

Міністерство освіти і науки України
 Національний технічний університет
 «Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
 Факультет менеджменту
 Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Королєвські Кароліни В'ячеславівни

академічної групи 073-19з-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах інноваційного менеджменту (за матеріалами ПрАТ «КОНЦЕРН – ЕЛЕКТРОН»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Дудник А.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Дудник А.В.			

Дніпро

2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

« 24 » квітня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Королєвські К.В. академічної групи 073-19з-1 ФМ

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах інноваційного менеджменту (за матеріалами ПрАТ «КОНЦЕРН – ЕЛЕКТРОН»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р. № 315-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах інноваційного менеджменту	24.04.2023 р. – 09.05.2023 р.
Аналітичний	Аналіз результатів діяльності ПрАТ «КОНЦЕРН-ЕЛЕКТРОН» та оцінка інноваційного потенціалу	10.05.2023 р. – 29.05.2023 р.
Рекомендаційний	Формування стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «КОНЦЕРН-ЕЛЕКТРОН»	30.05.2023 р. – 15.06.2023 р.

Завдання видано

_____ Дудник А.В.

(підпис керівника)

Дата видачі « 24 » квітня 2023 рокуДата подання до екзаменаційної комісії « 19 » червня 2023 року

Прийнято до виконання

_____ Королєвські К.В.

(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-19з-1 ФМ
НТУ «Дніпровська політехніка»
Королівські Кароліни В'ячеславівни

на тему: Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах інноваційного менеджменту (за матеріалами ПрАТ «КОНЦЕРН – ЕЛЕКТРОН»).
ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО

Структура роботи: 56 сторінок комп'ютерного тексту; 5 рисунків; 16 таблиць; 17 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління інноваційною діяльністю промислового підприємства.

Мета роботи – розроблення заходів з управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах інноваційного менеджменту.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: створити спільний з університетами Центр R&D (Центр пошуку «проривних технологій»), перший етап діяльності якого передбачає створення віртуальної лабораторії для вчених та інженерів-конструкторів самого підприємства. Запропоновано запровадити на підприємстві ERP-систему для оптимального управління ресурсами підприємства, ведення бази наукових розробок та конструкторських проєктів.

Методи дослідження – теоретизації, узагальнення, економічного аналізу та синтезу.

Сфера застосування – управління конкурентоспроможністю підприємства підприємства.

Економічна ефективність пропонувананих заходів – розрахунок NPV для проєкту створення віртуальної лабораторії в межах Центру R&D свідчить про перспективність проєкту з терміном окупності 1 рік 2 місяці та чистою приведеною вартістю у 3007000 грн.

SUMMARY

bachelor's thesis
students of group 073-193-1 ФМ
Dnipro University of Technology
Korolievski Carolina

Title of the paper: Management of enterprise competitiveness on the basis of innovative management (based on the materials of Private JSC «CONCERN – ELEKTRON»).

INNOVATION MANAGEMENT, MANAGEMENT, MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS, INDUSTRIAL ENTERPRISE

Structure of work: 56 pages, 5 figures, 16 tables, 17 sources

The object of development is the process of managing the innovative activity of an industrial enterprise.

The purpose of the work is to develop measures to manage the competitiveness of the enterprise on the basis of innovative management.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: to create a joint R&D Center with universities (Center for the search for «breakthrough technologies»), the first stage of which involves the creation of a virtual laboratory for scientists and design engineers of the enterprise itself. It is proposed to introduce an ERP system at the enterprise for optimal management of the enterprise's resources, management of the database of scientific developments and design projects.

Research methods – theorization, generalization, economic analysis and synthesis.

The field of application is the management of the competitiveness of the enterprise

The economic efficiency of the proposed measures – the calculation of NPV for the project of creating a virtual laboratory within the R&D Center indicates the perspective of the project with a payback period of 1 year and 2 months and a net present value of UAH 3,007,000.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах інноваційного менеджменту.....	5
1.1. Теоретичні підходи до розуміння концепції конкурентоспроможності.....	5
1.2. Теоретичні засади формування конкурентних переваг промислового підприємства.....	9
1.3. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємства для посилення його конкурентоспроможності.....	12
2. Аналіз результатів діяльності ПрАТ «КОНЦЕРН-ЕЛЕКТРОН» та оцінка інноваційного потенціалу.....	17
2.1. Характеристика підприємства та історія його розвитку.....	17
2.2. Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства.....	19
2.3. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства.....	28
3. Розробка заходів формування стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «КОНЦЕРН-ЕЛЕКТРОН».....	36
3.1. Формування стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «КОНЦЕРН-ЕЛЕКТРОН».....	36
3.2. Розрахунок ефективності пропонованих заходів формування стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «КОНЦЕРН-ЕЛЕКТРОН».....	44
3.3. Регресія впливу інноваційних проєктів на прибутковість ПрАТ «КОНЦЕРН-ЕЛЕКТРОН».....	48
Висновки.....	53
Перелік джерел посилання.....	55

ВСТУП

Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи пояснюється тим, що саме інновації визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку, надаючи йому доступ до технологій. Володіння унікальними технологіями зміцнює позиції фірми на ринку, проте створює ризик копіювання нових розробок. А також загрозою є поява альтернативних технологій. Прикладами тут можуть бути компанії «Kodak» та «Fuji», які втратили ринок із появою цифрових фотоапаратів і скороченням попиту на друкування паперових фото та прояв фотоплівки. Так само потужні колись гіганти телефонії, що мали розгалужену мережу стаціонарних абонентів телефонного зв'язку та мережу таксофонів (платних вуличних телефонів) зникли з ринку, поступившись тиску з боку операторів мобільного зв'язку. Таким чином, управління інноваціями стає запорукою формування та збереження власного сегменту ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення заходів з управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах інноваційного менеджменту. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- 1) вивчити теоретичні підходи до описання концепції конкурентоспроможності підприємства та формування його конкурентних переваг;
- 2) вивчити особливості формування інноваційної стратегії підприємства;
- 3) проаналізувати результати господарської діяльності акціонерного товариства;
- 4) проаналізувати динаміку фінансово-економічних показників діяльності акціонерного товариства;
- 5) оцінити інноваційний потенціал підприємства;
- 6) розробити рекомендації щодо формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

7) оцінити ефективність запропонованих заходів формування інноваційної стратегії підприємства.

Об'єктом розроблення у кваліфікаційній роботі є процес управління інноваційною діяльністю промислового підприємства.

Предметом розроблення є соціально-економічні особливості процесу управління інноваційною діяльністю підприємства, які зумовлюють його конкурентоспроможність на ринку.

При написанні кваліфікаційної роботи було використано методи економічного аналізу та синтезу, узагальнення, математичної статистики.

Практична значущість роботи полягає у тому, що отримані у роботі результати можуть бути використані у діяльності Приватного акціонерного товариства «Концерн-Електрон», містять конкретний перелік управлінських заходів, а також розраховану економічну ефективність цих заходів та визначені терміни окупності.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Теоретичні підходи до розуміння концепції конкурентоспроможності

Конкуренція є одна з основних категорій, яка характеризує сутність ринкової економіки. На сучасному етапі розвитку світової економіки, яка характеризується «затоварюванням» ринку, а також переходом влади від продавців до покупців, конкурентоспроможність стає одним з найбільш головних факторів не тільки успіху, але і виживання підприємства. Саме поняття «конкурентоспроможність» поширилося далеко за межі економічних відносин, ставши синонімом поняття «ефективність» в усіх інших аспектах суспільного життя. У своїх працях О. Кузьмін надав таке визначення поняттю «конкурентоспроможність»: «Це сукупність рушійних сил, засобів впливу на створення та реалізацію конкурентних товарів, відповідальність у досягненні мети суб'єктами господарювання, завдяки сукупності управлінських засобів» [14]. Натомість, автор у роботі визначає конкуренцію як змагальний характер господарюючих суб'єктів, коли їх незалежні дії ефективно обмежують можливість кожного з них в односторонньому порядку впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку [1]. Таке визначення конкуренції передбачає, що тільки комерційні організації є учасниками ринку. Це не виправдано, тому що найважливішу роль в конкуренції відіграє ринок споживчих товарів, де різні соціальні групи населення виступають в якості активних учасників ринку поряд зі споживачами, покупцями; найгостріша конкуренція насправді відбувається в умовах досить «великої» олігополії.

Конкуренція є економічна категорія з боку виробників одного і того ж типу продукції на ринку з метою привернути більше покупців і максимізувати прибуток в короткостроковій або довгостроковій перспективі. Основа

конкурентних відносин - свобода вибору - реалізується у формі бажання кожного отримувати особистий дохід для себе. Ринкова економіка має на увазі, що у країні діє безліч систем, кожна з яких залежить від специфіки роботи тієї чи іншої організації. Конкуренція також диктує правила ціноутворення. На сьогоднішній день в економіці діє 5 типів конкуренції у відносинах на ринку [8]:

- досконала конкуренція;
- недосконала конкуренція;
- монополія;
- олігополія;
- монопсонія (ринкова ситуація контролюється одним або групою покупців).

Розглянемо перелічені види конкуренції нижче більш детально. Таким чином, чиста(досконала) конкуренція передбачає ділову взаємодію з декількома продавцями та покупцями взаємозамінного товару, які суттєво не можуть вплинути на ціну чи обсяг. Недосконала конкуренція передбачає, що існує можливість контролювати ціну й обсяг товару. монополістична конкуренція описує ситуацію, в якій значна кількість покупців, продавців, а також товарів, що продаються за різними цінами. Олігополістична ж конкуренція виникає тоді, коли ринок контролюється невеликою кількістю продавців з їх товаром, що здатні суттєво вплинути на ціну їх продажу [5].

У процесі ділової конкуренції кожна фірма займає, відстоює, зміцнює свої конкурентні позиції щодо споживачів, постачальників, найнятих працівників, конкурентів і ін. Ці позиції формуються виходячи з їх законних інтересів і завдань по веденню бізнесу. В свою чергу оточення формує по відношенню до них власні позиції згідно своїм інтересам і завданням діяльності. Конкурентна позиція - в теорії конкуренції становище підприємства по відношенню до суб'єктів конкурентного оточення, що утворюється із сукупності позицій, які фірма займає і відстоює в конкурентному середовищі. Конкурентні позиції учасників ринку виступають в теорії конкуренції узагальненим виразом конкретного положення, яке вони займають в конкурентному середовищі по відношенню до конкурентів

і іншого оточення в процесі їх професійної діяльності з управління власним бізнесом.

До основних функцій конкуренції належать [1]:

1) регулююча – здійснюється завдяки взаємодії попиту та пропозиції, регулює структуру та кількість виробленого товару у країні із забезпеченням максимального добробуту;

2) алокаційна – розподіл благ та ресурсів з максимальним ефектом та з ефективним використанням виробничих можливостей; в результаті конкуренції економічні ресурси концентруються там, де вони є найнеобхіднішими;

3) стимулююча(адаптаційна) – примус виробників до запровадження інновацій;

4) контролююча – відповідає за те, щоб суб'єкти ринку дотримувалися норм і правил конкурентної поведінки

Можна виділити три основних види конкуренції за видами конкурентів: пряму, непрямую та фантомну. Прямі конкуренти – це ті організації, які працюють з вами на одному сегменті ринку, пропонують такі ж товари або послуги та розраховують на увагу тієї ж цільової аудиторії. Такий вид конкуренції характеризується подібним географічним розташуванням, споживачами та продукцією. Грамотний підхід до протистояння конкурентам безпосередньо впливає на успішне захоплення великого сегменту ринку України і, відповідно, збільшення прибутку. Непрямі конкуренти - компанії, які в якийсь момент переманили до себе вашого потенційного клієнта, запропонувавши йому такий товар чи послугу, якого у вас немає. Такий вид конкуренції має на увазі наявність у суперника будь-якої переваги. Якщо йдеться про подібний тип продукту, то важливо працювати над маркетинговою стратегією: покращена комерційна пропозиція та проведення рекламних акцій, знижок та інших подібних заходів. Фантомні конкуренти – це надзвичайно нестандартна ситуація у сфері маркетингу. Організація очікує, що покупець придбає один товар, тоді як він обирає зовсім інший. Це відбувається тоді, коли інші підприємства ненавмисно впливають на поведінку вашої цільової аудиторії.

До основних суб'єктів, які мають змогу оцінювати конкурентоспроможність об'єктів належать: виробник, споживач, інвестор та держава. Предметом міжнародної конкуренції є товари та послуги. Об'єктом виступають споживачі та покупці.

