

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

Управління груповою динамікою на інноваційно-орієнтованому підприємстві  
(на прикладі ДП «Новатор»)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Менеджмент

Шифр ДРМН.19102.ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МН-19-1 \_\_\_\_\_ Дмитро СКОЦИК  
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д.е.н., професор \_\_\_\_\_ Валентина СТАДНИК  
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Ірина ГРАБОВСЬКА  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**До захисту допускаю:**

Завідувач кафедри менеджменту \_\_\_\_\_ Ніла ТЮРІНА  
та адміністрування Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 2023 р.

Хмельницький 2023

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр, назва

Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

(Н Тюріна)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Скоцику Дмитру Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема роботи: Управління групою динамікою на інноваційно-орієнтованому підприємстві (на прикладі ДП «Новатор»)

Керівник роботи Стадник Валентина Василівна, доктор економічних наук, професор

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

затверджена наказом по університету від 01 березня 2023 р. № 5

2 Термін здачі студентом завершеної роботи \_\_\_\_\_ 20 червня 2023 р

3 Вихідні дані до роботи Літературні джерела з досліджуваної теми; дані фінансової і статистичної звітності підприємства за три роки та результати власних досліджень за темою роботи; нормативні документи, що регламентують роботу підприємства

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

Вступ, у якому розкрити актуальність теми. Теоретичний розділ, у якому сформулювати теоретичні основи дослідження. Аналітико-дослідницький розділ, у якому зробити загальний аналіз роботи підприємства за три роки і деталізовані дослідження, що відповідають темі дипломної роботи. Проектно-рекомендаційний розділ, у якому розробити рекомендації щодо поліпшення роботи підприємства в розрізі досліджуваної проблеми. Висновки. Список джерел посилання.

5 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 1. Стадії розвитку групи. 2. Порівняльні характеристики роботи груп та команд 3. Ознаки інноваційно-орієнтованих підприємств. 4. Динаміка основних показників діяльності підприємства за три роки. 5. Ранжування чинників зовнішнього середовища ДП «Новатор». 6. Динаміка показників ефективності управління ДП «Новатор» 7. Матриця SWOT ДП «Новатор» . 8. Складові системи менеджменту, що впливають на групову динаміку 9. Ціннісні орієнтири організаційної культури для інноваційно-орієнтованого підприємства 10. Рекомендовані заходи.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГРУПОВОЮ ДИНАМІКОЮ НА ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ .....	6
1.1 Групова динаміка як об’єкт управління в системі менеджменту підприємства .....	6
1.2 Сутність і специфічні ознаки інноваційно-орієнтованого підприємства як середовища людської взаємодії.....	12
1.3 Технології та методи управління груповою динамікою на інноваційно-орієнтованих підприємствах .....	16
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НОВАТОР».....	19
2.1 Характеристика підприємства та основних результатів його діяльності у період 2020-2022 років.....	19
2.2 Дослідження зовнішніх та внутрішніх чинників діяльності підприємства з використанням методики SWOT-аналізу .....	24
3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГРУПОВОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ НА ДП «НОВАТОР» ДЛЯ ЗРОСТАННЯ РІВНЯ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОСТІ.....	34
3.1 Формування комплексного підходу до управління груповою динамікою в процесах командотворення .....	34
3.2 Лідерство і корпоративна культура у формуванні мотиваційного середовища інноваційної діяльності .....	40
ВИСНОВКИ .....	46
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ .....	48
ДОДАТКИ .....	52

## ВСТУП

В умовах війни та повоєнного відродження української економіки на успішне й стабільне функціонування можуть розраховувати лише такі підприємства, які здатні виводити на ринок конкурентоспроможні продукти. Для цього вони мають бути інноваційно-орієнтованими. Для цього у складі персоналу підприємства має бути достатньо працівників, що можуть бачити напрями вдосконалення процесів, які здійснює підприємство. А також – створювати нове для такого вдосконалення. Висококваліфікований і вмотивований до генерування нових ідей персонал є важливою конкурентною перевагою сучасних підприємств, і особливо – інноваційно-орієнтованих. Тому одним із пріоритетних завдань менеджменту вітчизняних підприємств має бути залучення усіх працівників в інноваційний процес.

А для цього необхідно ефективно керувати груповою динамікою, використовувати керівні й лідерські важелі впливу на працівників для конструктивного діалогу у вирішенні проблемних виробничих питань. Взаєморозуміння щодо єдності цілей між власниками бізнесу і найманими працівниками згуртовуватиме персонал, що важливо нині для економічного виживання підприємства. Тому обрана тема випускної роботи бакалавра є актуальною і важливою.

Дослідженням теоретичних і практичних аспектів управління поведінкою людей в робочих колективах (груповою динамікою) займались багато відомих науковців, зокрема, К. Левін, Д. МакГрегор, П. Херсі і К. Бланшар, Дж. Мід, П. Горностай, О. Коробанова, М. Пасека, С.Савін, М. Семикіна, В.Стадник, М.Туленков, Л.Хомич, Л.Чорна, В. Шекета та ін.). Проте сучасні умови функціонування українських підприємств, які нині вимушені докладати значних зусиль для свого виживання на ринку, потребує нового погляду на проблему і розроблення практичних рекомендації для її вирішення.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних основ та розроблення прикладних рекомендацій для поліпшення управління груповою

динамікою в існуючому організаційному просторі підприємства для того, щоб зробити його інноваційно-орієнтованим.

Для досягнення заданої мети поставлено і вирішено такі завдання:

- розглянути сутність та зміст управління груповою динамікою в сукупності завдань системи менеджменту підприємства;
- розкрити особливості інноваційно-орієнтованого підприємства з погляду завдань управління цілями розвитку і конкурентоспроможності;
- проаналізувати господарсько-виробничу діяльність ДП «Новатор» за три роки та оцінити його сучасні сильні і слабкі сторони і позиції на ринку, використовуючи метод SWOT-аналізу;
- розробити практичні рекомендації для удосконалення управління груповою динамікою ДП «Новатор» як інноваційно-орієнтованого підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління груповою динамікою на державному підприємстві «Новатор».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і прикладних положень управління груповою динамікою на інноваційно-орієнтованому підприємстві.

У процесі виконання роботи було застосовано: системний підхід, гносеологічний аналіз, порівняння, узагальнення (пп. 1.1–1.3), методи економіко-статистичного аналізу, графічного моделювання, індукції та дедукції SWOT-аналізу (пп. 2.1-2.3), соціометрії (п. 3.3), наукового абстрагування, синтезу і наукового узагальнення (р.3, висновки).

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є праці зарубіжних та вітчизняних вчених, присвячених управлінню інноваційною діяльністю і поведінкою персоналу підприємства, фінансово-статистична звітність ДП «Новатор», закони України, матеріали власних досліджень.

Апробація результатів досліджень відбулась на Всеукраїнському студентському економічному форумі, присвяченому 50-річчю факультету економіки і управління Хмельницького національного університету (м. Хмельницький, 8 червня 2023 р.).

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГРУПОВОЮ ДИНАМІКОЮ НА ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Групова динаміка як об'єкт управління в системі менеджменту підприємства

В ринкових умовах господарювання підприємства можуть успішно функціонувати лише в тому разі, якщо в них налагоджене ефективне керування усіма процесами, що в сукупності забезпечують створення продукції чи надання послуг. Тобто – вони мають раціонально побудовану і добре налагоджену систему менеджменту. В науковій літературі система менеджменту трактується як «структурована сукупність взаємопов'язаних управлінськими відносинами функціональних елементів внутрішнього середовища підприємства, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем в процесах створення і реалізації продуктів і послуг, забезпечуючи ефективність цих процесів і досягнення поставлених цілей» [20, с.115].

З цього визначення випливає кілька важливих висновків. По-перше, елементи внутрішнього середовища мають бути так взаємопов'язані управлінськими відносинами, щоб ефективно взаємодіяти між собою при вирішенні управлінських проблем і завдань. По-друге – рішення, які приймаються в системі менеджменту, мають забезпечувати досягнення поставлених цілей. Тобто, система менеджменту підприємства визначає цілі його діяльності і обирає методи й інструменти для їх досягнення. І те, й інше знаходиться під впливом зовнішнього середовища, тому що підприємство є відкритою соціально-економічною системою, яка створює те, що потрібно для споживачів своєї продукції, формуючи для цього відповідну ресурсну базу і розробляючи необхідні бізнес-процеси. І якщо всі процеси побудовано правильно (раціонально), то економічний результат їх реалізації буде

позитивним. Якщо ж ні – велика ймовірність того, що таке підприємство буде витіснене з ринку конкурентами і завершить свій життєвий цикл.

Отже, раціональність організаційного проектування формує основу ефективності економічної діяльності. Проте реальні ситуації, з якими менеджменту підприємства доводиться стикатися, можуть погіршувати цю ефективність. І однією із значних груп чинників, які формують такі ситуації, є поведінка працівників – як осіб, що перебувають в певному організаційному оточенні і в процесах організаційної взаємодії знаходяться під впливом колег, керівників чи інших членів соціуму, з якими доводиться контактувати для вирішення робочих питань. Особливості і наслідки такої взаємодії дають підстави виділити їх у окреме коло питань, якими мають займатися менеджери для того, щоб соціальна складова спільної діяльності не знижувала ефективність діяльності економічної. Це коло питань відноситься до сфери соціальної психології груп і описує значне коло процесів і станів, в яких можуть перебувати групи (в тому числі робочі колективи) різної величини, рівня розвитку, сфери діяльності і професійного спрямування тощо. Вивчення цих процесів і станів дає змогу аналізувати їх причини і виокремлювати найбільш істотні чинники групової взаємодії, що можуть впливати на ефективність робочих груп. Тому так багато вчених займалися і займаються вивченням теоретичних і практичних аспектів управління поведінкою людей в колективах (груповою динамікою).

Термін «групова динаміка» запроваджено К. Левінім – для позначення створеної ним наукової школи (школа групової динаміки), яка вивчала розвиток відносин в групі і розглядала групу як певну цілісність, що характеризується динамічним розвитком. Описуючи властивості групи, К.Левін опирався на такі закони [36]:

1. Ціле домінує над окремими частинами. Це значить, що групу не можна розглядати як просту суму індивідів, оскільки вона часто змінює їх усталену поведінку, унормовує її до прийнятної в групі. За цих умов групою стає легше керувати, оскільки кожен індивід визнає свою залежність від інших.

2. Окремі елементи об'єднуються в ціле. Тим самим основою групи є взаємозалежність індивідів. Вони більш схильні приєднуватися до груп, з якими себе ототожнюють, а не до тих, від яких залежать. Тому вони будуть прагнути залишитись в групі осіб, до яких прагнуть належати, навіть якщо їх поведінка є недружньою.

Ці міркування К.Левіна пізніше були підтверджені емпірично – і це дало підстави для висновку, що групи різної спрямованості мають свої закономірності функціонування і розвитку. А механізми групової динаміки збалансовують сили розвитку і стабілізації.

Під груповою взаємодією вчені розуміють «динамічну систему взаємовпливів, інформаційний та емоційний обмін, трансформацію структури та конфігурації групових суб'єктів, що супроводжується виникненням групових психологічних феноменів. Важливою характеристикою взаємодії є соціальна дистанція (соціальна близькість) між соціальними об'єктами (груповими суб'єктами), тобто певна сукупність вимірів, що утворюються завдяки близькості між ними» [5]. У цьому визначенні важливим є акцент на емоційності інформаційних обмінів – саме це може впливати на сприйняття або упереджене ставлення до наданої інформації, формувати довіру в стосунках між членами групи, а значить – результативність співпраці.

Результативність визначається здатністю робочої групи досягти поставлених цілей (запланованих результатів). А це безпосередньо залежить від рівня співпраці членів команди, залучених до процесу їх розробки. Тому управління розвитком відносин в трудових колективах є важливою частиною роботи менеджерів. Тим більше, якщо перед менеджментом постає завдання зміни філософії діяльності підприємства, перетворення його у підприємство інноваційного типу. Це потребує не лише креативного персоналу, але й вміння людей спільно працювати над створенням нового і його втіленням.

Згідно моделі Б.Такмана, яку він запропонував для пояснення групової динаміки, мала робоча група у своєму розвитку може проходити 4 продуктивних стадії – Forming, Storming, Norming, Performing. У навчальній

літературі їх трактують як – 1) формування (первинне сприйняття інших); 2) притирання (зближення, нормалізація стосунків); 3) неповної інтеграції (сприйняття ролей і спільної дії); 4) командної роботи (повної інтеграції, зчеплення). Це показано на рисунку 1.1.

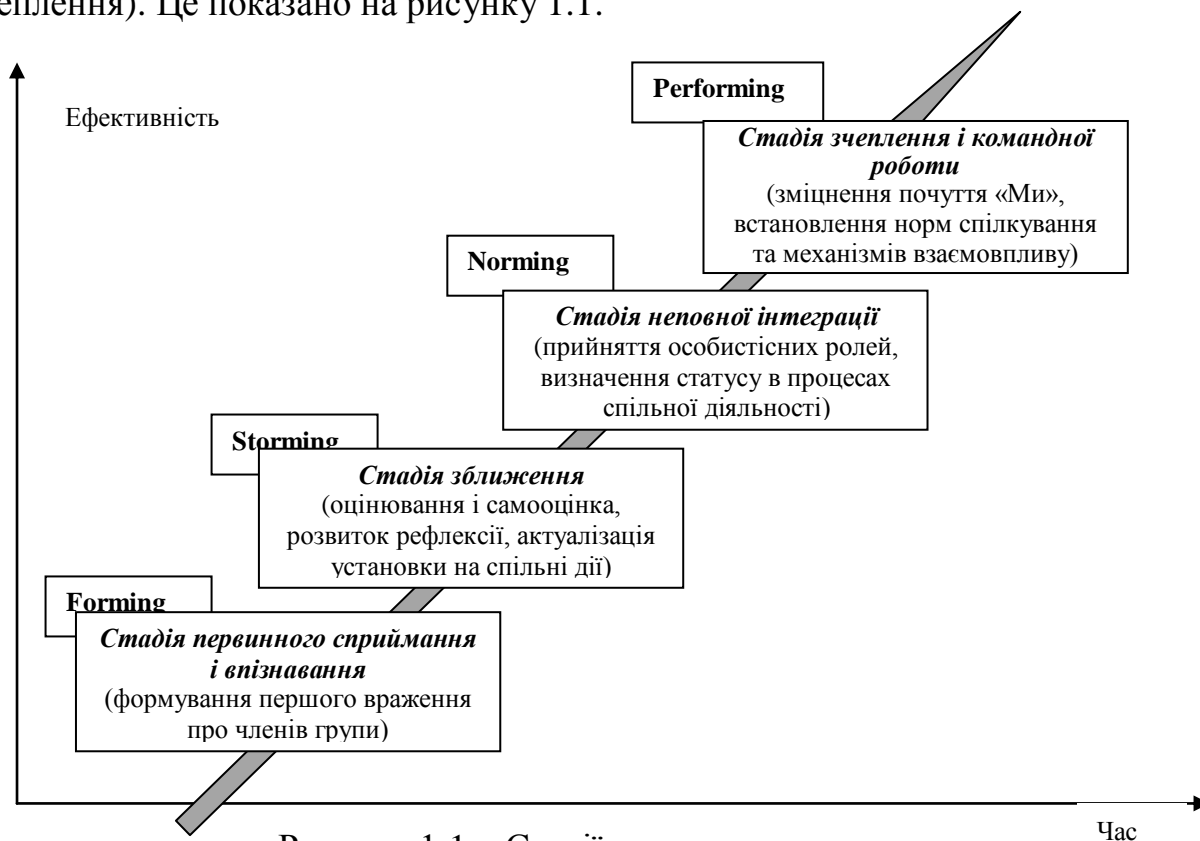


Рисунок 1.1 – Стадії розвитку групи

Джерело: побудовано автором на основі [12; 40]

Відносини між учасниками групи на цих стадіях відрізняються, поступово змінюючись в бік згладжування конфліктів. Поступальний розвиток групи стримують (і зумовлюють) певні суперечності, які не дають змогу прискорити перехід до командної роботи або ж навіть роблять його неможливим. Найчастіше це суперечності, що в своїй основі мають психологічні відмінності між оцінкою і самооцінкою. Вони стосуються порівняння [12]:

- потенційних можливостей групи з її реальною діяльністю;
- привабливості зростаючої інтеграції для розширення можливостей членів групи і потребою кожного учасника реалізуватися в ній особисто;
- результатів посилення орієнтації групи на спільне «Ми» і усвідомлення місця і ролі групи в ширшій соціальній спільноті.

