

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент організацій

на тему:

«Управління інноваційним розвитком ТОВ «НВП «Південний Буг»»

Шифр МРМО. 15081.00.00.00

Виконала:

студентка групи МОм-19-1

Мала О. М.

Керівник:

докт. екон. наук, професор

Йохна М. А.

До захисту допускаю:

Зав. кафедри менеджменту,
адміністрування та
готельно-ресторанної справи
докт. екон. наук, професор

Йохна М.А.

_____ 20__ р.

Хмельницький національний університет

Факультет економіки і управлінняКафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної сфериОсвітній рівень магістрГалузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр і назва

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Шифр і назва

Освітня програма «Менеджмент організацій»

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 2020 р.

Завдання

на дипломну роботу студентці

Малій Олені Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління інноваційним розвитком ТОВ «НВП «Південний Буг»»Керівник роботи Йохна Микола Антонович д.е.н., професор

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора по університету 01 вересня 2020 № 118

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 16 грудня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- 1) нормативні та законодавчі акти України;
- 2) теоретичні дослідження за темою дипломної роботи;
- 3) звітні дані ТОВ «НВП «Південний Буг»» за 2017 –2019 рр.

4. Зміст дипломної роботи (перелік питань, що їх належить розробити):

РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи управління інноваційним розвитком підприємства

РОЗДІЛ 2 Аналіз управління інноваційним розвитком ТОВ «НВП «Південний Буг»»

РОЗДІЛ 3 Шляхи удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «НВП «Південний Буг»»

5. Перелік графічного матеріалу(із зазначенням обов'язкових креслень):

- | | |
|----------|---|
| Лист № 1 | Порівняння дефініцій сутності «інноваційний розвиток підприємства» |
| Лист № 2 | Процес управління інноваційним розвитком підприємства |
| Лист № 3 | Методи управління інноваційним розвитком підприємства |
| Лист № 4 | Методика управління інноваційним розвитком підприємства |
| Лист № 5 | Організаційна структура ТОВ «НВП «Південний Буг»» |
| Лист № 6 | Основні техніко-економічні показники підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» за 2017-2019 роки |
| Лист № 7 | SNW-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «НВП «Південний Буг»» |
| Лист №8 | Матриця SWOT- аналізу ТОВ «НВП «Південний Буг»» |
| Лист № 9 | Виконання функцій інноваційного менеджменту підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» |
| Лист №10 | Рекомендації щодо удосконалення технології управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» |

6. Консультанти розділів роботи:

Розділи	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: 2 вересня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів дипломного роботи	Термін виконання етапу	Примітка
1.	ВСТУП	2.11.2020	
2.	РОЗДІЛ 1	11.11.2020	
3.	РОЗДІЛ 2	23.11.2020	
4.	РОЗДІЛ 3	1.12.2020	
5.	ВИСНОВКИ	8.12.2020	
6.	СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	11.12.2020	

Студент _____

Керівник роботи _____

РЕФЕРАТ

Тема: Управління інноваційним розвитком ТОВ «НВП «Південний Буг»»

Магістерська робота: с.98, рис.8, табл.19, літературних джерел 49.

Об'єкт дослідження – процеси управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»»

Метою магістерської роботи є дослідження та аналіз технологій управління інноваційним розвитком на підприємстві ТОВ «НВП «Південний Буг»» та шляхи її вдосконалення.

Методи дослідження – математичні, економіко-статистичні, експертні.

В результаті виконання магістерської роботи сформовано пакет рекомендацій щодо покращення системи управління інноваційним розвитком підприємства підприємстві ТОВ «НВП «Південний Буг»», а саме: покращення показників управління інноваційним розвитком ТОВ «НВП «Південний Буг»» шляхом створення проектного відділу; збільшення обсягів виготовлення продукції та продуктивності праці за допомогою придбання обладнання для самостійного виготовлення устілок для взуття; вдосконалення системи управління розвитком персоналу та зниження плинності персоналу шляхом покращення стимулів для мотивації персоналу; вдосконалення методики обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ІННОВАЦІЯ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ, УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ,
ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

ИННОВАЦИЯ, ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ, УПРАВЛЕНИЯ
ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ, УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ,
ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В магистерской работе изучено понятие управления инновационным развитием предприятия. В работе исследованы методы и технологии управления инновационным развитием предприятия. В работе проанализирована система управления инновационным развитием предприятия ТОВ «НВП «Південний Буг»». На основе полученных результатов были предложены пути совершенствования процесса управления инновационным развитием предприятия ТОВ «НВП «Південний Буг»».

KEY WORDS

INNOVATION, INNOVATIVE DEVELOPMENT, MANAGEMENT OF
INNOVATIVE DEVELOPMENT, MANAGEMENT, MANAGEMENT OF
INNOVATIONS, INNOVATIVE ACTIVITY

In the master's thesis the concept of management of innovative development of the enterprise is studied. The methods and technology of management of innovative development of the enterprise are investigated in the work. The paper analyzes the management system of innovative development of the «Pivdenuy Byg».

Based on the obtained results, ways to improve the process of managing the innovative development of the “Pivdenuy Byg» were proposed such as: improving the management of innovative development of the “Pivdenuy Byg» by creating a project department; increase in production volumes and labor productivity through the purchase of equipment; improving the personnel development management system and reducing staff turnover by improving incentives for staff motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність та економічний зміст управління інноваційним розвитком підприємства.....	8
1.2 Методи управління інноваційним розвитком підприємства.....	16
1.3 Технологія управління інноваційним розвитком підприємства.....	22
Висновки за розділом 1.....	27
2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «НВП «ПІВДЕННИЙ БУГ»».....	29
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «НВП «Південний Буг»».....	29
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»».....	37
2.3 Аналіз управління інноваційним розвитком підприємства та оцінка інноваційних можливостей ТОВ «НВП «Південний Буг»».....	45
Висновки за розділом 2.....	54
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «НВП «ПІВДЕННИЙ БУГ»».....	56
3.1 Заходи удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «НВП «Південний Буг»».....	56
3.2 Розробка заходів щодо подолання проблем управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»».....	64
3.3 Вдосконалення методики обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві ТОВ «НВП «Південний Буг»».....	72
Висновки за розділом 3.....	77
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	81
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Розвиток економіки країни у сучасних умовах глобалізації економічних відносин потребує підвищення рівня інноваційного розвитку з боку підприємств. На сьогодні, інноваційна активність підприємства є однією з основних умов формування конкурентоздатної перспективи його розвитку.

Оцінювання інновацій здійснюється за допомогою технологічних параметрів та обумовлює підприємству позицію на ринку. Проте реалізація заходів, що спрямовані на впровадження інновацій, вимагає великих витрат. Тому повинна бути створена та чітко виконуватись державна політика підтримки інноваційного розвитку.

Недосконалість системи управління займає провідне місце серед багатьох факторів, які зумовлюють виникнення економічних криз. Саме тому, важливим постає питання управління інноваційним розвитком підприємств.

Проблемам управління інноваційним розвитком присвячено багато наукових праць українських та зарубіжних вчених. Важливе значення в обґрунтуванні загальнотеоретичних засад інноваційного менеджменту та сутності й ролі інновацій в економіці мали праці таких вчених як: Й. Шумпетера, Б. Санто, П. Друкера, Б. Твісса та інших. Результати досліджень щодо інноваційної діяльності підприємств і питання, які певною мірою стосуються проблем управління інноваційним розвитком висвітлювалися в наукових публікаціях О. Адаменко, О. Антіпова, С. Гуткевич, С. Ілляшенка, М. Йохна, Л. Малюта, П. Микитюк, Р. Побережний, В. Стадник, Л. Струніна, Р. Побережний, І. Федулової, Л. Шульгіна та інших.

В працях вказаних авторів висвітлюються лише деякі аспекти поняття інновацій, інноваційної діяльності підприємств та питання інноваційного розвитку підприємств. Але слід зауважити, що в науковій літературі, на сьогодні, питання щодо управління інноваційною діяльністю та інноваційним розвитком

підприємств в сучасних ринкових умовах господарювання є недостатньо розробленими.

Актуальність теми магістерської роботи обумовлюється тим, що за умов мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища головним фактором конкурентоспроможності підприємств є ефективне управління інноваційним розвитком, яке здійснюється на основі системи спостереження рівня інноваційності підприємства. Тобто, для того, щоб втриматися, а тим паче, розвиватися на ринку, підприємству необхідно займатися управлінням розвитком інноваційної діяльності.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є процеси управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»».

Предметом дослідження є теоретико-методологічний інструментарій управління інноваційним розвитком підприємства.

Метою даної роботи є дослідження та аналіз технологій управління інноваційним розвитком на підприємстві ТОВ «НВП «Південний Буг»» та обґрунтування шляхів його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наступних завдань:

- розкрити сутність поняття управління інноваційним розвитком підприємства;
- провести аналіз методів управління інноваційним розвитком підприємства;
- провести діагностику та аналіз системи управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»»;
- обґрунтувати шляхи покращення рівня управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» та запропонувати заходи необхідні для цього;
- зробити оцінку та проаналізувати ефективність щодо реалізації запропонованих заходів.

Методологічну та теоретичну основу дослідження складають роботи зарубіжних та вітчизняних учених у сфері управління інноваційним розвитком підприємства.

Методичну основу магістерського дослідження становлять аналітичні методи дослідження: індукція, порівняння, логічний та історичний методи, метод системного підходу й комплексний метод; економіко-статистичні методи; специфічні методи: прийом порівняння, прийом балансового ув'язування, метод коефіцієнтів і інші.

Інформаційну базу дипломної роботи становлять укази Президента України, законодавчі акти Верховної Ради України, постанови Кабінету Міністрів України, дані з Державного комітету статистики України та фінансово-економічна звітність підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»».

Результати досліджень та розробок, які висвітлені в дипломній роботі на здобуття ступеня магістра сприятимуть підвищенню рівня управління інноваційним розвитком підприємства, покращать фінансові показники діяльності підприємства, можуть бути використані ТОВ «НВП «Південний Буг»», для підвищення рівня управління інноваційним розвитком.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та економічний зміст управління інноваційним розвитком підприємства

У сучасних непростих економічних умовах підприємствам необхідно відповідати усім вимогам споживачів, бути конкурентоспроможним на ринку та вміти правильно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Тому для ефективної роботи необхідно завжди здійснювати розвиток підприємства.

Розвиток підприємства розглядають як певний тип змін, що підвищує ступінь організованості системи в якій поєднані інноваційні процеси, які ведуть до якісних та кількісних змін у всіх галузях підприємства.

На основі дослідженої наукової літератури наведемо систематизацію сутності поняття «розвиток підприємства», що розміщені в таблиці А.1, додатку А.

Проаналізувавши таблицю А.1, можна побачити, що незважаючи на поширеність сутності «розвиток підприємства» єдиного тлумачення цього поняття в науці немає. Але аналіз дає змогу побачити, що є два аспекти його трактування, а саме у широкому та вузькому розумінні.

В широкому розумінні розвиток підприємства є незворотнім процесом, що є послідовною та безперервною зміною станів підприємства у просторі та часі на якісно та кількісно інший за попередній стан під впливом різних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. А у вузькому розумінні поняття «розвиток підприємства» означає стан або результат зміни діяльності на інший якісний та кількісний під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища.

Одним з головних чинників розвитку підприємства у довгостроковому періоді є інноваційна діяльність. Термін «інновації» було вперше введено Й.

Шумпетером як чинник розвитку економіки. На його думку, інновації є змінами, які проводяться з метою впровадження нових виробничих та транспортних засобів, нових споживчих товарів, ринків та форм організації і їхнього практичного використання [49].

На основі дослідженої наукової літератури можна виділити декілька основних підходів щодо визначення терміну «інновації»:

1) на основі процесного підходу поняття «інновації» розглядають як процес використання технологій, інтелектуального продукту, організаційно-технічних рішень (Б. Санто [41], Б. Твисс [45]). Перевагою даного підходу є розкриття зв'язку інновацій з господарською діяльністю.

2) на основі фінансового підходу інновації розглядають як систему. Що формує основні способи виробництва (Л. Волдачек [9, с. 12], Й. Шумпетером). До переваг даного підходу, можна віднести те, що він описує рушійні та мотиваційні сили інноваційного процесу;

3) на основі суб'єктивного підходу поняття «інновації» розглядають як розвиток направлений на зростання науково-технічного рівня виробництва підприємства (А. Кабанов [19]). До переваг підходу відносять розкриття економічних зв'язків інновацій та інвестицій, але недоліком є те, що він не враховує в інноваційному процесі економічні відносини;

4) на основі об'єктивного підходу «інновації» розглядають як результат від вкладання свого капіталу в нові технології або техніку (Р. Фатхутдинов [46]). Перевагою даного підходу є простота в розумінні та використанні, але він не розкриває економічні відносини в інвестиційному процесі.

Таким чином, після проведення дослідження, можна зробити висновок, що термін «інновація» є більш широким, ніж просто вдосконалення виробництва, так як він включає в себе розробку управлінських рішень адміністративного, виробничого, економічного, комерційного та інших характерів [28, с.22].

Поняття «інновація» є дуже тісно пов'язана із поняттям «розвиток». Це пояснюється тим, що наявний рівень конкуренції визначає, що в сучасних

умовах господарювання основною умовою для ефективного економічного зростання підприємства є його інноваційний розвиток [28].

Термін «інноваційний розвиток», як правило, вже тривалий час використовується не тільки на макrorівні, але і на мікрорівні (тобто на рівні підприємств та організацій). Проте, аналіз наукової літератури присвяченої даній проблемі показує, що сутність поняття «інноваційний розвиток підприємства» все ще не є повністю розкритою.

І це навіть незважаючи на те, що в них йдеться мова про процес інноваційного розвитку, про розвиток інноваційних підприємств, про інновації на підприємствах тощо. Проте, існує низка дефініцій поняття «інноваційний розвиток підприємства», які представлені в наукових виданнях (таблиця А.2, додатка А).

Аналізуючи таблицю А.2, можна побачити, що дефініцій поняття «інноваційного розвитку підприємства» є досить багато. Але проведений аналіз показав, що не всі визначення правильно роз'яснюють дану категорію.

Отже, можна зробити такі висновки, щодо тлумачення дефініцій інноваційного розвитку підприємства.

По-перше, ряд науковців (А. Кібіткін [20], Х. Гумба [11]) пов'язують інноваційний розвиток зі створенням інноваційного процесу. Але це, на нашу думку, не зовсім правильно, так як в загальному розумінні інноваційний процес являє собою «сукупність технологічних, науково-технічних та організаційних змін, які відбуваються в процесі реалізації інновацій» [28], в той час як інноваційний розвиток на підприємстві, пов'язаний ще з такими перетвореннями як: управлінські, виробничі, економічні, маркетингові та інші.

По-друге, такі науковці як С. Ілляшенко [17] та Х. Гумба [11] обгрунтовано наголошують на тісному взаємозв'язку між інноваційним розвитком та інноваційним потенціалом підприємства.

По-третє, є науковці (І. Федулова [47], Ю. Погорелов [38]), що досить вузько визначають дане поняття і практично акцентують увагу тільки на джерелі цього розвитку, а саме інноваціях.

По-четверте, невдалим видається тлумачення І. Підкамінного [35] та В. Ціпуринди, в якому поняття «інноваційний розвиток підприємства» визначається як шлях, що базується на поєднанні цілей підприємства та вдосконалення бізнес-процесів з метою досягнення загальних цілей, так як ці науковці нічим не підтверджують той факт, що тільки при інноваційному розвитку може задовільнитись поглиблене поєднання цілей організації.

По-п'яте, Н. Заглуміна наполягаючи на тому, що основою інноваційного розвитку підприємства є інновації, на нашу думку, неправильно ототожнює цей розвиток з комплексом відносин, які виникають вже у ході підвищення економічної ефективності і конкурентоспроможності [14, с.12].

По-шосте, О. Адаменко фактично прирівнює поняття розвиток та діяльність. Проте, з нашої точки зору, це є не тотожні поняття, хоча інноваційна діяльність підприємства і має вплив на його інноваційний розвиток [4].

По-сьоме, позицію О. Мороза, який наголошує, що інноваційний розвиток веде до якісних змін вважаємо доцільною [29, с.264].

Отже, можна зробити висновок, що інноваційний розвиток підприємства варто визначати як процес закономірних змін у стані підприємства, який залежить від інноваційного потенціалу підприємства. Джерелом цього є інновації, які створюють нові можливості для подальшої ефективної діяльності підприємства на ринках через вміння знаходити нові ідеї, рішення та винаходи.

Управління інноваційним розвитком підприємств, як будь-які види діяльності, є цілеспрямованою дією керуючої системи над керованою системою об'єкта управління з метою змінити його поточний стан, у зв'язку з впровадженням інновацій, потрібних для подальшого розвитку спричинених змінами внутрішнього та зовнішнього середовища [22, с.7].

Метою управління інноваційним розвитком підприємства є систематичне управління інноваційною діяльністю, що спрямоване на забезпечення економічного розвитку шляхом раціонального використання інноваційного та економіко-технологічного потенціалу [47].

Досконале управління інноваційною діяльністю спричиняє інноваційний розвиток підприємства та формується на основі завдань, функцій, принципів та методів управління. Схема процесу управління інноваційним розвитком зображена на рисунку 1.1.

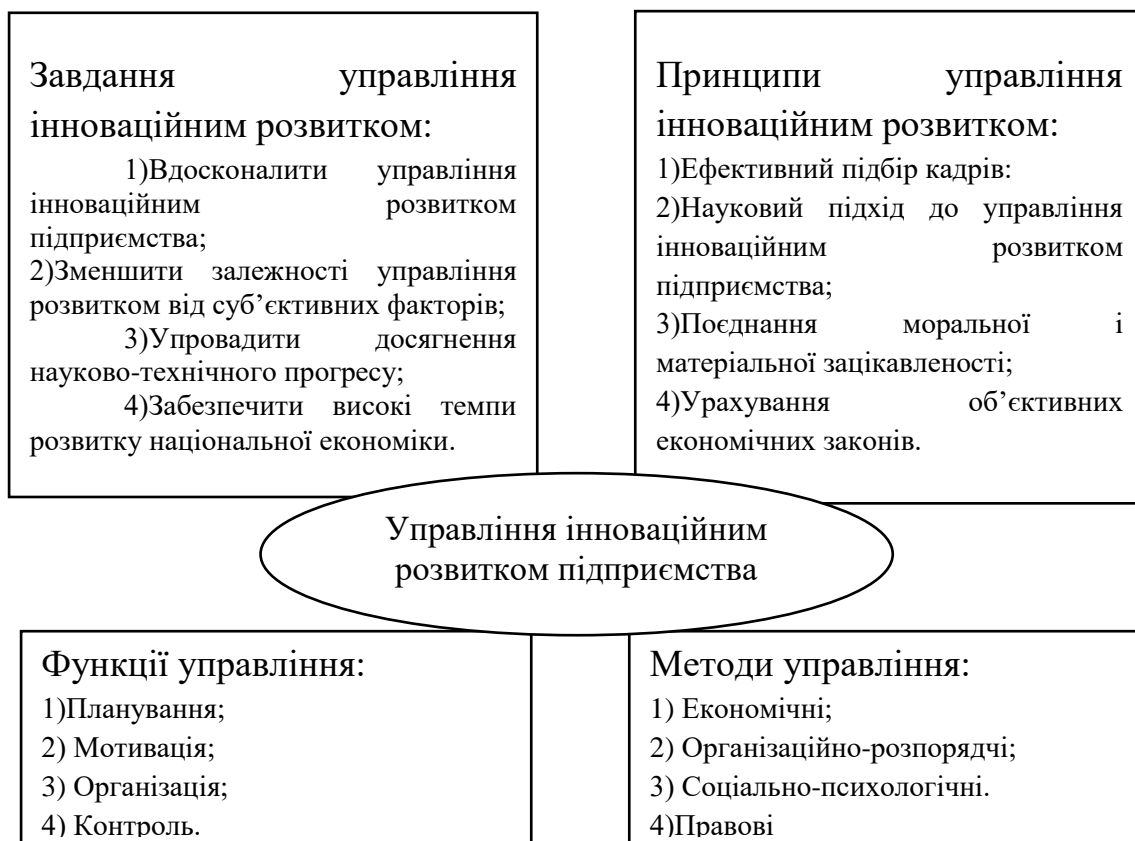


Рисунок 1.1–Процес управління інноваційним розвитком підприємства

Джерело: складено автором за даними [28].