Виробник оцінює через суму прибутку. Підприємство, як виробник оцінює за співвідношенням ціни і якості товару та відповідність стандартам, нормам. Галузь оцінює за рамкових умов та свого становища на ринку (рентабельність, доцільність праці в галузі чи вихід з неї). Країна, як виробник оцінює з наявності необхідних ресурсів, їх доступність, як фізична так і економічна.

Споживач оцінює за ступенем задоволення своїх потреб, а інвестор за ефективністю своїх вкладених ресурсів (інвестиційний клімат). Держава оцінює через затребуваність та соціальної значущості.

Виходячи з представленого аналізу визначень поняття «конкурентоспроможність», виділяємо ознаки, що розкривають сутність даної категорії [4]:

- конкурентоспроможність підприємства проявляється на ринку збуту йогопродукції;
- конкурентоспроможність має властивості універсальності і поширюється на суб'єкти ринкових відносин (підприємство, галузь, країну в цілому) та на об'єкти (товар, послугу);
- конкурентоспроможність має багаторівність (мікро-, мезо- і макрорівень, на кожному з яких використовується свій набір характеристик для визначення конкурентоспроможності);
- конкурентоспроможність об'єктів і суб'єктів господарювання знаходиться в динамічному і нестійкому стані в зв'язку з постійно мінливим конкурентним середовищем;
- конкурентоспроможність є величиною відносною, при якій базою для порівняння виступають аналогічні показники конкурентів [11].

Виробник не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не має збуту, тому що це означає зниження обсягів реалізації і погіршення

фінансово-економічних показників: рентабельності, оборотності, ліквідності тощо. Конкурентоспроможність продукції є обов'язковою, але недостатньою умовою конкурентоспроможності підприємства, тому що в деяких випадках продукція може бути конкурентоспроможною при її реалізації за демпінговими цінами, які не компенсують витрати на виробництво і збут (використання цінових знижок, сезонного розпродажу, збут застарілої продукції, реалізація цінової стратегії проникнення на ринок з високим рівнем конкуренції). З точки зору споживача, вона виступає як конкурентоспроможна, але зниження фінансових результатів і ефективності використання ресурсів виробника може привести до його неконкурентоспроможності в майбутньому.

1.2. Теоретичні засади формування конкурентних переваг промислового підприємства

Конкурентоспроможність промислового підприємства повинна забезпечуватися таким показником як висока ефективність виробництва, що досягається за рахунок сучасного обладнання, технологій, кваліфікованих робітників, а також можливість завоювати і утримувати постійне положення на ринку протягом тривалого часу, що забезпечується ефективними принципами менеджменту [5]. На рисунку 1.1 представлено ознаки конкурентоспроможності промислового підприємства.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає визначення факторів, що впливають на думку споживачів про підприємство та його продукцію і як підсумок – зміна частки ринку підприємства. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це ті явища і процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютної і відносної величини витрат на виробництво, і в результаті зміна рівня конкурентоспроможності підприємства [6].

Всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства,

поділяються на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх факторів відносять такі як діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитно- грошова політика, законодавство).

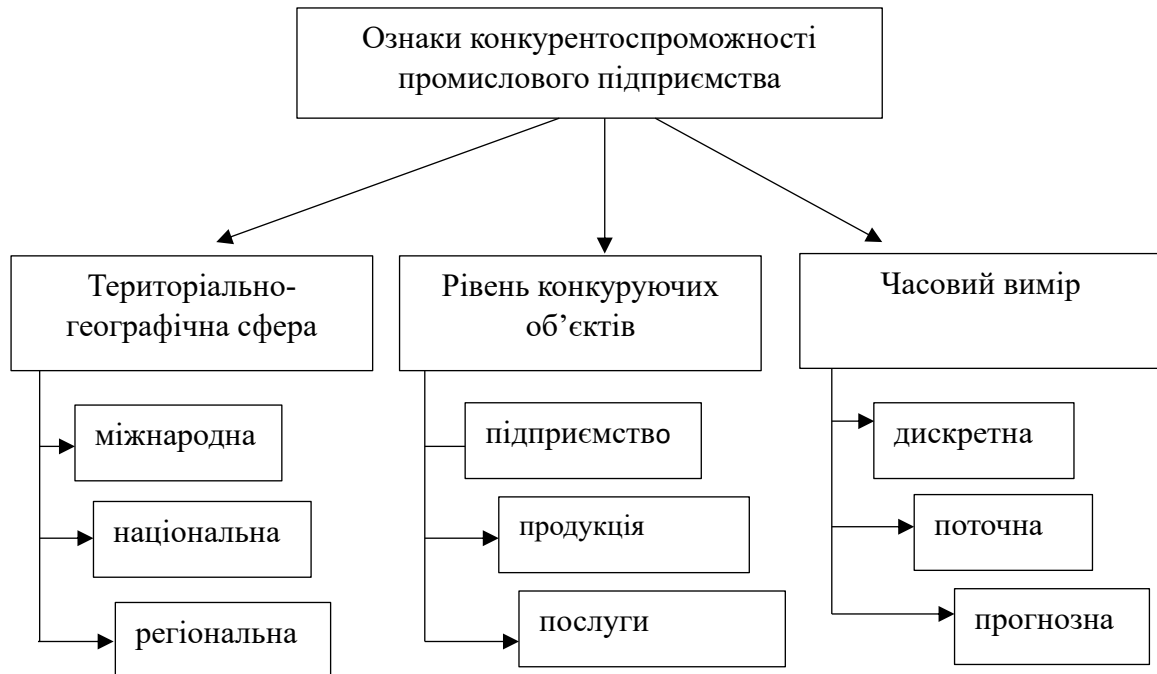


Рисунок 1.1 – Ознаки конкурентоспроможності промислового підприємства

Також до зовнішніх факторів належать кон'юнктура ринків сировинних та матеріальних ресурсів, ринків трудових ресурсів, ринків засобів виробництва, ринків фінансових ресурсів, розвиток споріднених і підтримуючих галузей. Особливе місце тут посідає розвиток нових технологій (ресурсозберігаючих, технологій глибокої переробки), нових матеріалів і джерел енергії. Їх впровадження у виробництво підвищує науковий та виробничий потенціал підприємства та є безпосереднім результатом інноваційної діяльності, проте дана інноваційна діяльність відбувається за межами підприємства і є проявом науково-технічного прогресу. До факторів впливу на конкурентоспроможність теж варто віднести параметри попиту. Вони включають зміни попиту на товари, вироблені підприємством, його стабільність і дозволяють підприємству отримувати більш високі прибутки, а також закріпити своє становище на ринку. Нестабільний попит, зміна вимог покупця до якості продукції підприємства, зниження

купівельної можливості населення, навпаки, не створюють умов для забезпечення певної конкурентоспроможності підприємства.

До числа внутрішніх факторів належать такі: діяльність керівництва і апарату управління підприємства, система технологічного оснащення, доступність сировини та наявність інфраструктури. Технологічне оснащення є характеристикою інноваційного стану підприємства, оскільки визначається заміною основних засобів на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

На конкурентоспроможність підприємства серйозно впливають якість сировини, комплектність її переробки і величина відходів. Зменшення виходу готової продукції із сировини (це особливо характерно для харчової промисловості), її комплексна переробка призводять до збільшення витрат виробництва, а значить, до зменшення прибутку, що, в свою чергу, не дозволяє розширити виробництво. Внаслідок цього знижується конкурентоспроможність.

І навпаки, більш інтенсивне використання сировини, її комплексна переробка знижують витрати виробництва, а значить, підвищують конкурентоспроможність підприємства, сприяють збільшенню реалізації продукції. Тому підприємство намагається підвищити ефективність збуту за рахунок стимулювання збільшення обсягів продажів і завойовуючи нові ринки збуту [7, 8]. У сукупності, усі перелічені вище внутрішні та зовнішні фактори, формують те, що називають «конкурентними перевагами» підприємства.

Утримання конкурентної переваги на ринку визначається джерелом переваги (дешева робоча сила чи сировина, унікальність товарів та послуг, запатентована технологія, репутація компанії), можливістю утримання лідерських позицій, необхідністю постійного оновлення та модернізації виробництва (інноваційної діяльності). Конкурентні переваги поділяються на абсолютні та порівняльні. Абсолютні переваги належать товарам з унікальними споживчими цінностями (імідж, задоволення потреб споживачів, інновації, сервіс). Порівняльні – порівняння характеристик, які мають вплив на економічну

ефективність продажу товару. Конкурентні переваги є своєрідним фундаментом, на основі якого розвивається конкурентоздатність економічних суб'єктів. Втілення даних переваг національної економіки здійснюється за рахунок виробничої діяльності економічних суб'єктів, те що й відбувається через вплив та тиск внутрішньої конкуренції.

1.3. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємства для посилення його конкурентоспроможності

Інноваційну стратегію, яка є проміжним результатом управління інноваційною діяльністю на промисловому підприємстві, можна визначити як формування перспективних напрямків розвитку компанії із застосуванням нових науково-технічних досягнень, які раніше не застосовувалися, методів управління для завоювання лідерських позицій в конкурентній боротьбі в певній сфері діяльності.

Інноваційна стратегія повинна стосуватися не тільки внутрішньо виробничого процесу з визначенням використовуваних технологій, обладнання, характеристик виготовляється продукту, але і забезпечують систем, тобто необхідне використання інновацій в екологічній, фінансової, інформаційної, логістичної, культурно-соціальної, організаційно- управлінській сферах. [9]

Стратегію інноваційного розвитку визначають ряд факторів, до яких можна віднести [10]:

- ринкові (тенденції змін світового та вітчизняного ринку, тенденції розвитку окремих галузей та інфраструктур, позиція підприємства на ринку, а також рівень ринкової конкуренції);
- макроекономічні (тенденції зміни економіки країни в цілому, рівень попиту, динаміка інфляції, позиція державних органів та фактори державного регулювання);
- мікроекономічні (інноваційний потенціал підприємства, інвестиційний потенціал підприємства, кваліфікація персоналу).

При формулюванні інноваційної стратегії слід враховувати ряд зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких прогнози економічного середовища, аналіз потенціалу підприємства, відповідність інновації загальної стратегії підприємства

Інноваційна стратегія характеризується як засіб досягнення цілей організації по відношенню до внутрішнього середовища організації. Інноваційні стратегії підрозділяються на наступні групи [11]:

- продуктові – стратегії, які спрямовуються на створення нових товарів, послуг, технологій;
- функціональні - до них відносяться науково-технічні, виробничі, маркетингові та сервісні стратегії;
- ресурсні – удосконалюється ресурсне забезпечення елементом новизни (трудові, матеріально-технічні, фінансові, інформаційні);
- організаційно-управлінські – проводяться зміни в системі управління

Інноваційні стратегії, з одного боку, можна охарактеризувати як стратегії заплановані. Це класичний варіант стратегічного планування, коли ми розробляємо стратегію адаптації до зовнішнього середовища. Вважається, що компанія дійсно використовує стратегічне планування в рамках своєї інноваційної діяльності, коли впровадження інноваційних рішень відбувається постійно та відображається у середньострокових планах розвитку підприємства. Таким чином, періодичне впровадження інновацій передбачає, що компанія дійсно розробляє інноваційні стратегії. [2,3]

Розуміючи під інноваційною стратегією ту чи іншу модель поведінки компанії в нових ринкових умовах, можна виділити дві основні групи стратегій - активні та пасивні.

Активні інноваційні стратегії припускають, що компанія в основу своєї інноваційної діяльності закладає розробку і виведення на ринок нового продукту або нових технологій. Іншими словами, говоримо про нові технологічні ідеї виробництва і реалізації продукту. [7]

Друга група стратегій (пасивні інноваційні стратегії) передбачає пасивні маркетингові інноваційні стратегії. В даному випадку мова йде про те, що компанія в основному використовує нововведення в області маркетингу, організаційної побудови та, відповідно, концентрується більше на цій сфері інновацій. При цьому продукція залишається традиційною і асортимент не змінюється. [8]

Процес розробки стратегії розвитку слід позиціонувати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процесилогічно впливають один з іншого. Однак існує стійка зв'язок і відповіднозворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їх сукупність. Розробка ефективної стратегії компанії починається з формування бачення і вибору напрямки розвитку. Ясно сформульоване стратегічне бачення – необхідна передумова сталого стратегічного лідерства. Бачення необхідно для ефективного керівництва і прийняття відповідальних рішень; воно орієнтує компанію на майбутнє, визначає пріоритетні потреби покупців і види діяльності, а також довгострокову конкурентну позицію компанії. Здатність до правильного вибору та ефективної реалізації стратегії інноваційного розвитку, практичного використання інновацій стає необхідною умовою досягнення якісного економічного зростання, науково-технічного прогресу і високої конкурентоспроможності підприємства. [14]

Розроблена стратегія інноваційного розвитку підприємства являє собою ряд послідовних заходів із зворотними зв'язками, які дозволяють вести коригування цілей, завдань, а також формувати підсумкові показники економічного стану підприємства. (рисунк. 1.2)

Систематизація наукових підходів щодо вивчення стратегії інноваційного розвитку підприємства дозволила розширити змістовні контури її дослідження в контексті поєднання процесних, структурних та організаційних аспектів. Доведено, що в умовах розвитку інноваційної економіки особливого значення набуває екологічна відповідальність, визначальна роль якої актуалізує необхідність вибору підприємством ефективної стратегії інноваційного

розвитку. [10]

Систематизація різних підходів до визначення означеної категорії дозволяє розглядати стратегію інноваційного розвитку як комплекс дій щодо переходу підприємства в новий стан за новими характеристиками шляхом впровадження інновацій різного спрямування (технологічних, продуктових, управлінських, організаційних тощо), що стає основою формування їх конкурентних переваг та позиціонування на конкурентних товарних ринках.