І тут велике значення має вміння лідера так працювати з підлеглими, щоб уникати конфліктів з ними з приводу їх здатності до швидкої адаптації у формуванні робочих відносин і виконанні поставлених перед ними завдань. Це дає змогу перейти до командної роботи, яка характеризується вищим рівнем організаційної взаємодії, коли співпраця приносить задоволення і її результати позитивно впливають на психологічний клімат в групі.

У групі поведінка кожного члена має сприяти соціальній взаємодії і досягненню спільних цілей. Проте особистісні якості людей, що об'єднались у трудовий колектив, відрізняються – і цим пояснюються відмінності їх поведінки в групі. Для її ефективної роботи рекомендують так підбирати команду, щоб в ній були люди, здатні генерувати ідеї, встановлювати критерії їх корисності та конструктивно їх оцінювати (критикуючи, знаходити слабкі місця, що можуть завадити успіху), заохочувати висловлювати думки, збирати корисні та узагальнювати результати обговорення, організовувати процес реалізації ідеї та координувати його, шукати необхідну інформацію чи людей, які можуть внести щось конструктивне в процес створення нового, підтримувати творчий процес навіть тоді, коли він зайшов у глухий кут тощо.

Робота в команді – це психологічна, поведінкова та розумова робота, яку виконують у ході співпраці усі члени команди, коли вони виконують спільні завдання і прагнуть досягти визначеної (бажаної) мети. Очевидно, що створення неформальної атмосфери командної роботи допомагатиме працівникам краще бачити позитивні якості колег, налагодити чи зміцнити стосунки в колективі, відчувати задоволення від позитивних результатів командної роботи. Водночас це сприятиме поліпшенню відносин з керівництвом, що мінімізує виникнення конфліктних ситуацій. Якщо ж процесам групової динаміки не приділяти належної уваги, то це може спричинити зростання напруженості в групі, підвищення рівня конфліктності, приховуванням частини робочої інформації. І група може свідомо (або й несвідомо) протидіяти змінам, яких потребує розвиток підприємства чи інший динамічний процес (наприклад, зміна складу чи статусу учасників групи).

Робочі команди – це різновид груп, вони мають основні характеристики будь-якої групи: цілі, взаємодія і взаємозалежність, єдність дій, склад та структура відносин. Проте інтенсивність прояву кожного з цих атрибутів у командах та групах різна (табл. 1.1) [31].

Таблиця 1.1 – Порівняльні характеристики роботи груп та команд

Критерії порівняння	Група	Команда
Мета	Вузька проблема без знання глобальних цілей	Чіткі і зрозумілі цілі та стратегії їх досягнення
Участь	Виконання обов'язків та інструкції	Активна позиція, заснована на результатах мотивації. Обмін результатами незалежно від особистого внеску в діяльність групи
Рольова структура	Суворий розподіл ролей і обов'язків, взаємозалежність	Розподіл компетенцій, гнучка зміна ролей, взаємопов'язані відносини
Управління	Адміністративне управління, наявність керівника	Лідерство на основі компетенцій та довіри, допомога й підтримка
Прийняття рішень	Рішення приймаються більшістю голосів або керівником групи	Ефективні процедури прийняття групових рішень
Конфлікт, вирішення	Ігнорування конфліктів	Сприйняття корисності конфліктів, зумовлених інтелектуальними компетенціями, та їх ефективне вирішення
Взаємодія	Цілеспрямованість, близькість, уникнення критики	Цілеспрямованість і підтримання відносин довіри; свобода думки, підтримка ініціативи
Комунікації	Через формального лідера	Відкритість, взаємна повага
Творчість	Працюємо за правилами, підтримка стереотипів	Гнучкість і адаптація, постійне вдосконалення і професійне зростання, підтримка розвитку компетентності і творчого потенціалу учасників

Перехід до командної роботи має особливе значення для розробки і реалізації нових проєктів, оскільки дає змогу мінімізувати неконструктивні конфлікти і тим самим забезпечити більш продуктивну та результативну роботу над вирішенням неструктурованих інноваційних завдань. Тобто, в системі менеджменту підприємства більшої актуальності набуває проблема управління груповою поведінкою інноваційно-орієнтованого підприємства. Тому логічно більш детально розглянути особливості діяльності інноваційно-орієнтованого підприємства – як з точки зору його стратегічних завдань як суб'єкта ринку, так

і з погляду більш конкретних цілей функціонального управління – роботи з персоналом ( бо саме працівники створюють і реалізують інновації).

## 1.2 Сутність і специфічні ознаки інноваційно-орієнтованого підприємства як середовища людської взаємодії

Ринкова поведінка підприємства на відкритому ринку визначається особливістю конкурентної боротьби на ньому. Але не менше вона залежить від макроекономічних умов діяльності. Домінуючим чинником нинішнього стану вітчизняних підприємств є масштабна економічна криза, викликана російською агресією. Внаслідок масштабних руйнувань, яких зазнали цілі виробничо-господарські комплекси (і не тільки ті підприємства, що потрапили в зону бойових дій, а ті, що були прив'язані до них ланцюжками створення вартості), більшість підприємств зазнали відчутних втрат – як суто матеріального характеру (через фізичні руйнування виробничих систем), так і ресурсного - фінансових втрат, втрат кадрового потенціалу, втрат споживчих ринків та ін. Тому в нинішніх реаліях багато підприємств вимушені диверсифікувати свою діяльність, заново вибудовувати технологічні ланцюжки, переходити на випуск нової продукції та виходити з нею на нові ринки. Підприємства сьогодні між собою конкурують у сфері створення й реалізації інновацій, від швидкості впровадження яких залежить рівень доходності від реалізованої продукції. Б.Гейтс ще на початку XXI століття написав: «Якщо у 80-ті роки все вирішувала якість, а в 90-ті – реінжиніринг бізнесу, то ключова концепція сучасного десятиліття – «швидкість». Тут і швидкість зміни характеру бізнесу; тут і динаміка зміни образу життя споживачів та їх потреб» [10]. І це значить, що підприємства мусять бути інноваційно-орієнтованими.

Особливості діяльності інноваційно-орієнтованого підприємства є предметом досліджень багатьох вітчизняних науковців. Передусім, слід відзначити роботи К.Безгіна, М.Мартінової та М.Ушкальова, які описали сутність такого суб'єкта економічної діяльності, в тому числі – з погляду

поведінкової теорії [1], К. Бояринової, яка систематизувала типи інноваційно-орієнтованих підприємств за різними ознаками, акцентувала на тому, що саме таке підприємство здатне реалізувати інноваційний сценарій розвитку, та охарактеризувала етапи і економічні передумови такого розвитку, визначила основні чинники, що забезпечують результативність інновацій [2; 32]. Т. Шелест у своїх роботах приділила особливу увагу стратегічним орієнтирам інноваційно-орієнтованих підприємств і механізму управління їх розвитком [28; 30]. У роботі А. Степанової та О. Давидової-Деркач [24] наголошено на особливостях формування та розвитку сучасних інноваційно-орієнтованих підприємств, визначено їх місце в сучасній глобальній економіці і підкреслено ключову роль в забезпеченні конкурентоспроможності національних економік.

Аналізуючи роботи цих та інших науковців, у табл. А.1 додатку А узагальнено їх погляди на визначення терміну «інноваційно-орієнтоване підприємство». У цих визначеннях основний акцент ставиться на тому, що таке підприємство є високо адаптивним, здатне забезпечувати свою стійкість в умовах викликів зовнішнього середовища. Це досягається постійним вдосконаленням усіх процесів. Такі вдосконалення можливі за рахунок «використання нових комбінацій існуючих продуктивних сил для вирішення комерційних завдань» Й. Шумпетер назвав інноваціями, розглядаючи саме їх джерелом кількісного зростання і розвитку економічних систем всіх типів [цит. за 23, с.84]. З цього випливає, що в сукупності видів діяльності, які має здійснювати інноваційно-орієнтоване підприємства, мають обов'язково бути ті, які забезпечуватимуть створення нового – нових знань, нових товарів, нових технологій, нових способів взаємодії із усіма зацікавленими особами тощо.

Інноваційно-орієнтоване підприємство в своїх стратегічних цілях визначає нові етапи розвитку – диверсифікацію продуктового ряду, вихід на нові ринки збуту, досягнення лідерства на існуючому сегменті завдяки вдосконаленню технології управління бізнес-процесами та ін. Задля досягнення встановленої мети його менеджмент використовує: інноваційні моделі управління поведінкою споживачів; новітні знання й релевантну та достовірну

інформацію, інноваційне мислення, власні та залучені інноваційні ресурси активну взаємодію з усіма стейкхолдерами. Такі підприємства спроможні здійснювати вплив і на розвиток партнерів, з якими вони взаємодіють – для забезпечення неперервного науково-технічного прогресу.

Основні ознаки внутрішнього середовища інноваційно-орієнтованих підприємств подано на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Характерні ознаки інноваційно-орієнтованих підприємств

Джерело: побудовано автором на основі [2; 16]

Узагальнюючи наведені на рис.1.1 ознаки інноваційно-орієнтованих підприємств, можна побачити їх основні відмінності від традиційних. Перші спрямовані на отримання комерційного чи іншого результату від виробництва та реалізації саме інноваційних продуктів за рахунок використання інноваційних технологій управління, а другі – за рахунок виробництва звичайної продукції (послуг) та отримання прибутку від реалізації такого продукту (послуги), використовуючи при цьому традиційні методи роботи. Як правильно підкреслюється сучасними дослідниками, серед умов такої адаптивності слід особливо виокремити організаційні чинники – «організаційна структура управління таких підприємств повинна будуватися на принципах

адаптивності, органічності, самонавчання, самоорганізації, саморозвитку тощо задля швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі» [10].

При цьому, як підкреслюють у своїй роботі В. Стадник та Ю. Головчук «...працівники мають не тільки розуміти необхідність інноваційного пошуку, а й бути налаштованими на нього, готовими до його систематичного проведення і сприйнятливими до інноваційних змін. Тобто – проявляти інноваційно-орієнтовану поведінку, результатом якої має бути не лише створення продуктивних та процесових інновацій, а й розвиток самого інноваційного потенціалу підприємства – за його структурно-функціональними складовими» [19, с. 56].

З цього визначення випливає, що інноваційно-орієнтоване підприємство мусить мати високий інноваційний потенціал. Інноваційний потенціал підприємства – сукупність ресурсів, необхідних і достатніх для здійснення результативного інноваційного процесу в руслі обраної стратегії діяльності та організаційно-економічних умов співпраці учасників, які формують їх вмотивованість і здатність до створення й реалізації інновацій [20, с.50].

А в структурі цього потенціалу чільне місце займає потенціал інтелектуальний – як відображення особистісних та професійних здібностей працівників підприємства, що працюють над реалізацією спільних цілей і вирішують інноваційні завдання. Результатом реалізації інтелектуального потенціалу працівників підприємства є нематеріальні активи (НМА) – вони стають тим унікальним ресурсом, який формує конкурентні переваги підприємства на ринку. Однак для створення НМА необхідні відповідні знання, доступ до специфічної інформації, кооперування з іншими носіями знань, зрештою – інноваційна культура, заснована на відкритих комунікаціях і постійному зворотному зв'язку в організаційному просторі підприємства.

Отже, інноваційно-орієнтоване підприємство є динамічною економічною системою, яка в процесі функціонування не тільки сама розвивається, а й може забезпечувати розвиток інших систем. І для цього її діяльність опирається на ефективне використання потенціалу нових знань. Це дає змогу оперативно вирішувати проблеми різного рівня складності – генеруючи нові ідеї і

втілюючи їх у нові або вдосконалені продукти, технології, бізнес-процеси та інші ресурси і активи, нарощуючи та зміцнюючи свої конкурентні переваги. І важливу роль у формуванні та використанні потенціалу нових знань відіграють сучасні методи і технології управління груповою динамікою.

### 1.3 Технології та методи управління груповою динамікою на інноваційно-орієнтованих підприємствах

Сучасний етап економічного розвитку на глобальному рівні характеризується прискоренням інноваційних процесів. В тому числі – і на підприємствах. А це означає, що замість звичної, добре налагодженої роботи на своїх робочих місцях працівникам доведеться опановувати нові практики, призвичаюватися до нового розподілу праці в своїх колективах. Власне, може змінюватися не тільки зміст завдань, а й склад колективу і відносини в ньому.

Нинішні умови функціонування українських підприємств, які втратили значну частину персоналу (причому найбільш активну і професійно підготовлену) через об'єктивні обставини і нині вимушені докладати значних зусиль для свого виживання на ринку, потребує нового погляду на проблему і розроблення практичних рекомендацій для її вирішення. Зокрема – перенесення проблеми управління груповою поведінкою у організаційний простір інноваційно-орієнтованого підприємства. Особливості такого підприємства вже стали предметом досліджень вітчизняних науковців, про що йшлося вище. Серед останніх варто виділити роботи М. Жалдак і Н. Сімченко [16], І.Костюк і В.Стадник [10], С.Савіна [15], М.Семикіної [8], Г. Л.Хомич [27] та ін., в яких не тільки окреслено відмінності таких підприємств від тих, які дотримуються традиційних методів ведення бізнесу, а й акцентовано увагу на специфічних підходах у роботі з персоналом таких підприємств.

