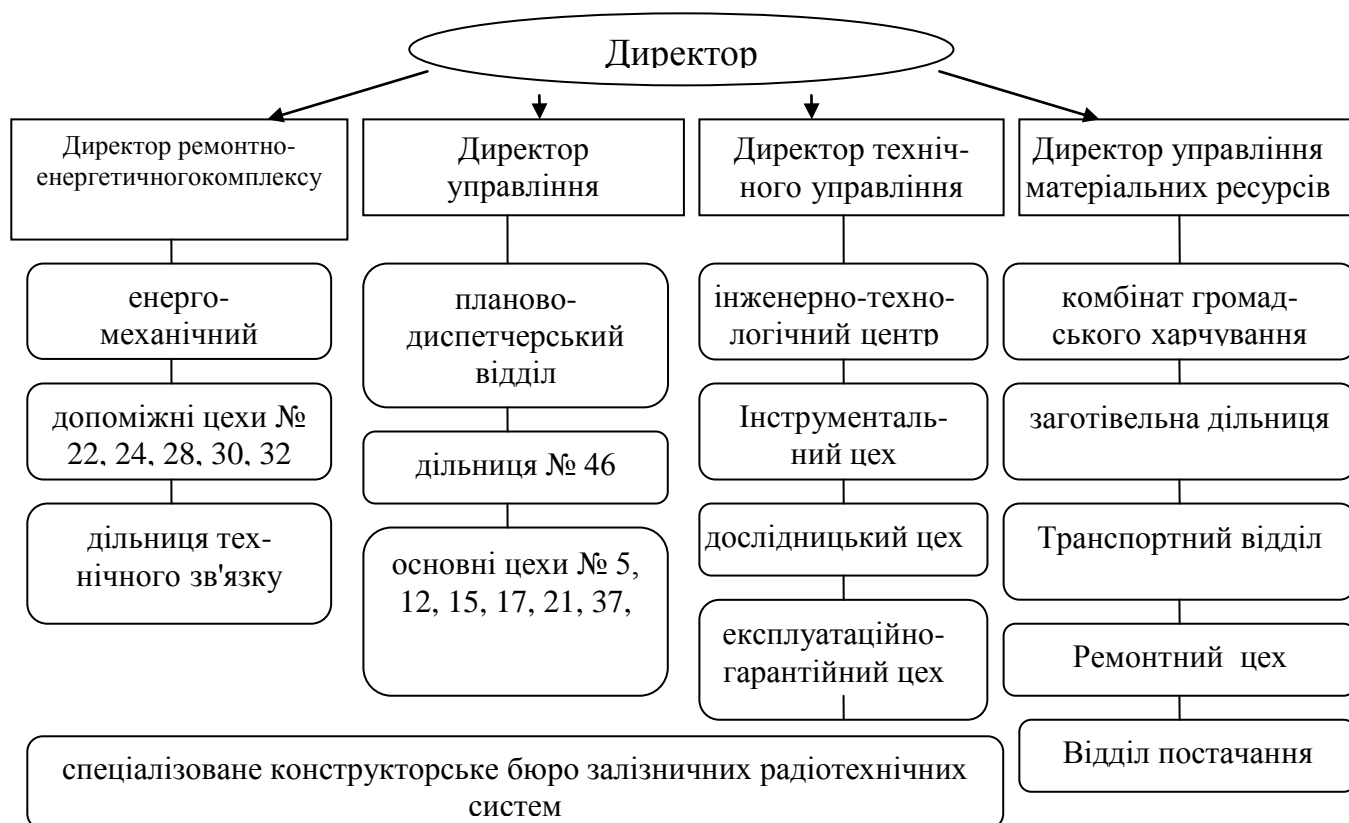
- виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації;
- монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- допоміжне обслуговування наземного транспорту;
- установлення та монтаж машин і устаткування;
- постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря;
- забір очищення та постачання води.

У структуру підприємства входять два відокремлених структурних підрозділи без права юридичної особи:

- торгівельно-сервісний центр "Новатор";
- комбінат громадського харчування.

Статутом підприємства передбачено більше ста основних напрямків діяльності підприємства. Всі види діяльності, які згідно з чинним законодавством потребують спеціального дозволу чи ліцензії, здійснюються тільки після їх отримання.

Виробничою структурою підприємства є склад цехів, виробничих дільниць, служб. Виробнича структура ДП "Новатор" показана на рис. 1.1.



Примітка. Складено автором

Рис. 1.1. Виробнича структура ДП "Новатор"

Управління підприємством здійснює його керівник – директор, наймання якого здійснюється шляхом укладання з ним контракту. Директор несе повну відповідальність за стан та діяльність підприємства, за правильне та

рентабельне ведення всього господарства, розпоряджається коштами та майном відповідно до законодавства, відповідає за формування та виконання фінансових планів тощо. Для такої виробничої структури ДП "Новатор" розробляються плани, графіки, регулярні наради. Організаційна структура підприємства передбачає виділення функцій, які здійснюються працівниками. Проаналізувавши організаційну структуру, можна побачити, що в її основу покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Тому, можна стверджувати, що дана структура являється лінійно-функціональною.

Перевагами лінійно-функціональної структури виступають:

1. поєднання переваг лінійних та функціональних структур;
2. оперативне прийняття рішень;
3. персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;
4. забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;
5. професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Недоліки лінійно-функціональної структури:

1. складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників;
2. в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;
3. дублювання управлінських функцій;
4. розпорошення відповідальності;
5. надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних;
6. опір здійсненню організаційних змін.

Горизонтальні зв'язки передбачають ієрархічну організацію процесу управління за функціями (виробництво, економіка, маркетинг, бухгалтерський

облік, кадри тощо). Вертикальні зв'язки, в свою чергу, представлені лінійною системою служб, що стоїть за кожною з цих функцій і пронизує все підприємство зверху донизу: від директора через відділи і цехи з їхніми начальниками до майстрів та бригадирів. Поділ праці між працівниками здійснюється відповідно до їхніх повноважень та місця в управлінській структурі. А спеціалізація пов'язана з великою кількістю різнопрофільних відділів, які виконують різноманітні завдання та у своїй єдності складають потужний виробничий процес. Від раціонального складу підрозділів органів управління, а також їх зв'язку між собою та взаємодії з виробничими підрозділами в значній мірі залежить ефективність роботи підприємства в цілому. Специфіка виробничого процесу на ДП «Новатор» визначає її особливості його виробничої структури (табл.2.1).

Таблиця 2.1 Особливості організації виробничої структури ДП «Новатор»

Основні аспекти організації виробництва	Характеристика
1	2
Тип виробництва	Серійне
Вид виробничої структури	Цехова
Основні цехи	Цехи № 5, 12, 15, 17, 21, 37
Допоміжні цехи	Цехи № 22, 24, 28, 30, 32
Основні технологічні операції (назва, зміст, тривалість)	Токарні, фрезувальні, складальні
Провідні цехи/провідне устаткування	Інженерно-технологічний центр, інструментальний цех, дослідницький цех, транспортний цех
Спосіб організації руху предметів праці	Поопераційний
Технологічний цикл	Замкнутий

Примітка. Складено автором.

ДП «Новатор» є вітчизняним виробником з замкнутим циклом виробництва світлодіодних світильників. Виробнича потужність підприємства дозволяє забезпечити випуск світлодіодних світильників до 1 млн. шт. на рік. Якість та надійність LED-світильників «Новатора» підтверджується позитивними результатами Державних контрольних випробувань з видачею відповідних сертифікатів відповідності типу та декларацій про відповідність продукції технічним регламентам. Підприємством пропонується широкий асортимент конструкторсько-технічних новинок на основі світлодіодів рівня кращих європейських виробників.

Висококваліфіковані фахівці забезпечують організацію раціональної виробничо-господарської діяльності ДП "Новатор", що призводить до підвищення економічної ефективності та прибутковості, а також:

- складають фінансові плани підприємства;
- повний (комплексний) аналіз усіх видів діяльності товариства;
- удосконалення концепції планування витрат на здійснення діяльності підприємства, інвестиційні програми;
- контроль за виконанням підрозділами підприємства планових завдань;
- займаються розробкою та затвердженням у встановленому порядку цін і тарифів на роботи;
- виконують роботу щодо удосконалення організації праці та систем оплати робітників підприємства тощо.

Отже, проведемо аналіз основних техніко-економічних показників ДП "Новатор" використовуючи дані таблиці 2.2.

Аналіз основних техніко-економічних показників ДП "Новатор" за 2015-2019 рр. показує, що чистий дохід (виручки) від реалізації продукції, робіт, послуг у 2019 р. порівняно з 2015 р. зменшився на 25,5 %, хоча у 2017 році він був найбільший, але за період 2018-2019 років відбулося його суттєве зменшення.

Таблиця 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників ДП "Новатор" за 2015-2019 р.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2015 р.	2016 р.	2017	2018 р.	2019	Темп росту 2019 р. до 2015 р., %
1	2	3	4	5	6	7	8	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	631018	409998	673384	526449	470564	74,5
2.	Середньоспискова чисельність працівників	осіб	2129-	2033	1810	1648	1376	64,6
3.	Середньорічний виробіток одного працівника	тис. грн.	296,4	201,7	372	319,45	342	115,3
4.	Фонд оплати праці	тис. грн.	152927,1	130148,2	125226	160426,4	135615	88,7
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	5985,5	5334,8	6833,2	8112	8213	137,2
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	522473	334203	468398	416065	359722	68,9
7.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	49776	-5389	43849	3564	24262	48,7
8.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,8	0,8	9,36	0,85	6,74	842,5
9.	Рентабельність/ збитковість продукції, робіт, послуг,	%	20,7	22,7	6,5	0,7	5,2	-
10.	Рентабельність/ збитковість продажу	%	17,2	18,5	9,36	0,9	6,7	-
11.	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	49880	57332,5	52861	53157,5	55900,5	112
12.	Фондовіддача	грн./грн.	12,7	7,2	12,7	9,9	8,42	66,3

Примітка: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Спостерігається нестабільний характер діяльності підприємства. Зокрема, якщо у 2017 році ДП «Новатор» отримало чистий прибуток у розмірі 49776 тис. грн., то за 2018 р. отримано збиток у розмірі 5389,0 тис. грн., а вже за 2019 р. отримано прибуток у розмірі 24262 тис. грн. Але це складає лише 48,7% від показника 2015 року, що свідчить про погіршення економічної ситуації на досліджуваному підприємстві. Негативний фінансовий результат за 2019 р. обумовлений погіршенням економічної ситуації в країні та підвищення цін на електроенергію. Що ж стосується чисельності працівників, то за 2015-2019 роки даний показник має тенденцію до зменшення. Так, у 2019 р. в порівнянні з 2015 р. чисельність працюючих зменшилася на 753 особи. Фонд оплати праці у 2019 р. порівняно з 2015 р. зменшився на 12,3 %, а у 2019р. порівняно з попереднім збільшився на 14 %, лише у 2018 році спостерігалось його зростання. Відповідно середньомісячна заробітна плата одного працівника в 2019 р. зросла на 137,2 %, але це було обумовлено зростанням заробітної плати в країні в цілому. Це в свою чергу спричинило спочатку зменшення середньорічного виробітку одного працівника у 2016 році, а потім збільшення у 2017 на 75,6 тис. грн., що свідчило про покращення умов роботи на підприємстві. Проте за період 2018-2019 років вже відбувалось зменшення виробітку, що було обумовлено як зменшенням чистого доходу від реалізації

Рентабельність продукції за досліджуваний період зменшилась на 15,5% , особливо у 2018 р., а у 2019 р. відбулося її зростання на 4,5%. Рентабельність продажу аналогічно суттєво знизилася у 2018 році на 16,3%, а вже у 2019 році зросла на 5,6%. Тобто, можна зробити висновок, що у 2019 році відбуваються певні позитивні зрушення щодо покращення діяльності підприємства.

Проаналізуємо структуру та динаміку обсягу реалізації основних видів продукції на ДП «Новатор» (таблиця 2.3)

За даними таблиці 2.3 ми спостерігаємо, що підприємство найбільшу частину виручки отримує від реалізації світлодіодних світильників. У 2019 р.

Таблиця 2.3 Динаміка обсягу та структури реалізації основних видів товару на ДП «Новатор» за 2015-2019 рр.