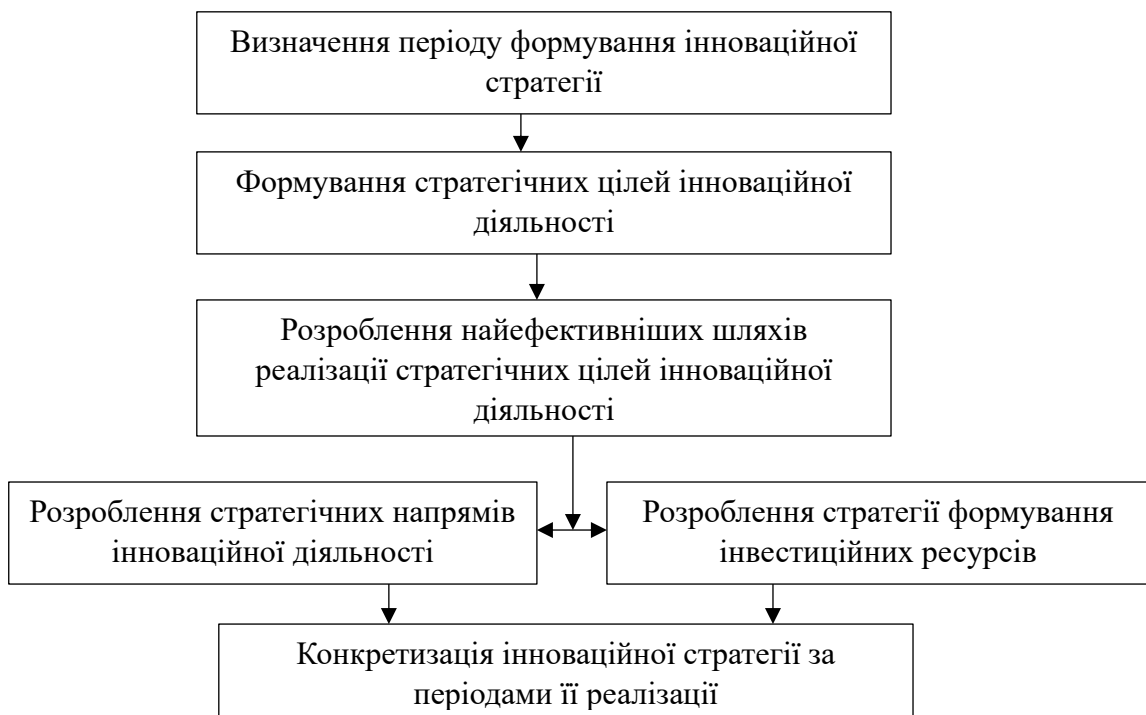


Рисунок 1.2 – Послідовність формування стратегії інноваційного розвитку підприємства

Виходячи з вищенаведеного, слід дійти висновку, що стратегія інноваційного розвитку є функціональною стратегією підприємства і, власне, визначає тип його поведінки на ринку. Беручи до уваги те, що вітчизняні підприємства можна поділити на лідерів, претендентів та послідовників [13], то в плані їх ставлення до інновацій поведінка може бути активною або пасивною.

У разі, якщо підприємства здатні створити нові ринки завдяки інноваціям, слід розглядати їх активну інноваційну поведінку, якщо ж підприємство є

послідовником ринку інновацій – поведінка його пасивна. Очевидно, що саме активна інноваційна поведінка підприємства забезпечує підприємству проривний характер інновацій, створює конкурентні переваги завдяки створенню унікальних технологій та випередження конкурентів. Що ж стосується пасивної інноваційної поведінки, то тут запорукою успіху є здатність, зокрема й технологічна, до копіювання і відтворення інновацій – саме таку стратегію активно використовували як японські, так і китайські підприємства.

2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КОНЦЕРН-ЕЛЕКТРОН» ТА ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2.1. Характеристика підприємства та історія його розвитку

Приватне акціонерне товариство «Електрон» розпочинає свою історію з 1918 року, коли у місті Львові засновується електротехнічна майстерня. До 1930 року у майстерні працювало понад 40 працівників, зрештою вона була акціонована та отримала назву «Акціонерна компанія «Контакт»». Після завершення другої світової війни підприємство було вдруге націоналізовано. У 1955 році електротехнічну майстерню «Контакт» було об'єднано з майстернею водомір. На базі обох підприємств було утворено «завод вимірювальних приладів».

У 1957 році на її базі створюють Львівській телевізійний завод, який розпочинає випуск радіоелектронної апаратури, зокрема і телеприймачів (телевізорів), а також апаратури для оборонно-промислового комплексу, зокрема елементи авіоніки, систем наведення ракетної зброї, елементної бази для космічних апаратів. У 1970 році Львівський телевізійний завод було перетворено на Виробниче об'єднання «Електрон».

У 1990 році було досягнуто рекордних для підприємства обсягів виробництва телевізорів у 1 232 800 штук. Виробниче підприємство володіло розширеною сервісною мережею, а його продукція цивільного призначення навіть експортувалася до Західної Європи, нехай у незначних обсягах. З техніки спеціального призначення «Електрон» виготовляв телевізійну апаратуру для важких атомних ракетних та авіаносних крейсерів, авіаційні системи наведення ракетно-бомбової зброї, лазерно-прицільні системи, пілотажні тренажери для космонавтів, бортова телеапаратура кораблів серії «Союз» тощо. Виробниче об'єднання спонсорувало протягом тривалого часу футбольний клуб «Карпати» та спортивну інфраструктуру.

Акціонерне товариство «Концерн-Електрон» було засноване у 1991 році на базі державного концерну, а його акції були зареєстровані в Україні за номером 1. Вже згодом, товариство стає приватним, що дозволяє йому не вести лістинг на відкритих фондових майданчиках, а також мати дещо більший контроль над цінними паперами, що засвідчують участь фізичної чи юридичної особи у майні підприємства. Акціонерне товариство продовжує свій розвиток як машинобудівна корпорація, створюючи низку дочірніх підприємств, серед яких:

- спільне українсько-німецьке підприємство «Електронтранс»;
- автомобілебудівний завод «Електронмаш»;
- спільне українсько-німецьке підприємство «Сферос-Електрон»»;
- науково-виробниче підприємство «Карат»;
- завод «Полімер-Електрон»;
- окреме конструкторське бюро «Текон-Електрон»;
- завод «Електропобутприлад»;
- фінансово-лізингова компанія «Електрон-Лізинг».

Підприємство станом на момент написання роботи випускає трамваї, тролейбуси, електробуси, спеціальні транспортні засоби, кліматичні системи, полімери, кліматичні системи для автотранспорту, електродвигуни малої потужності та побутову техніку.

Юридична адреса приватного акціонерного товариства: Вулиця Стороженка, 32, місто Львів, 79018. Статутний капітал підприємства дорівнює 57,4 млн грн. До числа засновників акціонерного товариства входять 20 929 осіб-акціонерів. Вищим органом управління є загальні збори акціонерів. Безпосереднє керівництво акціонерним товариством здійснює голова правління, чия діяльність контролюється Наглядовою радою.

Підприємство не розміщує цінні папери у вільному продажі, не планує здійснити вихід на міжнародні фондові майданчики, такі як Варшавська біржа, а приділяє увагу залученню прямих інвестицій від міжнародних партнерів, к першу чергу від компаній з Німеччини.

2.2. Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства

Світова криза, спричинена пандемією коронавірусу та політичною напруженістю у світі, що передувала початку широкомасштабної російської агресії проти нашої країни, зростання цін на енергоресурси внаслідок спекулятивної політики росії мала наслідком ускладнення економічної ситуації, які позначалися на роботі підприємства у 2021 році та роках, що передували йому. У 2022 році ситуація ще більш загострилася, внаслідок настання форс-мажорних обставин. Фінансово-економічні умови господарювання залишаються далекими від ідеальних: нестабільні політичні обставини, зміни податкового та митного законодавства ускладнювали діяльність промислового підприємства. Відчутне скорочення попиту на продукцію приладобудівних підприємств концерну стає наслідком падіння обсягів продажу. Коливання цін на світових ринках конкурентні умови також мали наслідком завод «Полімер-Електрон» та ТЗОВ «Сферос-Електрон» знижувати ціни на продукцію із втратою значної частини прибутків.

Проте кризовий для промислових підприємств 2011 рік був використаний підприємствами Товариства для очищення від зайвих витрат та баласту, який залишився з минулих періодів.

Позитивним прикладом рішень з інноваційного менеджменту стали рішення керівництва про оновлення інструментального виробництва на заводі «Полімер-Електрон».

Динаміка фактичних обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг, а також абсолютні та відносні відхилення показників для ПрАТ «Концерн-Електрон» наведено у таблиці 2.1.

Тут представлено дані за 2019-2021 роки, тобто за період, що передував початку повномасштабної збройної агресії російської федерації, оскільки показники 2022 року суттєво відрізняються у бік погіршення внаслідок дії обставин непереборної сили, якими є війна.

Таблиця 2.1 – Динаміка обсягів доходу та сплачених підприємством податкових платежів у 2019-2021 роках, млн. грн

Показник	Значення показника, тис. грн			Відхилення(+,-)			
				Абсолютне		Відносне,%	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020р.- 2019р.	2021р.- 2020р.	2020р.- 2019р.	2021р.- 2019р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	996	815	748	-181,0	-67	-18,2	-8,2
Податок на додану вартість	166	136	124	-30,0	-12	-18,1	-8,8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	830	679	624	-151,0	-55	-18,2	-8,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	914	842	609	-72,0	-233	-7,9	-27,7

На рисунку 2.1 представлена графічна інтерпретація динаміки виторгу від реалізації продукції та послуг (доходу товариства) та прибутку (чистого доходу) з урахуванням даних, що описують ситуацію у 2022 році. З рисунку 2.1 видно, що дохід скорочувався протягом усього аналізованого періоду, проте найбільш суттєве зменшення цього показника відбулося саме минулого року, коли дохід скоротився на 206 млн грн, з 748 млн грн до 554 млн грн. Відповідне скорочення спостерігається і для показника чистого доходу, проте тут у 2022 році значення

показника стає від'ємним, що свідчить про отриманий підприємством фінансовий збиток.

