

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студенки _____ Баскової Анни Всеволодівни _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

академічної групи _____ 073 – 20 - 5 _____
(шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління інноваціями підприємства (за матеріалами ПрАТ «Завод «Фрегат»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Черняк В.І.	85	добре	
Рецензент				
Нормоконтролер	Черняк В.І.	90	відмінно	

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

« 20 » травня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Басковій А.В. академічної групи 073-20-5

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління інноваціями підприємства (за матеріалами ПрАТ «Завод «Фрегат»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретично-методологічний розділ	Теоретично-методологічні основи управління інноваціями підприємства	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Дослідницько-аналітичний розділ	Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Завод Фрегат»	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Проектно-рекомендаційний розділ	Розробка рекомендацій щодо управління інноваціями підприємства	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано

_____ Черняк В.І.

(підпис керівника)

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання

_____ Баскова А.В.

(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-20-5
НТУ «Дніпровська політехніка»
Баскової Анни Всеволодівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління інноваціями підприємства (за матеріалами ПрАТ «Завод «Фрегат»)

ІННОВАЦІЇ, УПРАВЛІННЯ, РІШЕННЯ, ПРОДУКЦІЯ, ПРОЄКТ, БІЗНЕС-ПЛАН, ЕФЕКТИВНІСТЬ,.

Структура роботи: 70 сторінок комп'ютерного тексту; 3 рисунки; 20 таблиць; 32 джерела посилання.

Об'єктом розроблення виступають процеси управління інноваційною діяльністю підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування й розробка рішень щодо управління інноваціями підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому:

- проаналізовано теоретичні засади управління інноваційною діяльністю підприємства, дослідження умов та наявного організаційно-економічного забезпечення ефективності формування та реалізації процесів її розвитку; визначено основні проблеми виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі оцінки ринкового середовища, техніко-економічних показників та прогнозу умов розвитку діяльності; обґрунтовано рекомендації щодо формування ефективного організаційно-економічного механізму управління інноваціями підприємства.

Методи дослідження. Дослідження виконане на основі теоретичних і методичних положень сучасної економічної теорії, законів, наукових досліджень у галузі формування та оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства. В роботі застосовані такі методи дослідження: аналізу і синтезу – для здійснення оцінки стану господарської діяльності підприємства за різними напрямками та критеріями та формулювання узагальнюючих висновків; компаративного аналізу – для зіставлення фактичних даних звітного року з даними за попередніх років під час проведення аналізу обсягів реалізованої продукції підприємства; статистичного аналізу – для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних про функціонування підприємства; графічний – для унаочнення емпіричних даних та схематичного подання основних теоретичних та практичних положень; метод експертних оцінок – для визначення ключових факторів впливу на розвиток інноваційної діяльності підприємства.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання великих і середніх підприємствах при вирішенні завдань підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Сфера застосування – планування інвестицій в інноваційні проекти підприємства.

Економічна чи соціально-економічна ефективність. Розрахунковий термін окупності складатиме 20 місяців. Чистий наведений дохід за проектом складе 17,2 млн. грн. при внутрішній нормі рентабельності 150,1%.

Значимість роботи для підприємства полягає в тому, що розроблені пропозиції можуть бути використані топ – менеджментом при плануванні інноваційних проектів.

ABSTRACT

qualification work of the bachelor
student group 073-20-5
Dnipro University of Technology
Baskova Anna Vsevladovna

Title: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of enterprise innovation management (based on the materials of Private JSC “The plant “Fregat”)

INNOVATION, MANAGEMENT, SOLUTIONS, PRODUCTION, PROJECT, BUSINESS PLAN, EFFICIENCY

Structure of work: 70 pages of computer text; 3 drawings; 20 tables; 32 reference sources.

The object of development is the processes of managing the innovative activity of the enterprise.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of solutions for managing the company's innovations.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows:

- the theoretical principles of managing the innovative activity of the enterprise, the study of conditions and the available organizational and economic support for the effectiveness of the formation and implementation of its development processes were analyzed; the main problems of the production and economic activity of the investigated enterprise are determined on the basis of an assessment of the market environment, technical and economic indicators and a forecast of conditions for the development of activity; the recommendations regarding the formation of an effective organizational and economic mechanism for managing the company's innovations are substantiated.