Назва продукції (послуг)	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018	2019	2019 до 2015 у %
	обсяг продукції, тис. грн.	обсяг продукції, тис. грн.	обсяг продукції, тис. грн..	обсяг продукції, тис. грн..	обсяг продукції, тис. грн..	
1. Газові лічильники	40153	35721	34731	30904	34338	85,5
2. Лічильники електроенергії	39998	33999	38659	34157	37953	94,5
3. Лічильники води	37627	32121	32297	28627	31808	84,5
4. Світлодіодні світильники	32547	24294	78131	69128	76809	236
5. Медична техніка	62181	17769	42074	16854,7	18035,2	29
6. Спецтехніка	42800	10997	43298	313759,6	136871	319,8
7. Вироби системи транспорту	117778	101841	105568	7906,5	2385,1	2
8. Інше	257934	153256	298867	25275,2	132364,7	51,3
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	631018	409998	673384	526449	470564	74,5

Примітка: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

від реалізації цього товару підприємство отримало 76809 тис. грн., що на 44 262 тис. грн. більше у порівнянні з 2015 р. Також збільшилися обсяги реалізації спецтехніки, найбільше зменшення за досліджуваний період відбулося по таким видам продукції як вироби системи транспорту та медична техніка.

Важливим елементом будь-якого виробничого підприємства є наявність основних засобів. Забезпеченість ними відіграє важливу роль в процесі праці, адже вони входять до матеріально-технічної бази і визначають її виробничу потужність підприємства. Основні фонди підприємства – засоби праці, які функціонують в процесі виробництва тривалий час (більш 365 днів), зберігаючи при цьому свою натурально-речовинну форму, а свою вартість переносять на вартість виготовленої продукції поступово по мірі їх

використання. На основі цих даних, а також використовуючи баланс підприємства, здійснимо оцінку показників стану основних засобів ДП "Новатор" (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 Динаміка показників руху та стану основних фондів ДП «Новатор»

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	2018	2019
1	2	3	4	5	6
1. Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	137967	167168	172153	184629	195492
2. Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	167168	172153	184629	195492	204148
3. Вартість введених протягом року основних засобів, тис. грн.	29325	3582	13413	10468	7340
4. Вартість виведених протягом року основних засобів, тис. грн.	377	512	1143	622	437
5. Сума нарахованого зносу, тис.грн.	106011	118645	132415	141391	146448
6. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,63	0,69	0,72	0,77	0,75
7. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,37	0,31	0,28	0,23	0,25
8. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,18	0,02	0,07	0,06	0,04
9. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,003	0,003	0,007	0,003	0,002
10. Коефіцієнт приросту основних засобів	0,47	0,06	0,23	0,05	0,033

Примітка: складено і розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Виходячи з даних табл. 2.5 можна сказати, що за період з 2015 по 2019 рр. відбулися зміни в вартості основних фондів, даний показник зростав з 137967 тис. грн. у 2015 р. до 195492 тис. грн. на початок року та з 167168 тис. грн. до 204148 тис. грн. на кінець року. Причиною такого зростання є те, що вартість введених протягом року основних засобів значно перевищує вартість виведених протягом року основних засобів, що є позитивним явищем для підприємства.

Також спостерігається зростання суми нарахованого зносу, в 2019 р. порівняно з 2015 р.. А це означає, що на підприємстві частина основних засобів потребує модернізації або заміни.

Проте наявність достатньої кількості основних засобів не говорить про їх ефективне використання. У таблиці 2.5 наведено оцінку показників ефективності використання основних засобів.

Таблиця 2.5 Аналіз показників ефективності використання основних засобів ДП «Новатор»

Показники	2015	2016	2017.	2018 р	2019 р.	Темп росту 2019р. до 2015 р.
1			2		4	5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	49880	57332,5	52861	53157,5	55900,5	112
Середньорічна вартість виробничого обладнання, тис.грн.	38407,6	44146	40448,5	40192,5	41850,5	109
Питома вага активної частини основних фондів,%	77	77	76,5	75,6	75	-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2129-	2033	1810	1648	1376	64,6
Чистий прибуток, тис. грн.	49776	-5389	43849	3564	24262	48,7
Фондовіддача, грн.	12,7	7,2	12,7	9,9	8,42	66,3
Машиновіддача, грн.	16,4	9,3	16,6	13,1	11,2	68,3
Фондомісткість, грн.	0,08	0,14	0,06	0,07	0,09	112,5
Фондоозброєність, тис. грн.	23,4	21,7	29,2	32,3	40,6	173,5
Технічна озброєність, тис. грн.	18	21,7	22,3	24,4	30,4	168,9
Рентабельність/збитковість основних засобів,%	99,8	9,4	83	6,7	43,4	-

Примітка: складено і розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Аналізуючи отримані показники таблиці 2.6 можна спостерігати, що середньорічна вартість основних засобів у 2019 р. порівняно з 2015 р. зросла на 12%.

Середньорічна вартість виробничого обладнання у 2019 р. порівняно з 2015 р. зросла на 3442,9 тис. грн.. питома вага активної частини основних фондів у 2019 р. становить 75%, що на 2% менше аналогічного показника у 2015 році.

Аналізуючи чистий прибуток ДП «Новатор» ми спостерігаємо отримання у 2019 р. обсягу чистого прибутку у розмірі 24262 тис. грн., що на 51,3% нижче аналогічного показника у 2015 році. Також на 5,2 грн. зменшився показник машиновіддачі у 2019 році.

Розрахувавши показник фондомісткості, ми спостерігаємо його збільшення, це свідчить про те, що вартість основних засобів, яка припадає на одного працівника, порівняно з 2015 р., збільшилась на 0,01 грн..

Показник фондоозброєності у 2019 році збільшився на 17,2 грн. порівняно з 2015 роком. Це означає, що рівень забезпеченості працівників підприємства основними фондами основного виду діяльності прийняв тенденцію росту. Це обумовлено як зростанням середньорічної вартості основних фондів, так і зменшенням чисельності персоналу на підприємстві. Що стосується технічної озброєності, то ми бачимо, що рівень забезпеченості робітників активною частиною основних фондів зріс на 12,4 грн. порівняно з 2015 р. і становить 30,4 грн. Отже, розрахувавши відповідні показники, ми дійшли висновку, що ДП «Новатор» ефективно використовує основні засоби, але їх рентабельність у 2019 р. склала 43,4%, що менше на 56,4% аналогічного показника 2015 року. Це обумовлено зменшенням величини чистого прибутку та зростанням середньорічної вартості основних фондів.

Оборотні фонди – це частина виробничих фондів підприємства, яка повністю споживаються в кожному технологічному циклі виготовлення продукції і повністю переносять всю свою вартість на вартість цієї продукції. Невід’ємною частиною виробничого процесу є оборотні засоби. Проаналізуємо ефективність їх використання в табл. 2.6. Аналізуючи розраховані показник таблиці 2.7 ми спостерігаємо зменшення матеріальних витрат, так як у 2019 р. вони становили 253 300 тис. грн., це на 66 483 тис. грн.. менше ніж у 2015 р.

Розрахувавши коефіцієнт оборотності оборотних активів, ми встановили, що у 2019 р. порівняно з 2015 р. він є меншим на 2,2, але порівняно з 2016 р. він

зріс на 1,33. Тенденція зростання спостерігається у зв'язку з тим, що ДП «Новатор» здійснив заходи щодо стимулювання збуту.

Таблиця 2.6 Динаміка показників ефективності використання оборотних активів за 2015-2019 рр. ДП «Новатор»

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018	2019
1	2	3	4	5	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	631018	409998	673384	526449	470564
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	116200,5	185051,5	212226	164569,5	150552,5
Матеріальні витрати, тис. грн.	319783	222020	262477	253300	189886
Валовий прибуток, тис. грн.	108545	75795	204986	110384	110842
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,4	1,8	2,6	3,2	3,13
Рентабельність/ збитковість оборотних активів,%	40	-2,4	16,7	67,07	73,6
Період обороту оборотних активів, днів	67	200	138	112,5	115
Прибуток на 1 грн. матеріальних витрат, грн.	0,2	-0,02	0,2	0,44	0,58
Матеріаломісткість, грн.	0,5	0,5	0,4	0,48	0,4
Матеріаловіддача, грн.	1,9	1,8	2,6	2,08	2,48

Примітка: складено і розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

За даними видно, що рентабельність оборотних активів значно зросла на 33,6% у порівнянні з 2015 р. і у 2019 р. становила 73,6%, отже спостерігається позитивна тенденція зростання чистого прибутку, який припадає на 1 грн. оборотних активів. Негативна динаміка спостерігається при розрахунку періоду оборотних активів. У 2019 р. період збільшився на 48 днів.

Прибуток на 1 грн. матеріальних витрат у 2019 р. становив 0,58 грн. це на 0,38 грн. більше ніж у 2015 р., що свідчить про зростання прибутку. Показник матеріаломісткості у 2019 р. порівняно з 2015 зменшився на 0,1 грн., це є позитивно, адже зменшився обсяг матеріальних витрат, який припадає на

виробництво одиниці продукції. Матеріаловіддача також збільшилась з 1,9 у 2015 році до 2,48 у 2019. Це є позитивним явищем для діяльності підприємства, тому що збільшився обсяг виробленої продукції з кожної гривні спожитих матеріальних ресурсів, тобто матеріальних ресурсів використовується менше ніж виробляється продукції.

Проаналізуємо динаміку та структуру витрат ДП "Новатор" за 2017– 2019 рр. (табл. 2.7).

Аналізуючи динаміку та структуру витрат, ми спостерігаємо, що матеріальні витрати займають найбільшу питому вагу серед інших елементів витрат на виробництво у 2017 р. та 2019 р., це 53,1 % та 45,3 % відповідно. Проте за аналізований період матеріальні витрати зменшилися на 120897 тис. грн. Зменшилися також витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи.

Збільшення у структурі можна спостерігати за такими елементами як витрати на оплату праці, амортизацію та інші витрати. В загальному наведені дані свідчать, що операційні витрати зменшилися на 182710 тис. грн.

Таблиця 2.7

Динаміка та структура витрат
за економічними елементами за 2015 – 2019 рр. ДП «Новатор»

Елементи витрат на виробництво	2015		2016		2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2019 р. від 2017 р., (+/-)	
					тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. ваги, %
Матеріальні витрати	319783	53,1	222020	47,9	262477	44,4	253300	49,2	189886	45,3	-129897	-7,8
Витрати на оплату праці	144306	24,0	127199	27,4	143094	24,2	155534	30,2	136533	32,6	-773	+8,6
Відрахування на соціальні заходи	52172	8,7	27774	6,0	30898	5,2	33034	6,5	26752	6,4	-25420	-2,3
Амортизація	7233	1,2	13581	2,9	15532	2,6	9923	1,9	6172	1,5	-1061	+0,3
Інші витрати	78396	13,0	72864	15,7	139708	23,6	63028	12,2	59837	14,2	-18559	+1,2
Разом	601890	100	463438	100	591709	100	514819	100	419180	100	-182710	-

Примітка: складено і розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Достатня забезпеченість підприємства працівниками, з необхідними знаннями і навичками, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці є запорукою збільшення обсягів продукції і ефективності виробництва. Персонал підприємства (кадри, трудові ресурси) - це сукупність працівників, що входять до його облікового складу. В залежності від виконуваних функцій у процесі виробництва персонал підприємства поділяється на робітників, керівників, спеціалістів і службовців.

Важливо оцінити середньооблікову чисельність персоналу в розрізі трьох попередніх років. Свою діяльність ДП «Новатор» здійснює в основному завдяки праці штатного персоналу, проте залучає також позаштатних осіб, зокрема зовнішніх сумісників та громадян, що працюють за цивільно-правовими договорами, що підтверджує даними, наведеними в таблиці 28.

Таблиця 2.8 Кількісний склад персоналу ДП «Новатор» за 2017-2019 рр.