Принципи управління інноваційним розвитком підприємства мають базуватись на певних законах розвитку суспільства, бути закріпленими в нормативних документах, показувати основні властивості, взаємозв'язки та відносини управління.

Також, в управлінні інноваційним розвитком підприємства повинні бути принципи взаємопоєднання матеріальної та моральної зацікавленості, галузевого і територіального управління, науковості управління, правильного підбору кадрів, економічності й ефективності.

Завдання управління інноваційним розвитком полягають в зменшенні залежності управління від суб'єктивних факторів, удосконаленні системи управління інноваційним розвитком, впровадженні досягнень науково-технологічного прогресу та забезпеченні високих показників розвитку національної економіки.

Реалізація управління інноваційним розвитком підприємств здійснюється за допомогою організаційно-розпорядчих, економічних, правових і соціально-психологічних методів.

Управління інноваційним розвитком підприємства здійснюється за допомогою таких функцій управління як: планування, організація, мотивація та контроль.

Для ефективного управління інноваційним розвитком підприємства повинні бути обрані певні напрямки його розвитку. Основні напрями інноваційного розвитку підприємства в сучасній економіці зображені на рисунку 1.2.

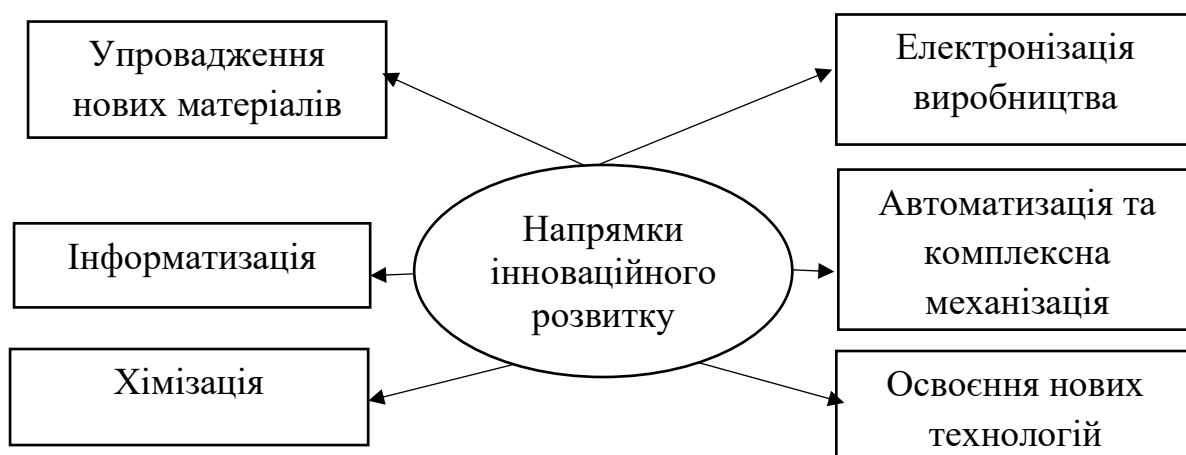


Рисунок 1.2 – Напрямки інноваційного розвитку підприємства

Джерело: складено автором за даними [28].

З огляду на рисунок 1.2, розглянемо детальніше представлені напрями.

Створення та впровадження нових матеріалів, які володіють новими ефективними властивостями, допомагає підвищувати конкурентоспроможність виробленої продукції. Такі інновації позитивно відіб'ються на показниках прибутку підприємства.

Наступним напрямком інноваційного розвитку є інформатизація. Інформатизація виробництва – це сукупність взаємопов’язаних процесів, що спрямовані на створення умов задоволення інформаційних вимог та потреб суспільства, завдяки створенню інформаційних систем, мереж та технологій, які створені на основі сучасної мережевої та комп’ютерної техніки [4, с.6].

Хімізація виробництва – це вдосконалення виробничих процесів результатом яких є впровадження хімічних технологій, матеріалів, сировини, отримання інноваційних продуктів та підвищення їх якості [28]. Завдяки цьому знижуються витрати виробництва та підвищується ефективність діяльності підприємства на ринках.

Наступним напрямком є електронізація виробництва. Це забезпечення усіх підрозділів підприємства вискоелективними засобами електроніки. Електронізація виробництва реалізовується через створення технологічних комплексів, машин та обладнань, регулюючі, вимірювальні та інформаційні системи, ведення проектно-конструкторських робіт і наукових досліджень, здійснюється інформаційне обслуговування та навчання. Завдяки цьому підвищується продуктивність праці, збільшується швидкість виробничого процесу та скорочується час отримання інформації [28].

Автоматизація та комплексна механізація виробництва – це широке впровадження взаємозалежних апаратів, машин, обладнання, приладів на усіх ділянках виробництва, видах робіт та операціях [4, с. 5]. Вона сприяє зростанню продуктивності праці, полегшенню та поліпшенню умов праці, скороченню частки ручної роботи у виробництві, зниженню трудомісткості продукції. Тобто, механізація витісняє ручну працю та замінює її машинами в допоміжних та основних технологічних операціях.

Останнім напрямком інноваційного розвитку підприємства є освоєння нових технологій. Завдяки ньому вирішується досить багато соціально-економічних та виробничих проблем.

До важливих питань управління інноваціями підприємства відносяться основні етапи процесу управління інноваційним розвитком [33]:

1) визначення головної стратегічної мети інноваційного розвитку, через яку формулюються й інші складові системи управління інноваційним потенціалом підприємства (принципи, завдання, функції, організаційні механізми);

2) проведення системного аналізу наявних і потенційних можливостей організації в сфері здійснення інноваційної діяльності та їх оптимізації за часом та розміром;

3) встановлення періоду досягнення усіх поставлених цілей;

4) створення організаційного механізму управління інноваційним розвитком (створення команди, розподіл повноважень тощо);

5) реалізація відповідних інноваційних заходів, що встановлені в рамках напрямків інноваційної діяльності підприємства;

6) оцінювання наявного рівня інноваційного потенціалу;

7) вибір стратегії подальшого розвитку управління інноваційним розвитком;

8) контроль за розвитком управління інноваційним потенціалом;

9) оцінювання отриманих результатів від впроваджених інновацій і планування на цій основі подальших змін.

Отже, проведені дослідження дозволили визначити сутність поняття «інноваційний розвиток підприємства». Встановлено, що головними передумовами для інноваційного розвитку підприємства на ринку є висока інтенсивність нецінової конкуренції на ринку, наявність можливостей для ефективного трансферу технологій та потужного інноваційного потенціалу.

Також, було визначено, що управління інноваційним розвитком підприємства являє собою функцію керуючої підсистеми, яка через системний вплив забезпечує довгострокову конкурентоспроможність керованої підсистеми та економічну стабільність шляхом створення інноваційного середовища для нарощування, використання і реалізації інноваційного потенціалу.

1.2 Методи управління інноваційним розвитком підприємства

Управління інноваційним розвитком підприємства зорієнтоване на досягнення поставлених цілей. Такими цілями, переважно, є завоювання більшої частки ринку, забезпечення високих темпів економічного розвитку, збільшення прибутку у поточному періоді або в перспективі. Але в умовах конкурентного середовища цілі інших суб'єктів господарювання можуть бути розбіжними [35].

Управління інноваційним розвитком підприємства здійснюється на декількох рівнях: рівні держави, регіону або галузі та рівні конкретного суб'єкта господарювання [28, с. 68]. Перші два являють собою макрорівень управління, а останній відповідно мікрорівень.

Управління інноваційним розвитком підприємств має базуватись на таких принципах, що забезпечать зростання і максимальне використання його зовнішнього і внутрішнього потенціалу з метою реалізації інновацій на підприємства.

В сучасному світі відомо, що управлінці для реалізації будь-якого виду діяльності застосовують чотири основні функції управління: планування, організація, мотивація та контроль. Реалізація функцій здійснюється за допомогою методів управління. Незмінна послідовність впровадження в дію цих методів утворює механізм управління підприємством.

Реалізація функцій управління інноваційним розвитком підприємства здійснюється за допомогою сукупності правових, організаційно-розпорядчих, економічних та соціально-психологічних методів, що зображені на рисунку 1.3.

З огляду на рисунок 1.3, розглянемо детальніше методи управління інноваційним розвитком підприємства.

Правові методи управління інноваційним розвитком полягають в регулюючому впливі через правове регламентування, систему державних стандартів, законодавче забезпечення прав та адміністративні санкцій.

Наприклад, система встановлених жорстких стандартів на якість продукції дає поштовх підприємству розвиватись.



Рисунок 1.3 – Методи управління інноваційним розвитком підприємства

Джерело: складено автором за даними [22, 26, 30].

Організаційно-розпорядчі методи управління інноваційним розвитком підприємства полягають в тому, що управління всіма ланками науково-технічного прогресу на усіх рівнях господарської діяльності та у їх єдності має здійснюється на основі правильно розробленої системи планів [33].

Вони включають в себе такі дії як:

1) організаційні дії (процес оптимізації та організації інноваційної діяльності, що здійснюється менеджером);

2) дисциплінарні дії (здійснюється контроль за дотриманням дисципліни та порядку при реалізації інноваційних проектів);

3) розпорядчі дії (вплив менеджера за допомогою розпоряджень і наказів для усунення певних відхилень при управлінні інноваційної діяльності).

Наступними методами є економічні. Вони регулюють економічні відносини між окремими учасниками процесу впровадження інновації на підприємстві, а також між ними та державою. Застосування цих методів полягає у створенні умов діяльності, що сприяють ефективній роботі з економічної точки зору, тобто у створенні і впровадженні високоефективного інноваційного продукту у найкоротші терміни з мінімально можливими витратами.

Економічні методи управління інноваційним розвитком включають в себе [20, с. 178]:

1) техніко-економічне планування (створення планів інноваційної діяльності на коротко- і довгострокові періоди);

2) ціноутворення (встановлення відповідної ціни на нову продукцію з врахуванням покриття витрат на їхнє виготовлення);

3) фінансування (надання власних фінансових ресурсів для реалізації інноваційної діяльності);

4) бюджетування (грошове вираження доходів та витрат організації складання бюджетів для інноваційних впроваджень);

5) кредитування (отримання кредитів на впровадження інновацій);

6) економічне стимулювання (активізація інноваційних управлінських рішень, усунення опору в процесі впровадженні інновацій);

7) оподаткування (отримання податкових пільг в процесі реалізації інноваційних проектів).

Соціально-психологічні методи управління інноваційним розвитком підприємства регулюють суб'єктивні фактори, що здійснюють вплив на діяльність наукових колективів. Створення комфортного психологічного клімату та нормальних соціально-виробничих відносин в підприємства є необхідною та важливою умовою його ефективної діяльності.

Соціально-психологічні методи полягають у [22]:

- 1) створенні сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі (атмосфера, яка сприяє покращенню ефективності та впровадженню інноваційних змін на підприємстві);
- 2) стимулюванні формування колективу (створюється ефекту синергії трудового колективу, який являє творчу, спільну діяльність людей, результатом якої в процесі створюються якісно нові групові відносини, спільний вид енергії колективу, що спричиняє ефективність впровадження інноваційних змін);
- 3) створенні сприятливих умов праці (саме відповідні умови праці підвищують ефективність роботи та сприяють впровадженню інноваційних змін);
- 4) соціальному плануванню (забезпечення відпочинку, організація побуту, надання медичного обслуговування всіх учасників трудового колективу).

Також, управління інноваційним розвитком промислового підприємства через складність інноваційних процесів, впливу великої кількості факторів, функціонування в умовах невизначеності, необхідності врахування багатьох умов і критеріїв ефективності управління інноваціями вимагає комплексного та системного підходу, який потребує застосування економіко-математичних моделей і методів.

Такі методи моделювання дають можливість показати реальні економічні процеси та системи за допомогою побудови математичних моделей, провести оцінку та реалізацію засобами інформаційних технологій.

Перелік методик, що використовуються при моделюванні процесу управління інноваційним розвитком промислового підприємства, на його різних етапах наведені в таблиці Б.1, що наведена в додатку Б.

Розглянувши таблицю Б.1, можна побачити, що управління інноваційним розвитком підприємства має шість основних етапів. На кожному з них використовуються різні моделі та методи управління, що допомагають вирішувати різні проблеми в організації.

Першим етапом управління інноваційним розвитком є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для виявлення проблем та відхилень інноваційної діяльності підприємства. Аналіз здійснюється за допомогою таких методів як: PEST-аналіз, метод сегментації, SWOT-аналіз, методи аналізу і статистичної оцінки, методи порівняльного аналізу тощо. Наприклад, PEST-аналіз допоможе виявити соціальні, політичні, економічні та технологічні аспекти зовнішнього середовища, що впливають на інновації підприємства [27, с.107].

Метод аналізу і статистичної оцінки дозволить визначити рівняння зв'язку вихідних та вхідних параметрів, проаналізувати параметри технологічного процесу, установити взаємну залежність між різними факторами та технологічними результатами інноваційної діяльності підприємства.

Наступним етапом управління інноваційною діяльністю підприємства є формування завдань та цілей інноваційного розвитку підприємству. Цей етап здійснюється за допомогою мозкового штурму (розроблений для отримання максимальної кількості пропозицій), експертні методи (оцінка майбутніх результатів та прогнозування дій на основі прогнозів), методи пасивного пошуку (маркетингові дослідження, реалізація пропозицій споживачів та розробників).

Третім етапом управління є розробка стратегій інноваційного розвитку підприємства. На цьому етапі обирається стратегія за якою в подальшому буде відбуватися управління інноваційним розвитком. Для цього використовуються метод сценарію розвитку (встановлення послідовності станів об'єкта та прогнозування за різними змінами фону, на якому перебуває об'єкт), методи експертних оцінок, імітаційні моделі, методи динамічного програмування (розв'язання задачі через розбиття її на декілька однакових підзадач, пов'язаних між собою) [8].

Наступним етапом є визначення інноваційного потенціалу промислового підприємства. На ньому визначається здатність вигідно для підприємства використовувати вплив зовнішнього середовища та інноваційні можливості, що є у внутрішньому середовищі. Цей етап здійснюється за допомогою методів вартісного аналізу (дослідження функціональних характеристик продукції, що

виробляється, на предмет еквівалентності їх вартості, покращення функціональних параметрів продукції за мінімальних витрат), методу розриву, метод мозкової атаки тощо.

Далі для ефективного управління інноваційним розвитком здійснюється розрахунок ефективності інноваційних проектів, в процесі якого застосовуються методи оцінки ефективності інвестиційних проектів, аналізу беззбитковості проектів та аналізу чутливості проектів.

Останнім етапом є розробка та прийняття управлінських рішень стосовно інноваційного розвитку. Саме на цьому етапі аналізуються всі попередні дослідження та робляться висновки щодо розвитку інноваційної діяльності. В процесі цього етапу застосовують методи системного аналізу (виявлення і усунення невизначеності при вирішенні складної проблеми шляхом пошуку найкращого рішення з існуючих альтернатив), експертні методи, оперативно-календарного управління (планування діяльності підприємства, що забезпечує злагоджену та ефективну роботу усіх відділів, підрозділів та цехів), аналіз відхилень (оцінює ефективність роботи підприємства).

Отже, реалізація функцій управління інноваційним розвитком підприємства здійснюється за допомогою сукупності правових, організаційно-розпорядчих, економічних і соціально-психологічних методів. Дослідження процесу управління інноваційним розвитком промислового підприємства за допомогою засобів математичного моделювання допомагає отримати інформацію про стан об'єкта управління під впливом змін зовнішніх та внутрішніх діючих факторів.

Наведена методика управління інноваційним розвитком підприємства за допомогою комплексу економіко-математичних моделей, забезпечує вирішення таких основних завдань як аналіз наявного інноваційного потенціалу, розрахунок ефективності та вибір перспективних інноваційних проектів, прогнозування результатів управління інноваційною діяльністю, розробку та прийняття необхідних управлінських рішень щодо інноваційного розвитку підприємства [8].

1.3 Технологія управління інноваційним розвитком підприємства

В умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища головним фактором конкурентоспроможності підприємств є їхній інноваційний розвиток, що визначається постійною підтримкою продуктивності праці на вищому рівні ніж у конкурентів, застосовуючи безперервний процес впровадження інновацій та досягнення необхідного рівня інноваційного розвитку.

Інноваційний потенціал підприємства є важливим фактором інноваційного процесу, який є органічним компонентом процесів індивідуального та суспільного відтворення. Але цей потенціал не буде збереженим, ефективним у використанні та відтворюванні, якщо не будуть сформовані відповідні технології управління інноваційним розвитком на усіх рівнях господарювання, а саме: макро-, мезо- та мікрорівні [25].

Сутність економічної категорії «технологія управління інноваційним розвитком підприємств» означає наявність механічного процесу виконання управлінських операцій та функцій. Функції управління, в свою чергу, реалізуються за допомогою методів, які, як правило, постійно удосконалюються [22, с. 48].

Згідно з вимогами зовнішнього середовища, виконання функцій управління стає механічною послідовністю точно визначених елементів. Складові елементи стають інструментами управління. Технологія управління складає набір інструментів, що входять до певного методу управління у чіткій послідовності, що визначається дією економічних законів.

Методи управління інноваційним розвитком підприємства (рисунок 1.3), що є взаємозалежні та взаємопов'язані, утворюють інструменти управління.

Безпомилково побудований інструментарій виконання методів управління інноваціями перетворюється у технологію управління. Ці технології управління

інноваційним розвитком підприємства об'єднуються під назвою «господарський механізм», який складається з таких частин [12]:

- 1) правового механізму;
- 2) організаційно-розпорядчого механізму;
- 3) економічного механізму;
- 4) соціально-психологічних методів.

Правовий механізм управління інноваційним розвитком здійснюється за допомогою:

- 1) розробки правової стратегії управління інноваційним розвитком;
- 2) розробки необхідних правових актів;
- 3) узгодження нових правових актів з вже діючими;

Організаційно-розпорядчий механізм управління інноваційним розвитком здійснюється за допомогою [12]:

- 1) розробки організаційної стратегії управління інноваційним розвитком;
- 2) вибору найважливіших проблем, що потребують інноваційного вирішення;
- 3) підвищення рівня нововведень на усіх стадіях життєвого циклу підприємства;
- 4) відбору і розробки нововведень, які будуть використані в новій моделі, що замінить стару;
- 5) освоєння нових ринків збуту продукції;
- 6) організації розробки плану маркетингу та бізнес-плану нових виробів з передбаченням зміни конкуренції на ринку.