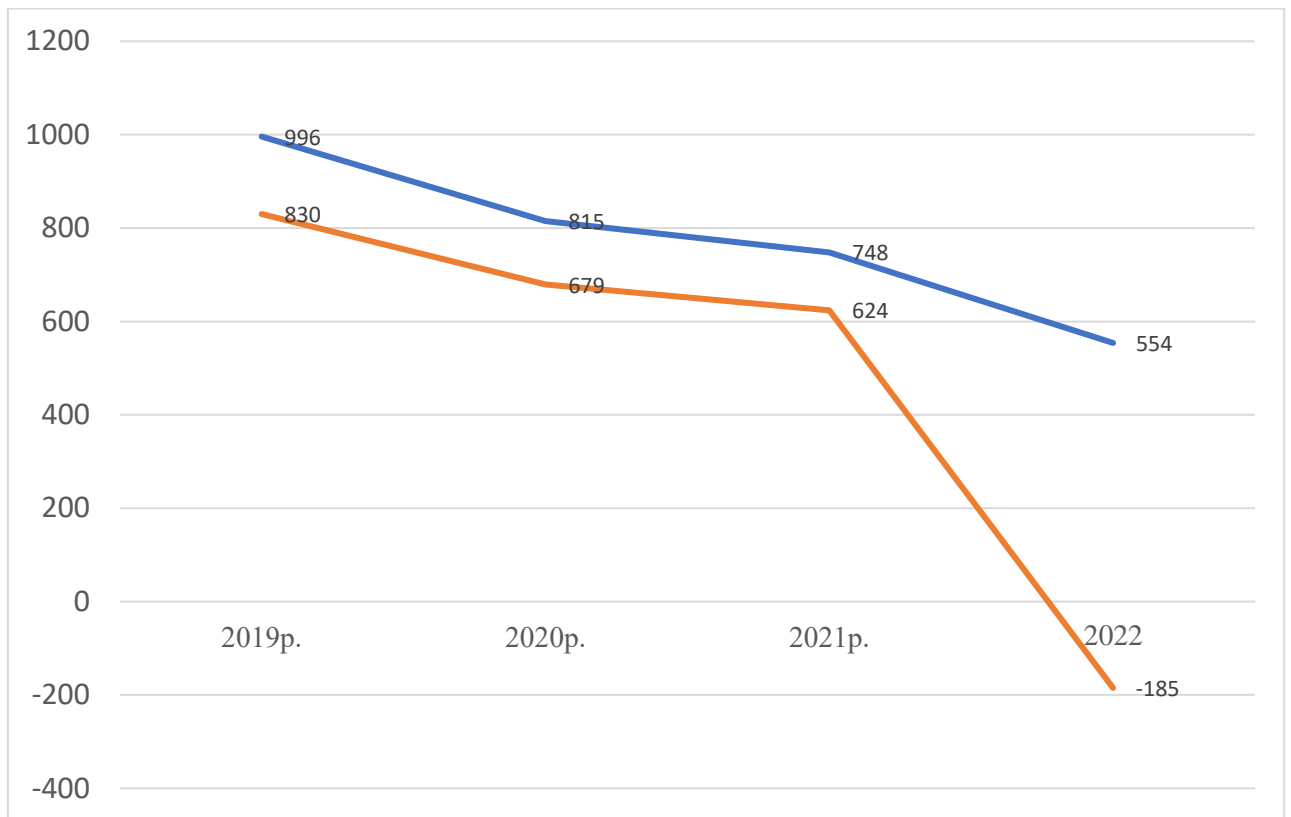


Рисунок 2.1 – Динаміка доходу та чистого доходу ПрАТ «Концерн-Електрон» у 2019-2022 роках, млн. грн

На рисунку 2.2 представлена зміна показників собівартості реалізованої продукції та чистого доходу від реалізації продукції (послуг) підприємства. Як можна побачити з наведених даних, собівартість продукції суттєво (на 121%) зросла у 2022 році на тлі скорочення на 26% доходу від реалізації продукції. Тобто, в умовах війни відбулася втрата частини покупців, скасування частини контрактів, наслідком чого стало скорочення обсягів реалізованої продукції (послуг), що стало однією з причин збільшення собівартості продукції. Іншими факторами зростання собівартості стало стрімке девальвація гривня, висока інфляція всередині країни, зміна та ускладнення логістичних маршрутів. Також підприємство змушене було витратити додаткові кошти на страхування ризиків господарських операцій, що також позначилося на розмірах собівартості.

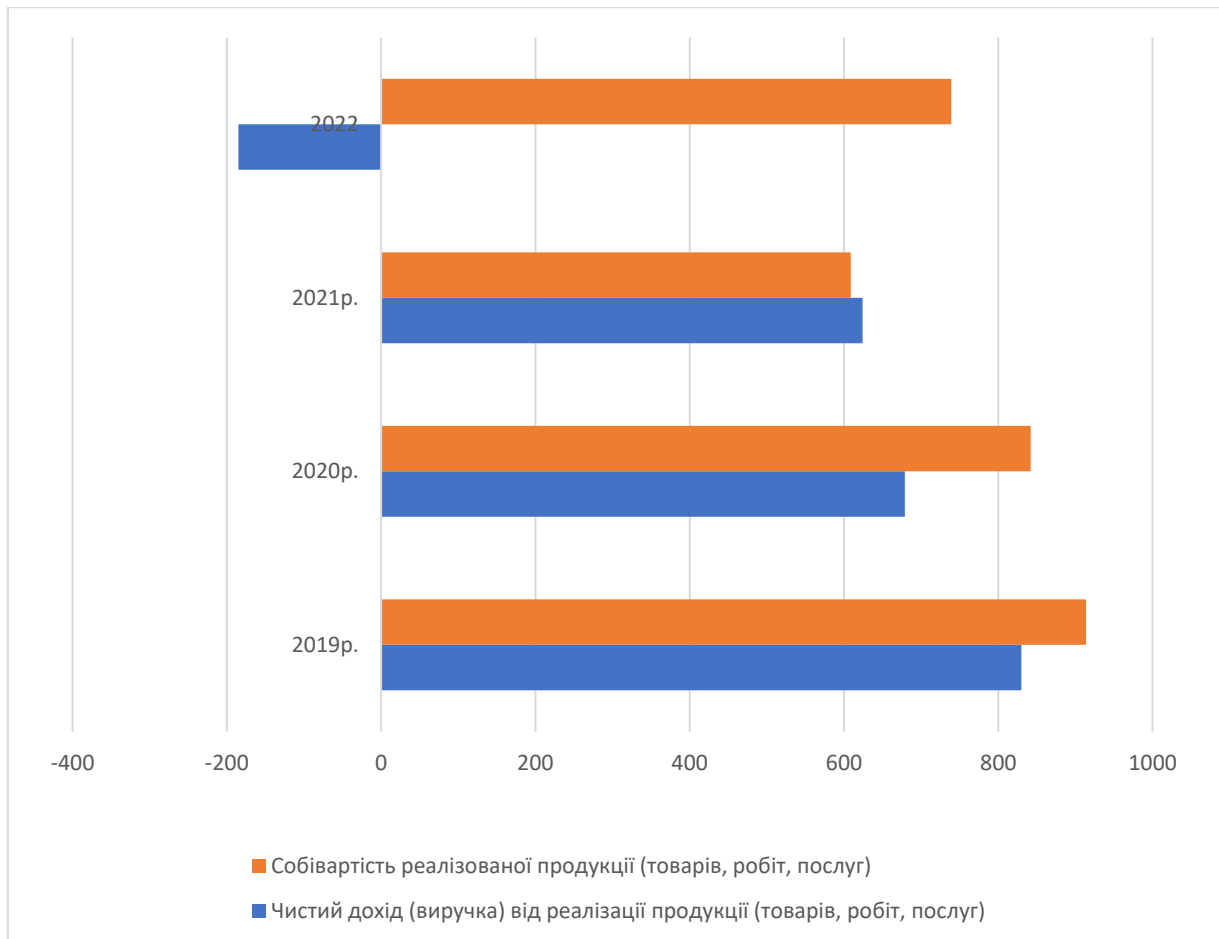


Рисунок 2.2 – Зміна собівартості реалізованої продукції та чистого доходу від реалізації продукції у 2019-2022 роках, млн грн

Для оцінювання фінансової стійкості підприємства у короткостроковій перспективі необхідно визначити те, наскільки ПрАТ «Концерн-Електрон» здатний задовольнити вимоги кредиторів за рахунок власних ліквідних активів. Відповідно до проведених розрахунків у таблиці 2.2 на підставі даних фінансової звітності за 2019-2021 роки, розраховано значення коефіцієнту абсолютної ліквідності. Як добре видно з рисунку 2.3, значення коефіцієнту значно перевищують показники у 0,2-0,25, які вважаються «оптимальними» для даного показника, що свідчить про можливість підприємства вкрай швидко погасити власні короткострокові зобов'язання. Причинами такого високого значення коефіцієнту є те, що підприємство належить до числа акціонерних товариств, а отже окрім грошових коштів може покривати вимоги за рахунок цінних паперів (акцій товариства).

Таблиця 2.2 – Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства

№ п/п	Показник	Формула для розрахунку	Значення показника		
			2019р.	2020р.	2021р.
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + короткострокові ЦП) / Поточні зобов'язання	2,49	1,57	1,13
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - товарно-матеріальні запаси) / Поточні зобов'язання	2,63	1,68	1,17
3	Коефіцієнт проміжної ліквідності	(Оборотні активи - Виробничі запаси - НВЗ) / Поточні зобов'язання	2,63	1,68	1,17
4	Коефіцієнт покриття	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	2,63	1,68	1,17
6	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	(Оборотні активи - Поточні зобов'язання) / Поточні зобов'язання	262,24	167,51	116,52
7	Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	(Оборотні активи - Поточні зобов'язання) / Власний капітал	0,26	0,26	0,28
8	Коефіцієнт маневреності грошових коштів	Грошові кошти / Власний капітал	0,25	0,24	0,27
13	Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал / Позикові кошти (коротко- та довгострокові)	1010,98	644,59	412,12
14	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Валюта балансу	1,00	1,00	1,00
15	Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	1,00	1,00	1,00

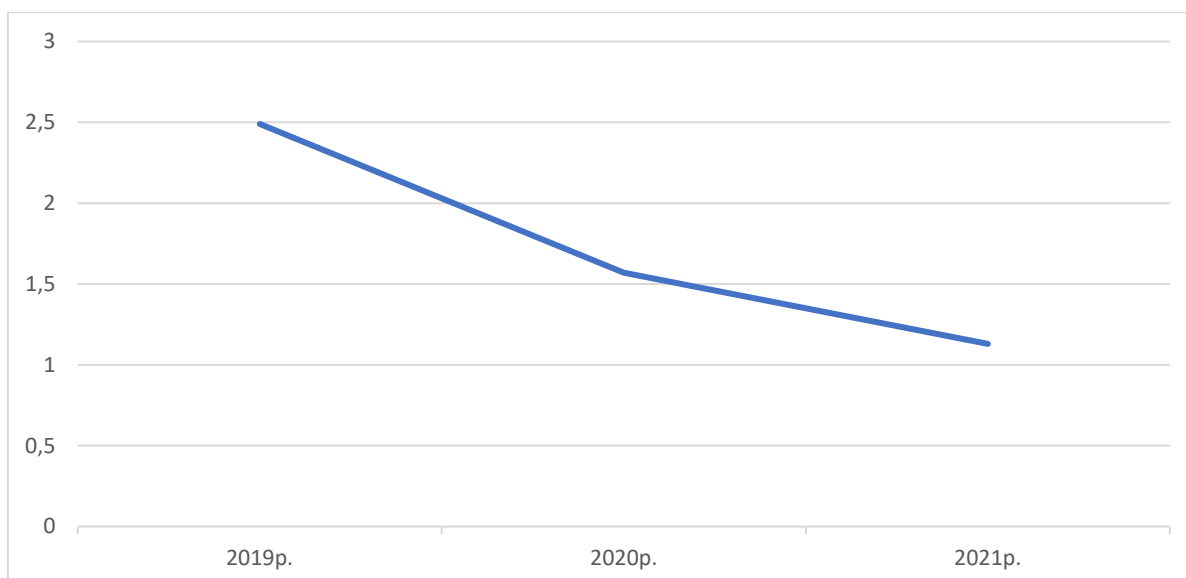


Рисунок 2.3 – Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності у 2019-2021 роках

Варто зазначити, що хоча значення коефіцієнту абсолютної ліквідності постійно зменшувалися протягом усього аналізованого періоду, проте навіть у 2022 році його значення суттєво перевищувало мінімально допустимі норми.

Таблиця 2.3 – Структура операційних витрат та їхня зміна продовж 2019-2021 років

Елементи операційних витрат	2019	2020	2021
Матеріальні затрати	507,0	557,0	660,0
Витрати на оплату праці	3 643,0	3 768,0	4008,0
Відрахування на соціальні заходи	1 045,0	1 204,0	1326,0
Амортизація	560,0	723,0	689,0
Інші операційні витрати	2 231,0	3 183,0	3000,0
Разом	7986,0	9435,0	9683

З таблиці 2.3 видно, що витрати на оплату праці постійно зростали протягом усього періоду, який охоплює дана робота. Водночас, варто відзначити,

що відбувалося коливання значень амортизаційних відрахувань, а також зростання суми матеріальних витрат.

Нижче, у таблиці 2.4 представлено розрахунок показників прибутковості акцій у 2019-2021 роках на підприємстві.

Таблиця 2.4 – Розрахунок показників прибутковості акцій у 2019-2021 років

Розрахунок показників прибутковості акцій	2019	2020	2021
Середньорічна кількість простих акцій	12142500	16365773	16384 778
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	12142500	16365773	16384 778
Чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	1,2	0,48	0,48
Скоригований чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	1,2	0,48	0,48
Дивіденди на одну просту акцію	1,35	0,5	0,0

Виходячи з даних таблиці 2.4, можна відзначити зменшення чистого прибутку на одну просту акцію з 1,2 грн до 0,48 грн, а також скорочення розміру дивідендів на одну просту акцію у 2021 році до нуля.