Research methods. The study was performed on the basis of theoretical and methodological provisions of modern economic theory, laws, scientific research in the field of formation and evaluation of the effectiveness of innovative activity of the enterprise. The following research methods are used in the work: analysis and synthesis - to assess the state of the enterprise's economic activity according to various directions and criteria and formulate general conclusions; comparative analysis - to compare the actual data of the reporting year with the data of previous years during the analysis of the volumes of the enterprise's sold products; statistical analysis - for studying, grouping, comparing, evaluating and interpreting actual data on the functioning of the enterprise; graphic - for visualization of empirical data and schematic representation of the main theoretical and practical provisions; method of expert evaluations - to determine the key factors of influence on the development of innovative activity of the enterprise.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use by large and medium-sized enterprises when solving the tasks of increasing the efficiency of the enterprise's innovative activities.

The scope of application is planning of investments in innovative projects of the enterprise.

Economic or socio-economic efficiency. The estimated payback period will be 20 months. The net reported income for the project will be UAH 17.2 million. with an internal rate of return of 150.1%.

The significance of the work for the enterprise is that the developed proposals can be used by top management when planning innovative projects.

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретично-методологічні основи управління інноваціями підприємства	7
1.1 Визначення інновацій та їх класифікація	7
1.2 Види ефектів на стадіях створення та впровадження інновацій ...	11
1.3 Особливості оцінки економічної ефективності інновацій на виробничому підприємстві	13
2 Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Завод Фрегат»	18
2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Завод Фрегат»	20
2.2 Аналіз рівнів, динаміки та структури результатів виробничо господарської діяльності ПрАТ «Завод Фрегат»	22
2.3 Визначення потенціалу впровадження заходів для забезпечення інноваційного розвитку ПрАТ «Завод «Фрегат» в існуючих ринкових умовах.....	32
3 Розробка рекомендацій щодо управління інноваціями підприємства ...	38
3.1 Рекомендації щодо формування та реалізації бізнес-плану інноваційного проєкту ПрАТ «Завод «Фрегат».....	38
3.2 Маркетинговий, виробничий та організаційний плани реалізації інноваційного проєкту ПрАТ «Завод «Фрегат».....	41
3.3 Обґрунтування доцільності та ефективності інноваційного проєкту ПрАТ «Завод «Фрегат»	46
Висновки	52
Перелік джерел посилання	55
Додаток А. Показники фінансової звітності ПрАТ «Завод «Фрегат»	58
Додаток Б. Організаційна структура ПрАТ «Завод «Фрегат»	70
Додаток В. Рецензія на кваліфікаційну роботу	71
Додаток Г. Відгук керівника кваліфікаційної роботи	72

ВСТУП

Формування промислової, науково-технічної та інноваційної політики в Україні здійснюється достатньо відповідно до законів ринкової економіки, і дослідження в цьому розділі доводять синхронність цих процесів завдяки раніше накопиченим потенційним можливостям.

Економічний механізм науково-технічної та інноваційної діяльності формується синхронно зі створенням інфраструктури ринкової економіки та розглядається його складовою. До його складу входять необхідне нормативно-законодавче забезпечення, що хоч і не випереджає цей процес, багаторівнева організаційна структура підтримки та регулювання, програмно-цільовий інструментарій стратегічного планування.

Активізація інноваційної діяльності є об'єктивною необхідністю піднесення економіки та соціального розвитку України. Для цього є достатній накопичений науково-технологічний потенціал, який постійно відтворюється, та відповідні фактори його ефективного використання в національній економіці. Одним із таких факторів нам є розвиток підприємств у науково-технічній та інноваційній сферах діяльності.

Розвиток підприємств у зазначених сферах діяльності потребує вирішення низки системно пов'язаних проблем. Однією з найсуттєвіших є пов'язана між собою проблема формування механізму управління інноваційною діяльністю та його підтримки, що досліджується у даній кваліфікаційній роботі.

Чи не найбільшою проблемою активізації інноваційної діяльності є оновлення основного капіталу новітньої технологічної бази. Особливо це важливо для України, тому що тривала криза, пов'язана з трансформацією індустріального суспільства в постіндустріальне, збіглася з трансформацією монополістичної моделі економіки в ринкову. скорочення витрат у науку та інновації, вимивання наукомісткої продукції, скорочення виробництва в

машинобудуванні втричі, падіння конкурентоспроможності продукції обробних галузей не лише на зовнішньому, а й внутрішньому ринку

Мета і задачі дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичне обґрунтування й розробка рішень щодо управління інноваціями підприємства.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано і вирішено такі наукові та практичні задачі:

- аналіз теоретичних засад управління інноваційною діяльністю підприємства, дослідження умов та наявного організаційно-економічного забезпечення ефективності формування та реалізації процесів її розвитку;

- визначення основних проблем виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі оцінки ринкового середовища та техніко-економічних показників.