Економічний механізм управління інноваційним розвитком здійснюється за допомогою:

- 1) розробки економічної стратегії інноваційного розвитку підприємства;
- 2) підвищення ефективності виробів в процесі їх створення, виробництва і експлуатації;
- 3) удосконалення системи оцінки та стимулювання праці на всіх стадіях життєвого циклу продукції;

4) покращення економічних показників, що характеризують конкурентоспроможність виробів;

5) вдосконалення системи стимулювання збуту виробів, включаючи рекламу тощо.

Соціально-психологічний механізм управління інноваційним розвитком здійснюється за допомогою:

1) розробки соціальної стратегії інноваційного розвитку підприємства;

2) реалізація соціальних програм розвитку інтелектуальної, творчої та інноваційної діяльності персоналу;

3) забезпечення нематеріальної мотивації персоналу за підвищення ефективності інноваційної діяльності тощо.

Випробувані на практиці методи управління перетворюються та переходять у розряд механізмів управління, що визначають управління інноваційним розвитком підприємства.

Для продуктивного використання правильно налаштованих механізмів управління необхідно знати їх послідовність впровадження, склад та проявляти майстерність і наполегливість в управлінні ними.

Управління інноваційним розвитком підприємств у встановленому порядку пов'язаних між собою методів, механізмів та інструментів, перетворюється на механічне введення в дію, що становить господарський механізм управління.

Господарський механізм – це певний спосіб управління виробництвом та організації з сукупністю основних методів, засобів та форм управління, за допомогою яких реалізуються організаційно-економічні, соціально-економічні і науково-технологічні принципи управління [17].

Будь-яка організація має свій життєвий цикл, що являє собою проміжок часу між їх появою і виходом з ринку. Відповідно до цього процес дії господарського механізму управління інноваційним розвитком організації має свої фази життєвого циклу (рисунок В.1, додатка В).

Розглянувши рисунок В.1, можна побачити, що існує чотири основні фази життєвого циклу господарського механізму управління інноваційним розвитком. Для детальнішого ознайомлення розглянемо кожен з них.

Перша фаза – початок інноваційного лагу. Вона включає в себе обґрунтування та дослідження необхідності інноваційних змін і розроблення альтернативних варіантів впровадження інновацій на підприємстві [28].

Друга фаза – закінчення інноваційного лагу. На цьому етапі формуються інноваційні зміни в господарському механізмі управління і початок впровадження інновацій.

Отримання економічного та соціального ефекту є третьою фазою життєвого циклу. На ній відбувається робота оновленого господарського механізму управління інноваційним розвитком.

Останньою фазою є зміна внутрішнього та зовнішнього середовища, коригування господарського механізму управління інноваційним розвитком.

Дослідивши фази життєвого циклу господарського механізму управління інноваційним розвитком підприємства видно, що ефективність його роботи залежить від ступеня відповідності вимогам динамічного внутрішнього і зовнішнього середовища та впливу на розвиток результатів діяльності підприємств.

Тому, необхідним є визначення показників, які будуть повідомляти про потребу коригування господарського механізму. Такими показниками може бути спеціально розроблена система індикаторів, що вказує на наявний стан господарського механізму управління інноваційним розвитком.

Система індикаторів стану господарського механізму управління інноваційним розвитком підприємства являє собою сукупність інструментів аналізу результатів його дії та ефективності управління інноваційним розвитком організації.

Дана система зображена на рисунку 1.4.

Розглянувши рисунок 1.4, можна побачити, що індикатори даного механізму поділяються на первинні та вторинні.

До первинних індикаторів системи входить проведення:

1) аналізу слабких та сильних сторін, можливостей та загроз діяльності (SWOT-аналіз);

2) оцінки готовності підприємства до інноваційних змін та його інноваційного потенціалу.

До вторинних індикаторів стану господарського механізму відноситься аналіз результатів господарської діяльності за останні періоди: аналіз результатів ефективності наявного господарського механізму і його складових.



Рисунок 1.4 – Система індикаторів наявного стану господарського механізму управління інноваційним розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Отже, технологія управління інноваційним розвитком підприємства є досить складним процесом, що охоплює виконання різних управлінських

функцій та операцій на підприємстві, які, в свою чергу, реалізуються за допомогою методів, що постійно удосконалюються.

Також, було виявлено, що управління інноваційним розвитком підприємства перетворюється на механічне введення, що вводиться в дію у встановленому порядку пов'язаних між собою інструментів, методів та технологій, що утворюють господарський механізм управління, який відбувається впродовж чотирьох фаз життєвого циклу.

Висновки за розділом 1

За умов нестабільного внутрішнього та зовнішнього середовища головним фактором конкурентоспроможності підприємств є його ефективне управління інноваційним розвитком. Тобто, для того, щоб підприємство ефективно працювало та розвивалось на ринку, йому необхідно займатися управлінням інноваційним розвитком.

Саме тому, у першому розділі магістерської роботи були розглянуті основні поняття та визначення управління інноваційним розвитком підприємства. Було виявлено, що ефективне управління інноваційною діяльністю сприяє інноваційному розвитку підприємств та формується на основі принципів, функцій, завдань і методів управління, але для цього повинні бути обрані певні напрямки його розвитку.

У першому розділі було розглянуто методи за якими здійснюється управління інноваційним розвитком підприємства, а саме: правові, організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні. В процесі виявлено, що серед них провідна роль належить економічним, тому що тільки їх вплив може бути не тільки прямим, але й опосередкованим.

Також, було досліджено технологію управління інноваційним розвитком та опрацьовано теоретичні основи формування такого механізму. Було виявлено,

що господарський механізм управління відбувається впродовж чотирьох фаз життєвого циклу. Ефективність роботи цього механізму залежить від впливу на розвиток соціально-економічних результатів діяльності підприємств та ступеня відповідності вимогам динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища.

З-поміж цього були визначені показники, що повідомляють про потребу своєчасного вдосконалення господарського механізму. Такими показниками є спеціально розроблена система індикаторів стану діяльності підприємства, що поділяється на первинні та вторинні індикатори.

2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «НВП «ПІВДЕННИЙ БУГ»»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «НВП «Південний Буг»»

Об'єктом дослідження магістерської роботи було обрано підприємство ТОВ «НВП «Південний Буг»», повна назва якого ТОВ «Науково-виробниче підприємство «Південний Буг»».

Підприємство розпочало свою історію ще у 2006 році під назвою «Giranis». Але 24 січня 2017 року на базі старого підприємства було зареєстроване нове ТОВ «НВП «Південний Буг»» за адресою: місто Хмельницький, вулиця Козацька, 55.

Дане підприємство займається виготовленням взуття під торговою маркою «Giranis» та оптовою торгівлею взуттям.

Формою власності даного підприємства є недержавна власність. Засновником та відповідно власником даного підприємства є Кіт Валерій Миколайович. Уповноваженою особою підприємства є його керівник Бялик Роман Михайлович.

За своєю організаційно-правовою формою «НВП «Південний Буг»» є товариством з обмеженою відповідальністю.

ТОВ «НВП «Південний Буг»» створене з метою випуску та реалізації взуття. При створенні підприємства складено його Статут, як самостійної господарсько-фінансової одиниці, який було затверджено державним реєстратором Тербовлянської районної адміністрації.

Статутний капітал при створенні підприємства дорівнював 1000000 грн.

Так, як ТОВ «НВП «Південний Буг»» виготовляє взуття під ТМ «Giranis», то далі йтиме мова саме про цю торгову марку.

ТМ «Giraniis» – це бренд недорогого взуття по всі Україні, що динамічно розвивається. Як високоякісний виробник взуття підприємство має свої колодки та розмірну сітку. Взуття торгової марки «Giraniis» виготовляється по метричній системі вимірювання стопи. У міліметрах вимірюється довжина стопи, яка відповідає розміру взуття.

ТОВ «НВП «Південний Буг»» реалізовує свою продукцію через власний офіційний сайт ТМ «Giraniis».

Серед основних переваг продукції ТМ «Giraniis» є те, що:

- 1) продукція відповідає європейським стандартам якості, так як експортується за кордон;
- 2) найкраще співвідношення ціни та якості;
- 3) постійна наявність на складі всього асортименту продукції;
- 4) короткі терміни виконання замовлення;
- 5) можливість доставки товару транспортом по Європі;
- 6) гнучкі системи знижок для постійних клієнтів;
- 7) широкий асортимент продукції.

Асортимент продукції ТМ «Giraniis» нараховує більше 100 моделей взуття для повсякденного використання та активного відпочинку на природі (риболовля, полювання).

Більшість моделей взуття ТОВ «НВП «Південний Буг»» виготовляється з пластикату ПВХ та ЕВА.

Пластикат ПВХ (полівінілхлорид) – це безбарвна пластмаса, термопластичний полімер. Для одержання з поліхлорвінілу м'якого матеріалу, його змішують із пластифікатором [46].

Матеріал ЕВА (етиленвінілацетат) є високоефективним спінений каучуком (композиційний полімерний матеріал), що відрізняється високим рівнем екологічної безпеки [46].

У асортименті ТМ «Giraniis» є чоловіче, жіноче та дитяче взуття з ПВХ. ПВХ, як і гума, відмінно проводить тепло. Тому таке взуття рекомендується носити переважно влітку. Навесні і восени максимум до + 5 ° С.

Пластикат ЕВА (на відміну від ПВХ) слабо проводить тепло. Саме тому з нього виготовляють взуття для риболовлі та зимового відпочинку, адже у взутті з ЕВА можна ходити не тільки влітку, а й взимку. Залежно від утеплювача взуття з ЕВА витримує морози від нуля до -70°C .

Крім унікальної теплопровідності ЕВА відрізняється надзвичайною легкістю. Таке взуття в 2-3 рази легше, ніж ПВХ.

Завдяки високій якості продукції та низькій ціні підприємство залишається конкурентоспроможним на ринку, по прите, що воно перебуває на міжнародному ринку де багато конкурентів.

Підприємство співпрацює як з великими компаніями, що займаються оптовою торгівлею, так і з роздрібними продавцями, приватними підприємцями.

ТОВ «НВП «Південний Буг»» реалізовує свою продукцію як на українському ринку, так і ринках інших країн, а саме: Молдова, Польща та Румунія.

На підприємстві сформована власна лінійно-функціональна організаційна структура. Особливістю якої є розподіл відповідальності за функціями управління та розподіл повноважень, рішення у цій структурі приймаються вертикально.

Організаційна структура ТОВ «НВП «Південний Буг»» зображена на рисунку 2.1.

З рисунку можна побачити, що очолює підприємство директор, який є його безпосереднім власником. Нижче по рангу розміщені його заступники, які контролюють роботу усіх підрозділів підприємства. Бухгалтерія виконує фінансову функцію, відділ кадрів відповідає за прийом персоналу на роботу, інженер з техніки безпеки здійснює контроль за дотриманням законодавства та всіх правил безпеки.

Логістичний відділ здійснює управління матеріально-технічним забезпеченням, транспортним та складським господарством. У виробничому відділі відбувається безпосереднє виробництво продукції. Механік здійснює

технічне обслуговування виробництва, а технолог слідує за організацією виробництва.

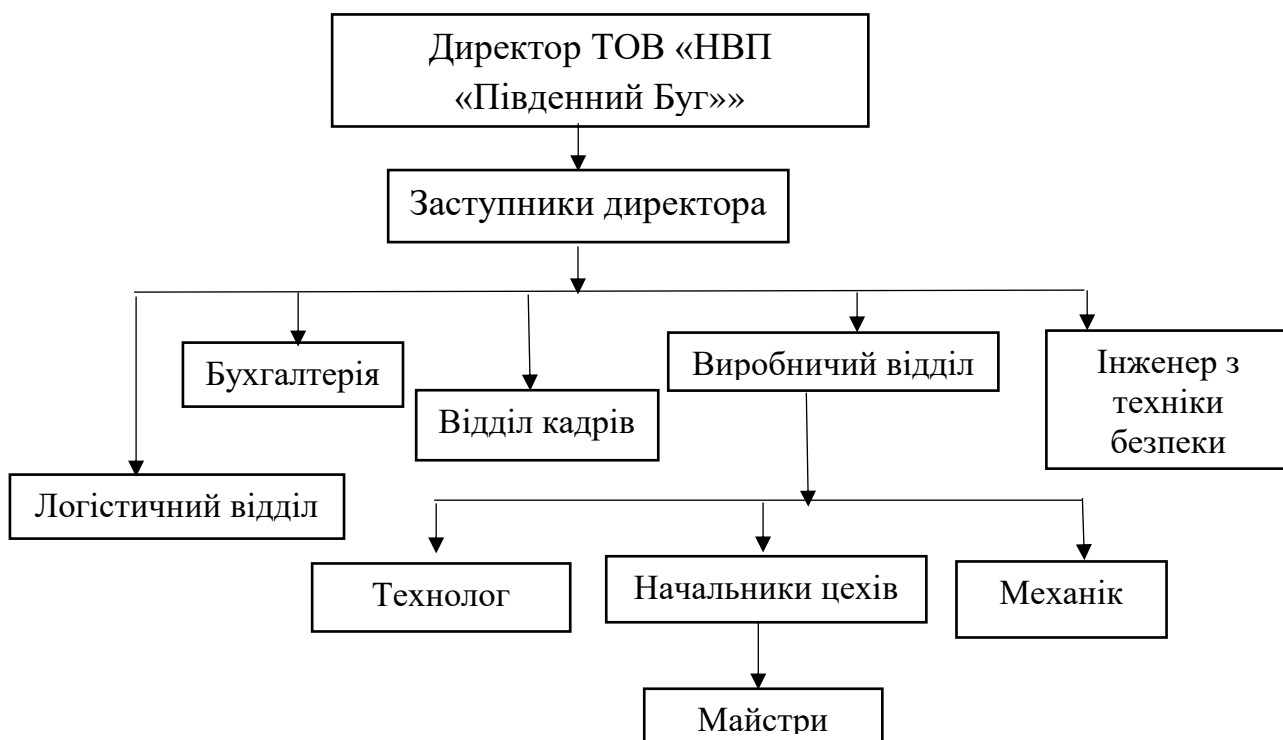


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «НВП «Південний Буг»»

Для детального ознайомлення зі структурою та складом апарату управління ТОВ «НВП «Південний Буг»» розглянемо таблицю 2.1.

Аналізуючи, можна побачити, що структура централізованого апарату управління ТОВ «НВП «Південний Буг»» впродовж 2017-2019 роки збільшилась. А саме в 2017 році всього становила 11 осіб, у 2018 році - 16 осіб, а у 2019 році 18 осіб. Щодо структури складу апарату управління цехів та дільниць, то всього за цим розділом у 2017 році працювало 17 осіб, у 2018 році - 26 осіб, а у 2019 році 29 осіб.

Всього на підприємстві у 2017 році чисельність всього персоналу становила 28 осіб, у 2018 році 42 особи, а у 2019 році 47 осіб. Ця динаміка вказує на розвиток організаційної структури підприємства та збільшення чисельності персоналу.

Таблиця 2.1 – Структура та склад апарату управління підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» за 2017-2019 роки

Ланки управління	Кількість, осіб			Абсолютне відхилення (+)/(-) осіб	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.		
I структура централізованого апарату управління					
1. Директор та його замісники	3	4	4	+1	0
2. Логістичний відділ	2	2	2	0	0
3. Виробничий відділ	2	6	6	+4	0
4. Бухгалтерія	2	2	3	0	+1
5. Відділ кадрів	1	1	2	0	+1
6. Інженер з техніки безпеки	1	1	1	0	0
Всього	11	16	18	+5	+2
II структура складу апарату управління цехів і дільниць					
1. Начальник цеху	3	5	5	+2	0
2. Майстри	11	17	20	+6	+3
3. Технолог	2	3	3	+1	0
4. Механік	1	1	1	0	0
Всього	17	26	29	+9	+3
Разом (I+II)	28	42	47	+14	+5

Проілюструємо динаміку чисельності працівників за структурою централізованого апарату управління та структурою складу апарату управління цехів і дільниць ТОВ «НВП «Південний Буг»» за 2017-2019 роки (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «НВП «Південний Буг»» за 2017-2019 роки

В цілому організаційна структура ТОВ «НВП «Південний Буг»» достатньо гнучка, постійно удосконалюється з урахуванням змін вимог ринку та внутрішньої політики підприємства.

Проаналізувавши організаційну структуру підприємства, можна зробити висновки, що в цілому вона є достатньо гнучкою, постійно удосконалюється з урахуванням змін вимог ринку та внутрішньої політики підприємства.

Для детального аналізу діяльності ТОВ «НВП «Південний Буг»» проведемо аналіз основних техніко-економічних показників за 2017-2019 роки (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» за 2017-2019 роки

Показники	Од. вим	Роки			Абсолютне відхилення		Темп зростання (спаду) до базового року, %	
		2017 рік	2018 рік	2019 рік	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
		3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	36920,00	44933,00	67145,80	8013,0	22212,80	121,70	149,44
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	33890,0	42209,00	63981,3	8319,0	21772,3	124,5	151,6
Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	3030,00	2724,00	3164,50	-306,00	440,50	89,90	116,17
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	395,00	537,80	832,80	142,80	295,00	136,15	154,85
Середньооблік. чисельність працівників	осіб	28	42	47	14	5	150,00	111,90
у т.ч. Робітників	осіб	17	26	29	9	3	152,94	111,54
Фонд оплати праці	тис. грн.	2010,00	3038,00	3002,10	1028,0	-35,90	151,14	98,82
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	5982,14	6027,78	5322,87	45,63	-704,91	100,76	88,31

Продовження таблиці 2.2

Середньорічний виробіток працівника:	грн	14,11	12,80	17,72	-1,30	4,91	90,77	138,38
- одного робітника	грн	23,24	20,68	28,72	-2,55	8,03	89,02	138,83
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	32964,00	41468,00	60764,00	8504,0	19296,00	125,80	146,53
Фондовіддача	грн	1,12	1,08	1,11	-0,04	0,02	96,42	102,77
Рентабельність реалізації продукції	%	1,07	1,20	1,24	-	-	-	-

Із проведеного аналізу основних техніко-економічних показників ТОВ «НВП «Південний Буг»» можна зробити наступні висновки.

Чистий дохід та собівартість реалізації продукції впродовж 2017-2019 років мали тенденцію до зростання, а саме: у 2018 році підвищилися на 21,7% та 24,5%, відповідно, порівняно з попереднім роком, а у 2019 році зрісли на 50%. Така тенденція була, ймовірно, спричинена збільшенням реалізації продукції.

Фінансовий результат підприємства до оподаткування був найнижчий у 2018 році та зменшився в порівнянні з попереднім роком на 10,1%. У 2019 році показник покращився та зріс до 3164,50 тис. грн., що на 4,4% більше у порівнянні з 2017 роком.

Упродовж трьох років підприємство отримувало прибутки і мало тенденцію до їх зростання. А саме, чистий прибуток у 2018 році зріс на 142,80 тис. грн. у порівнянні з 2017 роком, що на 36,1% більше, у 2019 році він зріс аж до 832,8 тис. грн., що у порівнянні з попереднім роком більше аж на 54%.

У зв'язку зі збільшенням масштабів виробництва, збільшилась і середньооблікова чисельність працівників. У 2018 році чисельність усіх працівників збільшилась в порівнянні з попереднім роком на 50% і становила 42 особи, у 2019 році зросла до 47 осіб, порівняно з 2018 роком.

Крім того, фонд оплати праці у 2018 році в порівнянні з 2017 роком зріс на 51% і становив 3038 тис. грн., у 2019 році спостерігається зменшення на 35,9 тис.