Проте акценти ставляться авторами переважно на питаннях компетентнісно-професійного розвитку персоналу – дотично до сфери діяльності підприємства та здатності до генерування інноваційних ідей. Не

менш важливо використовувати й можливості соціально-психологічного впливу керівників на поведінку персоналу – адже інноваційний процес не підлягає регламентуванню і нормуванню. Навпаки, він залежить від натхнення людини, її психологічного налаштування на творчість, зрештою – її вмотивованості до роботи над певною проблемою, до здатності працювати в команді. Це дає підстави говорити про розвиток групи, її перехід до більш продуктивної роботи під керівництвом лідера.

Як зазначалось у п.1.1, управління групою динамікою охоплює багато аспектів управлінської діяльності, важливу роль в яких відіграє комунікація. Добре налагоджена система організаційних комунікацій дає змогу, по-перше, задовольнити позиції лідерів і носіїв влади в сприйнятті і розумінні іншими сутності поставлених завдань, а по-друге, підтримувати сприятливий психологічний клімат в колективі. Ці завдання поєднані між собою емоційною складовою – адже багато важить спосіб донесення інформації до підлеглих – чи то у формі розпоряджень, вказівок, чи в процесі підсумовування результатів і оцінювання роботи кожного. Тому в роботі з групою важливо обрати правильний стиль керівництва. Це дає змогу керувати розвитком групи, перетворювати таким чином відносини між її учасниками, щоб вони стали єдиною командою. На рис.А.1 (дод. А) показано, як має змінюватися стиль лідера в керуванні групою на різних стадіях її розвитку

Процеси групової динаміки включають і зміну рольової поведінки учасників під впливом дій лідера та реакцій організаційного оточення. Роль людини в групі – це спосіб долучитися до неї, включитися в діяльність групи. «Групові ролі – це ті, які не обов'язково містять у собі забарвлення індивідуальності, але обов'язково визначаються належністю до групи, тобто, є позиціями соціальної структури» [7, с.12]. І завдання лідера – правильно керувати рольовою поведінкою, підпорядковувати її завданням робочої групи.

Для підвищення рівня зрілості учасників робочої групи велике значення має вміння лідера так працювати з підлеглими, щоб уникати конфліктів з ними з приводу їх здатності до швидкої адаптації у формуванні робочих відносин і

виконанні поставлених перед ними завдань. Це дає змогу перейти до командної роботи, якій властивий вищий рівень співпраці. Важливо, щоб в процесі обговорень інноваційних завдань звучала не лише думка керівника, а відбувався обмін думками усіх. Це особливе значення має для груп з доволі високим рівнем гетерогенності (за віком, освітою, кваліфікацією, соціокультурними відмінностями тощо), які залучені в інноваційний процес [22].

Гетерогенність в робочих групах сучасних підприємств зумовлює і значні відмінності у ставленні окремих працівників до інноваційних процесів – одні розуміють їх необхідність і активно включаються у пошук шляхів поліпшення виробничих чи управлінських процесів, а інші можуть лише бачити в інноваціях загрозу для себе (наприклад, можливість втратити робоче місце). У табл.А.2 (дод. А) охарактеризовано можливі варіанти рольової поведінки працівників стосовно нововведень. Різні типи поведінки працівників можуть спричиняти конфлікти в групах, які працюють над нововведеннями. Тому від менеджера вимагається знаходження балансу між членами різних їхніх типів у команді. Це залежить від того, наскільки вони вмотивовані до спільної роботи, наскільки здатні працювати на спільний результат, ділячись своїми знаннями, вміннями і досвідом. Врахування цих чинників допоможе побудувати згуртовану й успішну команду для вирішення найскладніших завдань [22].

На нашу думку, робота з персоналом інноваційно-орієнтованих підприємств має вестися на основі партисипативного підходу. Це забезпечить залучення найбільш кваліфікованих працівників до обґрунтування управлінських рішень. Звичайно, повноваження таких працівників не поширюються на ухвалення таких рішень, але вони можуть разом із керівництвом обговорювати напрями розвитку підприємства і, відповідно – окреслювати сфери набуття нових компетенцій персоналу для реалізації таких планів. Завдяки цьому вдається зменшувати опір змінам з боку окремих працівників та сформувати вмотивованість до вирішення інноваційних завдань.

## 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НОВАТОР»

### 2.1 Характеристика підприємства та основних результатів його діяльності у період 2020-2022 років

В ринковій економіці кожен суб'єкт господарювання бере участь у виробництві сукупного національного продукту відповідно до профілю своєї діяльності. Державне підприємство «Новатор» (скорочено – ДП «Новатор») є багатопрофільним підприємством державної форми власності, яке виготовляє різні види продукції технічного призначення, що задовольняють запити споживачів на різних сегментах ринків – як проміжного споживання, так і кінцевого (продукція масового споживання для побутових цілей). Виробнича база підприємства формувалась протягом багатьох років та постійно оновлювалась відповідно до вимог часу. Нині продукція виробляється із застосуванням технологій, які відповідають міжнародним стандартам якості виробництва, є енергоощадними та екологічно безпечними. Підприємство має декілька виробничих ліній. Юридична адреса підприємства: Україна, 29016, Хмельницька область, м. Хмельницький, вул. Тернопільська, 17.

Згідно Статуту підприємства, метою його діяльності є отримання прибутку та реалізація на базі нього соціальних і економічних інтересів його працівників, а також найбільш повного задоволення потреб споживачів у його продукції за рахунок постійного удосконалення і розвитку виробництва. Для досягнення цієї мети ДП «Новатор» реалізує стратегію конгломератної диверсифікації. Це дає змогу підприємству функціонувати в прийнятному з погляду економічних результатів режимі за рахунок обґрунтованої інноваційної та фінансової політики – коли збитки від виробництва нерентабельних виробів (на період їх промислового освоєння або зняття з виробництва) перекриваються прибутком від продажу інших видів продукції, які є конкурентоспроможними

за якістю і ціновими параметрами. Внаслідок такої багатомономенклатурної діяльності з виготовлення складних технічних пристроїв організаційна структура ДП «Новатор» є вертикально-ієрархічною і за своїм типом відноситься до лінійно-функціональної. Її спрощена схема наведена на рисунку А.1 в додатку А. Перевагою такої системи є те, що вона дає змогу зменшувати рівень функціонального втручання в роботу лінійних керівників і, водночас, забезпечувати якісніше обґрунтування управлінських рішень.

Завдяки наявності власних проектно-експериментальних дільниць і відділів спеціальної техніки, підприємство може й надалі займатися оновленням продуктового ряду. Загалом, в статуті підприємства вказується доволі широке коло напрямів його господарсько-виробничої діяльності (більше ста). Незважаючи на широту асортиментного ряду, їх можна об'єднати у кілька груп: цивільна продукція і товари масового споживання, медтехніка, вироби для керування транспортними системами та спецтехніка. Це дає підстави віднести діяльність підприємства до машинобудівної галузі. Підприємство працює в основному на внутрішній ринок, водночас підтримує партнерські зв'язки з рядом зарубіжних країн. Після повномасштабного вторгнення в Україну російських агресорів частина таких зв'язків була розірвана (наприклад, із Білоруссю). Незважаючи на існуючі загрози безпеці, підприємство продовжує працювати, виплачувати заробітну плату персоналу, а також – планує оновлення асортименту продукції для виходу на ринки інших країн і входження у технологічні ланцюжки створення високотехнологічної продукції разом з провідними виробниками техніки [39]. Зважаючи на це, можна вважати, що підприємство є інноваційно-активним.

Для оцінки впливу інноваційної активності на результати економічної діяльності ДП «Новатор» доцільно проаналізувати його основні техніко-економічні показники (див. Дод. В, табл. В.1 ). Наведені дані показують нестабільну динаміку діяльності підприємства, яка стосується обсягів реалізації продукції. Так, у 2021 р. підприємство збільшило обсяги доходу більш ніж удвічі (на 103%), а в 2022 р. відбулося їх зниження від досягнутого в попередньому році;

це зниження склало понад 30%. Аналогічною була динаміка і загальних витрат, що відображається показником собівартості реалізованої продукції. Графічно це відображено на рисунку 2.1. Така нестійка динаміка діяльності може бути пояснена втратою частини замовлень у 2022 р. через повномасштабні воєнні дії з боку російського агресора. Проте підприємство все ж продовжило працювати і спад виробництва склав лише 30%.

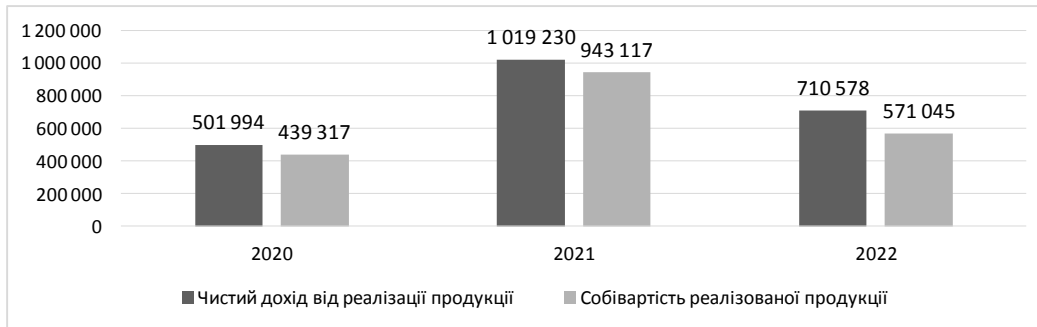


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та її собівартості (тис. грн)

Джерело: побудовано автором

Разом із тим, підприємство залишилось прибутковим – і валовий прибуток, і чистий фінансовий результат були позитивними (рис.2.2). І це вказує на те, що організація виробничих процесів побудована раціонально і так само раціонально забезпечується їх постачання необхідними ресурсами.

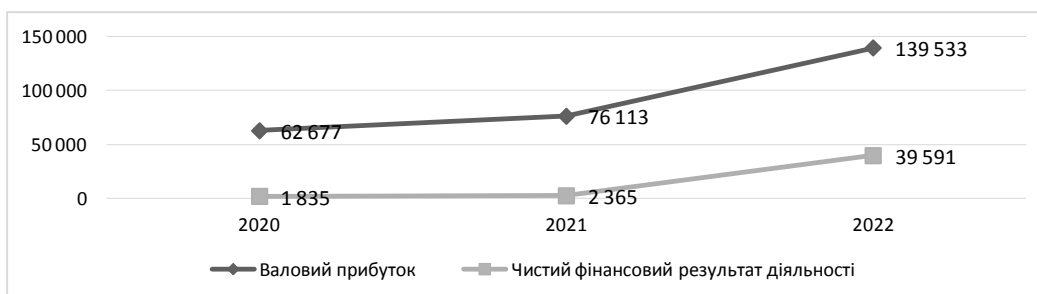


Рисунок 2.2 – Динаміка валового прибутку і чистого фінансового результату діяльності (тис. грн) (побудовано автором)

Джерело: побудовано автором

Важливим показником, який узагальнено відображає ефективність використання ресурсів підприємства є показник витрат на 1 грн реалізованої продукції. Він змінюється аналогічно попереднім показникам (рис.2.3), але найкраще його значення (найменші витрати) досягнуто не в 2021 р., а в 2022 р. Це означає, що підприємство, попри всі труднощі із зростанням цін на ресурси, змогло ефективніше їх використовувати.

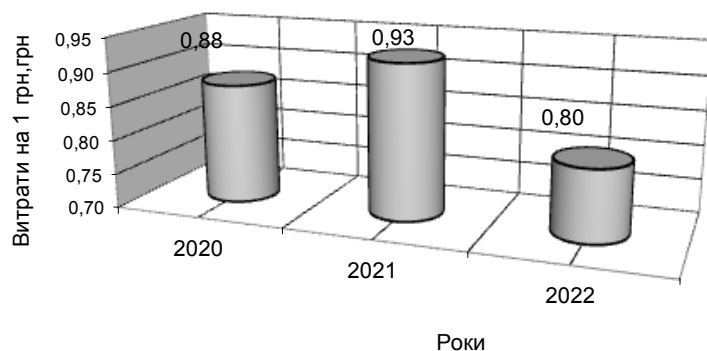


Рисунок 2.3 – Динаміка витрат на 1 грн реалізованої продукції (грн/ грн)

Джерело: побудовано автором

Ще один важливий показник, який характеризує віддачу від матеріально-технічних ресурсів підприємства – фондівіддача. Динаміка цього показника в розрізі років досліджуваного періоду відображена рисунком 2.4.

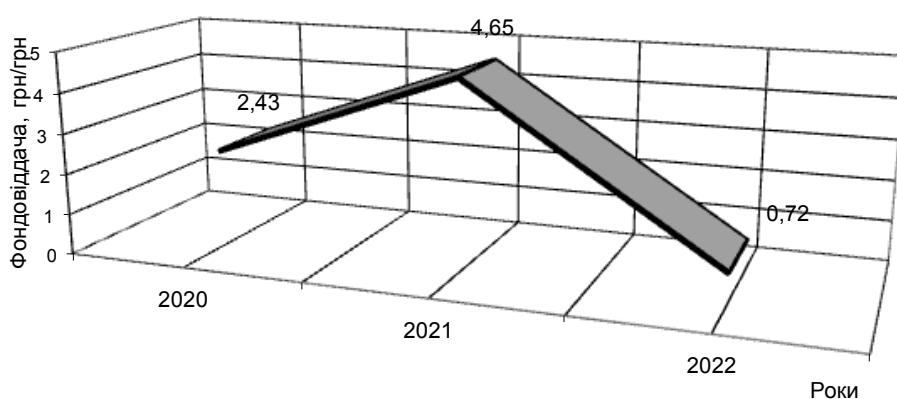


Рисунок 2.4 – Динаміка фондівіддачі підприємства (грн/ грн)

Джерело: побудовано автором

Найбільш стійкою виявилася тенденція зростання заробітної плати працівників. Її середньомісячна величина за три роки зросла на 3160 грн. Водночас кількість працівників підприємства за період дослідження знизилась – незважаючи на зростання обсягів виробництва і реалізації продукції у 2021 р. Це що може свідчити про певну оптимізацію їх праці. При цьому кількість управлінського персоналу майже не змінювалась.

Загалом, оцінюючи основні показники діяльності підприємства за досліджуваний період, можна зробити висновок, що воно зберегло позитивну динаміку господарювання. І хоча обсяги реалізації продукції зменшились, підприємство зберегло прибутковість, його рентабельність (як для підприємства державної форми власності) є достатньою для відтворення економічної діяльності у звичному режимі. Керівництво змогло зберегти трудовий колектив (кількість працівників у 2022 р. навіть зросла на 2,6%), їх номінальна зарплата також збільшилась. І це позитивно впливає на лояльність працівників, переважна більшість яких не виїхали за кордон, а залишилися працювати на своїх робочих місцях.