- обґрунтування рекомендацій щодо формування ефективного організаційно-економічного механізму управління інноваціями підприємства.

Об'єктом розроблення виступають процеси управління інноваційною діяльністю підприємства.

Предметом даної роботи є методи удосконалення організаційно-економічного механізму управління інноваціями підприємства.

Методи дослідження – дослідження виконане на основі теоретичних і методичних положень сучасної економічної теорії, законів, наукових досліджень у галузі формування та оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства. В роботі застосовані такі методи дослідження: аналізу і синтезу – для здійснення оцінки стану господарської діяльності підприємства за різними напрямками та критеріями та формулювання узагальнюючих висновків; компаративного аналізу – для зіставлення фактичних даних звітного року з даними за попередніх років під час проведення аналізу обсягів реалізованої продукції підприємства; статистичного аналізу – для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних про функціонування підприємства; графічний – для унаочнення емпіричних даних та схематичного

подання основних теоретичних та практичних положень; метод експертних оцінок – для визначення ключових факторів впливу на розвиток інноваційної діяльності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в удосконаленні системи підтримки та прийняття управлінських рішень в сфері інноваційної діяльності підприємства. Рекомендації щодо зваженого підходу та формування управлінських рішень, спрямованих на реалізацію ефективних заходів розвитку інноваційної діяльності будуть сприяти збільшенню валових доходів промислового підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Визначення інновації та їх класифікація

У літературі з проблем науково-технічного прогресу налічується безліч визначень інновації. Вперше у науковий обіг термін «інновація» запровадив австрійський вчений Й. Шумпетер [1]. Він трактував це поняття як нову науково-організаційну комбінацію виробничих факторів, мотивовану підприємницьким духом. Надалі різними авторами давалися власні визначення інновації залежно від об'єкта та предмета свого дослідження.

Останнім часом у вітчизняній науковій літературі знову з'явилися публікації з проблем науково-технічного прогресу, проте публікації з проблем інновацій, як правило, ґрунтуються на обговоренні позицій зарубіжних авторів.

У ряді робіт інновації визначаються як комплексний процес створення, розповсюдження та використання нововведення для задоволення нової або вже відомої суспільної потреби і одночасно як процес пов'язаних з цією нововведенням змін [2], в інших - як процес, в якому технічний винахід доводиться до стадії практичного використання, і як продукт, який знайшов практичне застосування, по-третє - як кінцевий результат двох основних самостійних процесів винаходу та експлуатації.

Існуючі визначення інновації відображають такі підходи до її визначення [1 - 10]:

- ✓ інновації розглядаються як наслідок науково-технічної діяльності (нова техніка, технологія, нові продукти тощо);
- ✓ інновації розглядаються як процес створення, впровадження та розповсюдження нової техніки, технології, організаційних форм тощо;
- ✓ інновація (і як результат і як процес) сприймається як нова споживча вартість, здатна ефективніше задовольнити суспільні потреби;

✓ інновація розглядається як процес інвестування в науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки щодо створення нової техніки та технології.

В усіх цих підходах не розкривається економічна сутність інновації.

На основі аналізу сутності поняття «інновація» у 14 авторів у роботі [3] узагальнююче його визначення формулюється як «процес реалізації нової ідеї в будь-якій сфері життя та діяльності людини, що сприяє задоволенню існуючої потреби на ринку та приносить економічний ефект».

Найбільш змістовне визначення інновації на наш погляд наводить П. Друкер: «Інновація - це розробка та впровадження нового, що раніше не існувало, за допомогою якого старі, відомі елементи нададуть нових обрисів економіці даного бізнесу. Ці елементи отримують новий економічний вимір. Це прикордонна лінія між набором незв'язних елементів, кожен з яких є лише мінімально ефективним, і цілісною системою, що має велику силу» [11, с. 185].

Далі П. Друкер пояснює: «Інновація – це не винахід та не відкриття. Хоча і те, й інше може іноді знадобитися. Але вона фокусується не так на знаннях, але в ефективності, а бізнесі - на економічній ефективності. Її сутність радше концептуального характеру, ніж технічного чи наукового. Характерною якістю новатора є здатність об'єднати систему те, що іншим представляється незв'язним набором розрізнених елементів. Якість інновації залежить безпосередньо від її розміру. Навпаки, що вона менша, то краще. Це, ще раз повторюю, успішна спроба знайти і включити до свого бізнесу останню частинку, якої не вистачає, щоб перетворити вже існуючі елементи - знання, товари, купівельний попит, ринки - на нове і набагато продуктивніше ціле.