грн. у порівнянні з попереднім роком. Така тенденція була спричинена збільшенням кількості робітників у складі персоналу, які відповідно до управлінців отримують меншу заробітну плату.

Щодо заробітної плати працівників, то для ефективнішої роботи персоналу потрібно підвищити зарплатню, як управлінському персоналу, так і робітників, адже у 2019 році показник середньомісячної заробітної плати зменшився, це може привести до збільшення плинності персоналу.

Середньорічний виробіток робітника впродовж досліджуваних років, мав найменші показники у 2018 році, а найвищі у 2019 році.

Щодо середньорічної вартості основних виробничих фондів, то впродовж 2017-2019 років вона мала тенденцію до зростання, а саме: у 2018 році зросла порівняно з 2017 роком на 25,8%, а у 2019 році зросла 46,5%, у порівнянні з попереднім роком, і становила 60764 тис. грн..

Показник фондоддачі підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» впродовж 2017-2019 роках мав стабільний характер, проте у 2018 році він був найменшим, і становив 1,08%, у 2017 році станов 1,12%, а у 2019 році 1,11%.

Рентабельність реалізації продукції підприємства мала тенденцію до зростання впродовж трьох років, і становила у 2019 році 1,24%, що більше в порівнянні з 2017 роком на 0,17%. Така тенденція вказує на покращення ефективності виробництва підприємства.

Проаналізувавши таблицю Г.1, можна зробити висновок, що фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» в період з 2017 по 2019 роки був стабільним, підприємство отримувало прибуток та було рентабельним.

Для детальнішого аналізу управлінської діяльності підприємства проведемо аналіз ефективності основних управлінських показників ТОВ «НВП «Південний Буг»», що розміщені в таблиці Г.1, додатка Г.

Аналізуючи таблицю Г.1, можна відзначити, що управлінська діяльність підприємства є достатньо ефективною тому, що в процесі аналізу показників була виявлена тенденція до їх зростання.

Впродовж 2017-2019 років управлінський склад збільшився пропорційно до загальної чисельності працівників, і у 2019 році становив 18 осіб, що 7 осіб більше в порівнянні з 2017 роком.

Обсяг виробництва на одного управлінського працівника у 2018 році був найменшим, і становив 2808,31 тис. грн..

Прибуток підприємства на одну гривню витрат на управління мав відносно позитивні показники, проте у 2018 році показник зменшився і становив 0,94%, тобто на одну гривню витрат на управління прибуток становив 94 копійки. Така тенденція була спричинена зменшенням у 2018 році показника прибутку від реалізації продукції.

Впродовж трьох років частка витрат на управління в загальних витрат мала тенденцію до зменшення. Ця динаміка була спричинена збільшенням загальних витрат підприємства.

Частка управлінських працівників в загальній чисельності працівників впродовж 2017-2019 років відносно залишалась на одному рівні 28-39%.

Отже, проведений аналіз ефективності управління на підприємстві ТОВ «НВП «Південний Буг»» за 2017-2019 роки показав, що управлінська діяльність є достатньо ефективною, але необхідно збільшувати витрати на управління, так як спостерігається тенденція до їх зниження.

2.2 Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»»

Для оцінки інноваційних можливостей підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»», необхідно спочатку дослідити та проаналізувати його фінансовий стан. Саме завдяки цьому аналізу, можна побачити забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами, що необхідні для функціонування організації та доцільністю їх розміщення, спроможність підприємства

розрахуватися з борговими зобов'язаннями та фінансові взаємовідносини з юридичними особами.

Також, проаналізувавши фінансовий стан підприємства, можна побачити його конкурентоспроможність та потенціал на ринку.

Головною метою такого аналізу фінансового стану організації є виявлення проблем й недоліків та відповідно своєчасне їх усунення.

Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» наведено в таблиці 2.3

Розглянувши таблицю 2.3, можна побачити, що був проведений аналіз показників фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, ділової активності та рентабельності підприємства.

Коефіцієнт незалежності підприємства вказує на те, яка частка власників підприємства в загальному обсязі коштів. Для ТОВ «НВП «Південний Буг»» цей коефіцієнт мав найкращий результат у 2018 році, а саме 0,60%, у 2017 році 0,51%, а у 2019 році 0,54%, це вказує на те, що стан підприємства є нестабільним, адже чим вищим є цей показник тим фінансово сталіше є підприємство.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу є протилежним показнику незалежності. У 2017 році він становив 0,49%, у 2018 0,30%, а у 2019 році дорівнював 0,46%.

Коефіцієнт заборгованості у 2017 році мав найгірший показник і становив 0,96%, у 2018 році ситуація була найкращою, коефіцієнт дорівнював 0,5%, а у 2019 році показник збільшився на 0,35%, що є негативною тенденцією.

Щодо аналізу показників ліквідності та платоспроможності, то коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства впродовж трьох років мав високі показники. У 2017 році становив 0,024%, у 2018 році показник був найкращим і становив 0,041%, а у 2019 році показник зменшився до 0,032%. Така тенденція вказує на те, що фірма ТОВ «НВП «Південний Буг»» не зможе погасити свої борги вчасно.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників фінансового стану ТОВ «НВП «Південний Буг»»

Показники	Методика розрахунку	Дані за роки			Відхилення показників	
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2017
Коефіцієнт незалежності	Власний капітал	0,51	0,60	0,54	0,09	-0,06
	Всього госп. засобів					
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Залучений капітал	0,49	0,30	0,46	-0,19	0,16
	Всього госп. засобів					
Коефіцієнт заборгованості	Залучений капітал	0,96	0,50	0,85	-0,46	0,35
	Власний капітал					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові засоби	0,024	0,041	0,032	0,02	-0,01
	Поточні зобов'язання					
Коефіцієнт загальної ліквідності	Поточні активи	1,49	1,91	1,67	0,42	-0,24
	Поточні зобов'язання					
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Виручка від реалізації продукції	5,24	5,62	5,34	0,38	-0,28
	Середня дебіт. забор.					
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Витрати на виробництво продукції	4,49	4,8	4,51	0,31	-0,29
	Середня кред. забор.					
Коефіцієнт рентабельності активів підприємства	Чистий прибуток	0,08	0,12	0,31	0,034	0,19
	Середньорічна вартість активів					
Коефіцієнт рентабельності реалізації	Прибуток від реалізації	1,07	1,20	1,24	0,13	0,04
	Виручка від реалізації					

Коефіцієнт загальної ліквідності підприємства показує співвідношення оборотних активів та поточних зобов'язань. У 2018 році показник зростає порівняно з попереднім роком на 0,42%, і становитиме 1,91%, що є позитивною тенденцією, але у 2019 році знову зменшиться до 1,67%.

Наступними були розраховані показники ділової активності. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на ефективність управління

заборгованістю клієнтів підприємства. У 2017 році цей показник був найменшим, і становив 5,24%, у 2018 році зріс до 5,62%, а у 2019 році знову підвищився до 5,34%.

Динаміка оборотності кредиторської заборгованості була схожою з дебіторською, але у 2017 році дорівнювала 4,49%, у 2018 становила 4,8%, а у наступному році 4,51%.

Щодо показників рентабельності підприємства, то коефіцієнт рентабельності активів підприємства становив мав тенденцію до зростання. У 2017 році становив 0,08%, у 2018 зріс до 0,12%, а у 2019 році становив 0,31%.

Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції мав тенденцію до зростання впродовж 2017-2018 років, що є позитивною динамікою для підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»».

Отже, проаналізувавши показники фінансового стану підприємства, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «НВП «Південний Буг»» стабільно працює, витрати підприємства покриваються прибутком, дебіторська заборгованість покриває кредиторську. Аналіз рентабельності показав, що ТОВ «НВП «Південний Буг»» є рентабельним.

Також, для успішного впровадження інновацій на підприємстві та функціонування на ринку важливим показником є оцінка ймовірності банкрутства підприємства. Відповідно до цього було проведено прогнозування банкрутства підприємства за допомогою таких моделей як: модель Альтмана, модель Спрінгейта, універсальна дискримінантна модель і модель Беєрмана. Особливості розрахунку кожної з них наведені в таблиці Д.1 додатка Д.

За допомогою моделі Альтмана визначається показник «Z» на основі таких показників як: ліквідність, фінансова сталість, ринкова активність та рентабельність. Результати розрахунку за допомогою моделі Альтмана наведені в таблиці 2.4. Особливості розрахунку за цією моделлю розміщені в таблиці Д.2, додатка Д.

Таблиця 2.4 – Прогнозування банкрутства ТОВ «НВП «Південний Буг»» за допомогою моделі Альтмана

Індекс	2017 рік	2018 рік	2019 рік
X1	1,00	0,99	0,96
X2	0,27	0,05	0,09
X3	0,37	0,07	0,11
X4	0,00	0,00	0,00
X5	9,25	3,85	7,22
Z	12,03	5,34	8,86

Отже, з результатів таблиці 2.4 видно, що ймовірність банкрутства, за допомогою моделі Альтмана, для підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» вкрай мала, адже «Z» впродовж трьох років більший 3,0 ($Z \geq 3,0$).

Наступними були розраховані показники ймовірності банкрутства за допомогою моделі Спрінгейта (таблиця 2.5). Особливості розрахунку показника за цією моделлю розміщено в таблиці Д.3, додатка Д.

Проаналізувавши таблицю 2.5, можна побачити, що для підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» ймовірність банкрутства за цією моделлю є досить низькою, адже, показник «Z» впродовж 2017-2019 років більший за 0,862.

Таблиця 2.5 – Прогнозування банкрутства ТОВ «НВП «Південний Буг»» за допомогою моделі Спрінгейта

Індекс	2017 рік	2018 рік	2019 рік
X1	1,00	0,99	0,96
X2	0,37	0,07	0,11
X3	0,00	0,00	0,00
X4	9,25	3,85	7,22
Z	5,86	2,78	4,21

Універсальна дискримінантна модель є найбільш оптимальною для діагностики ризику банкрутств українських підприємств, так як вона враховує усі складові фінансового стану. Результати розрахунку за допомогою цієї моделі наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Прогнозування банкрутства підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» за допомогою універсальної дискримінантної моделі

Індекс	2017 рік	2018 рік	2019 рік
X1	0,44	0,33	0,41
X2	1,22	1,17	1,01
X3	0,27	0,05	0,09
X4	0,03	0,01	0,01
X5	0,10	0,14	0,10
X6	9,25	3,85	7,22
Z	4,51	1,53	2,40

Отже, з таблиці 2.6 видно, що підприємство ТОВ «НВП «Південний Буг»» є фінансово стійким, адже, показник прогнозування банкрутства впродовж трьох років більший 2.

Наступним методом прогнозування банкрутства було обрано модель Беєрмана за допомогою якої проводиться підбір комбінації показників підприємства для багатофакторної лінійної дискримінантної функції.

Розрахувавши показники за цією моделлю для підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»», були отримані дані, що наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Прогнозування банкрутства для підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» за допомогою моделі Беєрмана

Індекс	2017 рік	2018 рік	2019 рік
X1	0,83	0,93	1,00
X2	0,27	0,05	0,09
X3	0,32	0,05	0,09
X4	0,03	0,01	0,01
X5	0,44	0,33	0,41
X6	4,62	1,93	3,61
X7	0,10	0,14	0,10
X8	0,39	0,14	0,05
X9	0,00	0,00	0,00
X10	0,94	0,85	0,63
Z	0,84	0,42	0,49

Проаналізувавши таблицю 2.7, можна побачити, що за цією моделлю підприємство ТОВ «НВП «Південний Буг»» знаходиться під загрозою банкрутства, оскільки показник «Z» впродовж трьох років більший значення 0,32.

Для загального аналізу та оцінки ймовірності банкрутства підприємства за допомогою моделей прогнозування банкрутства розглянемо рисунок 2.3, на якому наочно зображена динаміка цих показників впродовж 2017-2019 років.

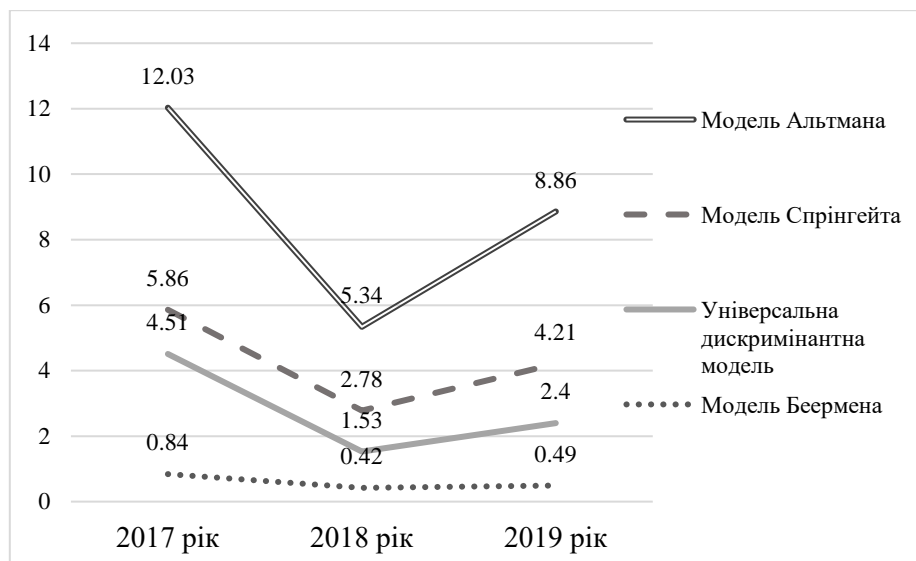


Рисунок 2.3 – Динаміка показників моделей прогнозування банкрутства для ТОВ «НВП «Південний Буг»»

Отже, провівши оцінку ймовірності банкрутства підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» за допомогою чотирьох моделей прогнозування банкрутства, можна зробити висновок, що підприємство не є потенційним банкрутом, оскільки за трьома з чотирьох моделей показники були позитивними. Тому на ТОВ «НВП «Південний Буг»» можна сміливо впроваджувати систему інноваційного розвитку підприємства.

Також, для того аби сформувати інноваційну стратегію підприємства та ефективну роботу було досліджено та створено план-прогноз фінансового результату підприємства на 2020 рік (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Прогноз фінансового результату підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг» на 2020 рік

Показник	Од. виміру	Дані		Ефект впливу
		2019 рік (фактичне значення)	2020 рік (прогнозне значення)	
1. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	47	47	-
2. Обсяг виробленої продукції	тис.грн.	67145,80	80574,96	13429,16
3. Повна собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	грн.	63981,30	76777,56	12796,26
4. Продуктивність праці	тис.грн.	1428,63	1714,36	285,73
5. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	3164,50	3797,40	632,90
6. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,95	0,95	-

З таблиці 2.8, можна побачити, що якщо середньооблікова чисельність працівників та витрати на 1 реалізованої продукції залишаться незмінними, а продуктивність праці зросте на 20%, то наступні показники будуть мати наступне значення у 2020 році:

- 1) Обсяг виробленої продукції зросте на 13429,16 тис. грн., і становитиме 80574,96 тис. грн.;
- 2) повна собівартість реалізованої продукції зросте на 12796,26 тис. грн.;
- 3) фінансовий результат від операційної діяльності становитиме 3797,4 тис. грн..

Отже, порівнюючи динаміку з попереднім роком у 2020 році прогнозоване зростання показників, але ці показники не є точними тому, що в сучасних умовах на діяльність підприємства впливають ряд показників та ризиків, таких як економічний стан країни та світ, пандемія, зміни законів стосовно діяльності підприємств.

2.3 Аналіз управління інноваційним розвитком підприємства та оцінка інноваційних можливостей ТОВ «НВП «Південний Буг»

Для розробки стратегії вдосконалення управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» необхідно спочатку оцінити інноваційні можливості даного підприємства.

Проведення оцінки інноваційних можливостей організації дасть змогу оцінити реальні можливості підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» щодо реалізації певних програми управління інноваційним розвитком, як на етапі формування, так і на етапі її реалізації.

Для початку необхідно виявити, які зовнішні фактори впливають на інноваційні можливості ТОВ «НВП «Південний Буг»», адже саме вони є найменш контрольованими та найбільш невизначені. Для виявлення зовнішніх сил, які впливають на організацію застосуємо методику PEST-аналізу. Цей метод є частиною управління ризиками та розробки стратегії, допоможе виявити фактори макросередовища, що впливають на інноваційні можливості підприємства.

Для проведення PEST-аналізу спочатку визначаємо фактори, які можуть вплинути на ефективність роботи підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» та поділяємо їх на чотири основні групи, після чого оцінюємо вплив кожного фактору. Загальна сума значень показника ваги фактора впливу повинна дорівнювати одиниці. Оцінка значимості факторів впливу на підприємство розміщена в таблиці 2.9.

Оцінивши значимості факторів впливу зовнішнього середовища на підприємство, можна побачити, що найбільш вагомими є такі фактори як: державний вплив на галузі легкої промисловості, рівень доходів потенційних клієнтів, ставлення населення до товарів даного підприємства, рівень технологічного розвитку в галузі та швидкість зношування техніки.

Таблиця 2.9 – Оцінка значимості факторів впливу на підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»»

Політичні		Економічні	
Фактор	Вплив фактору	Фактор	Вплив фактору
Зміна законодавства	0,2	Динаміка курсу гривні	0,2
Державний вплив на галузі легкої промисловості	0,4	Ціни на енергоресурси	0,2
Податкова політика	0,3	Рівень цін на сировину і матеріали	0,35
Політична стабільність держави	0,1	Фінансове становище партнерів по бізнесу	0,25
Соціальні		Технологічні	
Фактор	Вплив фактору	Фактор	Вплив фактору
Ставлення до праці	0,3	Швидкість зношування техніки	0,3
Демографічні зміни	0,1	Рівень технологічного розвитку в галузі	0,3
Ставлення до товарів даного підприємства	0,4	Витрати на дослідження і розробки	0,2
Рівень освіти населення	0,2	Розвиток інформаційних технологій	0,2

Після визначення значимості факторів впливу зовнішнього середовища на підприємство будуюмо PEST-аналіз, де вказується оцінка впливу на підприємство та зважена оцінка факторів (таблиця 2.10).

Після проведення PEST-аналізу, можна виокремити декілька факторів макросередовища, що здійснюють найбільший вплив на підприємство ТОВ «НВП «Південний Буг»».

Політичним фактором який найбільше впливає на діяльність нашого підприємства є державний вплив на галузі легкої промисловості, напрямок якого збільшує або зменшує можливості розвитку підприємства.

Найбільш вагомим економічним фактором є рівень ціни на сировину і матеріали. Цей фактор здійснює вплив на ціноутворення продукції й загалом на потенціал підприємства.

Таблиця 2.10 – PEST-аналіз середовища підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага впливу фактору	Оцінка впливу	Зважена оцінка
1	2	3	4
Політичні			
Зміна законодавства	0,2	3	0,6
Державний вплив на галузі легкої промисловості	0,4	5	2
Податкова політика	0,3	4	1,2
Політична стабільність держави	0,1	3	0,3
Економічні			
Динаміка курсу гривні	0,2	4	0,8
Ціни на енергоресурси	0,2	4	0,8
Рівень цін на сировину і матеріали	0,35	5	1,75
Фінансове становище партнерів по бізнесу	0,25	3	0,75
Соціальні			
Ставлення до праці	0,3	3	0,9
Демографічні зміни	0,1	2	0,2
Ставлення до товарів даного підприємства	0,4	5	2
Рівень освіти населення	0,2	2	0,4
Технологічні			
Швидкість зношування техніки	0,3	5	1,5
Рівень технологічного розвитку в галузі	0,3	5	1,5
Витрати на дослідження і розробки	0,2	3	0,6
Розвиток інформаційних технологій	0,2	3	0,6

Соціальним фактором впливу є ставлення населення до товарів даного підприємства. Цей фактор впливає на попит підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»».