Нижче, на рисунку 2.4, представлений коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, що відноситься до показників фінансової стійкості підприємства та демонструє здатність компанії фінансувати оборотний капітал за рахунок власних коштів. Значення коефіцієнту розраховується як співвідношення власних оборотних коштів до оборотних активів. Свідченням фінансової стійкості компанії є значення даного показника, якщо воно перебільшує 0,1. У випадку ПрАТ «Концерн-Електрон» його значення суттєво перевищують нормативні і свідчать про позитивну динаміку фінансових результатів товариства впродовж останніх кількох років.

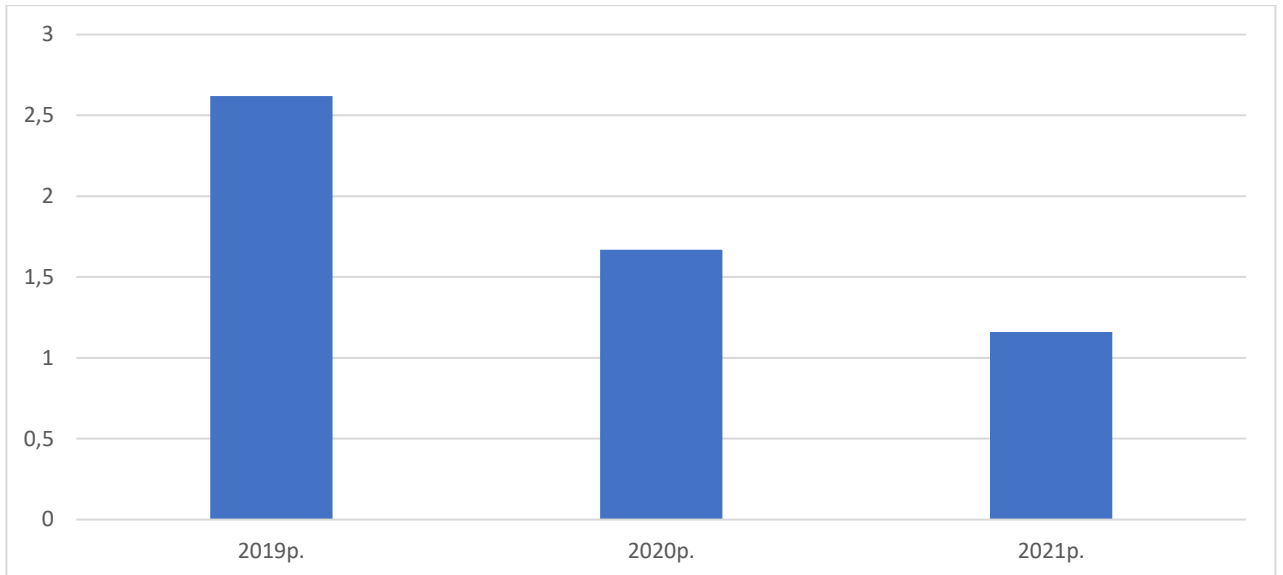


Рисунок 2.4 – Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами у 2019-2021 роках

Ще одним показником стану суб'єкту господарювання є коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу, представлений на Рисунку 2.5. Сенс цього показника полягає у тому, аби продемонструвати співвідношення між власними оборотними курсами та власним капіталом компанії. Власний же оборотний капітал визначається як різниця між власним капіталом та необоротними активами.

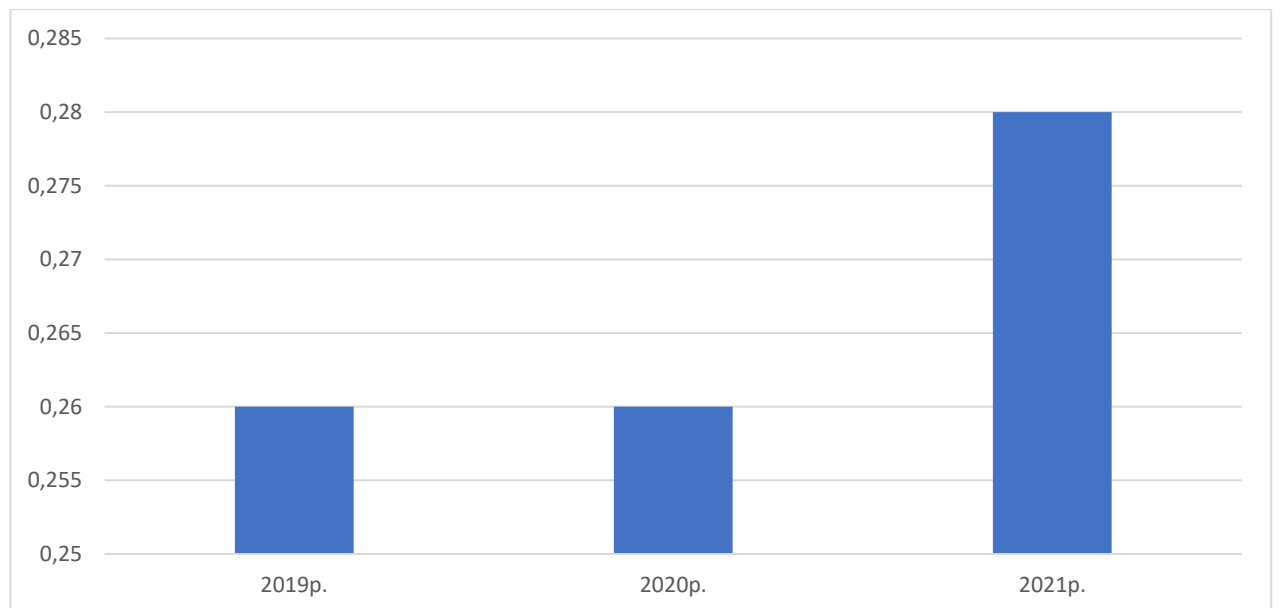


Рисунок 2.5 – Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу

Фактично, значення коефіцієнту мають надати власнику інформацію про те, яка частина власного капіталу може бути спрямована для фінансування оборотних активів, а яка частина - на фінансування необоротних активів.

За підсумками розрахунків значення даного коефіцієнту можна зробити висновок про те, що його значення суттєво вищі за 0,1, а отже підприємство має достатній запас міцності для фінансування власної діяльності.

Важливим індикатором стану підприємства є коефіцієнт фінансової залежності, який за своєю сутністю є оберненим до показника фінансової автономії та визначається шляхом ділення суми пасивів балансу підприємства на суму його власного капіталу. Показник свідчить про те, скільки запозичених фінансових ресурсів підприємство використовує у перерахунку на одну гривню власного капіталу, а його нормативні значення знаходяться в межах 1,67-2,5.

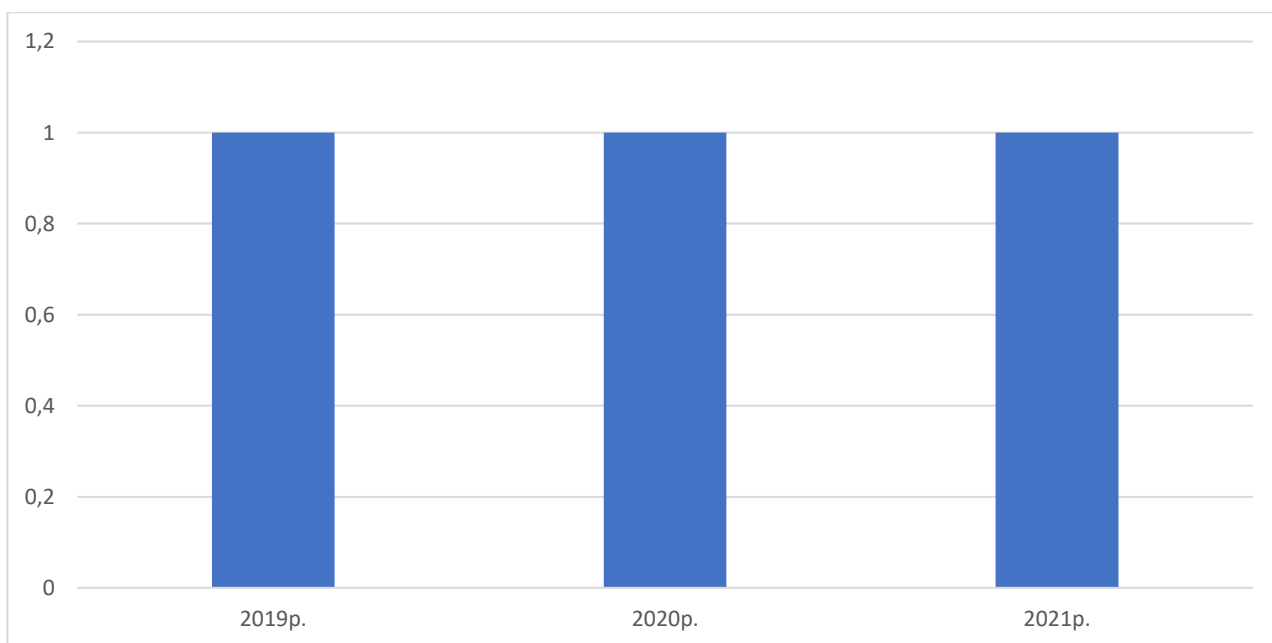


Рисунок 2.6 – Коефіцієнт фінансової залежності

У випадку ПрАТ «Концерн Електрон» протягом періоду, що розглядається, значення коефіцієнту фінансової залежності залишалися незмінними та дорівнювали 1. Це означає, що на 1 грн власних коштів підприємство використовує 1 грн запозичених коштів, що загалом є прийнятним значенням для підприємства, враховуючи його масштаби діяльності та є меншим від зазначених вище «нормативних значень».

2.3. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства

Ринок високотехнологічної продукції традиційно розвивається високими темпами у світі. Акціонерне товариство «Концерн-Електрон» є однією з небагатьох українських комерційних організацій, що працюють на цьому ринку, виступаючи не лише імпортером високотехнологічних товарів та їхніх компонентів, але й постачальником високотехнологічної продукції на зовнішні ринки. Варто зазначити, що для більшості країн саме високотехнологічні підприємства стали провідниками та локомотивами прискореного економічного розвитку. Проте для збереження темпів зростання кожному високотехнологічному підприємству потрібні інновації для забезпечення його подальшого економічного розвитку. Створення нових або ж удосконалення існуючих технологій, використання сучасних методів управління дозволяє підприємству отримати конкурентні переваги.

Користуючись інтегральним підходом до аналізу структури інноваційного потенціалу ПрАТ «Концерн-Електрон», а також використовуючи метод експертних оцінок, можна виділити такі його складові: кадрова, виробничо-технічна, фінансова, маркетингова і організаційно-управлінська. Розглянемо кожен складову інноваційного потенціалу підприємства окремо.

В сьогоденних умовах розвитку ринку кадровий потенціал підприємства розглядається як основний потенціал. На акціонерному товаристві «Концерн-Електрон» працює окреме конструкторське бюро «Текон-Електрон», яке відповідає за інновації у технологічній складовій, з чисельністю працівників у 93 особи, з них більше 60-ти мають інженерно-технічні спеціальності. Оскільки ПрАТ «Концерн-Електрон» зосереджує свою діяльність на високотехнологічних продуктах та послугах, пов'язаних із машинобудуванням, то відділ проектно-конструкторських розробок є найбільшим, де працюють біля 30 інженерів-конструкторів. Другим за розміром є проектно-виробничий відділ.

У 2022 році фонд оплати праці становив 8015,2 тис. грн., що на 11% більше, ніж у 2019 році, де фонд оплати праці становив 23,44 млн. грн. Окрім заробітної

плати працівники отримують премії на найкращі показники роботи, а також різні види доплат, наприклад, за понаднормову роботу. За підсумками 2022 року обсяг заохочувальних та компенсаційних виплат склав 7,54 млн. грн.

Заробітна плата на підприємстві регулюються в першу чергу, чинним законодавством: установленою мінімальною заробітною платою, нормами, гарантіями та компенсаціями, оподаткуванням доходів працівників, а також ринком праці: адміністрація підприємств регулярно проводить бенчмаркінг заробітної плати у своєму сегменті. Мотивація працівників підприємства, у більшості випадків, зумовлена матеріальними факторами.

На ПрАТ «Концерн-Електрон» зокрема і в окремому КБ «Текон-Електрон» функцію управління персоналом здійснює керівник відділу персоналу, який займається формуванням та реалізацією кадрової стратегії організації. Крім стратегічної функції, відділ займається: документальним оформленням руху працівників на підприємстві, їхніх відпусток, веденням штатного розпису та табелів обліку робочого часу. Окрім переліченого вище на відділ персоналу покладено такі функції:

- пошук та підбір персоналу на відкриті вакансії;
- складання та реалізацію плану навчання працівників;
- проведення регулярного моніторингу рівня заробітної плати;
- вирішення адміністративно-господарських питань.