Назва показників	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2019 р. від 2017 р.	
	Абсол. Знач.	Пит. Вага, %	Абсол. Знач.	Пит. Вага, %	Абсол. Знач.	Пит. Вага, %	Абсол. Знач.	Пит. Вага, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Із середньооблікової кількості штатних працівників								
Чоловіки	1051	58	897	54,4	631	49,9	-250	94,5
Жінки	759	42	751	46,6	745	54,1	-14	5,5

Примітка: складено і розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Середньооблікова кількість працівників ДП «Новатор» у 2019 р. порівняно з 2017 р. знизилась на 5,6 %. Аналізуючи таблицю 2.5 ми бачимо, що із середньооблікової кількості штатних працівників у 2019 р. жінки становлять 54,1% від загальної кількості, що на 12,1% більше ніж у 2017 р. Що стосується позаштатних працівників, то кількість зовнішніх сумісників у 2019 р., порівнюючи з 2017 р. залишалась незмінною, а працівників, які працюють за цивільно-правовими договорами помітно зменшилося з 10 осіб у 2017 р., до 3 – у 2019 р.

Отже, кількість персоналу підприємства протягом аналізованого періоду зменшилась. Свою діяльність підприємство здійснювало в основному завдяки праці штатного персоналу, проте залучали також позаштатних осіб, що підтверджується даними, наведеними в таблиці 2.8. Одним із найпоказовіших критеріїв кадрової політики підприємства – рівень плинності кадрів.

Про задоволення персоналу умовами праці на ДП «Новатор» свідчать показники його прибуття, вибуття й плинності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 Дані про рух робочої сили на підприємстві

№ з/п	Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2017 р., (+/-)
1	2	3	4	5	6
1.	Прийнято працівників, осіб	39	179	161	122
2.	Вибуло працівників, всього, осіб з них	60	436	327	267
	– за власним бажанням, за угодою сторін, за порушення трудової дисципліни	60	436	327	267
	– з причин скорочення штатів		-	-	-
3.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,02	0,1	0,12	+0,1
4.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,033	0,27	0,24	0,207
5.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,033	0,27	0,24	0,207

Примітка: складено і розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Отже, за даними таблиці 2.9 протягом 2017 – 2019 рр. кількість прийнятих осіб збільшилась і становила 161 прийняту особу. коефіцієнт обороту по прийому також збільшився на 0,1 і становив 0,21.

Кількість звільнених осіб збільшилась, якщо у 2017 р. за власним бажання звільнилося 60 осіб, то у 2019 р. звільнилось 327 осіб, це на 267 осіб більше з порівняльним роком. Коефіцієнт по вивільненню за досліджуванні роки зріс на 0,207 порівняно з 2017 роком і складав 0,24.

Коефіцієнт плинності у 2019 р. становив 0,24, порівнюючи даний показник з аналогічним показником 2017 р. то він збільшився на 0,207, що є негативною тенденцією й свідчить про можливе незадоволення персоналу

умовами праці на ДП «Новатор». Коефіцієнт обороту по найму персоналу в основному зумовлений значним його вибуттям. Окрім того, робочі місця, які стали вакантними, повною мірою не укомплектовувалися новими працівниками. Коефіцієнт обороту по найму персоналу в основному зумовлений значним його вибуттям. Окрім того, робочі місця, які стали вакантними, повною мірою не укомплектовувалися новими працівниками.

Фонд оплати праці за досліджувані роки помітно змінювався (табл..2.10).

Таблиця 2.10 Динаміка фонду оплати праці ДП «Новатор» за 2017-2019 рр.

№ п\п	Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2017 р.	
					в абс. вираж.	%
1	2	3	4	5	6	7
1.	Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	148417,6	160426,4	135615	-12802,6	91,4
2.	Фонд основної заробітної праці, тис.грн.	90534,76	97860,1	82725,15	-7809,61	91.,4
	у % до фонду оплати праці	61	61	61	-	-
3.	Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у тому числі:	46009,5	44277,7	40684,5	-5325	88,4
	–надбавки та доплати	4214,4	2935,8	4530,4	+316	107,5
	–премії та винагороди	40451,8	32548,2	34451,8	-6000	85,2
	–виплати внаслідок зростання споживчих цін	1343,2	8793,7	1702,3	+359	126,7
	у % до фонду оплати праці	31	27,6	30	-1	96,7
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн. у тому числі:	2374,7	3208,5	2034,2	-340,5	85,7
	–матеріальна допомога	725,58	888,03	774,4	49,12	106,7
	–соціальні пільги	1649,1	2320,5	1259,8	-389,3	76,3
	у % до фонду оплати праці	1,6	2,0	1,5	-0,1	94
5.	Оплата за невідпрацьований час, тис.грн.	9498,7	14438,4	10171,2	672,5	107,1
	у % до фонду оплати праці	6,4	9,4	7,5	1,1	1,17
6.	Нарахування на заробітну плату (ЄСВ), тис.грн.	32651,9	35293,8	29835,3	-3266,6	91,4

Примітка: складено і розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

фонд оплати праці у 2019 році порівняно з 2017 р. знизився на 12 802,6 тис. грн. це пов'язано зі звільненням значної частини працівників. Найбільшу частину фонду оплати праці складає фонд основної заробітної праці, який у 2019 р. становив 61,0% та додаткової – 30 %. Фонд додаткової заробітної плати включає в себе надбавки та доплати, премії та винагороди, виплати внаслідок зростання споживчих цін. Основну масу від загальної суми фонду додаткової заробітної плати становить премії та винагороди. Заохочувальні та компенсаційні виплати від загальної частини фонду оплати праці у 2019 р. в порівнянні з 2017 р. зменшились на 0,1%. Що стосується оплати за невідпрацьований час, то вона відносно 2017 р. у 2019 р. збільшилась на 672,5 тис. грн. ЄСВ у свою чергу зменшився на 3266,6 тис. грн. це пов'язано зі зменшенням кількості працівників у 2019 році.

Отже, узагальнюючи дослідження за даними підпунктами встановлюємо, що кількість персоналу підприємства протягом аналізованого періоду зменшилась. Свою діяльність підприємство здійснювало в основному завдяки праці штатного персоналу, проте залучали також позаштатних працівників. Тенденція свідчить про можливе незадоволення персоналу умовами праці на ДП «Новатор».

Аналіз фінансового стану є глибоким, науково обґрунтованим дослідженням фінансових відносин і руху фінансових ресурсів у єдиному виробничо-господарському процесі. Під час аналізу оцінюється минула діяльність підприємства, його стан на даний момент, а також майбутні перспективи.

Аналізуючи показники майнового стану ДП «Новатор» спостерігаємо, що коефіцієнт зносу основних засобів знизився порівняно з 2017 р. і становить 0,75, що на 0,02 менше від порівняльного 2017 року, це означає, що рівень фізичного зносу основних засобів зменшився. Зменшився коефіцієнт оновлення основних засобів у 2019 р. Порівняно з 2017 роком на 0,03, що свідчить про недостатні темпи оновлення основних засобів. Коефіцієнт вибуття основних

засобів знаходиться в межах нормативного значення і у 2019 р. знаходився на рівні 0,002, це на 0,0685 менше ніж у 2017 р., даний показник є меншим ніж коефіцієнт оновлення, це свідчить про те, що більша частка основних фондів, наявних на початок звітнього періоду, є новими.

Таблиця 2.11 Зведена таблиця фінансових показників ДП «Новатор»

№ з/п	Показник	Нормативне значення	На кінець року			Відхилення 2019 р. від 2017 р. (+/-)
			2017	2018	2019	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Аналіз майнового стану підприємства					
1.1.	Коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення	0,77	0,77	0,75	-0,02
1.2.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	збільшення	0,07	0,06	0,04	-0,03
1.3.	Коефіцієнт вибуття основних засобів	повинен бути менше, ніж коефіцієнт оновлення основних засобів	0,07	0,003	0,002	-0,068
2.	Аналіз ліквідності підприємства					
2.1.	Коефіцієнт покриття	>1	1,68	2,29	2,2	+0,52
2.2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	1,41	1,69	1,9	+0,49
2.3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,11	0,12	0,69	+0,58
2.4.	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	>0 збільшення	84923	80999	85906	+983
3.	Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства					
3.1.	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	0,6	0,66	0,67	+0,07
3.2.	Коефіцієнт фінансування	<1 зменшення	0,8	0,53	0,49	-0,31
3.3.	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,1	0,39	0,49	0,52	+0,13
3.4.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,6	0,58	0,56	-0,04

4.	Аналіз ділової активності підприємства					
4.1.	Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	2,5	2,25	2,12	-0,38
4.2.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	35,8	23,5	18,33	-17,47
4.3.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	4,14	3,89	4,72	+0,58
4.4.	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	10	15,3	19,6	+9,6
4.5.	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	87	92,5	76,2	-10,8
4.6.	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	3,52	3,73	4,35	+0,83
4.7.	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільшення	12,7	9,9	8,42	-4,28
4.8.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	5,6	3,75	3,19	-2,41
5.	Аналіз рентабельності підприємства					
5.1.	Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	16	1,14	10,9	-5,1
5.2.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	36	1,9	16,4	-19,6
5.3.	Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0 збільшення	6,5	0,51	5,2	-1,3
5.4.	Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	6,5	0,51	5,2	-1,3

Примітка: складено і розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Аналізуючи показники майнового стану ДП «Новатор» спостерігаємо, що коефіцієнт зносу основних засобів знизився порівняно з 2017 р. і становить 0,75

, що на 0,02 менше від порівняльного 2017 року, це означає, що рівень фізичного зносу основних засобів зменшився. Зменшився коефіцієнт оновлення основних засобів у 2019 р. Порівняно з 2017 роком на 0,03, що свідчить про недостатні темпи оновлення основних засобів. Коефіцієнт вибуття основних засобів знаходиться в межах нормативного значення і у 2019 р. знаходився на рівні 0,002, це на 0,0685 менше ніж у 2017 р., даний показник є меншим ніж коефіцієнт оновлення, це свідчить про те, що більша частка основних фондів, наявних на початок звітнього періоду, є новими.

Поняття платоспроможності та ліквідності підприємства дуже близькі. Здійснивши аналіз ліквідності підприємства ми встановили, що всі роки коефіцієнт покриття є більше 1, що свідчить про достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року. Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться поза межами нормативного значення і має тенденцію до зростання. У 2019 році кількість ліквідних активів, що припадає на одиницю термінових боргів становить 1,9. Коефіцієнт абсолютної ліквідності має тенденцію до зростання і у 2019 р. становив 0,69. Чистий оборотний капітал помітно зріс, у 2019 він становить 85 906 тис. грн., це на 983 тис. грн. більше ніж у 2017 р.

Розрахувавши коефіцієнт автономії ми показали, що підприємство використовує весь свій потенціал і він знаходиться на рівні 0,6. Коефіцієнт фінансування у 2019 р. зменшився на 0,31 в порівнянні з 2017 р., це свідчить про позитивну динаміку лояльності підприємства. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами прийняв тенденцію збільшення. Він знаходився на рівні на 0,52, це на 0,31 більше ніж у 2017 р. Що стосується коефіцієнту маневреності власного капіталу, то він у 2019 в порівнянні з 2017 роком знизився на 0,04, це свідчить про негативну тенденцію зменшення частки обігових коштів у власному капіталі.

Провівши аналіз ділової активності підприємства з'ясували, що коефіцієнт оборотності активів у порівнянні з 2017 р. зменшився і становить 2,12, це означає, що підприємство неефективно використовує свої обмежені

ресурси . Коефіцієнт дебіторської заборгованості прийняв тенденцію зменшення і у 2019 році становив 18,33, саме у стільки разів виручка перевищує середню дебіторську заборгованість. Тенденція до зростання спостерігалась при розрахунку коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості, так у 2019 р. виручка перевищує середньорічну кредиторську заборгованість у 4,72 обороти, що на 0,58 оборотів більше ніж у 2017 р. Строк погашення дебіторської заборгованості у 2019 р. збільшився на 9,6 днів у порівнянні з 2017 р. Строк кредиторської заборгованості дуже помітно знизився і у 2019 р. середній період сплати підприємством кредиторської заборгованості становить 76 днів, що на 10,8 днів менше, ніж у 2018 р. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів у 2019 р. становив 4,35 це на 0,83 більше в порівнянні з 2017 р.

Ефективність управління основними засобами на підприємстві знижується. У 2017 р. було вироблено продукції на суму 12,7 грн. на кожному використану гривню основних засобів, а у 2019 року показник падає до 8,42 грн..

Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2019 р. зменшився на 2,41 порівнюючи з 2017 р., таким чином, оборотність власного капіталу ДП «Новатор» знижується, і на кінець періоду дослідження було вироблено товарів і надано послуг на суму 3,19 гривень на кожному залучених власних коштів проти 5,6 грн. у 2017 році. Ця негативна тенденція викликана стрімким зменшенням доходу підприємства.