З технологічних факторів можна виділити два, які найбільше впливають на діяльність підприємства. Такими факторами є швидкість зношування техніки та рівень технологічного розвитку в галузі. Вони впливають на рівень розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Швидкість зношування техніки впливає на витрати підприємства, продуктивність праці та якість продукції.

Для аналізу внутрішнього середовища підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» застосуємо метод SNW-аналізу, який дасть змогу виявити сильні та слабкі сторони організації. Даний аналіз розташований у таблиці Е.1, додатку Е.

Провівши SNW-аналіз внутрішнього середовища організації, можна зробити висновок щодо сильних та слабких сторін ТОВ «НВП «Південний Буг»».

Сильними сторонами підприємства виявились:

- 1) наявність необхідних кадрів (підприємство забезпечено потрібною кількістю персоналу);
- 2) кваліфікація і здібності керівників (керівники підприємства є кваліфікованими тому управління організацією є ефективним);
- 3) загальна система контролю (здійснюється контроль за ефективністю та якістю виконання робіт);
- 4) вартість сировини та її доступність (налагоджені зв'язки з постачальниками);
- 5) складання графіка роботи (для підвищення продуктивності праці на підприємстві встановлюється щомісячно графік роботи);
- 6) цінова політика (ціни на продукцію є доволі низькі та конкурентоспроможні через відносно низьку вартість сировини);
- 7) розширення номенклатури товарів (великий асортимент товарів, який постійно оновлюється);
- 8) прибутковість підприємства (підприємство впродовж останніх років було прибутковим);
- 9) тенденції змін фінансових показників (спостерігається стабільне покращення фінансових показників).

Також, в результаті аналізу, були виявлені нейтральні позиції, що розглядаються як середньоринковий стан для конкретної ситуації. Ними виявились: кваліфікація персоналу, оплата праці порівняно з конкурентами, імідж та престиж організації, контроль за процесом виготовлення продукції,

контроль за якістю продукції, способи просування товару на ринок за допомогою реклами, збір потрібної інформації про ринок, ставлення до податків та ефективний контроль за витратами організації.

Найбільшу увагу необхідно звернути на слабкі сторони підприємства. Під час аналізу їх виявилось найменше, що є позитивною тенденцією для підприємства. Ними виявились такі позиції як:

1) стимули для мотивації персоналу (на підприємстві немає мотиваційних стимулів для підвищення продуктивності праці, окрім встановленого для робітників показника виробітку продукції для отримання заробітної плати);

2) плинність кадрів (через відсутність стимулів для мотивації персоналу та невисоку заробітну плату спостерігається висока плинність кадрів);

3) стиль керівництва (на підприємстві наявний авторитарний стиль керівництва, що є не зовсім ефективним);

4) впровадження інновації, дослідження та розробки (підприємство фактично не створює інновацій та інноваційні продукти);

5) зворотній зв'язок із споживачами (на підприємстві немає встановленої системи зворотного зв'язку із споживачами).

На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»», проведемо оцінку можливостей та загроз організації за допомогою SWOT-аналізу. В результаті якого буде оцінено інноваційні можливості підприємства. Результати SWOT-аналізу розміщені в таблиці Е.2, Додатку Е.

На основі проведеного SWOT-аналізу організації, можна визначити стратегії, які може використовувати підприємство ТОВ «НВП «Південний Буг»», безпосередньо, у своїй діяльності.

Для ефективної роботи підприємству необхідно максимально використовувати свої можливості завдяки сильним сторонам та покращенню слабких сторін. Саме завдяки своїм високим конкурентним перевагам (низькі ціни на товар, широкий товар, збільшення обсягів виробництва) ТОВ «НВП

«Південний Буг»» необхідно виходити на нові ринки збуту. Для цього, також необхідно покращити маркетингову систему підприємства.

Завдяки новій споруді, яка знаходиться на етапі будівництва, існує можливість вдосконалення та розширення виробництва товару. Але для ефективного вдосконалення системи виробництва та появи нових технологій, необхідно створити на підприємстві проектний відділ, який дасть змогу впровадити нові технології.

Для розширення виробництва необхідне збільшення персоналу, але через велику плінність кадрів, така можливість є малоімовірною. Тому необхідно підвищити стимули для мотивації та покращити умови праці для зменшення плінності кадрів.

Також, для ефективної роботи підприємству ТОВ «НВП «Південний Буг»» необхідно враховувати усі загрози зовнішнього середовища, а саме:

1) Для збереження першості на ринку серед великої кількості конкурентів підприємству потрібно зберегти свої сильні сторони такі як: низькі ціни на товар, широкий асортимент, наявність постійної клієнтської бази, та покращити маркетингову політику.

2) Для забезпечення ефективної діяльності організації в нестабільних економічних умовах світу, потрібно втримати наявну клієнтську базу та розширювати нові ринки збуту.

Для аналізу структурних елементів інноваційних впроваджень у діяльності підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» розглянемо таблицю 2.11.

Розглянувши таблицю 2.11, можна побачити, що найбільш активно впроваджувались інновації у 2018 році. Саме тоді була оновлена технологія виготовлення взуття з пластикату ЕВА.

Впродовж 2017-2019 років систематично оновлювались види продукції підприємства, а саме оновлювались моделі взуття та збільшувався асортимент товару.

Таблиця 2.11 – Характеристика запроваджених інновацій в організації ТОВ «НВП «Південний Буг»»

Вид інновацій	Характеристика інновацій	Кількість інновацій по роках (шт.)			Темпи змін у % до базового року	
		2017 рік	2018 рік	2019 рік	2018/2017	2019/2018
1. Нові технології	Оновлення окремих технологій виготовлення взуття з пластикату Ева.	-	1	-	-	-
2.Нові види продукції	Виготовлення нових моделей взуття: чоловічі зимові черевики, жіночі кросівки, чоловічі кросівки, оновленні резинові черевики.	1	1	1	100	100
3. Нові форми організації виробництв	-	-	-	-	-	-
4. Інновації в сфері торгівлі	Вихід на іноземні ринки (Модова, Польща)	1	1	-	100	-
5. Інновації в сфері управління	Запровадження нових підходів до планування обсягів продукції і прибутку	-	-	1	-	-
6. Нові організаційні форми господарювання	-	-	-	-	-	-
7. Раціоналізаторські пропозиції	-	-	-	-	-	-

Щодо інновацій у сфері торгівлі, то підприємство розширило свої ринки збуту. У 2017 році почало експортувати продукцію у Польщу, а у 2018 році у Молдову.

Також у 2019 році були запроваджені нові підходи до планування обсягів продукції та прибутку.

Для визначення виконавців інноваційних впроваджень підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» проаналізуємо виконання функцій й інноваційного менеджменту, що наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Виконання функцій інноваційного менеджменту підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»»

Функції	Зміст	Виконавці функцій
1	2	3
Планування	1) Планування інноваційної діяльності; 2) встановлення цілей інноваційної діяльності; 3) планування створення нових видів продукції; 4) розподіл завдань між учасниками інноваційних впроваджень; 5) виявлення необхідних ресурсів для реалізації інноваційних впроваджень; 6) економічні розрахунки для аналізу доцільності запланованих інновацій.	Директор, заступники директора, бухгалтерія
Організація	1) Розподіл функцій та створення структури управління інноваційними проектами; 2) організація процесу реалізації та розробки нових технологій та продукції; 3) організація праці персоналу в процесі реалізації інновацій.	Заступники директора, Виробничий відділ
Мотивація	1) Управління процесом мотивації персоналу; 2) розробка мотиваційної системи працівників у інноваційній діяльності.	Заступники директора, бухгалтерія
Контроль	1) Збір інформації про стан та результати інноваційної діяльності; 2) аналіз результатів інноваційної діяльності; 3) аналіз технічного рівня нововведень.	Бухгалтерія

На підставі проведеного дослідження, можна проаналізувати інноваційні можливості та сформувані інноваційну систему розвитку для підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»».

Аналіз показав, що підприємство володіє достатньо сильним внутрішнім інноваційним потенціалом, що в поєднанні з факторами зовнішнього середовища успішно реалізує всі інноваційні стратегії.

Для підвищення ефективності управління інноваційним розвитком підприємства необхідно створити проектний відділ, який буде займатися розробкою та реалізацією інновацій організації. Завдяки цьому відділу може

відбутися впровадження нових технологій та вдосконалення системи виробництва.

Інноваційних змін, також, потребує маркетингова система підприємства. Необхідно створити маркетинговий відділ, який оновить маркетингову систему та її стратегію, адже через відсутність рекламної кампанії може призвести до втрати потенційних клієнтів та переходу їх до конкурентів.

Також, підприємство потребує покращення системи мотивації та стимулювання робітників, для зменшення плинності. Це може бути впроваджено через створення матеріальних винагород в разі перевиконання плану вироблення продукції, створення сприятливого клімату в колективі та відповідних умов праці. Так як будується нове виробниче приміщення, можна в ньому спроектувати окрему зону для відпочинку робітників.

Ще однією інноваційною можливістю підприємства є розширення ринків збуту та збільшення виробничих потужностей.

Отже, провівши аналіз інноваційних можливостей підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»», можна зробити висновок, що на підприємстві існує ряд питань, які необхідно вирішити, але саме через сильні сторони підприємства (прибутковість, наявність клієнтської бази, цінову політику товару та збільшення обсягів виробництва тощо) ці проблеми можливо усунути.

Великою можливістю для інноваційних впроваджень є побудова нової споруди для виробництва, яка вже у 2021 році може бути введена в експлуатацію. Саме завдяки ній можна змінити організаційну структуру, створивши додатково проектний та маркетинговий відділи, вдосконалити систему виробництва, встановити нове автоматизоване обладнання, що дасть змогу не збільшувати чисельність робітників, цим ж заощадити витрати на заробітній платі.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «НВП «Південний Буг»» володіє достатньо високим рівнем інноваційного можливостей, тому є готовим до інноваційних впроваджень.

Висновки за розділом 2

Об'єктом для дослідження теми магістерської роботи було обрано підприємство ТОВ «НВП «Південний Буг»».

Досліджуване підприємство займається виготовленням взуття під торговою маркою «Giranis» та оптовою торгівлею взуттям.

Під час аналізу підприємства було виявлено ряд переваг стосовно продукції, що виготовляється, а саме: продукція відповідає європейським стандартам якості, так як експортується за кордон, найкраще співвідношення ціни та якості, постійна наявність на складі всього асортименту продукції, короткі терміни виконання замовлення, широкий асортимент продукції та гнучкі системи знижок для постійних клієнтів.

Організаційна структура підприємства є достатньо гнучкою, постійно удосконалюється з урахуванням змін вимог ринку та внутрішньої політики підприємства.

Фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» в період з 2017 по 2019 роки був стабільним, підприємство отримувало прибуток та було рентабельним.

Проведений аналіз ефективності управління на підприємстві впродовж 2017-2019 років показав, що управлінська діяльність була достатньо ефективною, але необхідно збільшувати витрати, так як спостерігається тенденція до їх зниження.

У другому розділі магістерської роботи, було проведений аналіз показників фінансового стану підприємства, який показав, що підприємство ТОВ «НВП «Південний Буг»» стабільно працює та є рентабельним, дебіторська заборгованість покриває кредиторську, витрати підприємства покриваються прибутком.

Для успішного впровадження інновацій на підприємстві була досліджена ймовірність банкрутства підприємства за допомогою таких моделей як: модель

Альтмана, Беермана, Спрінгейта та універсальна дискримінантна модель. Та в результаті було виявлено, що ймовірність банкрутства підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» є дуже низькою.

Також, у цьому розділі були оцінені інноваційні можливості підприємства шляхом проведення SWOT-аналізу організації. На підставі яких було визначено стратегії, які підприємство ТОВ «НВП «Південний Буг»» може використовувати у своїй діяльності.

Було виявлено, що підприємству необхідно покращити маркетингову систему, розширити ринки збуту продукції та для вдосконалення виробничого процесу та появи нових технологій створити проектний відділ на підприємстві. На основі цього підприємству необхідно збільшити персонал, але для зниження плинності кадрів необхідно підвищити стимули для мотивації та покращити умови праці.

Отже, у другому розділі було виявлено, що підприємство ТОВ «НВП «Південний Буг»» володіє достатньо високим рівнем інноваційного можливостей і є готовим до інноваційних впроваджень.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «НВП «ПІВДЕННИЙ БУГ»»

3.1 Заходи удосконалення управління інноваційним розвитком ТОВ «НВП «Південний Буг»»

Кожне підприємство для ефективної довгострокової роботи має обрати стратегію за якою буде працювати задля досягнення встановлених цілей. Стратегічне управління інноваційним розвитком організації передбачає визначення ролі і місця інновацій в реалізації загальної стратегії, яку розробляють для досягнення перспективних цілей в умовах конкурентного середовища [33].

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства здійснюється за допомогою концептуального підходу відповідно до обраної інноваційної стратегії. Схема концептуального підходу здійснення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства зображена на рисунку 3.1.

Вибір інноваційної стратегії для підприємства залежить від багатьох чинників, а саме: сфера діяльності організації, номенклатура й асортимент її продукції, умови і фактори зовнішнього середовища, тривалість життєвого циклу товарів, рівень технологічного та науково-технічного потенціалу тощо.

Обґрунтовуючи свій вибір інноваційної стратегії, менеджери підприємства мають враховувати її відповідність до головної стратегії розвитку організації і готовність ринку до сприйняття нових товарів.

Для вибору інноваційної стратегії підприємства був проведений послідовний аналіз розроблення стратегії по таких етапах [27]:

- 1) етап розроблення цілей організації, на якому була сформована мета інноваційного розвитку;

2) етап стратегічного аналізу, на якому було проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства та встановлено інноваційну позицію підприємства;

3) етап вибору інноваційної стратегії, на якому були визначені базові стратегії розвитку підприємства.



Рисунок 3.1 – Схема концептуального підходу здійснення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Враховавши усі фактори для стратегічного управління підприємством ТОВ «НВП «Південний Буг»» була обрана інноваційна стратегія наступу, адже, дане підприємство базує свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції.

Задля ефективного управління інноваційним розвитком підприємства, необхідно провести комплекс заходів, що позитивно вплинуть на діяльність підприємства в цілому.

Результативність управління інноваційним розвитком організації обумовлюється взаємопов'язанням таких основних чинників як: нових ідей, розробки та відкриттів, ресурсної бази інноваційного розвитку підприємства, наявності ефективної системи управління на підприємстві, вдосконалення взаємодії між відділами та підрозділами підприємства.

Проведене дослідження підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» показало, що підприємство у своїй діяльності використовує інноваційні впровадження такі, як оновлення технології виготовлення взуття з пластику EVA у 2018 році, постійне удосконалення асортименту продукції, вихід на іноземні ринки таких країн як Молдова та Польща. Але попри це на підприємстві були виявлені ряд проблем, які потребують вирішення задля підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Такими проблемами є висока плинність кадрів підприємства, уповільнені показники інноваційного розвитку й ефективність інноваційної діяльності та неузгодженість системи управління всередині організації.

Для того, аби вирішити ці питання, необхідно покращити систему управління діяльністю підприємства за допомогою управління інноваційним розвитком підприємства. Для цього необхідно скористатись інноваційною стратегією наступу, яка ґрунтується на освоєнні принципово нових технологій та інноваційному оновленні застарілого обладнання з метою зайняти конкурентні позиції на існуючих ринках та вихід на нові ринки [23]. Для стратегії наступу є характерним активне впровадження інновацій і зростання обсягу продажу наукомісткої продукції.

Для вибору та обґрунтування напрямів управління інноваційним розвитком застосуємо багатофакторний аналіз, в основу якого покладений аксонометричний метод обробки статистичних даних спостережень, який використовується в економічних дослідженнях [5]. В нашому випадку ознаками

можуть бути: можливість додаткового фінансування інноваційної діяльності; можливість оновлення технологічного процесу виготовлення продукції; впровадження нового виду продукції; застосування нового обладнання тощо (хоча кількість ознак може бути більшою).

Основою для досліджень є матриця спостережень X :

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{21} & \dots & x_{1k} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2k} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{i1} & x_{i2} & \dots & x_{ik} & \dots & x_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{\omega 1} & x_{\omega 2} & \dots & x_{\omega k} & \dots & x_{\omega n} \end{bmatrix}, \quad (3.1)$$

де x_{ik} - кількість проявів k -тої ознаки у i -тої об'єкту за період спостереження; n - кількість ознак; ω - кількість об'єктів.

Наведено, як проводиться ізотонічне та ізоморфічне (структурне) упорядкування об'єктів, метод Чекановського для дослідження підмножин на однорідність.

В економічних дослідженнях для співставлення об'єктів, що характеризуються великою кількістю ознак, застосовують таксономічний показник рівня розвитку [5].

Першим етапом є стандартизація ознак в матриці (3.1) та її перетворення в матрицю Z .

Найпростішим прийомом є ділення кожного значення елемента стовпця на суму елементів стовпця. Але більш поглиблений аналіз може передбачати введення ієрархії ознак за допомогою коефіцієнтів ієрархії, які дозволяють розрізняти ознаки за їх значущістю. Для цього можна застосовувати метод аналізу ієрархій [5]:

- експертом будується квадратна матриця $n \times n$ попарних порівнянь ознак, яка має властивість зворотної симетрії $a_{ji} = 1/a_{ij}$;

- розраховуються власні вектори пріоритетів, для чого перемножуються усі елементи строки і береться корінь n -ного ступеня з результату, а потім отримане число ділиться на суму таких чисел стовпця і отримуються оцінки вектора пріоритетів (x_1, x_2, \dots, x_n) ;

- матриця $n \times n$ перемножується на стовпчик вектора пріоритетів і отримується стовпчик з (y_1, y_2, \dots, y_n) , який показує ступінь важливості кожної ознаки.

Тоді до переходу від матриці X до матриці Z треба результати спостережень в матриці (1) помножити на коефіцієнти відповідно y_k .

В роботі [5] пропонується перехід до матриці Z у такій послідовності:

$$Z_{ik} = \frac{X_{ik} - \bar{X}_k}{S_k}, \quad (3.2)$$

де

$$\bar{X}_k = \frac{1}{\omega} \sum_{i=1}^{\omega} X_{ik}, \quad (3.3)$$

$$S_k = \left[\frac{1}{\omega} \sum_{i=1}^{\omega} (X_{ik} - \bar{X}_k)^2 \right]^{\frac{1}{2}}. \quad (3.4)$$

$k = 1, 2, \dots, n$; X_{ik} - значення ознаки k для одиниці i ; \bar{X}_k - середньоарифметичне значення ознаки k ; S_k - стандартне відхилення ознаки k ; Z_{ik} - стандартизоване значення ознаки k для одиниці i .

Далі формується так званий еталон розвитку, який представляє точку P_0 з координатами $Z_{01}, Z_{02}, \dots, Z_{0k}, \dots, Z_{0n}$. Ці координати представляють еталони або допустимі значення ознак.