Задля забезпечення стабільного розвитку трудового потенціалу підприємства та усунення причин, що спричиняють незначну плинність кадрів з числа висококваліфікованих фахівців, відділ кадрів підприємства концентрує зусилля на розвитку мотивації працівників та корпоративної культури компанії. Це пояснюється усвідомленням того факту, що саме розкриття потенціалу співробітників дозволяє досягти кращих результатів роботи для підприємства загалом.

Щодо характеристики виробничо-технічного потенціалу ПрАТ «Концерн-Електрон» то варто розглянути два основних напрямки діяльності підприємства – дослідно-конструкторські та науково-дослідні роботи.

Компанія відчуває проблеми внаслідок необхідності оновлення парку електронно-обчислювальних машин великої потужності та необхідності інтегрування різних програмних продуктів в одну платформу в межах концерну.

Серед недоліків, що можна виділити в інноваційній роботі виробничо-технічного сегменту, варто відзначити такі:

- відсутність регулярної оцінки рівня компетентності працівників;
- хаотичний характер підвищення кваліфікації співробітниками;
- недостатня активна робота з реалізації консалтингових проєктів на принципах аутсорсингу для сторонніх організацій (мозкові штурми, робочі сесії з клієнтами, самостійний науковий пошук тощо).

Незважаючи на те, що за результатами аналізу результатів фінансово-господарської звітності підприємства, можна зробити загальні висновки про проблеми у розвитку підприємства, спричинені пандемією коронавірусу та війною, проте інноваційний розвиток залишається умовою виживання акціонерного товариства.

Під час аналізу організаційно-управлінської складової є можливість виявити ефективність організаційної структури компанії, організаційної культури, ступінь налагодженої роботи інформаційно-комунікаційних зв'язків, системи цілей та стратегії підприємства [15].

Організація роботи підприємства за дивізійним принципом на засадах виокремлення стратегічних бізнес-одиниць надає підприємству можливість здійснювати управління багатoproфільним підприємством з територіально віддаленими підрозділами та краще адаптуватись до змін зовнішнього середовища, приймати ефективні управлінські рішення керівникам підрозділів завдяки наблизеності до місця виникнення проблеми.

Маркетинговий потенціал ПрАТ «Концерн Електрон» розкривається у сукупності засобів та можливостей підприємства, що використовуються в процесі реалізації його маркетингової діяльності. Основними завданнями з маркетингової діяльності на підприємстві є збирання, опрацювання та зберігання інформації про стан ринку, підготовка даних для прийняття управлінських

рішень, формування попиту на науково-дослідні та проєктно-конструкторські робіт, а також продаж таких послуг.

Маркетингові функції у ПрАТ «Концерн Електрон» виконують менеджери з продажу, які працюють у відділі по роботі з клієнтами. Для постійного і безперервного дослідження змін, появи інновацій у ринковому середовищі, технологічних процесах менеджерами ПрАТ «Концерн Електрон» систематично проводиться маркетинговий моніторинг. Здійснюється постійний аналіз конкуренції цінових коливань, спостереження за діями конкурентів (цінова, комерційна політика).

У зв'язку з орієнтацією ПрАТ «Концерн Електрон» на конкретний ринок послуг, активно проводиться вивчення ринку, визначається сезонність попиту на дані послуги, здійснюється планування обсягу та складу послуг, що надаються, аналіз і прогнозування ринкової кон'юнктури, нормування і планування консультаційних робіт. Після огляду основних функцій підприємства можна зробити висновки та визначити основні причини, через які підприємство недостатньо активно використовує свій інноваційний потенціал (рисунк 2.7).

З позицій системного підходу інноваційний потенціал підприємства ПрАТ «Концерн Електрон» має розглядатися як невід'ємна частина сукупного потенціалу організації, що являє собою цілісну динамічну соціально-економічну систему.

З позицій комплексного підходу інноваційний потенціал – це комплексна структура, яка складається із сукупних взаємодіючих елементів з різним ступенем складності й організації.

Використовуючи комплексний підхід можна провести перший етап оцінки інноваційного потенціалу, який передбачає аналіз структури інноваційного потенціалу, вивчення стану кожної його складової, зокрема із використанням методу експертних оцінок.

В процесі оцінки використання підприємством потенціалу кожної складової інноваційного потенціалу будемо використовувати шкалу, згідно якої:

0 – зовсім не використовується інноваційний потенціал складової;

0 – 4,0 балів – низький рівень використання інноваційного потенціалу складової;



Рисунок 2.7 – Аналітичне оцінювання недоліків у системі управління
ПрАТ «Концерн-Електрон»

4,1–7,5 – балів середній рівень використання інноваційного потенціалу складової;

7,6 – 10,0 балів – високий рівень використання інноваційного потенціалу складової.

В таблиці 2.5 наведена система показників оцінки інноваційного потенціалу ПрАТ «Концерн Електрон».

Таблиця 2.5 – Система показників оцінки інноваційного потенціалу

Критерії	Показники	Умовне позначення	Значення
1	2	3	4
1. Показники Кадрового потенціалу(КП)	Соціально-психологічний клімат	КС1	4,7
	Рівень мотивації до творчої інноваційної активності	КС2	2,8
	Рівень ротації кадрів	КС3	2,0
2. Показники виробничо технічного потенціалу (ВТП)	Рівень використання виробничої потужності	ВТС1	8,6
	Рівень залучення нематеріальних активів	ВТС2	3,3
	Екологічність технологій та обладнання	ВТС3	6,5
	Якість технологічного устаткування	ВТС4	7,4
3. Показники фінансового потенціалу (ФП)	Співвідношення власних та залучених фінансових ресурсів	ФС1	8,4
	Рентабельність вкладеного капіталу	ФС2	5,6
	Можливість залучення додаткового капіталу	ФС3	9,0
4. Показники організаційно-управлінської складової	Ефективність організаційної структури підприємства	ОУС1	7,1
	Рівень організаційної культури	ОУС2	2,2
	Ефективність комунікаційних зв'язків	ОУС3	3,2
	Система стратегічного планування	ОУС4	2,8

Кінець таблиці 2.5			
5. Показники маркетингової складової	Дослідження маркетингового середовища	МС1	6,4
	Дослідження споживачів та цін	МС2	7,9
	Темпи розширення частки ринку	МС3	3,9
	Ефективність каналів просування	МС4	5,5

Розрахуємо середні значення показників окремих складових інноваційного потенціалу.

1) Значення кадрової складової:

$$КС = (КС1 + КС2 + КС3) / 3 = (4,7 + 2,8 + 2,0) = 3,13$$

2) Значення виробничо-технічної складової:

$$ВТС = (ВТС1 + ВТС2 + ВТС3 + ВТС4) / 4 = (8,6 + 3,3 + 6,5 + 7,4) / 4 = 6,45$$

3) Значення фінансової складової:

$$ФС = (ФС1 + ФС2 + ФС3) / 3 = (8,4 + 5,6 + 9,0) / 3 = 7,6$$

4) Значення маркетингової складової:

$$МС = (МС1 + МС2 + МС3 + МС4) / 4 = (6,4 + 7,9 + 3,9 + 5,5) / 4 = 5,9$$

5) Значення організаційно-управлінської складової:

$$\begin{aligned} ОУС &= (ОУС1 + ОУС2 + ОУС3 + ОУС4) / 4 = (7,1 + 2,2 + 3,2 + 2,8) / 4 \\ &= 3,8 \end{aligned}$$

Щоб здійснити комплексну оцінку інноваційного потенціалу ПрАТ «Концерн Електрон» використаємо інтегральний показник, який розраховується за формулою середнього арифметичного із загальної суми всіх складових інноваційного потенціалу:

$$ІП = (КС + ВТС + ФС + МС + ОУС) / 5 = (3,13 + 6,45 + 7,6 + 5,9 + 3,8) / 5 = 5,4$$

Отже, можна зробити висновок, що рівень використання інноваційного потенціалу на ПрАТ «Концерн Електрон» – середній.

Найбільш ефективно підприємством використовується виробничо-технічна і фінансова складова інноваційного потенціалу, а найменшою увагою користується кадрова, організаційно-управлінська та маркетингова складова, які б у найбільшій мірі могли слугувати підвищенню конкурентоспроможності та стійкому розвитку організації.

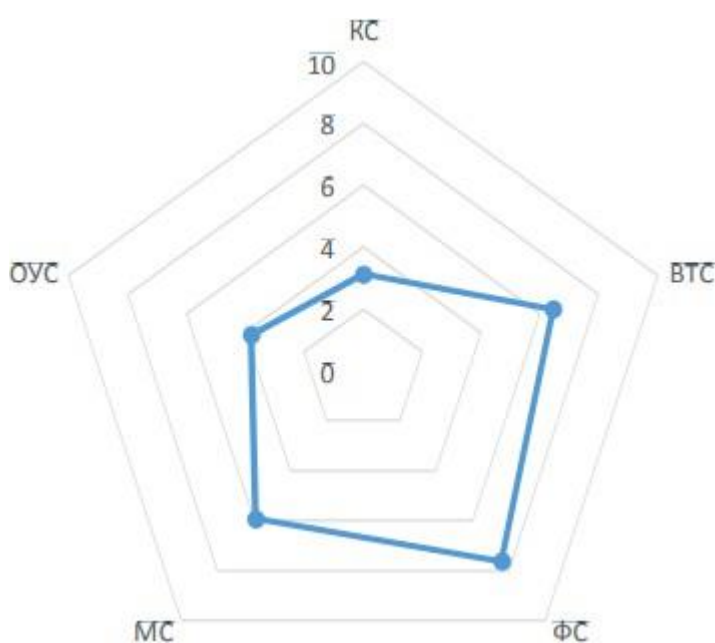


Рисунок 2.3 – Результати експертної оцінки складових інноваційного потенціалу на ПрАТ «Концерн Електрон»

Отримані результати оцінки складових інноваційного потенціалу ПрАТ «Концерн Електрон» можна взяти за основу для розроблення комплексу заходів, що будуть спрямовані на підвищення інноваційної активності підприємства.

3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПрАТ «КОНЦЕРН-ЕЛЕКТРОН»

3.1. Формування стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Концерн-Електрон»

В сьогоденні умовах розвитку ринку інновації відіграють ключову роль у підвищенні ефективності високотехнологічних підприємств. Однією із головних умов успішної діяльності підприємства є наявність та розвиток його інноваційного потенціалу. Його створення, використання та поступове збільшення неможливе без ефективного стратегічного ним управління.

На підставі аналізу інноваційного потенціалу на ПрАТ «Концерн-Електрон» було виявлені нерівномірні та недостатні темпи використання потенціалу та низький рівень мотивації персоналу на майбутні вдосконалення.

У попередньому розділі було визначено основні складові інноваційного потенціалу ПрАТ «Концерн-Електрон». Завдяки такій оцінці було виявлено, що не тільки у виробничо-технічній складовій є перспективи нарощування потенціалу, але й у кадровій, маркетинговій та організаційно-управлінській. На підприємстві відсутня чітко сформована стратегія розвитку інноваційного потенціалу, що говорить про також відсутність сформульованих цілей в цьому напрямку діяльності.

Згідно проведеного аналізу інноваційного потенціалу ПрАТ «Концерн-Електрон» за його окремими складовими було зроблено висновки, що управління інноваційним потенціалом на підприємстві не здійснювалося систематичним чином. Досить мало уваги приділялося таким ключовим складовим інноваційного потенціалу як виробничо-технічна складова та організаційно-управлінська.

Розробку стратегії управління інноваційним потенціалом необхідно базувати на визначенні загальної стратегічної мети підприємства. Згідно аналізу ефективності використання складових інноваційного потенціалу ПрАТ

«Концерн-Електрон», формування пріоритетів розвитку інноваційного потенціалу підприємства потрібно здійснювати за товарним, маркетинговим, технологічним, управлінським, ринковим та соціально-економічним напрямками.

Беручи до уваги результати оцінки фінансового стану організації, для подальшого нарощення інноваційного потенціалу доцільним було би подбати про:

- розвиток інноваційної діяльності представництв організації;
- посилення інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності;
- комерціалізація та підтримка ринкових інновацій;
- впровадження інвестицій у сучасні технічні засоби управління технологічними інноваціями;
- приведення організаційно-управлінської структури у відповідність із цілями і завданнями інноваційної діяльності;
- формування й ефективне використання внутрішніх фондів інвестиційно-інноваційного розвитку;
- посилення співробітництва з суб'єктами зовнішнього фінансового сектору, інвестиційного та інноваційного середовища;
- реалізація інвестиційних стимулів інтелектуальної творчої діяльності персоналу;
- підвищення рівня інвестиційної привабливості ПрАТ «Концерн-Електрон».