Разом з тим, значні загрози, які нині впливають на діяльність усіх вітчизняних підприємств, примушують колектив підприємства активно долучатися до вирішення проблем захисту країни, в тому числі – виготовляючи потрібну продукцію. Більш вдалими на ринку виявились ті види продукції, які були профільними для підприємства – (прилади чи технічні пристрої з автоматичним регулюванням процесів на основі електронних блоків відповідного призначення). Вони й стали основою нового асортиментного ряду, який підприємство постійно оновлює і доповнює новими розробками. Воно стабільно працює, сплачуючи податки у державний бюджет і зберігаючи висококваліфікований персонал, який отримує достатньо високу заробітну плату з якої також сплачуються податки. Усе це дає підстави для висновку, що менеджмент підприємства працює ефективно. Для підтвердження цього оцінимо його зусилля по формуванню ефективної бізнес-моделі, використовуючи методику SWOT-аналізу.

## 2.2 Дослідження зовнішніх та внутрішніх чинників діяльності підприємства з використанням методики SWOT-аналізу

Успішна діяльність підприємства залежить від здатності його менеджменту правильно оцінювати стан зовнішнього середовища і тенденції його змін у стратегічній перспективі і співвідносити з цим стан внутрішнього середовища і його можливості забезпечити виготовлення тієї продукції, яка відповідає вимогам споживачів і буде реалізована в запланованих кількостях. З цією метою найчастіше застосовується методика SWOT-аналізу, яка дає змогу чітко структурувати аналітичні процедури, систематизувати і візуалізувати отриману інформацію для її наступного обмірковування. Тим самим SWOT-аналіз дозволяє сформувати певну сукупність варіантів для ухвалення управлінських рішень, що стосуються розроблення або коригування стратегії і планів діяльності на стратегічний період.

SWOT-аналіз охоплює послідовні дії з дослідження векторів і сили впливу зовнішнього середовища для їх розподілу за критеріями позитивного (можливості) і негативного (загрози) впливу та сукупності складових внутрішнього середовища, які теж суттєво впливають на здатність підприємства працювати на ринку – з виділенням його сильних і слабких сторін (рис.2.5).

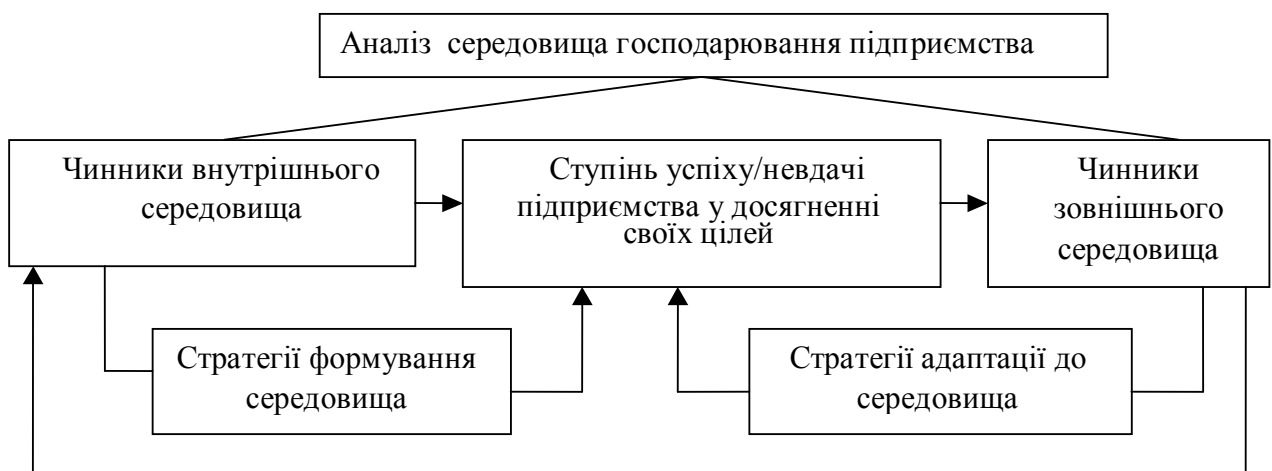


Рисунок 2.5 – Систематизація напрямів дослідження середовища господарювання підприємства

Вона може передбачати стратегією адаптивного (захисного) типу або ж проактивного, коли підприємство може впливати на формування середовища, випереджаючи конкурентів (якщо сильні сторони підприємства дають змогу це робити). При цьому чинники зовнішнього і внутрішнього середовища необхідно ранжувати за їх значенням для вибору стратегії підприємства

Дотримуючись цієї послідовності, проаналізуємо спершу вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства (табл.2.1 і 2.2).

Таблиця 2.1 – Ранжування чинників макросередовища діяльності ДП «Новатор»

Групи чинників	Найбільш значущі чинники, їх спрямованість і сила впливу			
	Впливає позитивно (+)	Ранг впливу	Впливає негативно (-)	Ранг впливу
Соціально-демографічні	Рівень освіти населення	4	Погіршення професійної структури населення внаслідок еміграції	4
Економічні	Розширення цільових сегментів ринку підприємства	3	Високі інвестиційні ризики і нестача кредитних ресурсів	3
Науково-технологічні	Розвиток можливостей інформаційних технологій	2	Технологічні бар'єри для виходу на зовнішні ринки	2
Політичні	Рішення про віднесення підприємства до стратегічно важливих	1	Загрози фізичної руйнації внаслідок війни	1

Таблиця 2.2 – Вплив чинників мікросередовища на діяльність ДП «Новатор»

Групи чинників	Найбільш значущі чинники, їх спрямованість і сила впливу			
	Впливає позитивно (+)	Ранг впливу	Впливає негативно (-)	Ранг впливу
Споживачі	Цільові ринки з відносно усталеним попитом	3	Чутливість покупця до ціни	2
Конкуренти	Конкурентне середовище не має закріплених за конкурентами пільг	4	На цільових сегментах ринку є багато конкурентів*	1
Постачальники	Кількість постачальників дає змогу робити оптимальний вибір	2	Руйнування логістичних зв'язків з постачальниками через війну	3
Органи державного управління	Підтримка діяльності через політику замовлення продукції з боку держави	1	Надмірний фінансовий контроль у сфері закупівель	4

\*Примітка: перелік конкурентів наведено в додатку В (табл.В.1)

Для аналізу сильних і слабких сторін внутрішнього середовища ДП «Новатор» використаємо стандартні методичні підходи стратегічного менеджменту, в яких рекомендовано оцінювати: а) фінансовий стан; б) маркетингову діяльність; в) якість управління виробництвом; г) якість і мотивацію персоналу.

1. Аналіз фінансових результатів діяльності і фінансового стану підприємства є важливою складовою оцінки ефективності системи його менеджменту, так як результати аналізу відображають фаховість управління і для підприємств форм державного підпорядкування служать підставою для адміністративних рішень щодо керівництва. А також є важливим інструментом для визначення рівня ризику інвестування або надання кредиту [21]. Дані для такого аналізу візьмемо із фінансової звітності підприємства у динаміці досліджуваного періоду. Результати аналізу наведено в таблиці 2.3. Вони показують логіку формування чистого прибутку – він зростає, що позитивно характеризує менеджмент підприємства.

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових результатів ДП «Новатор»

№	Стаття		Дані за роками, тис.грн.			Темпи зміни, % до попереднього року	
			2020	2021	2022		
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	(=)	501994	1019230	710578	203,04	69,72
2	Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	(-)	439317	943117	571045	214,68	60,55
3	Валовий прибуток(збиток)	(=)	62677	76113	139533	121,44	183,32
4	Інші операційні доходи	(+)	21628	31101	22843	143,80	73,45
5	Адміністративні витрати	(-)	38855	42335	59097	108,96	139,59
6	Витрати на збут	(-)	5853	6924	5811	118,30	83,93
7	Інші операційні витрати	(-)	30639	48599	39371	158,62	81,01
8	Фінансові результати від операційної діяльності	(=)	8958	9356	58097	104,44	620,96
9	Інші фінансові доходи	(+)	-	-	-		
10	Інші доходи	(+)	114	-	215		
11	Фінансові витрати	(-)	9129	5900	6406	64,63	108,58
12	Інші витрати	(-)	7	64	100	914,29	156,25
13	Фінансові результати до оподаткування	(=)	2659	3699	49083	139,11	1326,93
14	Чистий прибуток (збиток)	(=)	1835	2365	39591	128,88	1674,04

За даними таблиці 2.3 можна бачити і структуру доходів і витрат підприємства за основними їх групами, що дає змогу з'ясувати причини досягнення кінцевих результатів. Так, із таблиці видно, що мало місце постійне зростання адміністративних витрат – з 38855 тис. грн у 2020 р. до 42335 тис. грн у 2021 р. (на 9%). Та у 2022 р. вони зросли значно більше (на 39%) порівняно з 2021 р. і склали 59097 тис. грн. (рис.2.6). Це вказує на певні зміни в політиці планування витрат, зокрема – збільшення витрат на управління, яке може бути зумовлене або зростанням кількості управлінців або їх заробітної плати.

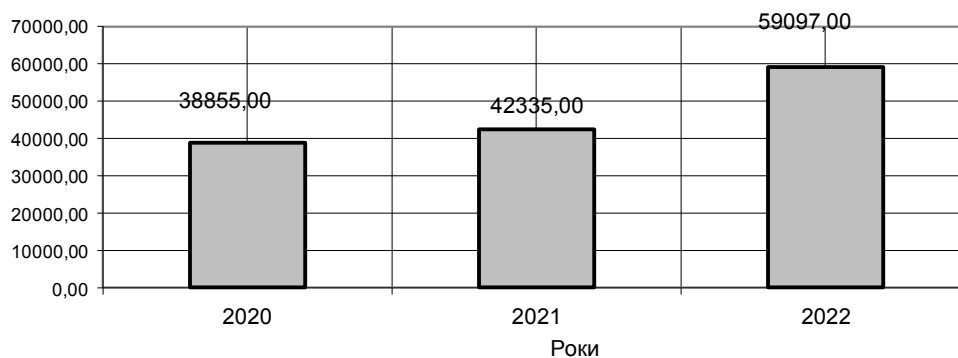


Рисунок 2.6 – Динаміка адміністративних витрат ДП «Новатор», тис.грн

Але це зростання можна пояснити і гарними фінансовими результатами діяльності підприємства у 2021 р., що дало змогу керівництву закласти у плани на 2022 р. вищі адміністративні витрати для реалізації програм функціонального забезпечення більших обсягів робіт. Тобто, аналіз фінансових результатів показав, що управління фінансами здійснюється кваліфіковано – і це є сильною стороною підприємства.

2. Аналіз маркетингової діяльності. Планування і реалізацію маркетингових програм здійснює відповідний функціональний підрозділ, який очолює заступник директора з маркетингу, збуту і комерційної діяльності. До основних завдань цього підрозділу відноситься маркетингове дослідження ринку (що дозволяє своєчасно оновлювати номенклатуру продукції і розширювати її асортимент), позиціонування нових зразків продукції, проведення виставок, рекламування продукції для цільових аудиторій. Усі ці

види діяльності фінансуються за статтею «Витрати на збут». Як видно із табл.2,4 витрати на збут у 2021 р. зросли на 18% порівняно з 2020 р. і склали 6924 тис. грн. Основна причина цього – збільшення обсягів реалізації продукції, тому можна сказати, що ці витрати є виправданими. Якщо порівняти співвідношення витрат на збут до обсягу реалізованої продукції, то можна оцінити ефективність служби маркетингу. Із графіка на рис. 2.7 видно, що в 2021 р. попри зростання абсолютної величини витрат їх відносна величина зменшилась, а в 2022 р. знову зросла.

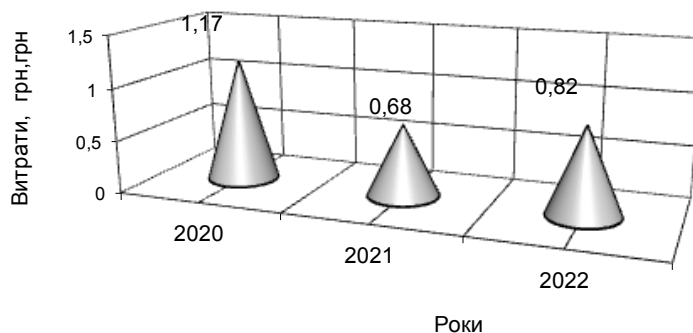


Рисунок 2.7 – Динаміка відносної величини витрат на збут ДП «Новатор» (грн/грн реалізованої продукції)

Проте в абсолютному вимірі витрати на збут зменшились проти попереднього року (до 5811 тис. грн), що вказує на обґрунтованість збутової стратегії підприємства, яка полягає в співмірності витрат із обсягами реалізації продукції. Звідси можна зробити висновок, що маркетингова діяльність підприємства здійснюється кваліфікована і є його сильною стороною. І це дає змогу підприємству працювати із широким асортиментом продукції, що показано в табл.В.3 додатку В.

Особливо цінними є компетенції маркетологів у виведенні на ринок нової продукції – саме ці функції (поряд із інженерно-конструкторськими) забезпечують результативність інноваційної діяльності промислових підприємств, що працюють на відкритих ринках. Тому маркетологи обов’язково мають бути в командах, що реалізують проєкти розвитку ринкових і виробничих можливостей підприємства.

3. Характеристика операційної діяльності підприємства. Аналіз системи управління операціями доцільно вести на основі опису змісту функціонально закріплених за відповідною службою процесів. Вони наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Цілі і завдання служби управління виробництвом

Цілі підрозділу	Функціональні завдання
<b>Управління виробництвом</b>	
1.Забезпечення ритмічного випуску продукції згідно затвердженого плану 2.Реалізація планів виробництва згідно графіків випуску продукції 3.Розробка і впровадження нормативів виробництва за календарними планами. 4.Організація складування і збереження готових виробів.	1.Розроблення календарно-планових нормативів для внутрішньо заводського планування. 2.Релевантне коригування нормативів у разі зміни планів виробництва. 3.Аналіз звітів виконання планів. 4.Опрацювання і перегляд (за потреби) конструкторсько-технологічних регламентів, в документальне закріплення узгоджених змін.
<b>Управління технічною підготовкою виробництва</b>	
1. Підготовка до промислового виробництва нової продукції. 2. Розрахунок обсягу виробничих потужностей. 3.Розроблення програм завантаження усіх типів виробничого обладнання для випуску нових виробів.	1.Розроблення за нормативами планів і графіків процесу промислового виробництва нових виробів та їх узгодження з усіма функціональними службами та головним інженером 2.Складання наказів та розпоряджень на запуск у виробництво виробів. 3.Контроль за підготовкою і освоєнням виробництва нових виробів.

Джерело: складено автором

Як зазначалось раніше (див.п.2.1), підприємство має сучасні виробничі лінії для виробництва продукції, які сертифіковані за стандартами Міжнародної системи управління якістю. Це дає підстави віднести управління виробництвом до сильних сторін ДП «Новатор». В той же час важливо бачити можливість взаємодоповнювання цілей управління процесами, управління інноваціями і управління якістю. І до роботи в системі якості необхідно залучати весь персонал. Це означає, що необхідно підтримувати професійний саморозвиток співробітників, постійного оновлення ними професійних знань.