Тоді відстань між точками-одиницями матриці Z та точкою P_0 визначається за формулою:

$$C_{i0} = \left[\sum_{k=1}^n (Z_{ik} - Z_{0k})^2 \right]^{\frac{1}{2}} \quad (i = 1, \dots, \omega) \quad (3.5)$$

За цими відстанями розраховується показник можливостей інноваційного розвитку:

$$d_i^* = \frac{C_{i0}}{C_0}, \quad (3.6)$$

де

$$C_0 = \bar{C}_0 + 2S_0, \quad (3.7)$$

$$\bar{C}_0 = \frac{1}{\omega} \sum_{i=1}^{\omega} C_{i0}, \quad (3.8)$$

$$S_0 = \left[\frac{1}{\omega} \sum_{k=1}^n (C_{i0} - Z_{0k})^2 \right]^{\frac{1}{2}} \quad (3.9)$$

Показник d_i^* може знаходитися в межах $0 \dots 1$. Чим ближче цей показник до нуля, тим більша ймовірність відсутності можливостей інноваційного розвитку підприємства.

Показник d_i^* служить для статичної характеристики множини об'єктів. Для більш глибокого аналізу необхідно розглянути динамічну характеристику одного об'єкту, а потім – множини об'єктів.

Тоді за результатами спостережень за декілька періодів часу формується матриця спостережень X для одного об'єкту:

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{21} & \dots & x_{1k} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2k} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{i1} & x_{i2} & \dots & x_{ik} & \dots & x_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{t1} & x_{t2} & \dots & x_{tk} & \dots & x_{tn} \end{bmatrix}, \quad (3.10)$$

де x_{ik} - значення ознаки k в період i .

Далі, як було показано вище, відбувається процес стандартизації (матриця Z), будується еталон P_0 .

Таксономічний показник d_i^* визначається формулою (3.6), де

$$C_{i0} = \left[\sum_{k=1}^n (Z_{ik} - Z_{0k})^2 \right]^{\frac{1}{2}} \quad (i = 1, \dots, t), \quad (3.11)$$

$$C_0 = \bar{C}_0 + 2S_0, \quad (3.12)$$

$$\bar{C}_0 = \frac{1}{t} \sum_{i=1}^t C_{i0}, \quad (3.13)$$

$$S_0 = \left[\frac{1}{t} \sum_{k=1}^t (C_{i0} - C_0)^2 \right]^{\frac{1}{2}}. \quad (3.14)$$

Отже, тепер показник d_i^* описує динаміку змін наборів, що досліджуються, однак для одного об'єкту.

Тепер можна перейти до динамічної характеристики множини об'єктів. Якщо позначити матрицю спостережень об'єкту j символом X_j , то сукупна матриця для ω об'єктів залишиться у вигляді блочної матриці:

$$X_0 = [X_1, X_2, \dots, X_j, \dots, X_\omega]. \quad (3.15)$$

Узагальнений показник d_i^* визначається формулою (3.6), де:

$$C_{i0} = \left[\sum_{i=1}^{\omega} \sum_{k=1}^n (Z_{ik} - Z_{0k})^2 \right]^{\frac{1}{2}} \quad (i = 1, \dots, t). \quad (3.16)$$

Тут n – кількість ознак; ω - кількість об'єктів; Z_{ik} - стандартизоване значення ознаки k в період t .

Отже, стратегічними напрямками управління інноваційним розвитком ТОВ «НВП «Південний Буг»», які вирішують наявні проблеми організації можуть стати такі шляхи подолання проблем (таблиця 3.1):

1) Покращення управління інноваційним розвитком підприємства шляхом створення проектного відділу;

2) Підвищення обсягів реалізації продукції за допомогою впровадження нового обладнання;

3) Зменшення плинності персоналу за допомогою покращення стимулів для мотивації персоналу та вдосконалення управління розвитком персоналу.

Таблиця 3.1 – Шляхи подолання проблем ТОВ «НВП «Південний Буг»»

Виявлені при аналізі підприємства проблеми, які потребують вирішення	Заходи з подолання проблеми
1) Уповільнені показники інноваційного розвитку підприємства	Створення проектного відділу на підприємстві ТОВ «НВП «Південний Буг»»
2) Недоцільність виготовлення окремих видів взуття через купівлю окремо фурнітури та затрат часу на транспортування	Купівля обладнання для самостійного виготовлення устілок
3) Висока плинність кадрів	Вдосконалення системи управління розвитком персоналу та покращення стимулів для мотивації персоналу

Отже, для інноваційного розвитку підприємству ТОВ «НВП «Південний Буг»» необхідно дотримуватись наступальної стратегії розвитку для досягнення поставлених цілей організації.

3.2 Розробка та обґрунтування заходів щодо подолання проблем управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»»

Розглянувши основні проблеми, з якими стикається підприємство ТОВ «НВП «Південний Буг»» у своїй діяльності, були обрані шляхи їх подолання. Але для доцільності їх проведення, необхідно розробити план заходів та економічно обґрунтувати.

Першою проблемою виявились уповільнені показники інноваційного розвитку підприємства. Тобто, на підприємстві впродовж трьох досліджуваних років спостерігається зниження впроваджених інновацій.

Вирішення проблеми інновацій в організації необхідно розпочати зі змін в управлінській системі. Для того, аби систематично впроваджувати ефективні інновації на підприємстві, на нашу думку, необхідно створити проектний відділ.

Проектний відділ ТОВ «НВП «Південний Буг»» виконуватиме такі основні інноваційні завдання як:

- 1) Формування середньострокових та стратегічних цільових програм підприємства і здійснення моніторингу їх реалізації;
- 2) Розроблення інноваційних проектів, програм підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» та їх виконання;
- 3) Планування інноваційних процесів на підприємстві;
- 4) Комплексне використання та формування інноваційного потенціалу організації;
- 5) Організація та кооперація інноваційних програм;
- 6) Здійснення координації інноваційної діяльності за допомогою комунікаційних засобів;
- 7) Спрямування організації роботи проектного відділу на підвищення гнучкості підприємства та запобігання значних витрат.

Для створення ефективного проектного відділу, на нашу думку, необхідно набрати спеціальний кваліфікований колектив, який не обов'язково повинен

бути чисельним, проте якому має бути притаманний пошуковий новаторський дух.

Перевагою створення даного відділу є те, що він дасть можливість поєднати науковий пошук з потенціалами підприємства та потребами потенційних споживачів. Також, він сприятиме полегшенню процесу прийняття інноваційних рішень та прискорить розробку і впровадження нових товарів та технологій.

До проектного відділу, що сприятиме інноваційному розвитку підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»», має входити кваліфікований персонал. На нашу думку, для запобігання значних витрат, на початковому етапі штатний склад підрозділу має складатись не більше ніж з двох осіб, а саме з керівника підрозділу, який безпосередньо буде управляти інноваційною діяльністю підприємства та з одного фахівця за яким будуть закріплені чітко визначені обов'язки щодо інноваційного розвитку.

Так як проектний відділ буде самостійним структурним підрозділом, то за керівником відділу будуть закріплені такі посадові обов'язки як:

- 1) Розробка інноваційних програм та проектів;
- 2) Розробка маркетингової політики на аналізі споживчого попиту та споживчих властивостей виготовленої продукції;
- 3) Розробка заходів щодо зниження витрат підприємства;
- 4) Керує працівниками відділу;
- 5) Забезпечує участь відділу в складанні стратегічних планів реалізації продукції підприємства;
- 6) Складає план підготовки пропозиції по підвищенню конкурентоспроможності продукції та її якості;
- 7) Керує проведенням досліджень основних показників, які формують динаміку попиту продукції;
- 8) Здійснює контроль за вчасним усунення недоліків, які виникають в процесі інноваційної діяльності підприємства;
- 9) Готує пропозицію щодо формування фірмового стилю підприємства.

Річні витрати на утримання проектного відділу ТОВ «НВП «Південний Буг»» розміщені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати на заробітну плату працівників проектного відділу ТОВ «НВП «Південний Буг»»

№	Посада працівника	Кількість, осіб	Місячна заробітна плата, грн	Річна заробітна плата, грн
1.	Керівник проектного відділу ТОВ «НВП «Південний Буг»»	1	6500	78000
2.	Фахівець у сфері інноваційної діяльності та раціоналізації виробництва	1	5500	66000
Всього		-	12000	144000

З таблиці 3.2, можна побачити, що всього річні витрати на заробітну плату працівників проектного відділу становитимуть 144000 грн., які складатимуть приблизно 5% від всього фонду оплати праці за попередній рік.

Для ефективного функціонування проектний відділ потрібно забезпечити матеріально-технологічною базою, що потребує також незначних витрат. Витрати на формування матеріально-технологічного забезпечення наведені в таблиці 3.3.

З таблиці 3.3, можна побачити, що загальні витрати на забезпечення проектного відділу матеріально-технічною базою складатимуть 26190,00 грн. Враховуючи ще витрати на заробітну плату працівникам відділу за рік, всього витрати складатимуть 170190 грн.

На основі створення проектного відділу, планується отримувати певну віддачу від впровадження інновацій, а саме на перший рік роботи відділу планується отримати щонайменше 10 пропозицій від відділу, які в середньому дадуть економічний ефект у розмірі 7000 грн на рік від економії витрат.

Таблиця 3.3 – Витрати на матеріально-технологічне забезпечення проектного відділу ТОВ «НВП «Південний Буг»»

Матеріально-технологічне забезпечення	Кількість, од.	Витрати на одиницю, грн.	Всього витрат, грн.
1) Меблі:			
- стіл;	2	950,00	1800,00
- стілець;	4	600,00	2400,00
- шафа.	2	1200,00	2400,00
2) Оргтехніка:			
- комп'ютер;	2	6580,00	13160,00
-принтер;	1	1900,00	1900,00
- сканер та ксерокс.	1	2000,00	2000,00
3) Зв'язок:			
- телефон;	2	1190,00	2380,00
-Інтернет.	1	150,00	150,00
Всього	-	-	26190,00

За рік, відповідно, в сумі такі витрати знижаться на 70000 грн. На другий рік впровадження інноваційних пропозицій від відділу планується отримати щонайменше 15, загальний економічний ефект яких становитиме 105000 грн.. На третій рік планується отримати більше 23 пропозиції, які в загальному обсязі зменшать витрати на 161000 грн.

Таким чином, при запланованому розвитку подій за три роки створення проектного відділу підприємство ТОВ «НВП «Південний Буг»» зможе на третій рік отримати прибуток від впровадження проекту.

Також впровадження проектного відділу дасть змогу знизити фінансові витрати та термін збору перспективних пропозицій та обробку інформації, знизить ризики прийняття невірних рішень за рахунок залучення компетентних фахівців, збільшить потік пропозицій з боку працівників, здійснить обмін знаннями між працівниками різних підрозділів підприємства.

Наступною проблемою підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» було виявлено недоцільність виготовлення окремих видів взуття через купівлю

додатково устілок. Тобто, для таких видів взуття як жіночі та чоловічі кросівки устілки з емблемою підприємства замовляли та привозили з Китаю, що забирало багато часу та зменшувало продуктивність праці. Через цю проблему собівартість даної продукції була більша ніж у конкурентів.

Тому для вирішення даної проблеми, на наш погляд, доцільно буде придбати обладнання за допомогою якого підприємство самостійно буде виготовляти устілки з емблемою торгової марки, що значно зменшить час та витрати на виготовлення одиниці продукції.

Ознайомившись з ринком обладнань для виготовлення взуття було проаналізовано ціну, якість та відгуки стосовно обладнання. В результаті було обрано ультразвукову машину для виготовлення устілок від фірми «Matronyan». Загальна характеристика описана в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Характеристика обладнання для виготовлення устілок

Назва нового обладнання	Характеристика обладнання	Вартість, грн.	Продуктивність виготовлення, пар/хв
Ультразвукова машина для виготовлення устілок	На машині встановлені барабани-кліше під один розмір устілки, які легко змінюється під різні розміри та малюнки.	159000,00	10

Для того, щоб економічно обґрунтувати доцільність проведення даного заходу розрахуємо витрати на одиницю виготовленої продукції та порівняємо їх з витратами на устілки, які раніше закуплялись з Китаю. Для аналізу розглянемо таблицю 3.5.

Таблиця 3.5 – Порівняння собівартості куплених устілок та устілок власного виробництва

Назва	Назва витрат	Витрати, грн\од
Устілки власного виробництва	Амортизація на одиницю продукції (Амор.річна/річний обсяг вироблення устілок)	0,04
	Витрати на сировину та паливно-енергетичні витрати	7,23
	Витрати на заробітну плату	0,13
Всього		7,45
Витрати на устілки з Китаю	Вартість устілки	7,60
	Витрати на транспортування	0,10
Всього		7,70

З таблиці 3.5, можна побачити, що амортизація на одиницю продукцію (пари устілок власного виробництва) дорівнює:

Для проведення порівняння було розраховано ряд показників. В середньому за одну робочу зміну на новому обладнанні можна виготовити 3240 пар устілок (6 пар*540хв=3240 пар).

Амортизація одиниці продукції = Річна амортизація/річний обсяг вироблення устілок = 36000грн/3240пар*251 день = 0,04 грн/пару.

Витрати на сировину та паливно-енергетичні ресурси становлять 7,23 грн/пару.

Витрати на заробітну плату = оплата за робочу зміну/обсяг виготовлення за одну зміну = 450 грн/3240 пар = 0,13 грн/пару.

Отже, підсумувавши всі витрати в результаті собівартість виготовлення однієї пари устілок становить 7,45 грн.

Витрати на замовлені устілки з Китаю, в свою чергу, становлять 7,7 гривень за пару, що є на 25 копійок менше.

Враховуючи те, що в середньому на рік буде виготовлятися 813240 пар, то економія в рік становитиме 203310 грн.

Проте, за показниками минулих років обсяг вироблених кросівок в середньому становив 689050 пар, що на 124190 пари менше можливої продуктивності вироблення устілок в рік, тому підприємство може продавати дані устілки як окремий товар, для інших підприємств за такою ж ціною як з Китаю. Така пропозиція зацікавить інші підприємства через зменшення витрат на доставку.

Отже, запропонований нами захід, купівлі нового обладнання, що виготовлятиме устілки, щодо вирішення проблеми недоцільності виготовлення кросівок, через затрати часу та коштів на транспортування устілок є економічно доцільним для підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»». Адже, таке впровадження зменшить собівартість продукції, що дасть підприємству бути конкурентоспроможним на ринку. Також, ТОВ «НВП «Південний Буг»» зможе реалізовувати устілки як окремий продукт.

Ще однією виявленою проблемою ТОВ «НВП «Південний Буг»», виявився високий показник плинності кадрів підприємства. Аналізуючи цей показник, було виявлено, що найбільше плинність кадрів спостерігається серед робітників. Для подолання цієї проблеми, на наш погляд, доцільно покращити стимули мотивації персоналу та вдосконалити систему управління розвитком персоналу, адже це є важливим напрям управління розвитку всього підприємства.

Плинність кадрів має негативний вплив на розвиток персоналу та підприємства в цілому, адже той хто має намір звільнитися, не зацікавлений у розвитку на даному підприємстві та проходженні професійного навчання.

Для зменшення плинності кадрів ТОВ «НВП «Південний Буг»» необхідно забезпечити якісний підбір персоналу. Тобто, співробітники, що наймаються на роботу мають відповідати існуючій корпоративній культурі організації, їх принципи мають відповідати принципам та цінностям компанії.

Також, важливим чинником в адаптації співробітника при прийомі на роботу має роль наставництво. До кожного нового робітника необхідно

впродовж 3-5днів прикріпити висококваліфікованого працівника, що має здібності до виховної роботи, який буде наставником.

Ще однією причиною плинності робітників підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» є незадоволення розміром заробітної плати. На наш погляд, доцільно покращити мотиваційні стимули та систему мотивації в цілому. Необхідно встановити розмір матеріальних надбавок через перевиконання встановленого плану виробітку продукції.

Для того, аби покращити інноваційну діяльність організації, можна запровадити мотивацію для інноваторів підприємства. Тобто для працівників, які запропонують дієве та доцільне інноваційне впровадження, виділити премію до заробітної плати.

Однак, необхідно пам'ятати, що будь-які нововведення є суперечливими тому, що немає абсолютної впевненості, що вони виявляться економічно доцільними. Тому інновація на підприємстві часто виступає як об'єкт конфлікту.

З цього приводу, керівник має вирішувати конфлікти враховуючи те, що:

- 1) Попереднє самостійне осмислення даного інноваційного впровадження;
- 2) Аналіз та оцінка ефективності впровадження не має висвітлюватись виключно з позитивних сторін, керівник має зважити на можливі недоліки та труднощі нововведень;
- 3) Керівник повинен підвищувати рівень власних знань під час проведення підготовки з впровадження нововведень;
- 4) Необхідне проведення вивчення суспільної думки щодо інноваційного впровадження.

Крім цього керівник повинен враховувати при роботі з колективом такі психологічні дії як:

- 1) пошук різних шляхів вирішення проблем залучивши колектив;
- 2) заохочення новаторів та їх всебічна підтримка;
- 3) делегування повноважень працівникам для їх підвищення самосвідомості в колективі;

4) використання демократичного стилю управління, колективне прийняття рішень та врахування думки підлеглих;

5) прийняття участі керівника у справах колективу.

Отже, запропоновані заходи допоможуть підприємству вдосконалити систему управління розвитком персоналу та знизити плинність кадрів ТОВ «НВП «Південний Буг»».

3.3 Вдосконалення методики обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві ТОВ «НВП «Південний Буг»»

Для обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві ТОВ «НВП «Південний Буг»» необхідно застосувати вдосконалити їх методику.

До найбільш універсальних, автоматизованих методів прийняття рішень в умовах невизначеності є метод аналізу ієрархій та методи теорії нечітких множин [1]. У випадку, коли вхідна інформація є нечіткою, а вхідні дані можуть бути як кількісні, так і якісні, для математичної обробки інформації зручно використати методи теорії нечітких множин. Основу цієї теорії розробив Л.Заде [1]. Існують різні способи обробки нечіткої інформації [1]: метод нечіткого логічного висновку, метод нечіткого відношення переваг, метод адитивної згортки, метод лінгвістичних векторних оцінок, метод максимінної згортки та інші. Отже, є необхідність розглянути можливість застосування методів нечіткої логіки для прогнозування результатів діяльності підприємства при інтервальних значеннях вхідних даних.

Найбільшу стійкість результатів стосовно вхідних даних дають метод нечіткого логічного висновку та метод лінгвістичних векторних оцінок, тому зосередимося на цих методах та зробимо їх порівняння.

Можливість застосування методу нечіткого логічного висновку розглянемо на прикладі оцінювання результатів інноваційної діяльності

підприємства за отриманим прибутком з наряду забезпечення його фінансової стійкості. Підприємство випускає продукцію одного найменування, а в якості вхідних параметрів візьмемо собівартість продукції x_1 , ціну на продукцію x_2 та обсяг її реалізації x_3 . З урахуванням невизначеності і можливих відхилень можна записати:

$$x_1 \pm \Delta x_1 ; \quad x_2 \pm \Delta x_2 ; \quad x_3 \pm \Delta x_3 .$$

Зону значень кожного параметру від $x_k - \Delta x_k$ до $x_k + \Delta x_k$ розіб'ємо на три якісних терми: середнє значення (с), низьке значення (н) та високе значення (в). Відмітимо, що можна використовувати і більшу кількість термів, наприклад: H - низьке, $нС$ - нижче середнього, $С$ - середнє, $вС$ - вище за середнє, $В$ - високе значення. Відмітимо, що можна використовувати і більшу кількість термів.

Нехай вхідним параметрам x_1, x_2, x_3 відповідають чотири вихідних параметри: d_1 - фінансово-економічна діяльність підприємства спрямована на забезпечення абсолютної фінансової стійкості, d_2 - фінансово-економічна діяльність підприємства спрямована на забезпечення нормальної фінансової стійкості, d_3 - фінансово-економічна діяльність підприємства сприяє хиткому фінансовому положенню, d_4 - фінансово-економічна діяльність підприємства може призвести до кризового фінансового положення.