Аналізуючи рентабельність підприємства ми спостерігаємо негативні значення показників даної групи. Коефіцієнт рентабельності активів порівняно з 2019 р. на 5,1 зменшився, це означає те, що неефективним є весь процес управління, адже показник рентабельності активів формується під впливом всієї діяльності підприємства. Що стосується коефіцієнту рентабельності власного капіталу то у 2019 р. він зменшився на 19,6, що свідчить про зниження ефективності господарської діяльності підприємства. Також

спостерігається зменшення коефіцієнту рентабельності продукції на 1,3 в порівнянні з 2017 р.

2.2. Оцінювання управління інноваційним розвитком на державному підприємстві

Процес оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства має проводитися за певною технологією, яка враховує напрямки оцінки з позиції її цільового призначення (внутрішній та зовнішній). Як було зазначено в розділі 1 даної роботи з позиції внутрішнього спрямування суб'єктом оцінки виступає підприємство-інноватор, а з позиції зовнішнього – інвестор, споживачі та держава. Внаслідок того, що виділені напрямки оцінки мають різне цільове призначення, виключається можливість використання єдиного методу оцінки. В контексті вищезазначеного оцінку ЕІД з позиції підприємства необхідно здійснюватися за наступними складовими:

- економічна ефективність, яка відбивається у рівні прибутковості інноваційного продукту, ступені оптимізації витрат на його здійснення, підвищенні інвестиційної привабливості підприємства;

- науково-технічна ефективність характеризує ступінь раціоналізації виробництва, підвищення техніко-економічних показників, ступінь підвищення якості продукції;

- соціальна ефективність відображає вплив інновації на умови праці працівників підприємства, зростання її продуктивності. Внаслідок того, що і соціальна, і екологічна складові внутрішньої оцінки відображають вплив інноваційної діяльності на умови праці, доцільно під час формування оцінки ЕІД в межах внутрішнього спрямування врахувати інтереси персоналу підприємства, а саме:

- зацікавленості працівників в інноваційній діяльності. Інтереси персоналу у здійсненні ефективної інноваційної діяльності полягають у:

- соціальної ефективності, а саме збільшенні обсягів соціальних вигод, внаслідок преміювання персоналу, який брав участь в розробці та впровадженні інновацій, покращенні умов праці, підвищенні кваліфікації працівників, задіяних в інноваційній діяльності, що відобразатиметься на рівні оплати їх праці;

- екологічній ефективності – підвищенні екологічної безпеки виробничого процесу під час його здійснення. Таким чином, складовими оцінки з позицій персоналу є соціальна та екологічна ефективності, які характеризують різні аспекти праці в залежності від результату інноваційної діяльності підприємства.

Розпочнемо оцінку інноваційного розвитку підприємства з аналізу інноваційних процесів щодо випуску нової продукції. Так, освоєнням нових виробів займається інструментальний цех в розробку і виготовлення якого входить 9 сучасних верстати з програмним управлінням швейцарського, німецького та американського виробництва. Для нарощування потужностей із переробки гуми і пластмаси на ДП «Новатор» була створена ділянка із 17 нових термопластових автоматів типу ENGEL німецького виробництва два з яких було введено в експлуатацію ще в 2017 році. Завод перепланував та розмістив на нових площах ливарне виробництво. Для його модернізації у 2018 році було придбано 7 нових ливарних машин та високопродуктивну установку китайського виробництва для дробоструменної обробки деталей.

Також на підприємстві було проведено повну реконструкцію гальванічної ділянки, виготовлено і введено в експлуатацію нові гальванічні лінії, оновлені вентиляційні мережі та енергетичне обладнання. У 2018 році була впроваджена у виробництво нова холодильна установка та освоєні технології до 40 видів гальванічних покриттів.

У листопаді 2018 року, замість застарілої, введено в експлуатацію більш сучасна високопродуктивна конвеєрна лінія виробництва Данії для фарбування деталей.

Нове дихання і пристойну перспективу отримало виробництво друкованих плат. Інвестуючи значні кошти у 2018 «Новатор» закупив та впровадив у виробництво 21 одиницю сучасного обладнання, у 2020 році планується ввести в експлуатацію лінію позолочення контактів друкованих плат.

Повністю оновлене та продовжує вдосконалюватися механічне виробництво. Створені дільниці обробки корпусів лічильників води та газу. Також було здійснено облаштування дільниці перевірки деталей та вузлів лічильників води та газу на герметичність. У 2018 році перепланування дільниці і випуск газових лічильників збільшився у 10 разів з 6000 шт. до 60 000 шт.

Завершивши державні контрольні випробування із січня 2018 року розпочався серійний випуск однофазних, трифазних та багато тарифних лічильників електроенергії. Окрім того завод планує освітити випуск лічильників теплової енергії, багато тарифних лічильників гарячої води, лічильників газу з електронним лічильним механізмом та лічильників води класу «S». Всі лічильники здатні працювати в системі автоматично обліку енергоносіїв «АСКОЕ», вона забезпечить контроль за споживанням ресурсів в реальному часі, та дасть змогу економити на енергоносіях (воді, газі, електроенергії та теплі).

В науково-технічному аспекті оцінки інноваційної діяльності варто виділити виробництво енергозберігаючих світлодіодних світильників в повному асортименті, а саме: адміністративно - офісного, освітлення для житлово - комунального господарства, для робочих місць, торговельних та промислових приміщень, вулиць та магістралей. На освітленні економія електроенергії складає від 50 до 80 %

За 2017-2018 роки ДП «Новатор» в себе на підприємстві замінило більше 8600 шт. світильників. Щомісячна економія електроенергії становить більше 500 тис. грн. Термін окупності інвестицій склав - 6 міс. ДП «Новатор» є

вітчизняним виробником з замкнутим циклом виробництва світлодіодних світильників . Виробнича потужність підприємства дозволяє забезпечити випуск світлодіодних світильників до 1 млн. шт. на рік. Якість та надійність LED - світильників «Новатора» підтверджується результатами Державних контрольних випробувань з видачею відповідних сертифікатів відповідності типу та декларацій про відповідність продукції технічним регламентам.

У 2020 році планується освоїти випуск 13 типів світильників та випускати їх по 200 000 шт. в місяць у спеціалізованому цеху з виготовленням мікроелектронного обладнання. Також у 2018 році була впроваджена автоматизована система поверхневого монтажу « Suzuki», що дозволяє виготовляти електронні вузли високої якості. Була створена світлотехнічна лабораторія. Також варто зауважити, що на сьогодні звершена робота по сертифікації виробництва медичної техніки за вимогами Європейських стандартів та підписано контракт зі Швецією щодо серійної поставки медичної техніки.

Соціальний аспект оцінки інноваційної діяльності характеризується такими тенденціями. Постійний професійний ріст завжди був головним завданням для кожного працівника підприємства. Саме набуття додаткових необхідних знань та навиків на підприємстві є основним при прийнятті рішення про просування працівника по службі та збільшення його зарплати. Керівництво підприємства постійно інформує персонал про потребу в кваліфікованих кадрах, направляючи ініціативу кожного працівника на користь підприємства.

Система навчання на підприємстві направлена на виховання у працівників бажання вдосконалювати свої знання та професійні навички. Ініціатива працівників, які бажають вчитися, отримати суміжну професію або підвищити свій кваліфікаційний рівень, підтримується керівництвом підрозділу і відділом кадрів.

Значним важелем в активізації професійної діяльності персоналу, який спонукає до навчання, до самовдосконалення являються атестації персоналу. Для перевірки відповідності знань робітників кваліфікаційним вимогам, для закріплення за ними права виконувати певні види робіт і виготовлення якісної продукції, щороку проводять атестацію основних робітників і контролерів. В разі необхідності (освоєння нових технологічних процесів, випуску нової продукції, тощо) проводять позачергові атестації персоналу. Кожній атестації передують навчання персоналу за тематичними планами навчання, які розробляються з урахуванням освоєння сучасних методів і засобів контролю, організації і керування виробництвом. Для вивчення ділових якостей і перевірки знань керівників і спеціалістів підприємства також проводять атестацію. Під час атестації (а також і в інший час) кожен працівник підприємства має змогу подати пропозиції на розгляд адміністрації і взяти участь в покращенні роботи колективу, підвищенні ефективності виробництва, якості продукції та інш.

Працівники підприємства мають можливість користуватися технічною бібліотекою підприємства, а завдяки під'єднанню підприємства до всесвітньої комп'ютерної мережі Інтернет, персонал має інформацію про світовий досвід у промисловості, про сучасні методи роботи споріднених підприємств, доступ до інформаційних бюлетенів і прайс-листів фірм-виробників технологічного обладнання, комплектуючих виробів, матеріалів, тощо.

85 працівників з вищою та 207 із середньоспеціальною світою працюють на робочих місцях. Вони є кадровим потенціалом для призначення їх на керівні та інженерно-технічні посади.

З метою заохочення (мотивації) до високоякісної роботи працівників, підвищення їх професійної майстерності, посилення їх матеріальної зацікавленості і відповідальності за результати виробничої діяльності на ДП "Новатор" існує система доплат і премій. Положення про преміювання підрозділів ДП "Новатор" вводиться з метою матеріальної зацікавленості

керівників, фахівців, службовців і робітників підприємства в підвищенні якості продукції, виконанні завдань з постачання продукції з урахуванням договірних зобов'язань, підвищення продуктивності праці, виконання завдань по зниженню собівартості продукції. Підставою для нарахування премії є дані бухгалтерської та статистичної звітності.

За особливі заслуги у виконанні стратегічних цілей дирекція і профком підприємства разом з ДК “Укроборонпром” та місцевими органами самоврядування представляють окремих працівників до нагородження урядовими нагородами, почесними відзнаками, присвоєння почесного звання. Так за 54 - річну історію підприємства 140 працівників нагороджені почесними грамотами і подяками.

Робітники і службовці зайняті в умовах дії шкідливих промислових факторів забезпечуються молоком. Працівники підприємства забезпечені спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту згідно норм.

На виконання природоохоронного законодавства в галузі охорони атмосферного повітря, водних і земельних ресурсів щодо поводження з відходами підприємством одержані: дозвіл на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами; дозвіл на спеціальне водокористування; спеціальний дозвіл на користування надрами; дозвола на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію (застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки.

Оцінювання впровадженні інновацій та показників розмірів ринку в якому знаходиться ДП «Новатор», нової або випускної продукції застосовуються різні процедури маркетингу, такі як моніторинг, позиціювання, сегментація.

Моніторинг ринку полягає у систематичному спостереженні за його станом та зводиться до накопичення інформації про об'єми продажу, рівнях цін

та якості у минулі періоди. По даним моніторингу проводиться прогнозування попиту ринку та встановлення об'ємів виробництва та продаж у майбутньому.

Маркетинг на ДП «Новатор» - це планування, організація і контроль усіх маркетингових заходів, проведених з метою встановлення, зміцнення і підтримки вигідних обмінів зі споживачами. До основних функцій маркетингу ДП «Новатор», відноситься:

- збір, систематизація й аналіз інформації у ході маркетингових досліджень;
- участь у формуванні тактики і стратегії діяльності підприємства на ринку;
- узагальнення і видача завдань виробництву;
- збір інформації, необхідної для удосконалення існуючої і планування розробки нової продукції;
- участь у плануванні виробництва нової продукції;
- планування розподілу продукції підприємства зі створенням просторо-тимчасових зручностей, до і післяпродажних зручностей.

Логістичну діяльність ДП «Новатор» можна розглядати з точки зору реалізації основних логістичних процесів – координації:

- діяльності з оперативно-календарним планом постачання сировини, матеріалів; транспортно-складські роботи з предметами постачання;
- діяльність з планом фізичного розподілу під час виробництва продукції; внутрішньозаводським переміщенням матеріалів, сировини, запчастин та готової продукції, завантажувально-розвантажувальної роботи, транспортно-складські роботи з незавершеного виробництва тощо;
- господарської діяльності з планом маркетингу під час реалізації продукції, прогнозуванням попиту, сервісним обслуговуванням, оперативно-календарним плануванням, обробленням замовлень клієнтів, складськими і транспортними роботами.