4. Аналіз кадрового менеджменту. Служба кадрового менеджменту на ДП «Новатор» виконує процедури найму працівників та забезпечує організацію їх професійного розвитку – в основному через підвищення кваліфікації за професійним спрямуванням. Рішення щодо розвитку мотиваційної структури працівників підприємства чи їх залучення до програм соціального розвитку

служба не займається. Проте одним із завдань служби є аналіз ефективності роботи персоналу – через співвіднесення темпів зростання заробітної плати і продуктивності праці. Наведені в табл. Б.1 (див. дод. Б) дані показують стабільне зростання заробітної плати. І якщо зростання ЗП в 2021 р. було зумовлене значним зростанням продуктивності праці (більш ніж удвічі), то в 2022 р. – коли продуктивність праці суттєво зменшилась, зростання рівня заробітної плати на 5% можна пояснити тільки виплатою преміальних за результатами діяльності попереднього (2021 р.) або ж інфляційним коригуванням з боку держави. Разом з тим, за три роки темпи зростання продуктивності праці на підприємстві (1,52 рази) випереджали дещо темпи зростання заробітної плати (1,46 рази). Тобто, зберігалось позитивне співвідношення цих двох показників, яке забезпечує відтворення виробництва. Це вказує на те, що на ДП «Новатор» сформовано економічно обґрунтований підхід до оплати праці персоналу. Проте система додаткового стимулювання не передбачає окремі позиції за результативну інноваційну діяльність, що не стимулює персонал до розвитку креативності та участі в обговоренні питань, пов'язаних із вдосконаленням діяльності підприємства.

Тим не менше, управлінський персонал на підприємстві працює з достатнім рівнем фаховості, підтвердженням чого є його прибуткова діяльність. Для оцінки інших показників ефективності управління розрахуємо сукупність часткових показників у динаміці досліджуваного періоду (табл. 2.5). Як видно із таблиці, сукупні витрати на управління зросли і це може свідчити про збільшення обсягів роботи управлінського персоналу. При цьому в 2022 р. порівняно з попередніми роками зросла і частка заробітної плати управлінських працівників в собівартості продукції, що може бути пов'язано з підвищенням заробітної плати. Але частка заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді заробітної плати за три роки майже не змінилася.

Важливим показником ефективності управління є відносні показники стосовно витрат на управління: обсяг реалізованої продукції та прибуток на 1 грн витрат на управління. У 2021 р. вони зросли порівняно з попереднім роком

відповідно в 1,86 і 1,18 рази. А в 2022 р. перший показник зменшився майже на 50% порівняно з 2021 роком, а другий – зріс більш ніж у 10 разів – темп зростання склав 1199,22%. Це свідчить про те, що менеджмент підприємства може забезпечувати зростання обсягу реалізації продукції за сприятливих умов, при цьому здатен зберегти його прибутковість за умов несприятливих.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників ефективності управління ДП «Новатор»

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темпи зміни, % до попереднього року	
		2020	2021	2022		
1. Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн	501994	1019230	710578	203,04	69,72
2. Середньооблікова кількість працівників	осіб	1287	1166	1197	90,60	102,66
в. т. ч. управлінських працівників	осіб	45	39	45	86,58	116,63
3. Частка управлінських працівників в загальній чисельності персоналу	%	3,5	3,34	3,8	-0,16	+0,46
4. Чистий прибуток	тис. грн	1835	2365	39591	128,88	1674,04
5. Витрати на управління	тис. грн	38855	42335	59097	108,96	139,59
6. Частка заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг)	%	8,84	4,49	10,35	-4,35	+5,86
7. Частка заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді заробітної плати	%	4,13	3,95	4,48	-0,18	+0,53
8. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління	тис. грн/ особу	9752,85	24182,49	12554,30	247,95	51,91
9. Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління	грн	1291,97	2407,54	1202,39	186,35	49,94
10. Прибуток на 1 грн. витрат на управління	грн	4,72	5,59	66,99	118,29	1199,22

Джерело: власні розрахунки автора

В цілому ж розрахунки показали прийнятний рівень ефективності роботи апарату управління, що підтверджено і більш детальним аналізом основних сфер внутрішнього середовища ДП «Новатор». На основі проведених

досліджень стану внутрішнього і зовнішнього середовища ДП «Новатор» складемо матрицю SWOT (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT – аналізу ДП «Новатор»

Складові внутрішнього середовища підприємства	Чинники зовнішнього середовища	
	Можливості	Загрози
	1. Зростання попиту на продукцію спеціального і медичного призначення 2. Розвиток інформаційних технологій та програмного забезпечення в сфері діяльності підприємства	1. Високий інвестиційний ризик, зумовлений війною. 2. Зростання вартості ресурсів через інфляцію і руйнування логістики 3. Зростання ризиків енергозабезпечення. 4. Зміни в структурі актуальних потреб споживачів.
<i>Сильні сторони</i>	Поле С і М	Поле С і З
1. Достатньо високий технологічний рівень виробництва	1.1. Технологічний рівень виробничої системи підприємства забезпечує необхідні умови для промислового освоєння нових видів продукції	1.2. Технологічний рівень виробничої системи забезпечує конкурентоспроможність продукції 1.4. Технологічний рівень виробничої системи дає змогу диверсифікувати виробництво
2. Кваліфікація персоналу достатня для створення і реалізації інновацій	2.2. Висока кваліфікація інженерно-технічного та управлінського персоналу може забезпечити розробку нових видів продукції	2.4. Висока кваліфікація персоналу дає змогу оновлювати асортимент і розширювати номенклатуру продукції відповідно до зміни споживчих потреб
<i>Слабкі сторони</i>	Поле С л М	Поле С л З
1. Відсутність досвіду входження у технологічні ланцюжки з партнерами з країн ЄС	1.2. Підвищення комунікативної активності може розширити можливості для налагодження стратегічного партнерства підприємства з іншими країнами	1.1. Відсутність інвестиційної підтримки може ослабити ринкові позиції підприємства
2. Низький стратегічний рівень планів діяльності	2.2. Наявність гнучких виробничих технологій дає змогу розширити межі стратегічного планування.	2.4. Низький стратегічний рівень планів заважає передбачати зміни у перевагах споживачів і прогнозувати напрямки інноваційних змін.
3. Недостатній досвід маркетингових досліджень зовнішніх ринків	3.2. Використання новітніх інформаційних технологій підвищить обґрунтованість маркетингових планів	3.4. Висока загроза втрат можливостей розвитку продуктів і ринків

Джерело: власна розробка автора

Аналіз матриці SWOT показав, що підприємство має достатній виробничий і управлінський потенціал для того, щоб випускати продукцію, яка потрібна споживачам різних сегментів ринку. Проте в останні чотири роки підприємство не опанувало випуск нової продукції (крім мобільного апарату ШВЛ, який було запропоновано для виробництва у 2020 р., але замовлення на це виробництво держава не підтримала і промислового освоєння новинки не відбулося). Нинішні умови господарювання ще складніші, споживчий попит на тих сегментах ринку, на яких працює підприємство, суттєво зменшився, що вже відобразилось на фінансових результатах діяльності. Усе це вказує на те, що існуючі загрози необхідно компенсувати більш активною і результативною діяльністю з розроблення нових видів продукції. А це означає необхідність створення проєктних команд, здатних до продуктивної роботи для інженерного конструювання і виведення на ринок нових зразків чи запровадження інновацій управлінського характеру. Адже сучасні умови господарювання потребують більшої активності і перед менеджментом стоїть завдання перетворити підприємство на інноваційно-орієнтоване.

### 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГРУПОВОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ НА ДП «НОВАТОР» ДЛЯ ЗРОСТАННЯ РІВНЯ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОСТІ

#### 3.1 Формування комплексного підходу до управління груповою динамікою в процесах командотворення

Групова динаміка як процес відображає будь-які зміни в складі групи та структурі відносин всередині неї, в її соціометричній структурі та рольових статусах. Динамічна рівновага в групі досягається завдяки усвідомленому (відносно контрольованому) аналізу лідерами чинників групової взаємодії, завдяки ефективному інформаційному та емоційному обміну між усіма її учасниками – тоді робоча група може розвиватися, вдосконалюючи робочі відносини, доповнюючи їх неформальною взаємодією і це дає змогу вирішувати значне коло різноманітних завдань, що мають місце в ході її функціонування як конкретної структурної ланки підприємства.

Успішність реалізації проєктів розвитку бізнесу безпосередньо залежить від рівня співпраці членів команди, залучених до процесу їх розробки. Тому ефективне управління груповою динамікою потребує вирішення значної сукупності питань: яким має бути лідерство, як має досягатися консенсус і ухвалюватися рішення, що забезпечить згуртованість групи, які ролі і функції є обов'язковими для ефективної групової роботи, який стиль управління і які методи найкраще використовувати для управління конфліктами, скеровування їх в конструктивне русло, як співвідносити індивідуальні цілі та цілі групи (а значить – індивідуальну мотивацію і мотиви спільної діяльності), як досягти результативності роботи групи та багато іншого. На нашу думку, у процесах командотворення необхідно використовувати надбання соціальної психології та організаційної поведінки, які складають кістяк системи менеджменту. Їх структурування за змістом і результатами управлінського впливу наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Складові системи менеджменту, що впливають на групову динаміку

Складові системи менеджменту	Зміст впливу за складовими	Засоби реалізації впливу	Результати впливу
Організаційні комунікації	Формулювання, передавання, приймання, перетворення, збереження інформації для ухвалення рішень і реалізації керівного впливу	Наради, особисті бесіди, семінари, конференції, перемовини, брифінги, виставки, презентації тощо	Задоволення позиції лідерів і носіїв влади в сприйнятті і розумінні іншими суті поставлених завдань, відображення ефективності комунікаційних каналів
Стиль керівництва	Вплив через співвідношення уваги до людей (емоційного інтелекту), до їх поведінки в групі і результатів роботи	Особливості вербалізації намірів (інтонація, тембр голосу), демонстрація зразків поведінки	Визначення рівня відповідальності до роботи і увага до людей для досягнення встановлених цілей; пристосування до стилю керівника
Групова взаємодія	Наявність формальних і різних неформальних груп і різних відносин всередині них і між ними	Встановлення стандартів відносин через організаційну культуру	Сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі (на підприємстві)
Спільна діяльність	Розуміння кожним свого місця і ролі у виконанні спільних завдань	Консультації, обговорення планів, візуалізація загальної картини комплексу робіт (стратегії)	Взаємодопомога, скорочення термінів виконання робіт, підвищення ефективності діяльності
Ставлення до змін	Відмінності в ставленні людей до змін	Методи виявлення опору змінам, заходи для профілактики і подолання опору змінам	Полегшення сприйняття змін, скорочення термінів реалізації змін
Соціальна відповідальність	Додаткові соціальні зобов'язання керівників відносно персоналу	Встановлення додаткових благ (пільг) і можливостей для персоналу і їх фінансове забезпечення	Розширення мотиваційного поля і його структури за рахунок задоволення додаткових потреб персоналу; основна умова – досягнення встановлених менеджментом цілей

Джерело: сформовано з використанням: [22, с.147-156]

Як вказувалось в п.1.1 дипломної роботи, в процесі свого розвитку група проходить різні стадії. Продуктивність роботи групи на кожній із стадій відрізняється, оскільки вона залежить не тільки від навичок і компетентності учасників, а й від їх взаємодії між собою, яка зазвичай має різне емоційне

забарвлення. Завдання менеджера полягає в тому, щоб досягти позитивного емоційного забарвлення в групі – тоді її учасники краще взаємодіють між собою і показують кращу результативність – це важливо для інноваційної діяльності. Це схематично показано на рис.3.1.

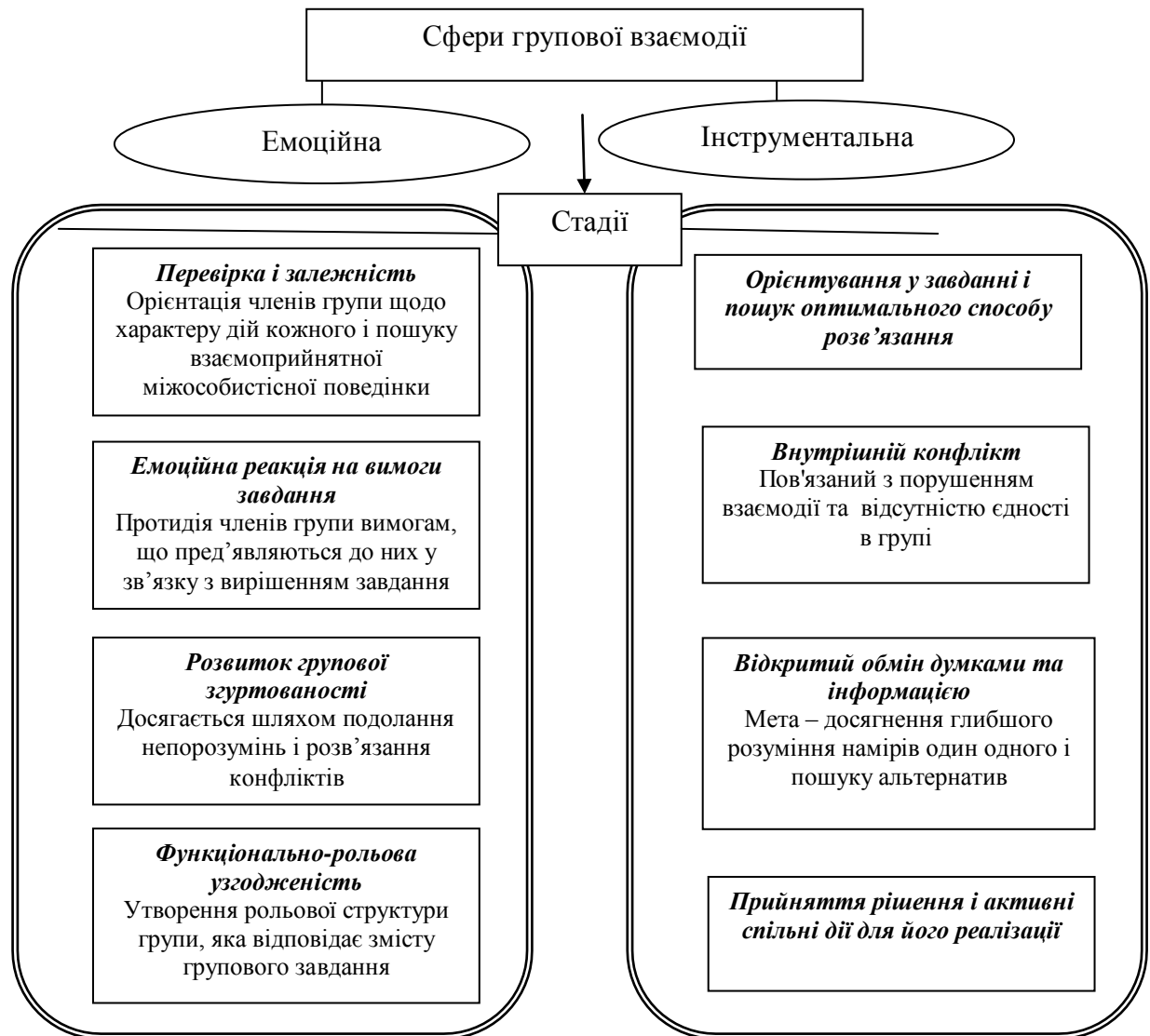


Рисунок 3.1 – Раціональні та емоційні аспекти взаємодії учасників групи на різних стадіях її розвитку згідно Б. Токмана [40]

Взаємодія людей в робочих групах залежить від рівня їх сумісності й несумісності або спрацьованості — неспрацьованості. Окремі прагнення людей можуть спричинити конфлікти при узгодженні позицій, через що між людьми виникають відносини «згоди-незгоди». І це породжує те соціально-психологічне явище, яке прийнято називати «психологічним кліматом» [25].