Щоб знайти області, де інновація може створити максимальні можливості, слід з'ясувати: чого не вистачає, щоб зробити ефективним те, що вже існує; який невеликий крок слід зробити, щоб змінити наші прибутки; Яка невелика зміна могла б значно примножити силу всіх наших ресурсів.

Зрозуміти, у чому ваша потреба, значить задовольнити її. Але це дає перелік бажаних результатів. А потім уже можна вирішити, чи існуватиме можливість для їхнього досягнення. Інновації можна застосовувати для

знаходження потенціалу бізнесу та створення майбутнього. Але в першу чергу вони повинні застосовуватися як стратегія для того, щоб зробити максимально ефективним сьогоднішній день і наблизити існуючий бізнес якомога ближче до ідеального» [11, с. 186].

Таке трактування інновації має розширювальний характер і відображає всі аспекти її сутності та впливу на ведення бізнесу.

У 1963р. у м. Фраскаті (Італія) було прийнято першу версію документа, розробленого Групою національних експертів з показників науки і техніки, утвореної в рамках Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), який одержав назву Керівництво Фраскаті «Пропонована стандартна практика для обстежень досліджень та експериментальних розробок ». Остання редакція цього документа прийнята у 1993 р. та містить уточнення, пов'язані зі змінами у стратегії науково-технічної політики та організації НДР на національному та міжнародному рівнях. У редакції Керівництва Фраскаті 1993р. містяться основні поняття, що стосуються наукових досліджень та розробок [12].

У 1992 р. в Осло було прийнято рекомендації, на яких засновано методику збору даних про технологічні інновації. Цей документ отримав назву «Керівництво Осло» [13].

Відповідно до прийнятих міжнародних стандартів інновація визначається як «кінцевий результат інноваційної діяльності, який отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг» [12, с.30-31].

Поряд із терміном «інновація» у вітчизняній літературі використовуються такі терміни як «новація», «нововведення», «інновація». Багатьма фахівцями ці поняття нерідко ототожнюються [14]. Інновація-термін ринкової економіки, у вітчизняній науковій сфері множинність трактувань цього поняття пояснюється, з одного боку, різним перекладом з англійської мови, а з іншого боку, відмінністю цілей його використання [7,10,12, 15-19].

На наш погляд, поняття інновація, нововведення та новації слід розмежовувати. Новацією може бути будь-який винахід, спосіб, порядок, метод, пропоновані авторами. Якщо ця новація використовується (навіть у обмеженому масштабі), вона стає нововведенням. Якщо нововведення набуло широкого поширення, воно набуває нової якості і стає інновацією [20].

Основні характеристики новацій, нововведення та інновації в залежності від різних ознак наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Основний зміст та властивості новацій, нововведень та інновацій

Термін	Стадія науково-виробничого циклу	Зміст	Властивості
Новація	Початкова	Новий порядок, відкриття, винахід, патент, ноу-хау тощо	Наявність новизни
Нововведення	Проміжна	Використання новації	Новизна, матеріалізація
Інновація	Кінцева	Поширення нововведення	Новизна, матеріалізація, поширення, комерціалізація *

*) Комерціалізація - потенційна властивість, що вимагає певних умов у господарському середовищі.

Інновації - це матеріалізація нових ідей та знань, відкриттів, винаходів та науково-технічних розробок у процесі виробництва з метою їхньої комерційної реалізації для задоволення певних запитів споживачів. Слід зазначити, що комерціалізація інновацій можлива лише тому випадку, коли інновації виступають як товар над ринком і є можливості її реалізації. Якщо інновації не приймають товарної форми (нова техніка і технологія створюється для використання у виробничому циклі компанії), комерціалізація є лише потенційною властивістю інновації і може бути реалізована в перспективі.

Комерціалізація інновації може бути утруднена у зв'язку з недостатньою ефективністю нової техніки та технології в існуючих економічних умовах.

Життєвий цикл інновації, який визначається періодом від зародження інновації до її заміни більш досконалим та ефективним продуктом або процесом, значною мірою залежить від швидкості дифузії інновації.

Відповідно до теорії нововведень І. Шумпетера, дифузія нововведення - це процес кумулятивного збільшення числа імітаторів (послідовників), які впроваджують їх за новаторами в очікуванні вищого прибутку. Дифузія інновації – процес поширення нововведення у часі в нових умовах чи місцях застосування. Через війну дифузії зростає кількість як виробників, і споживачів і змінюються їх якісні характеристики. У реальних інноваційних процесах швидкість дифузії нововведень залежить від низки чинників, зокрема форми прийняття рішення, способу передачі, сприйнятливості до нововведень суб'єктів соціально-економічної системи, властивостей самого нововведення [21].