Розробка й реалізація ефективної цінової політики є одним з найважливіших факторів впливу на вибір споживачів, для яких головним є оптимальне співвідношення показників «ціна-якість».

Таблиця 2.12 Особливості формування і реалізації цінової політики підприємства

Основні аспекти процесу формування цінової політики	Характеристика	
Інформаційне забезпечення процесу ціноутворення	<p>Інформація щодо формування ціни на ДП «Новатор» відповідає певним вимогам:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Корисність. Ця вимога визначає, наскільки отримана інформація впливає на прийняття відповідних рішень, наскільки вона є корисною для формування і визначення ціни на товар у цілому. - Обсяг інформації. Інформація, що надходить має завершений характер, тобто в повному обсязі характеризувати різні аспекти діяльності підприємства. - Фактичність. Інформація відображає реальний стан діяльності підприємства, характеризувати не тільки внутрішнє, але і зовнішнє економічне середовище, включаючи правові аспекти, законодавчу базу, різні екологічні фактори тощо, які впливають або можуть вплинути на ринок товарів. - Ефективність. Вартість отримання інформації не є вищою за користь від її отримання при підготовці та прийнятті рішення щодо встановлення оптимального рівня ціни на виготовлений товар. 	
Основні фактори ціноутворення	<p>До основних факторів ціноутворення ДП «Новатор» відносяться такі:</p> <ul style="list-style-type: none"> - максимізація поточного прибутку підприємства; - максимізація частки ринку компанії; - підвищення конкурентоспроможності; - ринкове виживання. 	
Порівняння цін конкурентів* за основними видами продукції:	Ціна конкурента, грн.	Ціна ДП «Новатор», грн.
- товар «лічильники газовіроторного типу РЛ-4 виробника «Агрегатний завод» м. Красилів;	910	870
- товар «лічильники води побутові СК-15Х виробника «ВАТ Електрометрія» м. Луцьк	360	340
- товар «радіостанції локомотивні» виробника «ВАТ Тернопільський радіозавод «Оріон»»	43 000	40 000

Метод ціноутворення	ДП «Новатор» використовує метод граничної ціни. Цей метод враховує в ціні тільки ті витрати, які можна безпосередньо віднести на виробництво одиниці даного товару.
Система цін та знижок	Ціни ДП «Новатор» встановлені на доступному рівні для споживачів і в середньому ціна до прикладу на лічильники води коливається в межах від 345 грн. до 1200 грн. в залежності від ступеня новизни і використаних матеріалів. Система знижок на товари підприємства не діє але на офіційному сайті магазину є можливість купити товар за договірною ціною.

Примітка: складено автором і розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Отже, порівнюючи ціни ДП «Новатор» та ціна його конкурентів бачимо, що ціни виробника є нижчими, що дає змогу ДП «Новатор» завоювати більшу частину споживачів ринку, а відповідно нарощувати свій інноваційний потенціал.

Географія поширення продукції ДП «Новатор» охоплює всю Україну та такі держави, як Узбекистан, Білорусь, Чехія, Ташкет, Ашхабат, Молдова, Китай, Польща та інші.

На ДП «Новатор» за останній рік побували делегації з Італії, Посольства Чеської Республіки, В'єтнаму (м.Ханой та Хошимін), Швеції, Узбекистану, Туркменістану, Італії, Молдавії, Ірану, Японії, США.

На перспективу планується також розширити подальшу співпрацю з Китаєм, США, В'єтнамом щодо поставок та ремонту спецтехніки. Планується розширення співробітництва щодо поставок комплектуючих до літаків СУ-27 та СУ-30 до Китаю.

У 2017 році відкрито нові горизонти у сфері міжнародного співробітництва. Підписаний контракт з компанією «Ностос» (Стокгольм, Швеція) надає змогу отримати підприємству сертифікат CE на медичну техніку і як результат – можливість успішно поставляти власну продукцію до 63 країн світу.

В останні роки на підприємстві суттєво збільшала кількість замовлень на товари народного споживання з торговою маркою «NOVATOR», які за

технічними та експлуатаційними характеристиками не поступаються зарубіжними аналогам, і їх охоче замовляють як вітчизняні, так і зарубіжні покупці. Предметніше підприємство займається модернізацією існуючих конструкцій виробів, що дасть змогу конкурентоздатність на вітчизняному та закордонному ринках. Перед колективом підприємства «Новатор», одного з провідних і авторитетних вітчизняних виробників, відкриваються нові, обнадійливі перспективи.

Загалом зі 100% виготовленої продукції 30-35 % ДП «Новатор» експортує у різні країни світу.

Також, ДП «Новатор» імпортує товари з таких країн: Австрія, Вірменія, Китай, Франція, Гонконг (Сянган), Швейцарія, Великобританія, Данія, США, Німеччина. Частка імпорту на 2017 рік становила приблизно 20-25 %.

У 2019 році порівняно з 2017 зросли обсяги реалізації спецтехніки на 216,1%. Це обумовлено тим, що підприємством виконано ДОЗ (держоборонзамовлення) по виготовленню виробу «Оберіг-С». Використання даного виробу дозволяє нейтралізувати спроби радіоуправляемого підриву при русі автомобільної колони. На ряду з виконанням державного оборонного замовлення по виготовленню двох виробів «Оберіг-С» на підприємстві розробляється носимий варіант постановщика перешкод «Оберіг-Н», який може постачатися для потреб Міністерства оборони України. «Оберіг-Н» малогабаритний ширококутовий передавач перешкод загороджувального типу в діапазоні частот 20-6000 МГц з інтегрованою потужністю не менш 120Вт.

Виріб призначений для використання при розмінуванні для захисту мінера від радіокерованого підриву іншого вибухового пристрою, який може знаходитися неподалік від нього, а також може використовуватися при тренуванні радіотехнічних підрозділів в умовах присутності радіоперешкод.

Стратегічне управління ДП «Новатор» передбачає розробку і обґрунтування заходів і планів досягнення визначених цілей, в яких врахований

технічний, фінансовий і трудовий потенціал підприємства, а також його виробничо-збутові можливості.

ДП «Новатор» розробляє стратегію своєї поведінки на ринку, вивчає конкурентів, виявляє свій потенціал, визначає вплив внутрішнього та зовнішнього середовища.

Варто зауважити, що на діяльність підприємства ДП «Новатор» впливають фактори зовнішнього середовища. Вплив зовнішнього середовища на підприємство змінний. Тому воно вимушене прилаштовуватись до середовища, щоб вижити і зберегти ефективність. Підприємство весь час знаходиться під прямим або непрямим впливом зовнішніх факторів. До факторів прямого впливу слід віднести постачальників, трудові ресурси, закони і впровадження державного регулювання, споживачів і конкурентів, а до факторів непрямого впливу – стан економіки, науково – технічний процес, політичні зміни.

ДП «Новатор» необхідно визначати пріоритетні напрямки розвитку, розробляти бізнес-план, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології, організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, а отже, здійснювати стратегічне управління. Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз. Тому варто провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ДП «Новатор» (табл. 2.13) та побудувати матрицю SWOT-аналізу (Додаток А)

Провівши SWOT-аналіз ДП «Новатор» ми дійшли висновку, що підприємству слід дотримуватися стратегії горизонтальної диверсифікації та стратегії диверсифікації. Стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної. При даній стратегії дане підприємство повинне орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, які б використовували вже наявні

можливості підприємства. За допомогою стратегії диференціації, підприємство буде орієнтуватися на таку технологію й маркетингову програму просування, які мають відмітні переваги перед пропозиціями конкурентів. Також визначити основну місію підприємства – виготовлення якісних, надійних товарів з оптимальними технічними й споживчими характеристиками.

Таблиця 2.13 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ДП «Новатор»

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Сучасний технологічний рівень підприємства; - висока кваліфікація інженерно-технічних працівників. 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - недостатні навички стратегічного планування у вищого менеджменту; - невисокий рівень маркетингових досліджень; - недосконала система мотивації до нововведень.
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня доходів населення; - підвищення рівня обізнаності населення щодо TV- технологій і зростання попиту на сучасні види електронно-технічної продукції; - поява широкого спектра інформаційних технологій у різних функціональних сферах. 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - нестабільність чинного законодавства; - зростання соціально-політичної нестабільності; - зростання тиску конкурентів; - зміни в потребах споживачів.

Примітка: складено автором.

ДП «Новатор» має поставити перед собою конкретні стратегічні цілі:

- збільшення долі на ринку споживчих товарів за рахунок збільшення потужності виробництва;
- розвиток взаємовигідних відносин з вітчизняними й іноземними партнерами;
- використання каналів збуту;
- закріплення галузевого лідерства в сегменті виробництва електричних двигунів завдяки новому позиціонуванню продукції й маркетинговій політиці заводу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ДП «НОВАТОР»

3.1. Організаційно-економічні напрями удосконалення інноваційного розвитку підприємства

Розглянуті раніше проблеми є основними, з якими стикається підприємство у своїй діяльності. З метою вирішення цих проблем та покращення показників інноваційного розвитку підприємства необхідно розробити ряд заходів (див.табл.3.1).

Таблиця 3.1 . Шляхи подолання проблем ДП «Новатор»

Виявлені при аналізі підприємства проблеми, які потребують вирішення	Заходи з подолання проблеми
1. Низька доля затрат на навчання персоналу.	1. Розробка програми та плану фінансування заходів з підвищення кваліфікації.
2. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів, велика завантаженість існуючих спеціалістів	2. Розробка та впровадження CRM – системи для контролю завантаженості працівників та активна робота з пошуку нових співробітників.
3. Низька конкурентоспроможність таких груп товарів як вироби для транспорту та медичне обладнання.	3. Впровадження у виробництво нового виду продукції, що стане причиною збільшення попиту на запчастини.
4. Споживчий ринок обмежується числом великих виробничих компаній України.	4. Пошук та зайняття вакантної ніші на ринку для збільшення числa споживачів.
5. Порівняно невисока доля затрат підприємства на інноваційну діяльність.	5. Розробка програми фінансування інноваційної діяльності.

Джерело: складено автором

Отже, основою для подальшого інноваційного розвитку підприємства можемо вважати заходи з впровадження у виробництво нового продукту, що

покращить економічні показники, розробка плану фінансування інноваційної діяльності та впровадження CRM-системи, що стане базою організаційного інноваційного розвитку компанії.

Зобразимо схематично залежність між розвитком підприємства та запропонованими заходами з покращення показників інноваційного розвитку (див. рис.3.1).