Він може бути сприятливим чи несприятливим – «залежно від того, наскільки сильно люди, що працюють в робочій групі, відчують цінність своєї належності до неї, мають змогу реалізувати свої потреби в процесі спільної діяльності, тобто – вмотивовані до співпраці» [ 15, с.13].

Зазвичай, несприятливий психологічний клімат є наслідком недовіри у відносинах між учасниками групової взаємодії. Особливо протистояння між учасниками групи загострюється під час організаційних змін – коли підприємство реалізує проєкти розвитку і через це зростають масштаби і складність робіт. Тому можуть вводиться в групу нові учасники або ж в межах групи відбуватиметься перерозподіл функцій. Це тягне за собою зміну ролей і статусів в групі, розбалансовуються інтереси у організаційних відносинах, нарастають конфлікти. Ефективність співпраці падає, оскільки порушується основний принцип організаційної взаємодії – взаємна вигідність.

Для недопущення такого сценарію групової динаміки в сучасній практиці менеджменту рекомендують використовувати технологію teambuilding (командотворення). «Тімбілдінг – це філософія планування роботи, за якої співробітники розглядаються як члени взаємозалежних команд, а не як окремі працівники; це здатність ідентифікувати і мотивувати окремих співробітників для формування команди, яка залишається разом, працює разом і досягає разом» [41]. Із цього визначення зрозуміло, що побудова успішної і продуктивної команди залежить не тільки від фаховості окремих виконавців, а й значною мірою від кваліфікованих зусиль менеджменту з формування лояльності працівників до підприємства, формування у них відчуття значущості свого місця у команді і відданості кожного з них загальним цілям.

Відчуття необхідності командної роботи особливо важливе у сфері управління інноваціями, де особливо потрібні інтенсивний і плідний обмін думками – для генерування ідей, що можуть забезпечити успішний результат у створенні чи упровадженні новинки. Через це технологія teambuilding охоплює різні підходи до управління розвитком робочих груп (табл.Г.1, дод. Г). Частина з них надає перевагу раціоналізації людської поведінки, яка має під собою

економічну основу (цілеорієнтований підхід пов'язує досягнення цілей із винагородою), але більшість використовують підходи соціальної психології.

Організація взаємодії людей у процесі їх спільної діяльності має бути активною, гнучкою, надійною, економічною і самоорганізуючою. Ключовим моментом організації є об'єднання людей у злагоджену, єдину систему робочих відносин, шляхом встановлення між ними залежності на основі єдності інтересів і результатів спільної діяльності [25].

Результативність визначається здатністю робочої групи досягти поставлених цілей (запланованих результатів). Це простіше зробити, коли зміст роботи звичний і методи її виконання опановані, оскільки в складі групи є носії відповідних компетенцій. Складніше – коли робота є новою (а з таким типом роботи стикаються найчастіше ті, хто займається інноваційною діяльністю). Тоді можуть виникати конфлікти з приводу способів виконання роботи, обсягу необхідних ресурсів та іншого. Вміння керівників (лідерів) вміло керувати емоціями і конфліктами, забезпечуючи нормальний психологічний клімат і ефективну співпрацю людей тут виходить на перший план в сукупності інших управлінських завдань – оскільки від цього залежить результативність роботи команди над вирішенням інноваційних завдань.

Для визначення рівня конфліктності в робочих групах рекомендують використовувати соціометричний метод [7, с.89; 38]. Працівникам пропонується заповнити матрицю для виявлення джерел конфліктності в робочих ситуаціях. Опитуваним треба вказати, хто, на їх думку, найчастіше не погоджується з думками інших (+) і хто найчастіше бере на себе відповідальність за врегулювання конфлікту (-). Опитування на ДП «Новатор» проводилося анонімно, а його результати не повідомлялись членам колективу – для уникнення погіршення робочих відносин. Заповнена соціоматриця подана у таблиці 3.2.

З соціоматриці видно, що у найбільше суперечностей виникає через позицію Ціпенка А. (5 виборів) Він, за правилами роботи групи, виступає у ролі фінансового менеджера проекту, що й зумовлює його позицію незгоди у багатьох ситуаціях. І це може свідчити, що тут має місце проблема, викликана

неправильним підходом до оцінки фінансових потреб проекту і розподілу в ньому ресурсів. Отже, керівникові проектної групи необхідно приділити більше уваги налагодженню порозуміння між учасниками робочої групи.

Таблиця 3.2 – Соціоматриця робочої групи

№ п/п	Хто вибирає (П.І.Пб опитуваного)	Кого вибрали								Зроблені вибори	
		1	2	3	4	5	6	7	8	+	-
1	Росміт В.	x	+	-	-	+	+	+	+	5	2
2	Ручко В.	+	X	-	+	0	+	-	+	4	2
3	Корнієнко К.	-	0	x	+	-	+	-	+	3	3
4	Кулик І.	+	-	+	x	-	+	-	-	3	4
5	Доцик А.	0	+	-	-	x	-	+	+	3	3
6	Барков Д.	-	+	+	+	0	x	0	+	4	1
7	Бондар В.	+	-	0	-	+	-	x	-	2	4
8	Ціпенко А.	-	-	+	-	+	-	0	x	2	4
	Отримані вибори (+)	3	3	3	3	3	4	2	5		
	(-)	3	3	3	4	2	3	3	2		

За результатами соціоматриці також видно, що працівник І.Кулик, визнаний іншими як такий, що найчастіше бере на себе відповідальність за ухвалення рішення в проблемній ситуації. І навіть найбільш конфліктний учасник також визнає авторитетність позиції І. Кулика, його вміння конструктивно вирішувати конфлікт. Це може свідчити, що він визнається проектною групою неформальним лідером. Він має потенціал професійного зростання і його доцільно просувати по службі, давати можливість набувати досвіду формального керівництва, розвивати лідерські якості.

Отже, результативна й ефективна співпраця учасників трудових колективів можлива завдяки їх розумінню цінності внеску кожного у загальні результати, яка сприяє досягненню спільної мети. Ключову роль у визначенні як самої мети, так і ролі кожного учасника у її досягненні відіграють лідери, які виступають ініціаторами і мотиваторами інноваційних змін.

### 3.2 Лідерство і корпоративна культура у формуванні мотиваційного середовища інноваційної діяльності

Серед усіх чинників, які позитивно впливають на процес розвитку групової взаємодії, провідну роль відіграє лідерство. Лідер – це авторитетна особистість, яка знає як досягнути успіху та якій група надає повне право приймати рішення у важливих для неї ситуаціях, визначати напрямки їх діяльності, регулювати та координувати відносини всередині колективу; якій підкорюються та яку наслідують усі члени групи. Саме лідер покликаний створити такі умови праці, які будуть спонукати працівників до розкриття та розширення меж їх інтелектуального потенціалу.

Очевидно, що для результативності інноваційної діяльності лідер не мусить самотійно генерувати нові ідеї, винаходити нові технології виробництва та прогнозувати потенційні запити суспільства; його завдання – вірно оцінювати можливості працівників, розвивати в кожному з них притаманні їм таланти, заохочувати їх до прояву ініціативи та стимулювати до пошуку нових рішень. Але для цього вони мають бути вмотивовані. Тому робота з кадрами (в частині формування компетентнісної і мотиваційної основи їх індивідуальної та групової поведінки) має бути в зоні постійної уваги керівництва сучасного підприємства – тому що загальний успіх визначається здатністю індивідів до створення синергії у співпраці з колегами [10; 35].

Передусім, в командній роботі важливо чітко бачення лідером цілей спільної діяльності, його вміння передати це бачення усім членам команди та переконати у їх досяжності і цінності для успіху підприємства. Для цього можна використовувати ті методи управлінського впливу, які відповідають ролевим особливостям кожного з членів команди і його мотиваційним очікуванням. А на інноваційно-орієнтованому підприємстві лідер має кілька ролей – візюнера, мотиватора і організатора (рис.3.2) [27].

Як візюнер-стратег, лідер має проявляти рішучість і впевненість у ситуаціях, що потребують вибору. Для цього він мусить мати аналітичне

мислення та інтуїцію – щоб обрати правильне рішення, аналізуючи логіку розгортання подій. Як організатор інноваційних змін, він мусить раціонально структурувати роботу підлеглих в часі й просторі, спрямовуючи і мотивуючи членів команди на досягнення цілей. Для цього він має будувати відносини з колегами в атмосфері довіри, «бути емоційно чутливим, що перетворюватиме підлеглих у послідовників. У кожній із цих ролей лідер виступає інноватором, творчо підходячи до вирішення проблем, які виникають в процесі планування і реалізації інноваційних змін» [27].

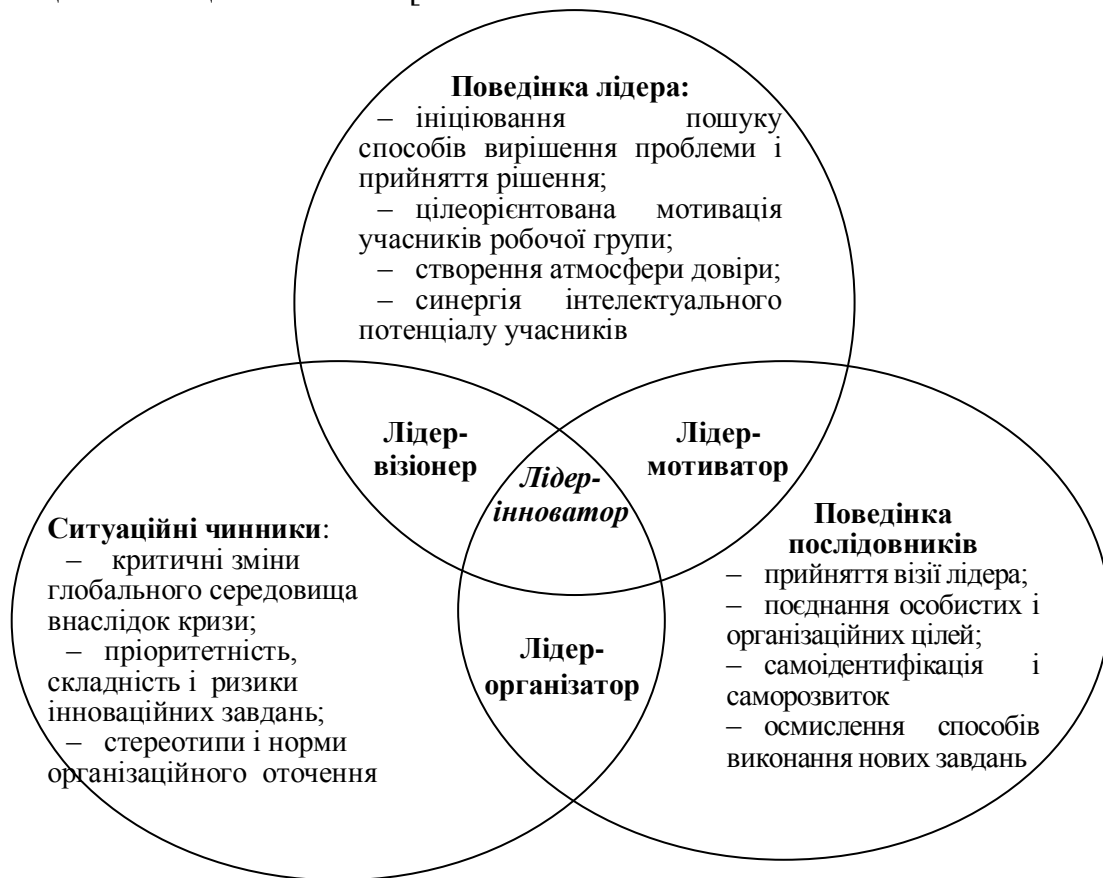


Рисунок 3.2 – Функції і ролі лідера в управлінні інноваційними змінами [27]

Лідер-інноватор мотивує послідовників з позицій потреб вищого рівня – шляхом визнання цінності кожного у реалізації інноваційних змін, даючи змогу поєднувати свої особисті інтереси із загальними, спонукаючи до самоідентифікації своєї ролі в інноваційному процесі та сприяючи саморозвитку. І, що особливо важливо для творчих команд, він здатний гармонізувати організаційні відносини, досягаючи ефекту синергії інтелектуальних

можливостей завдяки ефективному обміну в робочій групі знаннями й досвідом та формуванню сприятливого психологічного клімату [17]. Тобто, ключовою компетентністю лідера в даному випадку є здатність виявляти ті емоції працівників, які можуть стати основою їх інтелектуального потенціалу та структурувати їх таким чином, щоб працівники згодом активніше включалися до інноваційних процесів на підприємстві [14, с.162].

Про значні мотиваційні можливості лідера і їх цінність для забезпечення результативності спільної діяльності зазначається в багатьох наукових джерелах. Наприклад, американські дослідники Дж.М. Коузес та Б.З. Познер п'ять базових здібностей лідера: моделювання шляху для досягнення мети із залученням у цей процес колег та послідовників; надихання послідовників; сприйняття кожної нової мети як виклику надання послідовникам можливості досягати більшого; підбадьорення послідовників [34]. Поглиблений аналіз сутнісного наповнення цих здібностей чітко вказує на те, що вони мають мотиваційний характер, спонукаючи послідовників до вирішення тих завдань, з якими інші не можуть впоратись. Причому ця мотивація актуалізує потреби вищого рівня, які є набагато сильнішими для людей, оскільки відображають їх соціальний статус. Для успіху сучасного підприємства надзвичайно важливе лідерство, яке ґрунтується на цінностях розвитку людського потенціалу, розвитку потреб і мотивів, що відповідають сучасним запитам суспільства.

Це досягається урізноманітненням методів мотиваційного впливу на персонал. Слід дотримуватись, з одного боку, персоналізованого підходу до організації мотиваційного процесу, а з іншого – культивувати відповідні цінності через корпоративну культуру, яка має значний потенціал формування поведінкових стереотипів у організаційному середовищі. Це закладатиме мотиваційну основу зміни поведінкових стереотипів найманих працівників. І очевидно, що для інноваційно-орієнтованих підприємств в корпоративну культуру необхідно закладати цінності, що сприяють плідній груповій взаємодії. А також ті, що підтримують ініціативу, вміння членів команди відстоювати свої позиції навіть у конфліктних ситуаціях (табл.3.3). Це

об'єктивно важливо для підвищення активності працівників робочих команд і досягнення цілей інноваційної діяльності підприємства.