Вважатимемо, що на основі експертних оцінок побудована матриця знань, у якій сукупності вхідних параметрів відповідає діагноз d_k (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Матриця знань

№ сукупності вхідних параметрів	Вхідні параметри x_i			Вихідний параметр d_k
	x_1	x_2	x_3	
1	2	3	4	5
1	н	в	с	d_1
2	с	в	в	
3	н	с	в	

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5
4	<i>c</i>	<i>c</i>	<i>c</i>	d_2
5	<i>n</i>	<i>c</i>	<i>c</i>	
6	<i>c</i>	<i>c</i>	<i>b</i>	
7	<i>c</i>	<i>n</i>	<i>n</i>	d_3
8	<i>c</i>	<i>n</i>	<i>c</i>	
9	<i>c</i>	<i>n</i>	<i>b</i>	
10	<i>b</i>	<i>n</i>	<i>n</i>	d_4
11	<i>b</i>	<i>n</i>	<i>c</i>	
12	<i>b</i>	<i>n</i>	<i>b</i>	

Логічним виразам таблиці відповідають логічні рівняння відповідно функцій належності вхідних і вихідних величин:

$$\begin{aligned}
 \mu^{d_1} &= [\mu^H(x_1) \cdot \mu^b(x_2) \cdot \mu^c(x_3)] \vee [\mu^c(x_1) \cdot \mu^b(x_2) \cdot \mu^b(x_3)] \vee \\
 &\vee [\mu^H(x_1) \cdot \mu^c(x_2) \cdot \mu^b(x_3)]; \\
 \mu^{d_2} &= [\mu^c(x_1) \cdot \mu^c(x_2) \cdot \mu^c(x_3)] \vee [\mu^H(x_1) \cdot \mu^c(x_2) \cdot \mu^c(x_3)] \vee \\
 &\vee [\mu^H(x_1) \cdot \mu^c(x_2) \cdot \mu^b(x_3)]; \\
 \mu^{d_3} &= [\mu^c(x_1) \cdot \mu^H(x_2) \cdot \mu^H(x_3)] \vee [\mu^c(x_1) \cdot \mu^H(x_2) \cdot \mu^c(x_3)] \vee \\
 &\vee [\mu^c(x_1) \cdot \mu^H(x_2) \cdot \mu^b(x_3)]; \\
 \mu^{d_4} &= [\mu^b(x_1) \cdot \mu^H(x_2) \cdot \mu^H(x_3)] \vee [\mu^b(x_1) \cdot \mu^H(x_2) \cdot \mu^c(x_3)] \vee \\
 &\vee [\mu^b(x_1) \cdot \mu^H(x_2) \cdot \mu^b(x_3)].
 \end{aligned}
 \tag{3.17}$$

Тут знак « \vee » позначає логічну операцію «ЧИ», а логічна операція «I» для спрощення запису позначена « \vee ».

Максимальна згортка припускає з усієї сукупності функцій належності, об'єднаних операцією I, вибрати мінімальне значення, а з усієї сукупності функцій належності, об'єднаних операцією ЧИ – максимальне значення.

Функції належності вхідних даних експерт може задати у вигляді числових значень або графічно.

Візьмемо найпростіші функції трикутного виду (рисунок 3.2).

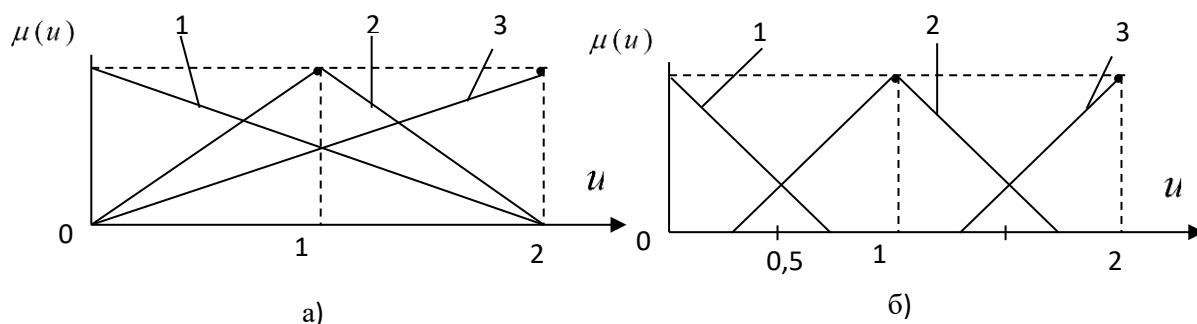


Рисунок 3.2 – Функції належностей термів рівня критеріїв трикутного виду: 1 – нижче середнього; 2 – середнє значення; 3 – вище середнього

Нехай в результаті маркетингових досліджень отримана нечітка інформація на перспективу ТОВ «НВП «Південний Буг»»:

$$x_1 = 80 \text{ у.о.}; x_2 = 100 \text{ у.о.}; X_3 = 95000$$

Цим значенням з урахуванням формули 1 та аналітичних залежностей для прямих 1, 2, 3 рисунку 3.2 будуть відповідати функції належності

$$\begin{aligned} \mu^H(x_1) &= \frac{3}{8}; & \mu^C(x_1) &= \frac{3}{4}; & \mu^B(x_1) &= \frac{5}{8}. \\ \mu^H(x_2) &= \frac{3}{4}; & \mu^C(x_2) &= \frac{1}{2}; & \mu^B(x_2) &= \frac{1}{4}. \\ \mu^H(x_3) &= \frac{5}{8}; & \mu^C(x_3) &= \frac{3}{4}; & \mu^B(x_3) &= \frac{3}{8}. \end{aligned}$$

Після підстановки цих значень в систему (1) отримаємо:

$$\begin{aligned} \mu^{d_1} &= \frac{1}{4} \vee \frac{1}{4} \vee \frac{3}{8} = \max\left\{\frac{1}{4}; \frac{1}{4}; \frac{3}{8}\right\} = \frac{3}{8}; \\ \mu^{d_2} &= \frac{1}{2} \vee \frac{3}{8} \vee \frac{3}{8} = \max\left\{\frac{1}{2}; \frac{3}{8}; \frac{3}{8}\right\} = \frac{1}{2}; \\ \mu^{d_3} &= \frac{5}{8} \vee \frac{3}{4} \vee \frac{3}{8} = \max\left\{\frac{5}{8}; \frac{3}{4}; \frac{3}{8}\right\} = \frac{3}{4}; \\ \mu^{d_4} &= \frac{5}{8} \vee \frac{5}{8} \vee \frac{3}{8} = \max\left\{\frac{5}{8}; \frac{5}{8}; \frac{3}{8}\right\} = \frac{5}{8}. \end{aligned}$$

Тоді оптимальне значення μ^d :

$$\mu_{\text{ОПТ}}^d = \max\left\{\mu^{d_1}, \mu^{d_2}, \mu^{d_3}, \mu^{d_4}\right\} = \max\left\{\frac{3}{8}; \frac{1}{2}; \frac{3}{4}; \frac{5}{8}\right\} = \frac{3}{4}.$$

Отже, шуканим буде діагноз d_3 , а ранжировка діагнозів має таку послідовність:

- 1) d_3 ; 2) d_4 ; 3) d_2 ; 4) d_1 .

Для настроювання функцій належності на експертні (експериментальні) дані можна скористатися операцією зведення в ступінь:

$$\mu(u) = [\tilde{\mu}(u)]^k \quad (3.18)$$

Для одержання більш об'єктивної оцінки кількості вхідних параметрів необхідно збільшувати, включаючи і якісні параметри. У випадку великого числа вхідних параметрів побудова системи висловів (логічного висновку) може стати складною. У теорії нечітких множин пропонується для цих випадків будувати дерево виводу, що поєднує систему висловів меншої розмірності після класифікації вхідних параметрів.

Таблиця 3.8 – Рекомендації щодо удосконалення технології управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»»

Назва заходу	Короткий зміст заходу	Прогнозований результат
Покращення показників управління інноваційним розвитком ТОВ «НВП «Південний Буг»».	Створення проектного відділу на підприємстві ТОВ «НВП «Південний Буг»».	Підвищення рівня інноваційної діяльності підприємства, спрощення процесу прийняття інноваційних рішень, прискорення розробки та впровадження нових технологій.
Збільшення обсягів виготовлення продукції та зменшення затрат часу на транспортування фурнітури для виготовлення взуття.	Придбання обладнання для самостійного виготовлення устілок для взуття.	Зниження собівартості устілок з 7,70 грн. до 7,45 грн., можливість реалізації устілок як окремого товару.
Вдосконалення системи управління розвитком персоналу	Покращення стимулів для мотивації персоналу	Зниження плинності кадрів на ТОВ «НВП «Південний Буг»», підвищення продуктивності праці.

Висновки за розділом 3

У третьому розділі магістерської роботи, було виявлено ряд проблем ТОВ «НВП «Південний Буг»», які потребують вирішення.

Перш за все, для ефективного управління інноваційною діяльністю була обрана інноваційна стратегія наступу, адже, дане підприємство базує свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції.

Розглянувши основні проблеми, з якими стикається підприємство ТОВ «НВП «Південний Буг»» у своїй діяльності, були обрані заходи щодо їх подолання.

Першою проблемою виявились уповільнені показники інноваційного розвитку підприємства. Для усунення цієї проблеми було запропоноване створення проектного відділу на підприємстві ТОВ «НВП «Південний Буг»». Саме завдяки цьому організація зможе систематично приймати інноваційні рішення, прискорити розробку та впровадження інноваційних технологій та підвищить рівень інноваційної діяльності підприємства.

Наступною проблемою підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» було виявлено недоцільність виготовлення окремих видів взуття через купівлю додатково устілок, тому для вирішення цієї проблеми було запропоновано придбати обладнання, яке виготовляє устілки. За допомогою такого заходу знизиться собівартість продукції та витрати часи на транспортування фурнітури. Також, завдяки новому обладнанню підприємство зможе реалізовувати устілки як окремий товар.

У третьому розділі, також було запропоноване вирішення проблеми плинності персоналу за допомогою вдосконалення системи управління розвитку персоналу, удосконалення мотиваційних стимулів. Також, була запропонована методика обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві ТОВ «НВП «Південний Буг»», за допомогою методу аналізу ієрархій та методів теорії нечітких множин.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах підприємствам для ефективної роботи необхідно завжди здійснювати розвиток підприємства, що є певним типом змін, який підвищує ступінь організованості системи в якій поєднані інноваційні процеси, які ведуть до якісних та кількісних змін у всіх галузях підприємства.

В процесі написання магістерської роботи було розкрито сутність понять «розвиток підприємства» та «інноваційний розвиток підприємства». Інноваційний розвиток підприємства варто визначати як процес закономірних змін у стані підприємства, який залежить від інноваційного потенціалу підприємства.

Управління інноваційним розвитком підприємств є цілеспрямованою дією керуючої системи над керованою системою об'єкта управління з метою змінити його поточний стан, у зв'язку з впровадженням інновацій. Було визначено, що процес управління інноваційним розвитком здійснюється за допомогою принципів, завдань, функцій та методів управління інноваційним розвитком. Такими методами було виявлено: правові, організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні.

Технологія управління інноваційним розвитком підприємства складає набір інструментів, що входять до певного методу управління у чіткій послідовності, що визначається дією економічних законів.

Також, у першому розділі дипломної роботи, було виявлено, що господарський механізм управління інноваціями відбувається впродовж чотирьох фаз життєвого циклу. Ефективність роботи цього механізму залежить від впливу на розвиток соціально-економічних результатів діяльності підприємств та впливу чинників з боку зовнішнього та внутрішнього середовища.

Об'єктом дослідження магістерської роботи було обрано підприємство ТОВ «НВП «Південний Буг»», повна назва якого ТОВ «Науково-виробниче підприємство «Південний Буг»».

Підприємство розпочало свою історію ще у 2006 році під назвою «Giranis». Але 24 січня 2017 року на базі старого підприємства було зареєстроване нове ТОВ «НВП «Південний Буг»» за адресою: місто Хмельницький, вулиця Козацька, 55.

Дане підприємство займається виготовленням взуття під торговою маркою «Giranis» та оптовою торгівлею взуттям. Серед основних переваг продукції ТМ «Giranis» є те, що: продукція відповідає європейським стандартам якості, так як експортується за кордон; найкраще співвідношення ціни та якості; постійна наявність на складі всього асортименту продукції; короткі терміни виконання замовлення; можливість доставки товару транспортом по Європі; гнучкі системи знижок для постійних клієнтів; широкий асортимент продукції.

Також, були досліджені техніко-економічні показники підприємства, та виявлено, що впродовж 2017-2019 років підприємство отримувало прибутки і мало тенденцію до їх зростання. А саме, чистий прибуток у 2018 році зріс на 142,80 тис. грн. у порівнянні з 2017 роком, що на 36,1% більше, у 2019 році він зріс аж до 832,8 тис. грн., що у порівнянні з попереднім роком більше аж на 54%.

Проаналізувавши техніко-економічні показники підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»», було зроблено висновок, що фінансово-економічний стан в період з 2017 по 2019 роки був стабільним, підприємство отримувало прибуток та було рентабельним.

Для успішного впровадження інновацій на підприємстві була досліджена ймовірність банкрутства підприємства за допомогою таких моделей як: модель Альтмана, Беєрмана, Спрінгейта та універсальна дискримінантна модель. Та в результаті було виявлено, що ймовірність банкрутства підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» є дуже низькою.

На підставі проведеного аналізу інноваційних можливостей підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»», були виявлені ряд проблем, які необхідно усунути за допомогою виявлених сильних сторін підприємства.

Перш за все, для ефективного управління інноваційною діяльністю була обрана інноваційна стратегія наступу, адже, дане підприємство базує свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції.

Розглянувши основні проблеми, з якими стикається підприємство ТОВ «НВП «Південний Буг»» у своїй діяльності, були обрані заходи щодо удосконалення системи управління інноваційним розвитком.

З метою покращення системи управління інноваційним розвитком підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» були запропоновані наступні заходи:

1) Покращення показників управління інноваційним розвитком ТОВ «НВП «Південний Буг»» шляхом створення проектного відділу;

2) Збільшення обсягів виготовлення продукції та продуктивності праці за допомогою придбання обладнання для самостійного виготовлення устілок для взуття;

3) Вдосконалення системи управління розвитком персоналу та зниження плинності персоналу шляхом покращення стимулів для мотивації персоналу;

4) Вдосконалення методики обґрунтування інноваційних рішень на підприємстві ТОВ «НВП «Південний Буг»».

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Heydarova O. Fuzzy logic methods in forecasting of financial results of enterprises activities with interval estimates/ O. Heydarova [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ijournals.org/>
2. Закон України "Про інноваційну діяльність" від 4 липня 2002 р. № 40 IV. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
3. Абрамешин А.Е., Вороніна Т.П., Молчанова О.П., Тихонова Е.А., Шленов Ю.В. Інноваційний менеджмент: підручник. / під.ред. О.П. Молчанової. М.: Віта-Прес, 2001. – 448 с.
4. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств / О.А. Адаменко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2010. – № 35. – С. 5-10.
5. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике// Уч.пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 368с.
6. Антіпов О.В. Формування інноваційної стратегії підприємства/ О.В.Антіпов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zavantag.com/tw_files/3601/d-3600118/7z-docs/3.pdf
7. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия : монография / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Харьков : Изд. Дом "ИНЖЭК", 2003. – 184 с.
8. Бурденюк. І. І., Черняк Н.І. Моделі і методи управління інноваційним розвитком агропромислового виробництва / І. І. Бурденюк, Н. І. Черняк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/716.pdf>
9. Волдачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии : учеб. пособие / Л. Волдачек, О. Волдачкова. – М.: Экономика, 1989. – 167 с.

10. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А.В.Гриньов. –Х.: ІНЖЕК, 2008. –308 с.
11. Гумба Х.М. Теоретические основы инновационного развития предприятий строительной отрасли : монография / Х.М. Гумба; МОН РФ, ФГБОУ ВПО «Моск. гос. строит. ун-т». – М. : МГСУ, 2017. – 200 с.
12. Гуткевич С. О. Індикатори стану господарського механізму управління інноваційним розвитком / С. О. Гуткевич, А. О. Князевич // Зб. наук. пр. Луцького національного технічного університету «Економічні науки», серія «Економіка та менеджмент». – Вип. 7 (26). – Ч. I. – Ред. кол. : відпр. ред. З. В. Герасимчук. – Луцьк, 2017.– С. 294-299.
13. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации / П.Ф. Друкер; пер. с англ. и ред. К.С. Головинского. – М.; СПб.; К. : Вильямс, 2007. – 432 с.
14. Заглумина Н.А. Формирование инструментария оценки уровня инновационного развития предприятия : автореф. дисс. на соискание ученой степени к.э.н. : 08.00.05 / Н.А. Заглумина. – Н. Новгород, 2011. – 26 с.
15. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств [Текст]: [монографія] / Н.С. Ілляшенко. - Суми : ДВНЗ Сумського державного університету, 2011. - 192 с.
16. Ілляшенко Н.С. Інноваційний менеджмент:[підручник]/Н.С. Ілляшенко. - Суми : ВТД Університетська книга, 2010. - 334 с.
17. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посібник для студ. вузів / С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.
18. Йохна М.А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. / М.А. Йохна, В.В. Стадник – К. : Видавничий центр «Академія», 2005. – 400 с.
19. Кабанов А.І. Роль держави та ринкових механізмів у здійсненні інноваційного розвитку вугільної галузі / А.І. Кабанов, Ю.З. Драчук, О.М. Яременко // Економічний вісник Донбасу. – 2007. – No 4 (10). – С. 4-11

20. Кибиткин А.И. Концептуальный подход к оценке инновационного развития предприятия / А.И. Кибиткин, М.Н. Чечурина // Вестник МГТУ. – 2015. – Том 14, № 2. – С. 427–434.
21. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії "розвиток підприємства" / В. Кифяк// Економічний аналіз. – Тернопіль, 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 190-194.
22. Князевич А. О., Крайчук О. В. Механізми управління інноваційним розвитком : моногр. / А. О. Князевич, О. В. Крайчук. – Рівне : Видавець О. Зень, 2015. – 136 с.
23. Коліщук О. В. Класифікація стратегій інноваційного розвитку економіки/ О. В. Коліщук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27481/1/P.86-87.pdf>
24. Коротков Э.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. – М. : Изд-во "Дека", 1997. – 304 с.
25. Корсікова Н. М. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах / Н. М. Корсікова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/19470/02-Korsikova.pdf?sequence=1>
26. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. :ТОВ "Академвидав", 2003. – 416 с.
27. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник / Л. Я. Малюта. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2017. –232с.
28. Микитюк П.П., Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник /П.П. Микитюк, Ж.Л. Крисько – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. –224с.
29. Мороз О.С. Формування системи показників для оцінювання інноваційного розвитку підприємства / О.С. Мороз // Економіка Крима. – 2012. – № 3(40). – С. 263-266.

30. Мошек Г. Є. Менеджмент : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, А. В. Семенчук; заг. ред. Г. Є. Мошека. – К. : Кондор, 2009. – 392 с.

31. Надтока Т.Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління // Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем : монографія / Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна, О.В. Мартякова / за заг. ред. О.В. Мартякової. – Донецьк : Вид-во ДонНТУ, 2011. – 744 с. – С. 564-569.