Для забезпечення процесу реалізації заходів, спрямованих на досягнення ефективного інноваційного розвитку ПрАТ «Концерн-Електрон», необхідно запровадити на підприємстві ефективну систему стратегічного управління інноваційним потенціалом.

Необхідність підтримки стратегічної орієнтації організації робить управління інноваційним потенціалом процесом безперервним та динамічним. Таке управління повинно ґрунтуватись на постійному аналізі й розумінні ситуації, динаміки її зміни на ПрАТ «Концерн-Електрон».

В даному випадку, розробка стратегічних рішень не може бути довготривалою через досить швидко зміну середовища, в якому функціонує організація. Запропонована система управління розвитком інноваційного потенціалу реалізується в послідовності широкого кола функцій управління: аналізування, планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Дану систему утворюють такі елементи як суб'єкт, об'єкт, цільові настанови, вхід, вихід, вплив зовнішнього середовища, механізм розвитку інноваційного потенціалу підприємства, зворотний зв'язок. Формування механізму розвитку інноваційного потенціалу ПрАТ «Концерн-Електрон» відбувається з урахуванням принципів системності, цілеспрямованості, керованості, науковості, орієнтації на ринок, наявності зворотного зв'язку, адаптивності, відтворюваності [16].

Для удосконалення виробничо-технічної складової ПрАТ «Концерн-Електрон» на підставі проведених досліджень можна сформулювати основні напрями, які можуть покращити ресурсне забезпечення інноваційного розвитку досліджуваного підприємства (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Напрями покращення ресурсного забезпечення інноваційного розвитку ПрАТ «Концерн-Електрон»

Напрямок	Сутність	Ефект
1	2	3
Запровадження центру перспективних R&D спільно з академічним кластером	Створення на засадах приватно-державного партнерства Центру наукових досліджень спільно з альянсом університетів-партнерів	Розроблення «проривних» технологій та моніторинг передових напрямків наукових досліджень у світі у сферах, які представляють інтерес для акціонерного товариства

Кінець таблиці 3.1

1	2	3
Впровадження ERP-системи	Інтегрована система управління підприємством, що дозволяє пов'язати всі дані в єдину систему: фінансовий облік, процеси надання послуг, планування, управління персоналом, взаємодія з постачальниками і партнерами	Зниження витрат, підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства, зменшення заборгованості, підвищення рентабельності послуг, що надаються, доступ до інформації, доступ до поставлених цілей та планування
Підвищення мотивації праці, стимулювання інноваційних процесів та діяльності	Сукупність мотивів, стимулів чи внутрішніх та зовнішніх чинників, або як процес спонукання особистості до певних дій.	Зменшення плинності кадрів, збільшення інтелектуальної власності, спроможності підприємства до освоєння нової техніки, впровадження інноваційної продукції
Міжнародна науково-технічна співпраця	Обмін науково -технічною інформацією і даними.	Підвищення використання наукових розробок та зростання конкурентоспроможності

Відповідно до рисунку 3.1 пріоритетним напрямом є посилення конкурентних позицій саме за рахунок створення провідних технологій, для чого

передбачається спільне використання лабораторних потужностей ПрАТ «Концерн-Електрон» та альянсу українських університетів у межах спільного Центру наукових досліджень на засадах державно-приватного партнерства. Центр передбачатиме закупівлю лабораторного обладнання та надання грантів дослідникам для роботи над тематикам як в Україні, так і за кордоном.



Рисунок. 3.2 – Напрями покращення ресурсного забезпечення інноваційного розвитку та їх вплив ПрАТ «Концерн-Електрон»

Для максимальної автоматизації та оптимізації процесів, що пов'язані з управлінням зовнішніми та внутрішніми ресурсами підприємства, західні компанії все частіше розробляють та впроваджують спеціалізовані системи управління. Існує велика кількість організацій у світі, які займаються розробкою та впровадженням систем управління на підприємствах різного рівня і різних

галузей, але варто зазначити, що такі системи практично не впроваджуються на українських підприємствах середнього і малого сегментів бізнесу. Тому необхідним наступним напрямком удосконалення інноваційного розвитку ПрАТ «Концерн-Електрон» має стати впровадження ERP-систем (від. англ. Enterprise Resource Planning – управління ресурсами підприємства).

Нові горизонти бізнесу та нові завдання потребують частішого перегляду бізнес-процесів, а збільшення обсягів накопичуваних даних - новітніших, більш удосконалених засобів керування ними. Система керування підприємством дозволить керівництву та акціонерам підвищити конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість ПрАТ «Концерн-Електрон» за рахунок оптимізації та стандартизації бізнес-процесів з використанням найкращих світових практик та з забезпеченням прозорості операційної та фінансової діяльності, застосуванням ІТ-інструментів.

Використання інструментів ERP-системи надає можливість керувати підприємством за допомогою достовірної та актуальної інформації, щоб приймати зважені управлінські рішення. Сам по собі термін «ERP-система» означає методологію ефективного планування та управління всіма ресурсами організації, що потрібні для здійснення продажів, виробництва, закупівель та обліку при виконанні замовлень клієнтів у сферах виробництва, дистрибуції і надання послуг [17].

ERP – система є потужною сучасною технологією, яка може допомогти оптимізувати використання ресурсів підприємства, скоротити витрати, визначити реальну собівартість та змінити спосіб ведення бізнесу. ERP-рішення охоплюють безліч бізнес-процесів компанії, складних операцій, що виконуються її фронт і бек-офісами: від організації бухгалтерського та податкового обліку, управління виробництвом, логістикою, людськими ресурсами та розвитком персоналу до супроводу електронної комерції та управління відносинами з клієнтами або підрядниками. Ефекти від впровадження ERP – системи, а також її мету, сутність та ефективність представлено у вигляді таблиці 3.2.

Для ефективного здійснення інноваційного розвитку та описаних проєктів,

на підприємстві повинна бути впроваджена ефективна система мотивації співробітників. Представимо у вигляді таблиці 3.3 запропоновані заходи з підвищення мотивації, що стосуються нововведень, та матимуть вплив на інноваційний розвиток.

Таблиця 3.2 – Впровадження ERP системи

Мета	Принцип	Ефект від застосування
Сприяння потокам інформації між усіма бізнес- функціями всередині акціонерного товариства, а також підтримання зв'язків з учасниками бізнес- процесів за допомогою різних видів комунікацій.	Створення єдиного сховища даних, що містить всю корпоративну бізнес- інформацію і забезпечує одночасний доступ до неї будь-якої необхідної кількості співробітників підприємства, наділених відповідними повноваженнями.	Підвищення контрольованості всіх складових бізнесу і забезпечення фундаменту подальшого зростання розвитку товариства. Призведе до підвищення прибутку концерну. Дозволяє значно підвищити ефективність діяльності та конкурентоспроможність: прозорість діяльності для керівників і власників бізнесу; можливість приймати виважені управлінські рішення, засновані на точних і актуальних даних; висока швидкість реакції на ринкові зміни за рахунок оперативного управління бізнес- процесами на основі актуальної інформації; можливість планувати і моделювати різні варіанти розвитку компанії; швидке і ефективне вирішення оперативних питань управління фінансовими потоками; цикл отримання доходу - від накладної до отримання готівки; план-факт аналіз витрат і контроль відхилень; можливість контролювати реальні витрати, доходи і прибуток; підвищення якості продукції, що випускається; скорочення загальної вартості володіння інформаційними системами.

Головним є наступний функціональний набір ERP-системи [17]:

- ведення конструкторських і технологічних специфікацій, що визначають склад вироблених виробів, а також матеріальні ресурси і операції, необхідні для їх виготовлення;
- формування планів продажів і виробництва;

- планування потреб в матеріалах і комплектуючих виробках, термінів і обсягів поставок для виконання плану виробництва продукції;

- управління запасами і закупівлями: ведення договорів, реалізація централізованих закупівель, забезпечення обліку і оптимізації складських і цехових запасів;

- планування виробничих потужностей від укрупненого планування до використання окремих верстатів і устаткування;

- оперативне управління фінансами, включаючи складання фінансового плану і здійснення контролю його виконання, фінансовий і управлінський облік;

- управління проєктами, включаючи планування етапів і ресурсів, необхідних для їх реалізації.

Таблиця 3.3 – Напрями стимулювання персоналу в процесі розробки та реалізації нововведень на ПрАТ «Концерн-Електрон»

Група співробітників	Мета	Зміст заходів, які забезпечують	
		моральне стимулювання	матеріальне стимулювання
Співробітники виробничо-технічного сегменту	Забезпечити творчу активність	Участь у конференціях, спільних поїздках, які, з одного боку, – інженери-конструктори, а з іншого – представники академічного середовища	Премії за участь в конференціях. Додаткові виплати на поїздки
	Запобігти можливості опору змінам, запропонованим іншими співробітниками	Підготовка співробітників до нововведень, опитування, виявлення їх думки	Додаткові бонуси співробітникам, які розробляють заходи з підготовки працівників до нововведень

Кінець таблиці 3.3

Співробітники, що беруть участь у створенні нововведень	Забезпечити творчу активність	Участь в наукових конференціях, виставках, презентаціях, “круглих столах”	Премії за розробку нововведень
	Запобігти можливості опору змінам, запропонованим іншими співробітниками	Своєчасне ознайомлення з нововведеннями і підготовка до них	Надбавки до заробітної плати за підготовку програми щодо запобігання опорів змін
Співробітники, які не приймають участі в стратегії	Подолання опори змінам	Своєчасне ознайомлення зі змінами, виявлення думок	Надбавки до заробітної плати за підготовку програми

Із наведених даних створено напрями покращення ресурсного забезпечення інноваційного розвитку підприємства та детально описано зміст кожного із запропонованих заходів. Наступним важливим кроком є встановлення економічного ефекту від їх реалізації.

3.2. Розрахунок ефективності пропонованих заходів формування стратегії інноваційного розвитку ПрАТ «Концерн-Електрон»

Щоб провести оцінку ефективності створення Центру перспективних R&D спільно з академічним кластером варто проаналізувати витрати (таблиця 3.4). Для першого етапу передбачається створення віртуальної лабораторії для роботи з великими масивами даних, а для цього потрібно закупити нове серверне обладнання вартістю 3145000 грн. Для початкових замовлень необхідно мати в штаті трьох інженерів-конструкторів та одного інженера-програміста, що буде виконувати функції системного адміністратора.

Таблиця 3.4 – Витрати на обладнання для створення віртуальної R&D лабораторії

Статті витрат	Вартість, грн.
Server Dell EMC PowerEdge R960, 3 одиниці	3145000
Кондиціонери, 2 одиниці	48000
Всього	3193000

Отже, загальні витрати на закупівлю обладнання становлять 3193000 грн. Наступним кроком буде оцінка витрат на кадрове забезпечення (таблиця 3.5). Для нового проєкту необхідно трьох інженерів-конструкторів та інженера з програмного забезпечення, який буде займатися супроводженням роботи віртуальної лабораторії протягом усього терміну надання даної послуги.

Таблиця 3.5 – Кадрове забезпечення для реалізації проєкту зі створення віртуальної лабораторії

Посада	Кількість	Ставка	Сума грн/міс
Інженер-конструктор	3	56000	168000
Інженер програмного забезпечення	1	50000	50000
Всього	4	-	218000

Отже, згідно таблиці 3.5 загальний місячний фонд з оплати праці для виконання проєкту становить 218 000 грн.

Також до витрат слід віднести такі показники:

1. Сплата єдиного соціального внеску = $218000 \times 0,18 = 39240$ грн.
2. Непрямі та позавиробничі витрати (витрати на електроенергію, оренду для додаткових робочих місць, оплату відряджень тощо) = 350000 грн.

Для оцінки ефективності даного проєкту використаємо такі методи:

- 1) метод розрахунку чистого приведенного доходу (NPV);

2) термін окупності (PP).

Для початку розраховуємо чистий приведений дохід (NPV) (таблиця 3.6).
Ставку дисконтування береться рівною 30%.

Таблиця 3.6 – Розрахунок NPV для проєкту створення віртуальної лабораторії

Місяць	Доходи, грн	Витрати, грн	Чистий грошовий потік, грн	Дисконтний множник	Дисконто ваний грошовий потік, грн
Червень 2023	-	1043440	-1043440	1	-1043440
III квартал 2023	720000	297960	422040	0,77	324971
IV квартал 2023	720000	297960	422040	0,583	246049
I квартал 2024	720000	297960	422040	0,445	187808
II квартал 2024	720000	297960	422040	0,3115	131465
III квартал 2024	720000	297960	422040	0,218	92004
IV квартал 2024	720000	297960	422040	0,152	64150
Чиста приведена вартість					3 007 000

Отже, зробимо висновок, що даний проєкт прибутковий, оскільки $NPV > 0$.