Таблиця 3.3 – Ціннісні орієнтири організаційної культури для інноваційно-орієнтованого підприємства

Група мотиваційних складових за класифікацією МакКлеланда	Ціннісні орієнтири, що формують мотиваційне поле організаційної культури інноваційно-орієнтованого підприємства
Мотивація до визнання і поваги	Просування по службі залежить від професіоналізму і заслуг працівників, їх здатність брати на себе додаткову відповідальність
	Практикуються церемонії нагородження співробітників, що зробили істотний внесок у загальну справу
	Про вчинки працівників підприємства, які заслуговують наслідування, розповідають доволі часто
Мотивація до самореалізації	Підтримка ідей працівників щодо вдосконалення діяльності є важливим обов'язком менеджерів усіх рівнів
	Практикується система гнучкого лідерства, яка служить підставою для зростання по службі
	Залучення нових працівників здійснюється з урахуванням їх успіхів на попередній роботі, їх здатності до саморозвитку
	Керівництво підтримує розвиток і саморозвиток персоналу, розширення компетенцій підлеглих
Мотивація до успіху (досягнень)	Менеджмент підприємства чітко орієнтований на досягнення стратегічних цілей розвитку
	Працівники чітко усвідомлюють свою роль та відповідальність у досягненні цілей розвитку підприємства і пов'язують з ними свої власні цілі і кар'єру
Мотивація приналежності до успішного соціуму (згуртованість у визначенні пріоритетів діяльності)	Практично всі менеджери і більшість працівників можуть описати цінності підприємства і переконані у їх важливості для досягнення стратегічних цілей
	Цінності підприємства підкреслюють необхідність ефективного реагування на зміни у зовнішньому середовищі
	Працівникам надається як позитивна, так і негативна інформація про фірму; вони мають змогу висловлювати свою думку щодо пріоритетів діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [22, с.179]

Дослідження складових організаційної культури підприємства надасть розуміння того, як слід її вдосконалювати для розвитку корпоративних цінностей в бік заохочення інноваційної активності. При цьому не викликає

сумніву, що для результативності інноваційного пошуку менеджменту підприємства необхідно забезпечити всі умови для розкриття й розвитку інтелектуального потенціалу кожного працівника, опанування якомога більшим числом працівників важливих компетенцій для реалізації нововведень [8, с. 24]. Вони стосуються нових знань не тільки про стан ринку, а й про технологічні тенденції розвитку виробничих систем, що вимагатиме додаткових інвестицій і може змінити навіть зміст функціональних стратегій у складі загальної стратегії господарської діяльності [26].

Одним із важливих способів стимулювання ініціативності працівників інноваційно-орієнтованих підприємств є їх залучення до процесу ухвалення рішень. Це створення умов, коли працівники відчують свою причетність до вибору пріоритетів розвитку, усвідомлюють свою відповідальність і свій вплив на діяльність організації. Такі працівники працюють з ентузіазмом, демонструють високий рівень інноваційної активності. Ключові фактори, які сприяють залученню працівників до управління та їх зміст, відобразимо в таблиці Г.2 (дод. Г)

Для успішної діяльності такого типу підприємств важливо мати згуртований колектив односторонців, здатних до реалізації інноваційних рішень. В такому колективі має панувати атмосфера довіри й підтримки – для ефективних комунікацій, які є невіддільною частиною творчого процесу в групі. Має бути також ефективний механізм стимулювання інноваторів – диференційований залежно від типу інновацій. Усе це забезпечуватиме робочу атмосферу творчості, що в підсумку матиме довгостроковий не тільки соціальний, а й економічний ефект.

Таким чином, у третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено рекомендації для упровадження комплексного підходу в управлінні групою динамікою на ДП «Новатор» для підвищення рівня його інноваційності. Їх систематизація за змістом і прогнозованими результатами подана у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Рекомендовані заходи щодо удосконалення управління груповою динамікою на ДП «Новатор»

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1. Формування комплексного підходу до управління груповою динамікою	Виділено складові системи менеджменту, що впливають на групову динаміку в розрізі інструментальної і емоційної групової взаємодії та з використанням	Формування системності в управлінні груповою динамікою, що забезпечить швидший перехід робочих груп до командної роботи на умовах повної інтеграції в реалізації проєктів розвитку інноваційних і ринкових можливостей підприємства
2. Впровадження технології teambuilding для зниження рівня конфліктності і виявлення неформальних лідерів в робочих групах	Аналіз різних підходів до командотворення і проведення соціометричного опитування членів проектної групи для виявлення ризик-факторів у роботі проектної групи	Підвищення рівня інноваційної активності працівників, їх відкритості і готовності до інноваційних змін та їх успішної реалізації
3. Рекомендації для розвитку мотиваційного потенціалу лідерства з метою підвищення рівня згуртованості колективу в подоланні кризових явищ на основі інноваційно-орієнтованого розвитку	Визначення функцій лідера в управлінні інноваційними змінами, реалізація лідером мотиваційного впливу через цінності корпоративної культури і залучення працівників до управління інноваційними змінами ,	Підвищення рівня лояльності та вмотивованості персоналу; зміцнення корпоративної культури; досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства

Запропоновані заходи є взаємопов'язаними, що формуватиме мотиваційне середовище ефективної групової взаємодії в системі менеджменту будь-якого інноваційно-орієнтованого підприємства і забезпечуватиме досягнення ним стратегічно важливих цілей розвитку.

## ВИСНОВКИ

Сучасні ринкові процеси є настільки динамічними, настільки перенасиченими пропозицією різних товарів і послуг, що успішно функціонувати на ньому можуть лише ті підприємства, в діяльності яких чільне місце займають інновації. Саме інновації дають новий і продуктивний імпульс розвитку і стають джерелом довгострокового економічного зростання. Для вітчизняних підприємств, які зіткнулись зі значними загрозами з боку зовнішнього середовища, нині надзвичайно важливо бути гнучкими і здатними до прийняття і реалізації інноваційних рішень.

Носіями нових ідей та їх реалізацією у інновації, є висококваліфікований персонал підприємства, сукупність знань і професійних навичок якого формує його інтелектуальний капітал і дає змогу створювати нові знання і перетворювати їх у нові продукти і послуги. Однак наявність у працівників підприємства масиву знань і вмінь ще не означає, що працівники готові будуть з наполегливістю і віддачею шукати їм практичне застосування. Тобто, важливо створити умови, за яких наймані працівники охоче працюватимуть над вирішенням інноваційних завдань і показуватимуть високу результативність.

Питання ефективного управління групою взаємодією є важливими аспектами управлінської діяльності. Завдяки обґрунтованим рішенням у виборі методів управління групою динамікою можна розвивати відносини в робочих групах, підвищувати згуртованість їх учасників, заохочувати змагальність у розвитку професійних компетенцій та взаємодопомогу у вирішенні спільних завдань. Це потребує налаштування персоналу підприємства на інновації, готовності працівників до зміни звичного характеру своєї діяльності.

Такі зміни стосуються і умов організаційної взаємодії всередині робочих груп. Їх перехід до командної роботи над розробкою нових проєктів передбачає мінімізацію неконструктивних конфліктів і більш продуктивну роботу та результативну інноваційну діяльність. Тобто, в системі менеджменту підприємства більшої актуальності набуває проблема управління групою поведінкою інноваційно-орієнтованого підприємства. На основі аналізу

наукових джерел з питань управління розвитком суб'єктів господарювання на основі інновацій у роботі було розкрито зміст інноваційно-орієнтованих підприємств та виділено їх характерні особливості.

Базою дослідження кваліфікаційної роботи стало ДП «Новатор». ДП «Новатор» належить до числа стратегічно важливих промислових підприємств з високим потенціалом диверсифікації технічно складної продукції. Протягом усього періоду свого функціонування воно було здатним випускати на ринок конкурентоспроможну продукцію, яка була результатом власних проектно-конструкторських розробок і призначалась для різних сегментів ринку. Проте останніми роками підприємство втратило свою інноваційну активність і частка інноваційної продукції в загальних обсягах виробництва стала доволі незначною. Разом з тим, базові зразки продукції є затребуваними і підприємство продовжує їх випускати. Аналіз результатів діяльності підприємства за три роки показав його здатність зберігати фінансову стійкість і прибуткову діяльність, що вказує на фаховий менеджмент. Проте сучасні умови господарювання потребують більшої активності і перед менеджментом стоїть завдання перетворити підприємство на інноваційно-орієнтоване.

Для цього у третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено рекомендації для упровадження комплексного підходу в управлінні групою динамікою на ДП «Новатор» для підвищення рівня його інноваційності. Для цього виділено складові системи менеджменту, що впливають на групову динаміку в розрізі інструментальної і емоційної групової взаємодії, сформовано рекомендації для впровадження технології *teambuilding* і соціометрики для зниження рівня конфліктності і виявлення неформальних лідерів в робочих групах. Визначено функції лідера в управлінні інноваційними змінами і сформовано рекомендації для реалізації лідером мотиваційного впливу через цінності корпоративної культури і залучення працівників до управління інноваційними змінами. Це забезпечить швидший перехід робочих груп до командної роботи на умовах повної інтеграції в реалізації проєктів розвитку інноваційних і ринкових можливостей підприємства

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Безгін К., Мартіянова М., Ушкальов В. Особливості інноваційно-орієнтованої організації: поведінкова парадигма. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип.11-1. С 126-135. Doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.18>
2. Бобирєв Д.Б. Мартинюк І.В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі його інноваційної орієнтації. *Вісник Східноукраїнського університету ім. В.Даля*. 2011. № 10. Ч.1. URL: [http://archive.nbuu.gov.ua/portal-/soc\\_gum/vsunu/2011\\_10\\_1/Bobirev.pdf](http://archive.nbuu.gov.ua/portal-/soc_gum/vsunu/2011_10_1/Bobirev.pdf) (дата звернення 31.05.2023 р.)
3. Бояринова К.О. Інноваційно орієнтоване підприємство: сутність, класифікація та особливості функціонування. *Управління розвитком*. 2017. № 1-2. С. 52–57.
4. Галько Л.Р. Напрями забезпечення сталого розвитку інноваційно-орієнтованих підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. №8. URL: [economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3256](http://economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3256)
5. Горностай П. Групова взаємодія як динаміка свідомого і несвідомого групи. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2018. Вип. 42 (45). С. 72-85.
6. Григоруk. П., Пайонк О., Хрущ В. Інноваційно орієнтовані соціально-економічні системи як об'єкт моделювання. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №3. С.146-151. DOI: 10.31891/mdes/2022-3-17
7. Динамічні процеси в малій групі: соціально-психологічний вимір освітнього середовища: монографія. За наук. ред. д. психол. н. П.П.Горностая. Кіровоград: Імекс ЛТД, 2013.190 с.
8. Інноваційна праця: діагностика проблем, важелі активізації: монографія; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. М.В. Семикіної. Черкаси: ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. 320 с.
9. Коробанова О. Л. Особливості рольової комунікації в новостворених групах. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*, 2017. №.39 (42). С.145–159.
10. Костюк І.В., Стадник В.В. Особливості системи управління розвитком персоналу інноваційно-орієнтованого підприємства. *Економіка, освіта,*

технології в контексті глобальних викликів: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (23-24 вересня 2021 р.). Тези доповідей. Черкаси: ЧДБК, 2021. С.212–214.

11. Левченко А. О. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2018. № 1(34). С. 124–134.

12. Мід Дж.Г. Дух, самість і суспільство. З точки зору соціального біхевіориста [пер. з англ. ] Київ: Український центр духовної культури, 2000. 374 с.

13. Пасєка М. С., Пасєка Н. М., Романишин Ю. Л., Шекета В. І. Групова динаміка ефективних команд розробників : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2022. 302 с.

14. Розвиток лідерства / Л. Бізо [та ін.]; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.

15. Савін С.Ю. Цілісність соціально-трудових структур підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2020. 320 с.

16. Сімченко Н. О. Жалдак Г. П. Сутнісні ознаки інноваційно орієнтованих підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2012. №35, Ч.1. С. 215–220.

17. Стадник В.В. Взаємозв'язок категорій цілісність і гетерогенність в забезпеченні ефективності інноваційної праці учасників тимчасових соціально-трудових утворень. *Вісник національного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2019. № 1. С.73-79. <https://doi.org/10/20998/2519-4461.2019.1.73>.

18. Стадник В.В. Гетерархія як організаційна оболонка ефективної взаємодії різноманітностей у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних корпорацій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6, т.1. С. 132–137.

19. Стадник В.В., Головчук Ю.О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута». 2020. 232 с.

20. Стадник В., Григорук П.М. Управління підприємницькою діяльністю: тлумачний словник. Хмельницький : ХНУ, 2021. 131 с.
21. Стадник В.В., Йохна В.М., Чуняк О.В. Напрями формування практичного інструментарію управління фінансово-економічною безпекою підприємств в стратегіях інноваційного розвитку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2018. № 2. С. 66-73.
22. Стадник В.В. Менеджмент гетерогенних організацій: навчальний посібник. Хмельницький: ПП А.С.Гонта, 2017. 274 с.
23. Стадник В., Хрущ Н., Йохна В. Теорія і методологія управління розвитком соціально-економічних систем: монографія. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2023. 298 с.
24. Степанова А., Давидова-Деркач О. Інноваційно орієнтоване підприємство як один з сучасних векторів розвитку світового господарства. Європейський континент та виклики сучасності: колективна монографія. 2018. Львів, Ольштин: ЛНУ ім. І. Франка. URL: <https://is.gd/BSVqnf>
25. Туленков М. В. Організаційна взаємодія як предметна сфера соціології управління / М. В. Туленков // Соціальна психологія. – 2007. – № 1. – С. 12-25.
26. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за заг. ред. проф.. В.В. Стадник. Хмельницький: ХНУ, 2016. 446 с.
27. Хомич Л.В. Функції і мотиваційний потенціал лідера в управлінні креативністю та інноваційними змінами. Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток. Матер. XII Міжнародн. науково-практичн. конф. (27-28 травня 2020) Харків: ХНУБА, 567 с. С.178-179.
28. Чобіток В. І., Шелест Т. М. Система управління промисловими підприємствами в умовах інноваційного розвитку: науково-практичні аспекти оцінки. *Проблеми економіки*. 2021. № 2 (48). С. 162-180.
29. Чорна Л. Г. Когнітивні та емоційні складники процесу регуляції рольової взаємодії. *Психологічні науки: проблеми і здобутки*. 2017. № 10. С. 232–248.