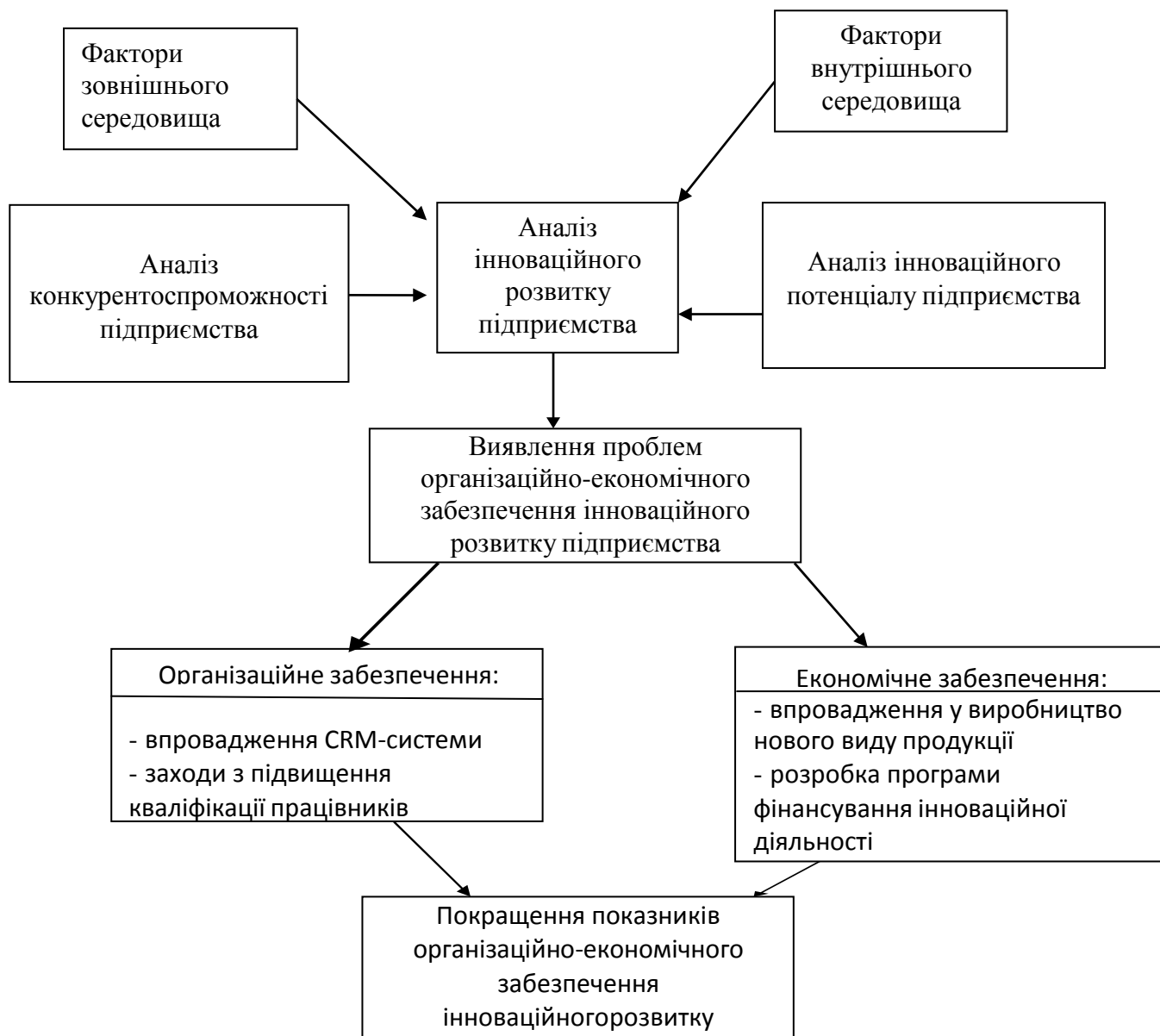


Рис. 3.1. Процес удосконалення організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку

Джерело: розроблено автором

Отже, для подальшої розробки шляхів розвитку ДП «Новатор», розглянемо кожен з запропонованих заходів та рекомендацій з точки зору впливу на інноваційний розвиток підприємства. Для цього розробимо таблицю, яка включатиме всі заходи з подолання наявних на підприємстві проблем та очікуваного ефекту від їх впровадження (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Програма організаційно-економічного розвитку ДП «Новатор»

Запропоновані заходи	Шляхи реалізації	Прогнозований ефект від впровадження
CRM-система	<ul style="list-style-type: none"> -впровадження системи з відслідковування виконання КРІ -система швидкого обміну інформацією всередині компанії -автоматизована база даних з прайсовими цінами та відображеними складськими запасами -інтеграція з ІС 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання мотиваності працівників -приріст рівня продажів до 30% - значна економія робочого часу
Підвищення кваліфікації	<ul style="list-style-type: none"> -курси за фаховими напрямками -програма обміну досвідом між співробітниками 	<ul style="list-style-type: none"> - економія робочого часу - збільшення продуктивності праці - зростання якості виконання робіт - рентабельність вкладених коштів до 500%
Новий продукт	<ul style="list-style-type: none"> -розробка та запуск у виробництво мембранного насосу -формування ціни -пошук нових клієнтів з використанням стратегії просування 	<ul style="list-style-type: none"> -зростання продажів -зайняття вакантної ніші - зростання рівня конкурентоспроможності -розширення ринку збуту
Програма фінансування інновацій	<ul style="list-style-type: none"> -розробка плану фінансування інноваційних проектів на рік -аналіз рентабельності інвестицій 	<ul style="list-style-type: none"> -поява стратегічного бачення інноваційного розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором

Отже, запропоновані заходи є актуальними для підприємства та позитивно вплинуть на значну кількість показників діяльності. З точки зору інноваційного розвитку підприємства детальніше розглянемо впровадження CRM-системи .

Згідно з дослідженнями, ефективне використання CRM може на 30% підвищити рівень продажів в компанії. Це означає, що правильно підібрана і

відповідним чином впроваджена CRM-система є необхідним інструментом кожної розвивається організації.

На ринку є велика кількість компаній-інтеграторів CRM-систем. Для вибору найоптимальнішого варіанту, розглянемо основні плюси та мінуси найпопулярніших програм (див. табл.3.3).

Таблиця 3.3. Порівняння CRM-систем

Назва	Основні плюси	Основні недоліки	Вартість, грн/місяць
Бітрікс24	<ul style="list-style-type: none"> - багатофункціональна - робота з документами в середині сервісу - інтеграція з соцмережами, google-календарем і іншими сервісами - інтеграція з 1С-бітрікс 	<ul style="list-style-type: none"> - проблеми з інтерфейсом - незрозумілий і візуально неприємний таск-менеджер - немає договорів, контрактів, шаблонів документів 	26 190,00
Простий бізнес	<ul style="list-style-type: none"> - недорога - концентрація на робочому процесі без зайвих функцій - IP-телефонія - перший місяць безкоштовний - універсальна 	<ul style="list-style-type: none"> - залежність від програми на Windows - не інтегрується з 1С - немає зв'язку з клієнтськими банками 	7205,00
amoCRM	<ul style="list-style-type: none"> - простий, красивий і зрозумілий інтерфейс - є телефонія - інтеграція з великою кількістю сервісів 	<ul style="list-style-type: none"> - малофункціональна - прибирання мінімум на півроку 	36144,0 0
Мегаплан	<ul style="list-style-type: none"> - безлімітне хмарне сховище - велика увага до документації (шаблони, автоматизація) - виявляє ледарів - є зручний калькулятор для тарифів - гідна інтеграція з іншими сервісами 	<ul style="list-style-type: none"> - складний інтерфейс - не можна будувати складні звіти: облік складу, перехресний облік 	1542,00

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Управління контактами з клієнтом (CRM) - це підхід, який дозволяє поліпшити спілкування з потенційними і вже існуючими замовниками. На підставі інформації про клієнта, зібраної в інструменті типу CRM, можна приймати більш зважені рішення про відправляються пропозиції, повідомлення і використовуваних каналах продажів. Додаток CRM дозволяє зберігати дані, краще планувати і організувати роботу, а також посилити

контроль за компанією. Це допомагає заощадити час, пов'язане з виконанням дій, що повторюються, поліпшити комунікацію в організації, взаємовідносини з клієнтами та фінансові показники компанії, саме тому доцільним є розгляд впровадження CRM як один з напрямків удосконалення роботи підприємства.

Провівши порівняння основних CRM-систем, можна дійти висновку, що їх ціни та характеристики сильно різняться залежно від функціоналу, необхідного підприємству для роботи. На ринку України існує велика кількість компаній-інтеграторів, тому при чіткому розумінні того, які функції має виконувати CRM, буде нескладно знайти програму, яка повністю буде задовольняти потреби компанії.

3.2. Економічне обґрунтування напрямів удосконалення інноваційного розвитку підприємства.

Удосконалення інноваційного розвитку підприємства передбачає пошук можливостей для випуску продукції, яка буде носити інноваційний характер та мати попит на ринку, що дозволить підприємству позиціонувати себе як провідне інноваційне

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що спеціалізація ДП «Новатор» дозволяє має чітко виражений радіо – електротехнічний профіль з великим потенціалом, де на основі вже наявних видів продукції можна планувати виробництво відтворювальних джерел енергії, для задоволення потреб як фізичних, так і юридичних осіб, які хочуть бути енерго незалежними чи скоротити свої витрати енергії до мінімуму.

Наприклад, на основі силового масляного підвищуючого трифазного трьохобмоточного трансформатора потужністю від 630 до 1600 кВа напруги до 10 кВ призначеного для зовнішньої установки застосованої в електроустановках сонячної та вітрової енергії, сонячних фотоелектричних модулів (сонячних батарей) та енергонакопичувачів (акумуляторів), що ми пропонуємо запровадити у виробництво, створення сонячної енергетичної

установки, яка принесе незалежність від локальних енергоснабжачів та зменшення витрат на електроенергію в рази.

Сонячні батареї являють собою спеціалізовані пристрої, принцип роботи яких заснований на обробці сонячної енергії. Застосування такої технології знайшло реалізацію в виробничих масштабах і домашньому облаштуванні. Ними обігрівають будинки, підігрівають воду, забезпечують роботу вентиляційних установок. Сучасні тенденції енергозбереження обумовлюють велику популярність сонячних батарей в приватному секторі (заміські будинки, дачі, котеджі і т.д.), що дозволяє отримати значну економію на оплаті комунальних витрат.

За рахунок низької конкуренції на сучасному ринку сонячних батарей є широкі можливості для виробництва. Завдяки цьому така бізнес ідея має відмінні перспективи для отримання постійного прибутку. Сонячні батареї - невичерпне джерело енергії, який може легко застосовуватися в повсякденному житті і на виробництві. Принцип роботи таких батарей заснований на перетворенні енергії сонця (безкоштовної) в електричний струм (оплачуваний). Саме таким чином відбувається економія. Енергія, що накопичується в батареях, може використовуватися для прямого живлення приладів і техніки, а також зберігатися для застосування при виялові відключення електроенергії або в разі потреби.

Обладнання та витратні матеріали. В якості основної сировини використовується кремній двох видів:

- Полікристалічний.
- Монокристалічний.

Але зовнішні пластини з цього матеріалу будуть дуже крихкими, тому в конструкції передбачений спеціальний захист. За собівартістю такі батареї будуть значно дешевше. Також може застосовуватися кремній аморфного типу або CdTe, GaAs. Основа має значення не тільки в ціні, від цього багато в чому залежить здатність панелей до:

- герметичності;

— стійкості до механічних пошкоджень;

— здатності гнутися.

Для випуску однієї батареї площею 2 кв.м. необхідно заздалегідь приготувати:

— Обрану основу в 2 кв.м.

— Рамку з алюмінію.

— перетворювач струму.

— Ізольований провід.

Знадобиться спеціалізоване обладнання, яке потребує деяких капіталовкладень:

1. Лазерний різак.
2. Ламінатор.
3. Машина для очищення пластин.
4. Автомати перевірки високої напруги.

Персонал. Для якісного виробництва панелі сонячних батарей повинні випускатися по всім нормам і стандартам кваліфікованими фахівцями. Крім простих робітників обов'язково варто запросити для виготовлення батарей сертифікованого співробітника, який має досвід в подібному виробництві.

Отже, мінімально потрібно найняти на роботу:

— інженера-фізика;

— електромеханіка;

— монтажника (2 особи.);

— водія (для збуту продукції);

— менеджера з продажу.

Фінансова складова проекту.

Собівартість продукції та подальшої установки складається з наступних витрат:

— сонячна батарея - до 10 000 гривень (дивлячись яка конфігурація та які параметри);

- повна акумуляторна система - до 40 000 гривень;
- повне підключення та замикання енергосистеми на автоматику, контролери, інверторні трансформатори та відповідно споживача електроенергії – вартість послуги буде залежати від попереднього проведеного енергоаудиту господарств, для визначення, якого типу сонячна енергосистема повинна бути і для розрахунку кількості матеріалів, які залежать від об'єкту (наприклад, кабелі, конструкції для кріплення фотоелектричних модулів тощо).

Значну суму коштів на початковому етапі складе закупівля спеціального обладнання, такого як: лазерні різачки, ламінатори, автомати перевірки високої напруги, машини для очищення скла та столи для переміщення.

Представимо розрахунок показників економічної ефективності запропонованої інноваційної технології виробництва сонячних панелей (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок показників економічної ефективності виробництва сонячний
батареї

	Рік реалізації проекту (t)				
	1	2	3	4	5
Початкові капіталовкладення	1380000				
Експлуатаційні витрати	-148500	-167000	-314500	-543500	-702800
Амортизаційні відрахування	138000	138000	138000	138000	138000
Грошовий потік (CF)	570000	2500000	5040000	7600000	9745000
Дисконтування $(1 + r)^t$	$(1+0.15)^1$	$(1+0.15)^2$	$(1+0.15)^3$	$(1+0.15)^4$	$(1+0.15)^5$
	1,15	1,32	1,52	1,75	2,01
Дисконтований грошовий потік $\left(\frac{CF}{(1+r)^t}\right)$	495652	1893939	3315789	4342857	4848258
NPV	11925248.73				
IRR	27,3%				
DPP	1.47 роки				

Примітка. Складено та пораховано автором

Першопочаткові капітальні витрати будуть складатися з придбання лазерного різачка, ламінатора, машини для очищення пластин та автомата перевірки високої напруги, також підготовка наявних робочих приміщень, доставка та монтаж усього цього обладнання на виробничій ділянці, облаштування робочих місць всім необхідним дрібним інструментарієм.