32. Новиков Д.А., Иващенко А.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы / Д.А. Новиков, А. А. Иващенко – М.: КомКнига, 2006. –332 с.

33. Олійник Л. В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі інноваційних програм/ Л. В. Олійник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <file:///C:/Users/User1/AppData/Local/Temp/4997.pdf>

34. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О.П. Пащенко // Вісник Хмельницького національного університету. – Сер.: Економічні науки. – 2011. – № 2, т. 2. – С. 99-103.

35. Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства / І.М. Підкамінний, В.С. Ціпурина // Ефективна економіка. – 2011. – № 3.

36. Пługіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття / Ю.А. Пługіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків, 2011. – № 36. – С. 193-196.

37. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування / Р.О. Побережний // Вісник національного технічного університету "ХПІ". – Харків, 2012. – № 13. – С. 90-100.

38. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю.С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – К., 2017. – Вип. 27, т. 1. – С. 30-34.

39. Пожуєва Т. О. Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства /Т. О. Пожуєва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/User1/AppData/Local/Temp/econrig_2014_1_18.pdf
40. Рясних Є.Г. Основи фінансового менеджменту: навчальний посібник / Є.Г. Рясних – Київ: “Академвидав”, 2010. – 336 с.
41. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто; пер. с венг.; общ. ред. и вступ. ст. Б.В. Сазонова. – М. : Прогресс, 1990. – 295 с.
42. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Київ : Академвидав, 2006. – 464 с.
43. Стадник В.В., Йохна М.А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: Підручник. – Хмельницький: ХНУ, 2011 – 332с.
44. Струніна Л.В. Структурні особливості розвитку інноваційної активності українських підприємств / Л.В.Струніна, В.В. Струнін // Наукові праці НУХТ. – 2014. – Том 20. – С. 76.
45. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс; сокр. пер. с англ.; науч. ред. К.Ф. Пузыря. – М. : Экономика, 1989. – 271 с.
46. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 6-изд., испр. идоп. – Спб.: Питер, 2008. – 448 с.
47. Федулова Л. І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств / Л.І. Федулова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2014_2_122_135.pdf
48. Шульгіна, Л.М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства / Л.М. Шульгіна, В.В. Юхименко // Маркетинг і менеджмент інноваційної діяльності. –№ 3 –Т. 2, 2018.–С. 79 –84.
49. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала и цикла конъюнктуры) : Пер. с нем. / Й. А. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 453 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Сутність поняття «розвиток підприємства»

Автори	Сутність поняття «розвиток підприємства»
Н.В.Афанасьєв [7, с. 27]	Це об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи обумовлена як фундаментальними законами природи, так і закономірностями функціонування конкретних систем, при якій формуються нові властивості системи.
Е.М. Коротков [24, с. 296]	Сукупність змін, що ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища.
О.Є. Кузьмін [26, с. 36]	Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності.
В.Ф. Кифяк [21, с. 193]	Динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів та принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємством, спрямованих на досягнення пріоритетів.
Т.Б. Надтока., Г.А. Какуніна [31]	Процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним.
Ю.А. Плугіна [36, с. 194]	Якісні перетворення в його діяльності за рахунок змін кількісних і структурних характеристик технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій.

Джерело: складено автором за даними [24, 26, 27, 31, 36].

Таблиця А.2 – Порівняння дефініцій сутності «інноваційний розвиток підприємства»

Автори	Сутність поняття «інноваційний розвиток підприємства»	Основні характеристики дефініцій
1	2	3
О. Адаменко [4]	Це діяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких потреб та підвищення ефективності господарювання.	Нові методи і засоби задоволення потреб споживачів, підвищення ефективності.
Х. Гумба [11, с.34]	Це не тільки основний інноваційний процес, але і розвиток системи факторів та умов, необхідних для його здійснення, тобто інноваційного потенціалу.	Інноваційний процес; інноваційний потенціал.
Н. Заглуміна [14]	Це сукупність відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації на основі інновацій.	Сукупність відносин; підвищення ефективності та конкурентоспроможності через інновації.
С. Ілляшенко [17]	Це процес господарювання, що спирається на безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту.	Процес господарювання; реалізація потенціалу; модифікація діяльності; ринки збуту.

Продовження таблиці А.2

1	2	3
А. Кібіткін, М. Чечуріна [20]	Це розгортання інноваційного процесу впровадження нововведень (частіше за все технічного, технологічного характеру).	Процес упровадження нововведень.
О. Мороз [29]	Це процес пошуку та створення нової продукції та процесів на основі використання сукупності всіх наявних засобів та можливостей підприємства, що веде до якісних змін (підвищення конкуренто-спроможності, збільшення стійкості в мінливих зовнішніх умовах, формування нових ринків збуту тощо).	Пошук та створення нової продукції і процесів; якісні зміни.
І. Підкамінний, В. Ціпурінда [35]	Це шлях, який базується на поглибленні поєднання цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, вдосконаленні її діяльності, вдосконаленні бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей.	Поглиблення поєднання цілей підприємства та кожного його працівника; удосконалення діяльності та бізнес-процесів.
І. Федулова [47], Ю. Погорелов [38]	Це такий розвиток підприємства, де джерелом розвитку є інновації.	Розвиток за рахунок інновацій.

Джерело: складено автором за даними [4, 14, 17, 20, 29, 34, 35, 47].

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Методика управління інноваційним розвитком підприємства

Етапи управління інноваційним розвитком	Моделі та методи управління інноваційним розвитком
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод сегментації, методи аналізу та статистичної оцінки, методи порівняльного аналізу, метод побудови матриці можливостей.
Формування завдань та цілей інноваційного розвитку підприємства	методи активного пошуку, мозковий штурм, методи аналогій, експертні методи; методи пасивного пошуку (реалізація пропозицій споживачів, маркетингові дослідження).
Розробка стратегії управління інноваціями підприємства	метод сценарію розвитку, імітаційні моделі, методи експертних оцінок, методи динамічного програмування.
Визначення інноваційного потенціалу підприємства	методи вартісного аналізу, метод розриву, теорії масового обслуговування, метод мозкової атаки.
Розрахунок ефективності інноваційних проектів	методи аналізу чутливості проектів, оцінки ефективності інвестиційних проектів та аналізу безбитковості проектів.
Розробка та прийняття управлінських рішень стосовно інноваційного розвитку	методи системного аналізу, методи регресійного аналізу, експертні методи, аналіз відхилень, оперативно-календарного управління.

Джерело: складено автором за даними [8].

Додаток В

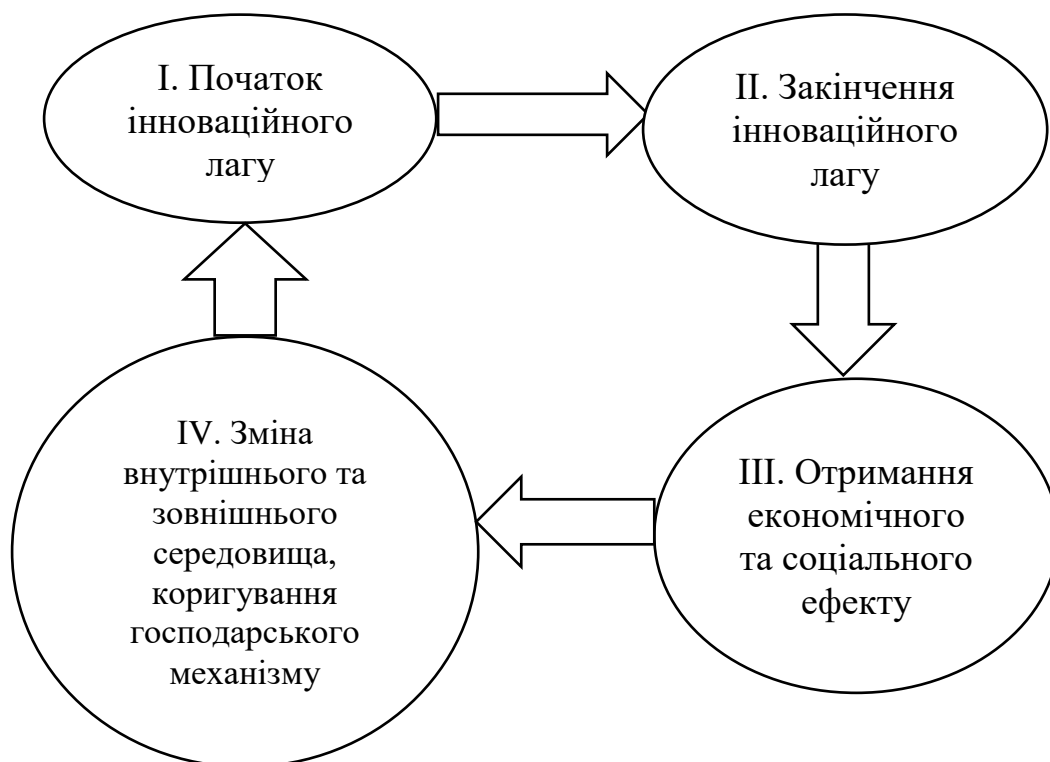


Рисунок В.1 – Фази життєвого циклу господарського механізму управління інноваційним розвитком

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Динаміка основних показників ефективності управління підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»» за 2017-2019 роки

Назва показника	Одиниця виміру	Роки			Темпи зростання (спаду), % до бази	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2017
1. Виручка від реалізації продукції	тис.грн	36920	44933,00	67145,80	121,70	149,44
2. Чисельність працюючих, всього	осіб	28,00	42,00	47,00	150,00	111,90
у т.ч. Управлінських працівників	осіб	11,00	16,00	18,00	145,45	112,50
3. Прибуток від реалізації	тис.грн	3030,00	2724,00	3164,50	89,90	116,17
4. Загальні витрати (собівартість)	тис.грн	33890	42209,00	63981,30	124,55	151,58
5. Витрати на управління	тис.грн	788,00	1198,00	1089,00	152,03	90,90
6. Фонд оплати праці, всього	тис.грн	2010,00	3038,00	3002,10	151,14	98,82
у т.ч. Управлінських працівників	тис.грн	789,64	1157,33	1149,74	146,56	99,34
7. Обсяг виробництва на одного управлінського працівника	тис.грн	3356,36	2808,31	3730,32	83,67	132,83
8. Прибуток на одну грн витрат на управління	грн	3,85	2,27	2,91	59,13	127,80
9. Частка витрат на управління в загальних витратах	%	2,33	2,84	1,70	-	-
10. Частка управлінських працівників у загальній чисельності працюючих	%	39,29	38,10	38,30	-	-
11. Частка заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	39,29	38,10	38,30	-	-

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Особливості розрахунку моделей оцінювання ймовірності банкрутства

Назва моделі	Основна формула та граничні значення ймовірності банкрутства
Модель Альтмана	$Z=1,2X_1+1,4X_2+3,3X_3+0,6X_4+X_5$, де X_1 – робочий капітал/активи; X_2 – нерозподілений прибуток / активи; X_3 – експлуатаційна прибуток / активи; X_4 – ринкова вартість власного капіталу / бухгалтерська вартість заборгованості; X_5 – виручка (загальний дохід) / активи. $Z < 1,81$ - дуже висока ймовірність банкрутства; якщо $1,81 \leq Z \leq 2,7$ - висока ймовірність банкрутства; якщо $2,7 \leq Z \leq 2,99$ - можливе банкрутство; якщо $Z \geq 3,0$ - ймовірність банкрутства вкрай мала.
Модель К. Беермана	$Z=0,077X_1+ 0,813X_2+ 0,124X_3 - 0,105X_4 - 0,063X_5+ 0,061X_6+ 0,268X_7+ 0,217X_8+ 0,012X_9+ 0,165X_{10}$, де X_1 – позичковий капітал / валюта балансу; X_2 – чистий прибуток / валюта балансу; X_3 – чистий прибуток / позичковий капітал; X_4 – чистий прибуток / чиста виручка від реалізації; X_5 – грошовий потік / позичковий капітал; X_6 – чиста виручка від реалізації / валюта балансу; X_7 – запаси / чиста виручка від реалізації; X_8 – сума амортизації / вартість основних засобів на кінець періоду; X_9 – введені основні засоби / сума амортизації; X_{10} – заборгованість за банківськими позиками / позичковий капітал $Z > 0,32$ – підприємство знаходиться під загрозою банкрутства; $0,32 > Z > 0,236$ – неможливо ідентифікувати можливість банкрутства; $Z < 0,236$ – не загрожує банкрутство
Модель Г. Спрінгейта	$S= 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D$, де A – робочий капітал / валюта балансу; B – прибуток до сплати податків та відсотків / валюта балансу; C – прибуток до сплати податків / поточні зобов'язання; D – чистий дохід / валюта балансу $S < 0,862$ – підприємство потенційний банкрут
Універсальна дискримінантна модель	$Z = 1,5 X_1 + 0,08 X_2 + 10 X_3 + 5 X_4 + 0,3 X_5 + 0,1 X_6$ де X_1 – Cash Flow / зобов'язання; X_2 – валюта балансу/ зобов'язання; X_3 – чистий прибуток/ баланс; X_4 – чистий прибуток/ виручка; X_5 – виробничі запаси/ виручка; X_6 – виручка/основний капітал.

Таблиця Д.2 – Розрахунок показника ймовірності банкрутства за допомогою моделі Альтмана для ТОВ «НВП «Південний Буг»»

Індекс	Розрахунок		
	2017 рік	2018 рік	2019 рік
X1	$6700/6725=1$	$11593/11660=0,99$	$8940,6/9303,1=0,96$
X2	$1784/6725=0,27$	$537/11660=0,05$	$832,8/9303,1=0,09$
X3	$2476/6725=0,37$	$822/11660=0,07$	$1016,2/9303,1=0,11$
X4	0	0	0
X5	$62197/6725=9,25$	$44933/11660=3,85$	$67145,8/9303,1=7,22$
Z	$1,2*1+1,4*0,27+3,3*0,37+9,25=12,03$	$1,2*0,99+1,4*0,05+3,3*0,07+3,85=5,34$	$1,2*0,96+1,4*0,09+3,3*0,11+7,22=8,86$

Таблиця Д.3 – Розрахунок показника ймовірності банкрутства за допомогою моделі Спрінггейта для ТОВ «НВП «Південний Буг»»

Індекс	Розрахунок		
	2015 рік	2016 рік	2017 рік
X1	$6700/6725=1$	$11593/11660=0,99$	$8940,6/9303,1=0,96$
X2	$2476/6725=0,37$	$822/11660=0,07$	$1016,2/9303,1=0,11$
X3	0,00	0,00	0,00
X4	$62197/6725=9,25$	$44933/11660=3,85$	$67145,8/9303,1=7,22$
Z	$1,03*1,00+3,07*0,37+0,4*9,25=5,85$	$1,03*0,99+3,07*0,07+0,4*3,85=2,78$	$1,03*0,96+3,07*0,11+0,4*7,22=4,21$

Індекс	Розрахунок		
	2017 рік	2018 рік	2019 рік
X1	$6700/6725=1$	$11593/11660=0,99$	$8940,6/9303,1=0,96$
X2	$1784/6725=0,27$	$537/11660=0,05$	$832,8/9303,1=0,09$
X3	$2476/6725=0,37$	$822/11660=0,07$	$1016,2/9303,1=0,11$
X4	0	0	0
X5	$62197/6725=9,25$	$44933/11660=3,85$	$67145,8/9303,1=7,22$
Z	$1,2*1+1,4*0,27+3,3*0,37+9,25=12,03$	$1,2*0,99+1,4*0,05+3,3*0,07+3,85=5,34$	$1,2*0,96+1,4*0,09+3,3*0,11+7,22=8,86$

Додаток Е

Таблиця Е.1 – SNW-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «НВП «Південний Буг»»

№	Стратегічна позиція фактору внутрішнього середовища	Якісна оцінка позицій		
		Сильна - S	Нейтральна - N	Слабка - W
1	2	3	4	5
Кадри				
1	наявність необхідних кадрів	+		
2	стимули для мотивації персоналу			+
3	плинність кадрів			+
4	кваліфікація персоналу		+	
5	оплата праці порівняно з конкурентами		+	
Управління (менеджмент)				
6	стиль керівництва			+
7	імідж та престиж організації		+	
8	кваліфікація і здібності керівників	+		
9	загальна система контролю	+		
10	організаційний клімат та культура		+	
Виробництво				
11	вартість сировини та її доступність	+		
12	контроль за процесом виготовлення продукції		+	
13	впровадження інновацій, дослідження та розробки			+
14	складання графіка роботи	+		
15	контроль за якістю продукції		+	
Маркетинг				
16	цінова політика	+		
17	зворотній зв'язок із споживачами			+
18	способи просування товару на ринок за допомогою реклами		+	
19	збір потрібної інформації про ринок		+	
20	розширення номенклатури товарів	+		

Продовження таблиці Е.1

1	2	3	4	5
Фінанси та облік				
21	ставлення до податків		+	
22	ефективний контроль за витратами організації		+	
23	прибутковість підприємства	+		
24	тенденції змін фінансових показників	+		

Таблиця Е.2 – SWOT-аналіз підприємства ТОВ «НВП «Південний Буг»»

Фактори зовнішнього середовища	Можливості (О): 1.Вдосконалення системи виробництва; 2.Поява нових технологій; 3. Вихід на нові ринки збуту; 4.Можливість розширення виробництва.	Загрози (Т): 1. Поява нових конкурентів; 2. Нестабільна ситуація в країні; 3. Нестабільний курс національної валюти у співвідношенні до іноземної.
Фактори внутрішнього середовища		
Сильні сторони (S):	Поле «Сильні сторони/можливості»	Поле «Сильні сторони/загрози»
1.Стабільний ріст обсягів виробництва; 2.Постійна клієнтська база; 3. Низькі ціни на товар; 4.Побудова нової споруди для виробництва; 5.Наявні налагоджені партнерські відносини; 6.Широкий асортимент продукції.	1.Стабільний ріст обсягів виробництва, широкий асортимент продукції та низькі ціни товару можуть забезпечити вихід на нові ринки збуту та розширення виробництва (1,3,6-3,4) 2.Завдяки новій споруді для виробництва існує можливість вдосконалення та розширення виробництва товару (4-1,4) 3.Наявні налагоджені партнерські відносини дозволяють вийти на нові ринки збуту (5-3)	1.Низькі ціни на товар та широкий асортимент продукції дозволяють виборювати першість на ринку серед конкурентів (3,6-1) 2. Наявність постійної клієнтської бази забезпечує ефективну діяльність підприємства в нестабільних економічних умовах країни (2,5-2,3)

Продовження таблиці Е.2

Слабкі сторони (W):	Поле «Слабкі сторони/можливості»	Поле «Слабкі сторони/загрози»
<p>1. Низький рівень маркетингової політики;</p> <p>2. Висока плинність кадрів;</p> <p>3. Відсутність проектного відділу.</p>	<p>1. Через слабо розвинену маркетингову діяльність підприємству важко вийти на нові ринки збуту (1-4)</p> <p>2. Через високу плинність кадрів можливе погіршення продуктивності праці на підприємстві та відсутності можливості розширення виробництва (2-4)</p> <p>3. Через відсутність проектного відділу на підприємстві неможливо впровадити нові технології (3,4-2)</p>	<p>1. Низький рівень маркетингової діяльності може призвести до втрати потенційних клієнтів та послаблення конкурентних переваг підприємства (1-1)</p> <p>2. Висока плинність кадрів може призвести до переходу робітників в конкурентні фірми (2-1)</p>