30. Шелест Т. М. Механізм формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком промислових підприємств: науково-практична основа. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4, Том 3. С. 81-88. Doi: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-12
31. Auman, R. (2000). Impact of team diversity on collaboration dynamics. Paper presented at the Collaborating across Professional Boundaries Conference. Retrieved April 25, 2011, from <http://www.stuart.iit.edu/ipro/papers/pdf/ayman.pdf>.
32. Boiarynova K. Formation of a scientific approach to functioning as a process of development of innovation-oriented enterprises. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2017. №1(4(39)). С.26-33. Doi:10.15587/2312-8372.2018.124436
33. Hersey P., Blanchard K. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 4<sup>th</sup> ed., 1982.
34. Kouzes J. M., Posner B. Z. *The Five Practices of Exemplary Leadership*; 2nd Edition. Wiley, 2011. 24 p.
35. Krasovska H., Stadnyk V., Khomych L. Motivation models of leadership in managing of organizational development. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. No3. P.72-78.
36. Lewin K. *Studies in group decisions*. In Cartwright D. and Zander A. *Group Dynamics: Research and Theory*. 1954. London : Tavistok.
37. McGregor D/ *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
38. Robinson, W. P. (Ed.). *Social groups and identities: developing the legacy of Henri Tajfel*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1996.
39. Stadnyk V., Krasovska G., Pchelianska G., Holovchuk Y. Determinants of «green entrepreneurship» competitive strategies implementation in the agro-industrial sector of Ukraine. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 2021, Vol. 628 (1). Pp.012032.
40. Tuckman B. Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 1965. Vol. 63. P.384-399.
41. What is team building? Business Dictionary. URL: <http://www.business-dictionary.com/definition/team-building.html> (дата звернення 12.05.2023).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 – Систематизація наукових поглядів на сутність терміну «інноваційно-орієнтоване підприємство»

Автор	Визначення
Бобирев Д., Мартинюк І. [2]	Це організована мережа інноваційних процесів, формування якої здійснюється шляхом інтеграції потоків всіх видів за етапами виробничо-збутового ланцюга інноваційної діяльності – від постачальників первинної сировини до кінцевого споживача. Результат інноваційної орієнтації – це підвищення конкурентоспроможності підприємства, що досягається шляхом постійного отримання конкурентних переваг
Бояринова К. [3]	Це динамічна економічна система з високим рівнем інновативності, яка саморозвивається на основі різних типів інновацій, оперуючи розвитком в процесі функціонування через інноваційні провадження в економічній діяльності та колаборативні відносини зі стейкхолдерами. Особливістю інноваційно-орієнтованих підприємств у провадженні саморозвитку в процесі функціонування є використання інновацій у розвитку потенціалу, в оновленні та застосування економічних ресурсів задля формування здатності розвиватись інноваційно
Галько Л.Р. [4].	Особливістю інноваційно-орієнтованих підприємств у провадженні саморозвитку в процесі функціонування є використання інновацій у розвитку потенціалу, в оновленні та застосування економічних ресурсів задля формування здатності розвиватись інноваційно
Григорук П., Пайонк О., Хрущ В. [6]	Це утворення, що володіють високим рівнем усіх складових внутрішнього потенціалу, в першу чергу фінансового, інтелектуального та виробничого; адаптивністю до динамічності та невизначеності ринкових умов і викликів зовнішнього середовища; здатністю до формування ефективних стратегій стійкого розвитку шляхом залучення наявних резервів та реалізації потенціалу
Степанова А., Давидова- Деркач О. [24]	...займається новаторством, на меті має випуск конкурентоспроможної продукції та надання конкурентоспроможних послуг на національному та міжнародному рівні; в основі виробництва товарів та надання послуг лежить ДіР; підприємство має високу інноваційну культуру
Стадник В., Хрущ Н., Йохна В. [23, с.121]	...суб'єкти господарювання готові до ризиків «творчого руйнування» своїх бізнес-систем (чи їх частин) для того, щоб поліпшити свою здатність виводити на світовий ринок ціннісні пропозиції, які відповідають трендам суспільного попиту та/або здатні формувати такі тренди
Власне визначення	Це підприємства, які проявляють проактивність у взаємодії із середовищем господарювання, надають перевагу інноваційним методам вирішення проблемних ситуацій, розвиваючи лідерські і креативні навички своїх працівників, підтримуючи їх ініціативу в саморозвитку і створюючи сприятливі умови для реалізації ними свого інтелектуального потенціалу в процесі вирішення виробничих та інших професійних завдань.

Джерело: складено автором на основі вказаних у таблиці наукових джерел

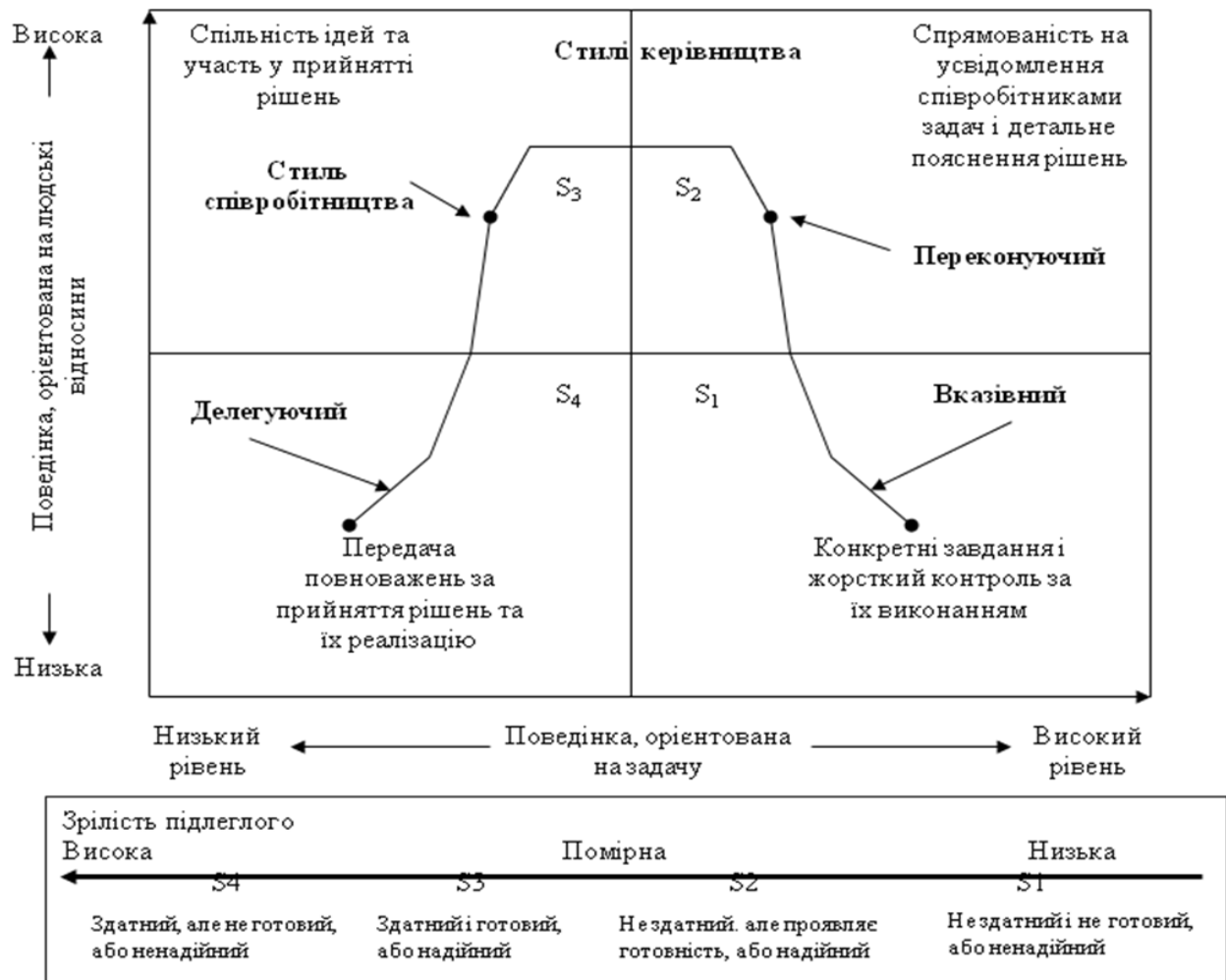


Рисунок А.1 – Модель стилів керівництва П.Герсі і К.Бланшара співвідносно різних стадій розвитку робочої групи [33]

Таблиця А.2 – Тип рольової поведінки працівника стосовно нововведень

Тип рольової поведінки працівника за ставленням до нововведень	Характеристика поведінки
Новатори	Усвідомлюючи ризики, готові подавати і розробляти ідеї, експериментувати. Раціоналізатори, винахідники
Ентузіасти-послідовники	Нові думки, ідеї сприймають після певних обмірковувань. Домінантною рисою характеру є уважне вислуховування і прийняття думок інших. Прагнуть до лідерства
Розсудливі	Основною рисою характеру є розсудливість. Сприймають нововведення швидше, ніж пересічний працівник
Скептики	Сприймають зміни, нововведення під тиском більшості. Домінантна їх риса – скептицизм
Консерватори	Не погоджуються з реалізацією будь-якого нововведення. Домінантна їх риса – традиціоналізм. Сприймають нововведення, коли воно стане традиційним

Джерело [22, с. 153]

## Додаток Б



Рисунок Б.1 – Схема організаційної структури ДП« Новатор»

## Додаток В

Таблиця В.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ДП «Новатор» за період з 2020 по 2022 роки

Показник	Од.вим.	Рік			Темп змін відносно попереднього року, %	
		2020	2021	2022		
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	501994	1019230	710578	203,0	69,7
2. Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	439317	943117	571045	214,7	60,6
3. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	72 141	88 366	98 507	122,5	111,5
4. Середньорічна вартість оборотних коштів	тис. грн	203858	299854	359956	147,1	120,0
5. Середньооблікова кількість працівників	осіб	1287	1166	1197	90,6	102,7
6. Загальний фонд оплати праці	тис. грн	108 979	136 090	146 863	124,9	107,9
7. Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн/особу	390,05	874,13	593,63	224,1	67,9
8. Середня місячна заробітна плата працівників	грн/особу	7,06	9,73	10,22	137,8	105,1
9. Фондовіддача	грн/грн	2,43	4,65	0,72	191,4	15,5
10. Фондомісткість	грн	0,41	0,21	1,39	52,3	644,9
11. Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	0,88	0,93	0,80	105,7	86,9
12. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	1 835	2 365	39 591	128,9	1674,0
13. Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції	%	2,04	0,99	10,17	-1,05	+10,16

Джерело: сформовано за даними фінансової звітності підприємства

Таблиця В.2 – Основні конкуренти ДП «Новатор» в Україні

Назва виробу	Конкуренти
Зона стратегічного господарювання «Побутові прилади обліку витрат ресурсів»	
Лічильники газові роторного типу РЛ-2.5; РЛ-4; РЛ-6; РЛ-10 кл	Красилівський «Агрегатний завод»; Івано-Франківський «Промприлад»; Київський завод «Арсенал»; Київське ПП «Октава»; Рівненське ПАТ «Самгаз»; Кіровоградське ПО «Червона зірка»; Ямпільський «Приладобудівний завод»; ПАТ «Візар», м. Жуляни; ВО «Електрон», м. Жовті Води
Лічильники води побутові СК-15Х; СК-15Г	ПАТ «Електротермометрія», м. Луцьк; ВО Приладобудівний завод» м. Дніпро; СП «Диком ЛТД», м. Дніпро; СП «Ценнер Україна ЛТД», м. Львів; СП «ІнвестПремекс», м. Київ; СП «Аква Україна», м. Суми; ДП «Харківський завод електроапаратури»
Зона стратегічного господарювання «Спецтехніка»	
Радіостанції локомотивні	ПАТ «Оріон», м. Тернопіль; ПАТ «Електросигнал», м. Воронеж; Новосибірський завод «Електросигнал» Фірма «ІВП+М» м. Москва
Зона стратегічного господарювання «Медтехніка»	
Релаксаційно-масажний комплекс " Релакс М"	Київський завод зварювального виробництва; фірми «ЗАІЧУО» та «Ратііу» (Японія),
Портативний прилад для дарсонвалізації "Корона"	Фірма «Мад-ТеКо», м. Москва

Таблиця В.3 – Структура виробництва продукції ДП «Новатор»

№ п/п	Вид продукції	Частка в загальному обсязі, %
1	Спецтехніка	12,56
2	Вимикачі автоматичні	5,82
3	Телевізори	4,02
4	Залізнична техніка	23,55
4.1	в т.ч інноваційна: СПДВ (система підтримки дієздатності водія)	8,76
4.2	Автоматична локомотивна сигналізація магістральних локомотивів АЛС-МУ	10,22
5	Лічильники	18,43
5.1	Автоматизовані системи обліку енергоносіїв	7,42
5.2	Лічильники води та газу з імпульсним виходом	8,23
6	Медична техніка	30,67
6.1	Корона – 0,5	3,41
6.2	УФІТ-А (В)	2,17
6.3	УФІТ-С	1,92
6.4	МАГ-30 з таймером	2,60
6.5	Простам	4,02
6.6	Терміт	4,22
6.7	Алімп – міні	2,42
6.8	Алімп - 1	2,06
7	Кувертмашини	4,94
Всього		100

Джерело: сформовано за даними підприємства

Таблиця Г.1 – Основні підходи до командотворення

Підхід	Характеристика
Цілеорієнтований (заснований на цілях)	Дозволяє членам групи краще орієнтуватися в процесах вибору і реалізації групових цілей. Процес здійснюється за допомогою консультанта. Цілі можуть бути стратегічними, за своєю природою, або можуть бути встановлені у відповідності з специфікою діяльності
Міжособистісний підхід (інтер-персональний)	Сфокусований на поліпшенні міжособистісних відносин у групі і заснований на тому, що міжособистісна компетентність збільшує ефективність існування групи як команди. Його мета – збільшення групової довіри, заохочення спільної підтримки, активізація внутрішньоконандних комунікацій
Рольовий	Проводяться дискусії і переговори серед членів команди щодо їх ролей; передбачається, що ролі членів команди частково перекриваються. Командну поведінку може бути змінено в результаті зміни їх виконання, а також індивідуального сприйняття ролей
Проблемно-орієнтований	Передбачає організацію заздалегідь спланованих серій зустрічей з фасилітації процесу (за участю третьої сторони – консультанта) з групою людей, що мають спільні організаційні відносини і цілі. Зміст процесу включає в себе послідовний розвиток процедур вирішення командних проблем і потім досягнення головного командного завдання

Сформовано за джерелом: [7; 9]

Таблиця Г.2 – Способи залучення працівників до процесу управління

Способи	Зміст
Уповноваження або свобода дій	Працівники отримують уповноваження самостійно приймати рішення щодо того, як їм діяти та право контролю за якістю і кількістю виконуваних ними робіт
Комунікації	Заохочення спілкування, обміну думками щодо змісту та результатів виконання роботи, регулярні та відкриті консультації; інформування керівництвом
Кар'єрний та професійний розвиток	Можливості для навчання та розвитку працівників, механізми підтримки, обговорення очікувань щодо кар'єри та просування
Зростання внеску	Забезпечення можливостей для того, щоб робота була пов'язана із відчуттям досягнень, а також із власними інтересами, преференціями та сильними сторонами
Представлення мети та прогнозування результатів	Працівники можуть долучатися до ухвалення рішень стосовно роботи, яку їм належить виконати.
Розвиток мережі партнерства	Створення та культивування можливостей для розвитку партнерства, консультування, обміну знаннями та досвідом.

Сформовано за джерелом [14, с.86-88]).