Експлуатаційні витрати, це витрати які безпосередньо пов'язані з експлуатацією обладнання, застосуванням різних засобів виробництва тощо, це і витрати на заробітну плату обслуговуючого персоналу, відрахування на соціальний захисти (заходи), витрати на ремонт і технічне забезпечення та витрати на електроенергію.

Грошові потоки. Вони є доходом від реалізації продукції, або ж сумарним вираженням ринкової вартості всіх виготовлених сонячних панелей. В перший рік реалізації проекту планований дохід становить 570 тис.грн., що є відношенням середньої ринкової ціна на сонячну панель, яка сягає 9 тис. грн. до планованого обсягу випуску цих панелей у розмірі 65 – 70 шт. за перший рік реалізації проекту. На другий рік планується ріст обсягу виробництва у 4 рази, тобто 250 – 260 сонячних батарей на рік. В наступні роки планується ріст обсягу виробництва у 1,5 – 2 рази. Потенціал та ріст активності на цьому ринку дозволяє робити такі припущення.

Отже, коефіцієнт дисконтування, а відповідно від нього дисконтована ставка становить 15%, що є вираженням середньої річної депозитної ставки в банку в сумі з темпом інфляційного процесу.

Аналіз економічної ефективності проекту по випуску сонячних батарей показують досить таки високі показник, де дисконтований термін окупності складає всього 1,5 року, при тому, що плануються не великі обороти по випуску і реалізації, цих сонячних панелей, тому як період цей є спробою зайти та проаналізувати, вивчати ринок альтернативних джерел енергетики.

Чиста приведена вартість складатиме 11 925 248 грн., що у 8,5 разів більше від суми початкового капіталовкладення, і являє собою різницю між

усіма грошовими припливами і відтоком, наведеними до поточного моменту часу (моменту оцінки інвестиційного проекту).

Зростання популярності електромобілів привів до підвищеного попиту на літій-іонні акумулятори. Компанії, які видобувають мідь, літій і кобальт, вже підраховують можливі прибутки, а корпорації по всьому світу починають будувати мегафабрики з виробництва акумуляторів. Один з таких прикладів - Gigafactory від Tesla, але скоро аналогічних проектів стане значно більше. За оцінками консалтингової компанії Benchmark, в найближчі кілька років в світі буде діяти 26 мегафабрик з виробництва літій-іонних акумуляторів. Частина з них вже перебуває в експлуатації, інші запуснуть виробництво в 2021 році. До категорії мегафабрик аналітики відносять всі заводи, які за рік виробляють акумулятори з загальною продуктивністю 1 ГВт * год. За прогнозами Benchmark, до 2025 року світові потрібні літій-іонні батареї з продуктивністю 500 ГВт * год. Для порівняння, в 2016 році цей показник становив лише 85 ГВт * год. Процес виробництва Li-ion-акумуляторів пов'язаний з високою активністю хімікатів, що використовуються в літєвих осередках, аноди і катоди в них мають схожі форми і виготовляються схожими процесами на тому ж обладнанні. Ці матеріали не повинні бути змішані, інакше вони можуть зруйнувати батарею. Ось чому аноди і катоди зазвичай виробляють в різних приміщеннях. Матеріали подрібнюють, щоб досягти максимальної площі поверхні електродів, що збільшує струм комірки.

Для повного циклу виробництва Li-ion-акумуляторів потрібна значна кількість спеціалізованого обладнання на різних стадіях його циклу виготовлення. На процесі обробки сировини і покриття електродів використовується такі одиниці обладнання, як:

- Трубчаста піч OTF-1200X-4-P
- Кульова млин MSK-SFM-1
- Вакуумний міксер MSK SFM-7
- Установка нанесення покриття з підмоткою «ролик-ролик» MSK-AFA-E300

— Електронний прецизійний прес прокатки MSK-HRP-01

Надання форми і підготовка до складання:

— Напівавтоматична установка різання MSK-CSE-300

— Вакуумна піч EQ-DZF-6050

— Ультразвуковий зварювальний апарат MSK-800

— Обмотувальний установка MSK-112А-Циліндр

Звідси деякий потужності, обладнання можуть бути частково замінені уже наявним на підприємстві, що суттєво зменшить нам суму на початкове капіталовкладення. Збірка акумулятора поки неможлива без застосування ручної праці. Але вона грамотно організована: всюди, де тільки можливо, застосовується спеціальне обладнання та конвеєри.

На етапі збірки знадобиться таке обладнання як:

— Точковий зварювальний апарат MSK-330А

— Пазувальний установка MSK-500

— Відділення для рукавичок бокс EQ-VGB-6

— Дозатор BD-10мл

— Установка опресування MSK-510

Останній етап - це проведення випробування на продуктивність акумулятора і вимір внутрішнього опору. Протягом всього виробничого процесу необхідні жорсткі допуски і строгий контроль. Забруднення і фізичні ушкодження на електродах особливо небезпечні, оскільки здатні привести до пошкодження сепаратора, внаслідок чого в осередку виникають короткі замикання.

Поряд з контрольно-вимірювальною апаратурою на самому виробництві необхідно мати умови для проведення повного аналізу використовуваних матеріалів, а також для тестування на відмову. Завдяки новітнім технологічним розробкам більшість високоточних операцій виконують машини. Для виготовлення акумуляторів не обов'язково наявність величезних виробничих площ і спеціалізованих умов. Завдяки компактності обладнання весь процес може бути обмежений лабораторією, а орієнтовна вартість необхідного

комплекту технологічного обладнання складе приблизно від 2,5 до 8,75 млн грн., в залежності від необхідної продуктивності.

Представимо розрахунок показників економічної ефективності запропонованої інноваційної технології виробництва акумуляторних батарей (табл.3.2).

Таблиця 3.2 Розрахунок показників економічної ефективності виробництва акумуляторних батарей

	Рік реалізації проекту (<i>t</i>)				
	1	2	3	4	5
Початкові капіталовкладення	3500000				
Експлуатаційні витрати	-100000	-125000	-135000	-155000	-215000
Амортизаційні відрахування	350000	350000	350000	350000	350000
Грошовий потік (<i>CF</i>)	250000	750000	1250000	2250000	3750000
Дисконтування $(1 + r)^t$	$(1+0.15)^1$	$(1+0.15)^2$	$(1+0.15)^3$	$(1+0.15)^4$	$(1+0.15)^5$
	1,15	1,32	1,52	1,75	2,01
Дисконтований грошовий потік $\left(\frac{CF}{(1+r)^t}\right)$	217391	990000	822368	1285714	1875000
NPV	2151486.17 грн				
IRR	21,1830 %				
DPP	4,33 роки				

Примітка. Складено та пороховано автором

Початковими капіталовкладеннями для реалізації даного проекту буде придбання спеціалізованого обладнання відповідно до етапу створення продукції. Перелік обладнання у відповідності до етапу наведенні вище.

Експлуатаційні витрати, це витрати які безпосередньо пов'язані з експлуатацією обладнання, застосуванням різних засобів виробництва тощо, це і витрати на заробітною плату обслуговуючого персоналу, відрахування на соціальний захисти (заходи), витрати на ремонт і технічне забезпечення та витрати на електроенергію.

Грошовий потік. На першому році ведення продукції планується обсяг у розмірі 50 – 60 одиниць акумуляторів за середньо ринкову ціну 5 тис. грн., на

основі яких проведення випробувальних тестів, та спроби об'єднання їх у акумуляторні станції для господарських та промислових потреб. У наступні роки з ростом обсягу у 1,5 – 2 рази.

Даний проект за показниками економічної ефективності не є таким же успішним в прогнозованому майбутньому, як перший, але він досить перспективним, якщо його розвивати та вивчати технологію акумулявання енергії для задоволення майбутніх масштабів потреб в акумуляторах.

Наразі, цей продукт пропонується для впровадження в виробництво у симбіозі з сонячними батареями та інверторними трансформаторами (які уже є, і успішно реалізовувалися підприємством), для надання послуги по побудові цілісної закритої сонячної енергетичної установки.

ВИСНОВКИ

Одержані в ході магістерської роботи результати в сукупності вирішують важливе науково-практичне завдання з подальшого розвитку теоретичних засад, розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства.

За результатами аналізу, спрямованого на дослідження управління інноваційним розвитком ДП «Новатор», можна зробити наступні висновки:

1. Аналіз вітчизняної і значного масиву зарубіжної (переважно англійської) літератури показав, що терміном «інновація» зазвичай позначають не просто нововведення, а такі нововведення, які, в деякому розумінні, є проривними, піонерними, що відкривають нові можливості, іноді є навіть революційними. У сучасній літературі нараховується багато визначень інновацій. Життєвий цикл інновації — період від зародження ідеї, створення новинки та її практичного використання до моменту зняття з виробництва. Інноваційний розвиток промислового підприємства – це процес необоротної закономірної зміни підприємства і бізнес-процесів у ньому, викликаний розробленням і впровадженням інновацій.

2. Сьогодні існує значна кількість методів підвищення ефективності управління суб'єктами господарювання, на підставі яких передбачається розробка інструментів управління інноваційним розвитком підприємства. За допомогою цих методів можна провести оцінку організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Кожен з них демонструє готовність суб'єкта господарювання до інноваційного розвитку зі сторони саме організаційної структури, системи управління та зв'язків на підприємстві.

3. Основною спеціалізацією ДП "Новатор" є виробництво військової спеціальної техніки, виробництво апаратури зв'язку та безпеки руху на залізничному транспорті і за останні роки освоєно виробництво цивільної продукції. Управління підприємством здійснює його керівник - директор. Виробничою структурою підприємства є склад цехів, виробничих дільниць, служб. На підприємстві лінійно-функціональна структура управління, в основу

якої покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Аналіз основних техніко-економічних показників ДП "Новатор" за 2015-2019 рр. показує, що чистий дохід (виручки) від реалізації продукції, робіт, послуг у 2019 р. порівняно з 2015 р. зменшився на 25,5 %, хоча у 2017 році він був найбільший, але за період 2018-2019 років відбулося його суттєве зменшення. Спостерігається нестабільний характер діяльності підприємства. Зокрема, якщо у 2017 році ДП «Новатор» отримало чистий прибуток у розмірі 49776 тис. грн., то за 2018 р. отримано збиток у розмірі 5389,0 тис. грн., а вже за 2019 р. отримано прибуток у розмірі 24262 тис. грн. Але це складає лише 48,7% від показника 2015 року, що свідчить про погіршення економічної ситуації на досліджуваному підприємстві. Негативний фінансовий результат за 2019 р. обумовлений погіршенням економічної ситуації в країні та підвищення цін на електроенергію.

4. Проведено оцінку управління інноваційної діяльності ДП «Новатор» за наступними складовими:

- економічна ефективність, яка відбивається у рівні прибутковості інноваційного продукту, ступені оптимізації витрат на його здійснення, підвищенні інвестиційної привабливості підприємства;

- науково-технічна ефективність характеризує ступінь раціоналізації виробництва, підвищення техніко-економічних показників, ступінь підвищення якості продукції;

соціальна ефективність відображає вплив інновації на умови праці працівників підприємства, зростання її продуктивності. Внаслідок того, що і соціальна, і екологічна складові внутрішньої оцінки відображають вплив інноваційної діяльності на умови праці, доцільно під час формування оцінки ЕІД в межах внутрішнього спрямування врахувати інтереси персоналу підприємства.

5. На підставі проведеного SWOT-аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на інноваційну діяльність ДП «Новатор» визначено, що

підприємству слід дотримуватися стратегії горизонтальної диверсифікації та стратегії диверсифікації. Стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної. При даній стратегії дане підприємство повинне орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, які б використовували вже наявні можливості підприємства. За допомогою стратегії диференціації, підприємство буде орієнтуватися на таку технологію й маркетингову програму просування, які мають відмітні переваги перед пропозиціями конкурентів. Також визначити основну місію підприємства – виготовлення якісних, надійних товарів з оптимальними технічними й споживчими характеристиками.