Термін окупності становить 1 рік і два місяці.

Проведемо оцінку наступного напрямку, а саме впровадження ERP – системи. Загальні витрати на впровадження ERP-системи представлені у таблиці 3.7. Так як повернення від інвестицій в ERP-систему передбачено від підвищення ефективності бізнес процесів, які вона інтегрує та оптимізує, то не є можливим точно вирахувати можливе отримання доходу.

Таблиця 3.7 – Витрати на впровадження ERP-системи на ПрАТ «Концерн-Електрон», тис. грн.

Статті витрат	Сума
Загальна річна вартість устаткування та програмного забезпечення	3 800 000
Усього управлінських витрат і витрат на персонал на рік	27 900 000
Всього щорічні витрати на розвиток	31 700 000
Загальні витрати на зв'язок	350 000
Всього	32 050 000

Згідно аналітичних даних та досвіду інших компаній, які впроваджували ERP-систему збільшення прибутку за рік складатиме близько 3-5 %, та потім щорічно зростає на 1-1,5% [14]. Вираховуємо величину можливих доходів, взявши за базовий рік величину операційного прибутку базового 2021 року. Дохід від впровадження (2024) = 2656200 * 0,03 = 76680 тис. грн. Розрахуємо чистий приведений дохід у перший рік реалізації (таблиця 3.8). Ставку дисконтування приймемо за 30%.

Таблиця 3.8 – Розрахунок NPV-проєкту впровадження ERP системи

Рік	Доходи, тис. грн	Витрати, тис. грн	Чистий грошовий потік, тис.грн	Дисконтний множник	Дисконто- ваний грошовий потік, тис. грн
2023	0	5533	-5533	1	-5533
2024	76680	0	7968,6	0,77	6135,82
Чиста приведена вартість					602,82

Термін окупності проєкту становить близько 8 місяців. Розрахуємо за індекс прибутковості:

$$PI = 6135,82/55330 = 1,1$$

Як видно з одержаного результату, індекс прибутковості за проектом становить 1,1, тому проєкт вважається ефективним.

3.3. Регресія впливу інноваційних проєктів на прибутковість ПрАТ «Концерн-Електрон»

Щоб виявити, проаналізувати та виміряти вплив інноваційних проєктів на прибутковість ПрАТ «Концерн-Електрон» можна застосувати кореляційно-регресійний аналіз, тому що даний метод дозволяє вирішити такі завдання:

- визначити рівень залежності результативної ознаки від кожного проєкту та виміряти щільність кореляційного зв'язку;
- встановити форму аналітичної залежності результативної ознаки від запропонованих проєктів;
- вирахувати можливу зміну результативних показників, які залежать від одного чи декількох факторів.

Основою для побудови кореляційно-регресійної моделі є фактори, які впливають на прибутковість підприємства. До цих факторів будуть відноситися запропоновані інноваційні проєкти, зокрема створення віртуальної лабораторії для центру R&D, впровадження ERP-системи, підвищення мотивації праці, міжнародна науково-технічна співпраця. Дані проєкти – це фактори, які будуть в подальшому впливати на результативну ознаку – рівень чистого доходу (виторгу) від реалізації послуг таким чином, щоб за рахунок коливання зазначених факторів можна було пояснити зміну результативної ознаки. Водночас, передбачається, що при створенні Центру R&D усі засновники зберігають повну самостійність як юридичні особи, але результати діяльності центру належать усім учасникам відповідно до частини внеску при утворенні Центру.

Припустимо, що зв'язок між ознаками можна описати таким лінійним

рівнянням регресії:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 \quad (3.1)$$

де y – це чистий дохід (виручка) від реалізації проєкту (тис. грн.);

x_1 – витрати на реалізацію проєкту (тис. грн.);

x_2 – витрати на впровадження ERP-системи (тис.грн.);

x_3 – витрати на додаткову мотивацію персоналу (тис.грн.);

x_4 – витрати на участь персоналу в науково-технічних конференціях, семінарах тощо.

a_0 – вільний член рівняння регресії;

a_i – коефіцієнт рівняння регресії, що характеризує кількісний вплив на результативний показник зміни розміру відповідного фактору на одиницю виміру ($i = 1, 2, 3, 4$).

Всі фактори, які входять в модель – лінійно незалежні один від одного, але всі вони мають певний вплив на результативний показник – чистий дохід підприємства. Щоб це перевірити за допомогою програми MS Excel («Аналіз даних/Кореляція») було розраховано парні коефіцієнти кореляції, між факторами та між факторами і результативним показником. Матриця парних коефіцієнтів кореляції відображена в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Результати кореляційного аналізу прибутковості ПрАТ «Концерн-Електрон»

Показники	Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	Витрати на додаткову мотивацію персоналу	Витрати на впровадження ERP-системи	Витрати на участь в науково-технічних конференціях семінарах, тощо	Витрати на введення нової послуги
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	1				

Кінець таблиці 3.9					
Витрати на додаткову мотивацію персоналу	-0,923586	1			
Витрати на впровадження ERP-системи	0,886202	-0,814796	1		
Витрати на участь в науково-технічних конференціях, семінарах	0,998985	-0,914642	0,870064	1	
Витрати на створення Центру R&D	0,947048	-0,881509	0,821140	0,953904	1

Для оцінки щільності зв'язку між ознаками, що досліджуються, було використано шкалу Чедока. Отримані результати відображені в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Тіснота зв'язку чистого доходу із витратами на інноваційні проекти ПрАТ «Концерн-Електрон»

Показник	Витрати на додаткову мотивацію персоналу	Витрати на впровадження ERP-системи	Витрати на створення Центру R&D	Витрати на участь в науково-технічних конференціях, семінарах
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	Дуже тісний	Тісний	Дуже тісний	Дуже тісний

У наведених вище таблицях можна побачити щільність взаємозв'язку факторів: витрат на інноваційні проекти та результативним показником - чистим доходом. З таблиці 3.10 видно, що найбільшим зв'язком характеризується чистий дохід з витратами на створення спільного з академічною спільнотою Центру R&D (проривних технологій) на підприємстві. Також спостерігається тісний зв'язок чистого доходу з додатковими витратами на мотивацію персоналу та

витратами на участь в науково-технічних конференціях. Між чистим доходом і витратами на додаткову мотивацію – зворотній зв'язок, це означає, що із збільшенням цих витрат чистий дохід зменшується. Отже, цей фактор має негативний вплив на чистий дохід підприємства.

Основним етапом створення рівняння множинної регресії являється поступовий набір та включення факторних ознак. Складність складання моделі множинної регресії в тому, що багато таких ознак можуть знаходитися в прямій залежності одна від одної. Така тісна залежність між ними називається мультиколінеарністю.

За результатами кореляційного аналізу можна свідчити, що мультиколінеарність є наявною, але помірною. Згідно аналізу можна визначити, що слід виключати з першої моделі такий чинник, як витрати на участь в конференціях і семінарах, так як між ними та витратами на нову послугу присутня залежність. Перевагу слід надати витратами на нову послугу, тому що їх вплив є більш вагомим. Наступним етапом повинен бути регресійний аналіз. Для цього було використано MS Excel («Аналіз даних/Регресія»), результати відображені в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Регресійна статистика

Показник	Значення
Множинний R	0,99980765
R-квадрат	0,999615144
Нормований R-квадрат	0,999037682

Отже, нормований коефіцієнт детермінації становить 0,99095. Це свідчить про те, що визначені фактори впливають на зміну результативної ознаки на 99,9%.

У результаті дослідження визначено, що найбільший вплив на результативний показник – чистий дохід від реалізації мають витрати на створення Центру R&D – майданчика для розроблення нових технологій та

матеріалів. Також значний вплив мають витрати на додаткову мотивацію, тобто зі збільшенням таких витрат чистий дохід зменшується, і навпаки. Витрати на впровадження ERP-системи мають тісний зв'язок з результативною ознакою, проте є випадковою величиною, так само як і витрати на мотивацію. Водночас, витрати на творення Центру є статистично значимими.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра розв'язане актуальне завдання розроблення заходів з управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах інноваційного менеджменту. На підставі вивчення теоретичних підходів до формування промисловими підприємствами конкурентних переваг та ролі інноваційної діяльності у цьому процесі, аналізу результатів фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства «Концерн-Електрон» було зроблено такі висновки:

1) визначено, що саме інновації є основним фактором, який дозволяє підприємству отримати унікальні конкурентні переваги довгострокового характеру;

2) доведено доцільність стратегічного характеру управління інноваційною діяльністю підприємства;

3) визначено, що внаслідок кризи, спричиненою початком воєнних дій на підприємстві відбулося зростання собівартості продукції наслідком чого стало отримання підприємством негативного результату господарської діяльності;

4) на підставі аналізу коефіцієнтів, що характеризують фінансовий стан акціонерного товариства, зроблено висновок про стійкий характер діяльності та достатню забезпеченість підприємства власними ресурсами;

5) за результатами оцінювання стану підприємства із застосуванням методу експертних оцінок (експерти відбиралися з числа співробітників підприємства) було визначено, що акціонерне товариство має середній рівень інноваційного потенціалу.

Серед пропозицій, що спрямовані на розвиток інноваційного потенціалу, було рекомендовано створити спільний з університетами Центр R&D (Центр пошуку «проривних технологій»), перший етап діяльності якого передбачає створення віртуальної лабораторії для вчених та інженерів-конструкторів самого підприємства. Центр створюється на засадах приватно-державного партнерства, усі його засновники зберігають повну юридичну самостійність, проте майно

(наукове обладнання) є доступним до спільного використання, а отримані у результаті такої роботи наукові продукти є спільним надбанням усіх учасників альянсу та розподіляються відповідно до їхніх внесків у функціонування Центру. Запропоновано запровадити на підприємстві ERP-систему для оптимального управління ресурсами підприємства, ведення бази наукових розробок та конструкторських проєктів.

У результаті дослідження визначено, що найбільший вплив на результативний показник – чистий дохід від реалізації мають витрати на створення Центру R&D – майданчика для розроблення нових технологій та матеріалів. Також значний вплив мають витрати на додаткову мотивацію, тобто зі збільшенням таких витрат чистий дохід зменшується, і навпаки. Витрати на впровадження ERP-системи мають тісний зв'язок з результативною ознакою, проте є випадковою величиною, так само як і витрати на мотивацію. Водночас, витрати на творення Центру є статистично значимими.

Дохід від впровадження ERP-системи дорівнюватиме 76680 тис. грн, а термін окупності проєкту становитиме 8 місяців, а індекс прибутковості дорівнює 1,1 – це свідчить про ефективність даного проєкту.

Розрахунок NPV для проєкту створення віртуальної лабораторії свідчить про перспективність проєкту з терміном окупності 1 рік 2 місяці та чистою приведеною вартістю у 3007000 грн.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Просторово-адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 408-415.
2. Бардась, А. В., М. В. Бойченко, А. В. Дудник. Визначення методів менеджменту в контексті сучасних управлінських парадигм. *Економічний простір*. 74 (2013): 174-182.
3. Бардась, А. В., Бойченко М.В., Богач К.С., Дудник А.В.. Проектне управління компаніями «єдинорогами» в умовах діджиталізації; *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. №2. 2022. С.171-179.
4. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 41-42.
5. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11. С. 455-458.
6. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : монографія. Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2017. 244 с.
7. Бурачек І.В. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. С. 288-295.
8. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10-15.
9. Васильців Т. Г., Уразалієв Р. М. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 153-158.
10. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Запоріжжя*, 2020. С. 108-110.

11. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. № 1(54). С. 111-118.
12. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. № 2. Київ, 2017. С. 124-131.
13. Косар Н.С., Селюченко Н.Є., Гринів Н.Т. Оцінювання конкурентоспроможності споживчих товарів у системі заходів щодо її підвищення Львів, 2020. 91 с.
14. Кузьмін О. Є., Жежуха В. Й., Горячка О. О. Сутність та етапи технології діагностики інноваційної складової технологічних процесів промислових підприємств. *Соц.-ек. проблеми сучас. періоду України*. 2017. Т. 3, № 103. С. 29–38
15. Ільїн В.Ю., Ільїна О. В. Конкурентоспроможність підприємств на інвестиційно-інноваційних засадах в умовах глобалізації: монографія. Київ, 2016. 497 с.
16. Пісчун, Д. Н. Удосконалення системи управління конкурентоздатністю підприємства на засадах розвитку адаптивного маркетингу. *Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління*. ,№ 6 (2018). С. 74-77.
17. Шульгіна Л.М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства 2018.С. 79 –84.