6. Розроблено організаційно-економічні напрями удосконалення інноваційного розвитку підприємства, які полягають у розробці етапів процесу удосконалення організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку, програми організаційно-економічного розвитку ДП «Новатор» та впровадження CRM-системи.

7. Інноваційна діяльність як складний процес вимагає докладання постійних зусиль щодо розробки систем стимулювання, направлених на підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Удосконалення інноваційного розвитку підприємства, на нашу думку, буде полягати у випуску нових товарів, які користуються попитом на ринку – це сонячні панелі та акумуляторні батареї. Оцінка їхньої економічної ефективності показує, що вони будуть життєздатними при їх реалізації, та складатимуть вагомий статтю доходів в структурі фінансових результатів, а тенденція та попит на ринку останніх двох років показують про високий потенціал та ріст потреби в них. На основі наявних на виробництві трансформаторів, інверторів, та двох нововведених одиниць продукції, підприємство може створювати повністю незалежну сонячну енергетичну установку, з можливістю реалізації надлишкової енергії в електромережу за допомогою спеціального тарифу – «зелений тариф».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баланович А. М. Аналіз промислових підприємств східного регіону України (на прикладі Харківської області): проблеми і перспективи розвитку. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*, Херсон : ХНТУ. 2015, № 16 (5). Том 1. С. 27–35.
2. Баланович А. М. Науково-теоретична сутність розвитку підприємства та класифікація стратегій розвитку. *Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць*. Івано-Франківськ: Плай, 2016. № 2 (28). С. 283–296.
3. Безгін К. С., Клименок Ю.М. Управління інноваціями: Навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ, 2017. 207 с.
4. Белоусов, К. Ю. Современный этап эволюции концепции устойчивого развития и формирование парадигмы корпоративной устойчивости. *Вестник Проблемы современной экономики*. 2013. No 1(45). С. 47–50.
5. Бюджетний кодекс України [Електронний ресурс] : Кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
6. Васюк Н.В. Формування механізму стійкого розвитку машинобудівних підприємств. Київ, 2012. № 10. С. 125-128
7. Вахрамов Е. Н. Оцінка сталого розвитку і функціонування підприємства: фактори, критерії, особливості. *Вісник Астраханського державного технічного університету*. 2017. № 4. С. 52-62.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови [Електронний ресурс]. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989>
9. Геєць В.М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: монографія. Київ: Київськ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 389 с
10. Демиденко Л. М. Концептуальні підходи до забезпечення стійкого розвитку підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*. 2013. Випуск 2(7), Том 1. С. 92-96. URL:

<http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/92.pdf>

11. Єпіфанова І. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2017. Т. 22. Вип. 2 (55). С. 99–103.

12. Загуровський М.З. Сталий розвиток регіонів України. *Вісник Інституту прикладного системного аналізу» НАН України та МОН України*, Київ: НТУУ «КПІ». 2009. 197 с.

13. Ілляшенко С. М. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту : магістерський курс: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2014. 856 с.

14. Інноваційний менеджмент: підручник / Т.О. Скрипко. К. : Знання, 2011. 423 с.

15. Капустин Н. Экономическая безопасность отрасли и фирмы. *Вісник Бізнес Інформ*. 2018. № 11—12. С. 44—49.

16. Кислова, Л. А. Історичні аспекти та концептуальні основи сталого розвитку. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*, Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. Том 18. № 1. С. 20-24.

17. Кірдіна О. Г., Уткіна Ю.М., Кондратюк М.В. Управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах глобальної конкурентоспроможності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 193-200.

18. Ключ Ю. І., Івченко Є.А, Івченко Ю.А. Визначення мети управління інноваціями на промислових підприємствах в умовах постконфліктної трансформації. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2020. Т. 25, Вип. 4. С. 50-54.

19. Конституція України [Електронний ресурс] : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

20. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
21. Коробкова З. В. Економічний механізм сталого розвитку підприємства в умовах зростаючої господарської глобалізації. За ред. В. В. Титова, В. Д. Маркової. Київ. ЦУЛ, 2016.
22. Кракос Ю.Б. Подход к оценке уровня финансовой составляющей экономической безопасности пред приятия. Экономика, финансы и право. 2006. № 12. С. 7—12.
23. Крочак М. С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, 2017. Серія Економіка. Випуск 1(7). С. 85–90.
24. Кузьміна О. С. Аналіз підходів до трактування поняття “сталий розвиток”. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2015. No 5, Т. 1 . С. 13-21
25. Лепейко Т. І. Прогнозування сучасних ринкових тенденцій у контексті обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Вісник Економіка розвитку*, 2017. № 4 (84) С. 49–59.
26. Лепейко Т. І. Теоретичні засади розробки стратегії розвитку підприємства на основі ринкових тенденцій. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Економічна серія*, 2014. № 2. С. 309–322.
27. Лисюк Т. В. Інновації в забезпеченні сталого розвитку готельних підприємств в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2016. Вип. 2. С. 220-223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2016_2_43
28. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. –Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
29. Мірошниченко О.В. Ресурсозбереження серед принципів забезпечення стійкого розвитку підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий*

журнал, 2014. № 2 (12). С. 58-62.

30. Набієв А. М. Комплексна оцінка сталості підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Серія 8. Економіка. Соціологія. Соціальна робота. Запоріжжя*, 2015. № 3. С. 137–143.

31. Набієв А. М. Проблеми оцінки фінансової стабільності підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Серія 8. Економіка. Соціологія. Соціальна робота. Запоріжжя*, 2014. № 3. С. 106–108.

32. Пакулін С. Л. Підвищення стійкості й забезпечення ефективного використання соціально-економічного потенціалу адміністративно-територіального утворення. *Настоящи изследвания и развитие – 2014 : материали за 10 Международна научна практична конференция (17-25 януари, 2014)*, София: Бял ГРАД-БГ, 2014. Том 7. Икономики. С. 28-30.

33. Пілецька С. Т., Ткаченко Є.В. Інноваційний потенціал підприємства в системі антикризового управління. *Облік і фінанси*. 2020. № 1. С. 178-184

34. Правдюк Н. Л. Обліково-аналітичний супровід стратегії сталого розвитку підприємництва. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 4. С. 130-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2019_4_17

35. Русінова О. С. Процеси управління забезпеченням при формуванні стратегії розвитку промислового підприємства. *Вісник Причорноморські економічні студії*. 2017. Випуск 18. С. 94–98.

36. Сіленко О. Е., Пуліна Т.В., Хмара Н.О. Удосконалення управління інноваційною діяльністю науково-виробничого підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 78-84.

37. Сокур С. Как строить систему управления : прагматичный подход. *Журнал Корпоративные системы*, 2005. №1. С. 24.

38. Солоха Д. В., Сапельнікова Н.Л., Белякова О.В. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в системі бізнес-планування підприємств України. *Менеджер*. 2020. № 2. С. 127-139.

39. Темнов Д. П. Механізми формування і реалізації стійкого розвитку

текстильних підприємств на основі їх економічного потенціалу: *автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.05*. Москва, 2012. 20 с.

40. Ткачук М. П. Управління змінами в контексті забезпечення сталого розвитку підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*, 2019. Т. 24, Вип. 6. С. 75-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_6_15

41. Управління інноваціями: навч. посібник / О.І. Гуторов, Л.І. Михайлова, І.О. Шарко, С.Г. Турчіна, О.В. Киричок. Вид. 2-ге, доп. Харків: «Діса плюс», 2016. 266 с

42. Устойчивое развитие: теория, методология, практика : учебник. Под ред. Л.Г. Мельника. Сумы :ИТД “Университетская книга”, 2009. 1216 с.

43. Філіппов В. Ю. Інтеграція соціального компонента у підприємницьку діяльність з позиції сталого розвитку. *International journal of education and science*. 2019. Vol. 2, No. 4. С. 48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/intjeds_2019_2_4_36

44. Формування фінансового механізму сталого розвитку України [Електронний ресурс] : монографія / за ред. О. П. Кириленко та О. І. Тулай. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 414 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/27>

45. Хоменко М. М., Дорожкіна Г.М. Управління інноваційним розвитком машинобудівного підприємства. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2020. Вип. 1. С. 54-61.

46. Хомяченкова Н. А. Методика многокритериальной классификации промышленных предприятий по группам устойчивого развития. *Вестник Тверского государственного университета. Прикладная математика*. 2010. № 19. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodikamnogokriterialnoyklassifikatsii>

47. Хомяченкова Н. А. Методические рекомендации по оценке и анализу уровня устойчивого развития промышленного предприятия. Тверь: ТГУ, 2013. 76 с.

48. Хомяченкова Н. А. Система показателей оценки устойчивого

развития промышленности. *Вестник Мурманского МГТУ. Современные проблемы экономики, управления и юриспруденции*, 2009. С. 879–882.

49. Черноіванова Г. С. Інноваційна стратегія як елемент забезпечення управління інноваційною складовою підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 85-90.

50. Чухрай Н. І., Лісовцька Л.С. Управління інноваціями : навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 280 с.

51. Шведчиков О. А. Концептуальні засади сталого розвитку промислового підприємства . URL: http://archive.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_7_2/Schvedchikov.pdf

52. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. Пер. з англ. В. С. Автономова. Москва : ЭКСМО, 2007. 864 с.

53. Юнацький М. О. Використання дискримінантного аналізу для оцінювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ПАТ «ЦГЗК»). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2018. № 3 (14). URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14_2018/45.pdf

Виконав студентка 2 курсу
магістратури за спеціальністю
073 Менеджмент заочної форми
навчання факультету управління
та економіки
«___» червня 2021 р.

Підпис

Д. В. Шаблевський
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
завідувач кафедри
д.е.н., професор
«___» червня 2021 р.

Підпис

В. П. Синчак
Ініціали, прізвище

д.е.н., професор
«___» червня 2021 р.

Підпис

В. П. Синчак
Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 Матриця SWOT-аналізу ДП «Новатор»

Зовнішнє середовище

	<p>Можливості (шанси):</p> <ul style="list-style-type: none"> – підвищення рівня доходів населення; – підвищення рівня обізнаності населення щодо TV- технологій і зростання попиту на сучасні види електронно-технічної продукції; – поява широкого спектра інформаційних технологій у різних функціональних сферах. 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> – нестабільність чинного законодавства; – зростання соціально-політичної нестабільності; – зростання тиску конкурентів; <p>зміни в потребах споживачів.</p>
<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – Сучасний технологічний рівень підприємства; – висока кваліфікація інженерно-технічних працівників. 	<p>Поле СіМ</p> <p>-Сучасний технологічний рівень підприємства дає змогу підвищувати якісні характеристики продукції відповідно до нових потреб споживачів і опанувати виробництво нових видів електронно-технічної продукції, які відповідають рівню доходів значної частини населення;</p> <p>- кваліфікація ключового персоналу забезпечує можливість створення і реалізації інновації.</p>	<p>Поле СіЗ</p> <p>- сучасний технологічний рівень підприємства забезпечує належну конкурентоспроможність продукції;</p> <p>- сучасний технологічний рівень дає змогу диверсифікувати (освоїти нове щось) продукцію відповідно до потреб споживачів;</p> <p>-кваліфікація ключового персоналу дає змогу розвивати споживчі якості продукту і забезпечувати його конкурентоспроможність.</p>

середовище

Слабкі сторони	Поле СлМ	Поле СлЗ
<ul style="list-style-type: none"> - недостатні навички стратегічного планування у вищого менеджменту; - невисокий рівень маркетингових досліджень; - недосконала система мотивації до нововведень. 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня інформаційної обізнаності споживачів може розширити ринки збуту продукції підприємства; - поява сучасних інформаційних технологій дає змогу підвищити рівень обґрунтованості стратегічних планів і розширити горизонти стратегічного планування; - використання сучасних інформаційних технологій забезпечує підвищення рівня обґрунтованості маркетингових планів. 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабільність чинного законодавства збільшує інвестиційні ризики; - недостатні навички стратегічного планування зменшують можливості правильного вибору напрямів інноваційних змін; - невисокий рівень маркетингових досліджень загрожує втраті можливостей своєчасно виявляти і прогнозувати зміни у перевагах споживачів; - недосконала система мотивації стримує інноваційну активність персоналу, гальмуючи процеси реалізації інновацій.

Примітка: складено автором.