1.2 Види ефектів на стадіях створення та впровадження інновацій

Визначення ефективності інновацій здійснюється на всіх етапах їх створення та використання: НДР, ДКР, виготовлення, включаючи підготовку виробництва нових технічних засобів, використання їх споживачем. На різних стадіях інноваційного процесу визначають потенційний, очікуваний, запланований та фактичний ефект. При створенні та впровадженні технологічних інновацій досягаються різноманітні результати, які можна класифікувати так:

➤ у науково-технічній сфері:

- наукові результати: відкриття нових явищ, закономірностей їхнього розвитку, виявлення можливості їх використання у народному господарстві. Вони вимірюються кількістю інформації, що міститься у наукових звітах, дисертаціях, авторських свідоцтвах та патентах на відкриття та винаходи, науково-технічних виданнях (журнали, монографії), державних стандартах на нову продукцію та

технологічні процеси, креслення на нову продукцію тощо. Інакше висловлюючись, наукові результати - це інформаційні результати.

➤ в інноваційній сфері:

- матеріально-речові результати: створення нових видів продукції, нових технологічних процесів нових видів матеріалів та енергії, нових форм організації виробництва, праці та управління тощо;
- економічні результати: зростання продуктивності праці та випуску продукції, поліпшення якості продукції, підвищення фондівіддачі, зниження собівартості продукції, збільшення прибутку та рентабельності;
- соціальні результати: покращення умов праці, підвищення кваліфікації працівників, зміна структури кадрів, ліквідація суттєвих відмінностей між фізичною та розумовою працею, підвищення рівня добробуту трудящих, збільшення середньої тривалості життя;
- екологічні результати: зменшення шкідливого впливу виробництва на довкілля, покращення використання природних ресурсів тощо;
- політичні результати: зміцнення обороноздатності країни та її економічної незалежності.

Залежно від результатів і витрат, що враховуються, розрізняють такі види ефектів (табл. 1.2).

Економічний ефект від інновацій є результатом спільної діяльності науки і виробництва. Виступаючи як кількісний вимірник суспільної корисності у науково-технічній сфері, він використовується для відбору проблем, що підлягають розробці, розподілу ресурсів між науковими темами та напрямками, розробки цін на нову продукцію, оцінки діяльності наукових колективів та побудови системи стимулювання [22].

У сфері виробництва економічний ефект від технологічних інновацій використовується для вибору найбільш ефективного варіанта вирішення технологічної проблеми, оцінки впливу інноваційних заходів на показники виробничо-господарської діяльності як окремого підприємства, так і компанії в

цілому, а також для обліку в планових економічних нормативах результатів використання інновацій.

Таблиця 1.2 – Види ефектів від інновацій

Вид ефекту	Чинники та показники
Економічний	Показники враховують у вартісному вираженні всі види результатів та витрат, зумовлених реалізацією інновації
Науково-технічний	Новизна, простота, корисність, естетичність, компактність, швидкодія та ін.
Фінансовий	Розрахунок показників базується на фінансових показниках
Ресурсний	Показники відображають вплив інновацій на обсяг виробництва та споживання того чи іншого ресурсу
Соціальний	Показники враховують соціальні результати реалізації інновацій
Екологічний	Показники враховують вплив інновацій на довкілля: скорочення шкідливих викидів в атмосферу, зменшення обсягів забруднення води та поверхні землі, утилізація нафтового газу тощо.

1.3 Особливості оцінки економічної ефективності інновацій на виробничому підприємстві

Оцінюючи економічної ефективності інновацій у виробничих компаніях необхідно враховувати такі особливості. По-перше, для економічної оцінки ефективності інноваційних проектів у компанії використовуються, переважно, показники комерційної ефективності. По-друге, як правило, оцінка економічної ефективності проводиться при врахуванні реалізації проекту на підприємстві, що діє. У зв'язку з цим необхідно враховувати порівняльні оцінки ефективності роботи підприємства «з впровадженням» та «без впровадження» [23].

Формування варіанта «без впровадження» вимагає прогнозування основних показників підприємства з урахуванням зміни техніко-промислових характеристик. По-третє, проведення економічної оцінки ефективності інноваційного проекту необхідно проводити з урахуванням впливу реалізації

проекту на значення інтегральних показників. По-четверте, в оцінці інноваційних проектів необхідно враховувати специфічні науково-технічні ризики.

У виробничій компанії інновації реалізуються, зазвичай, на діючих підприємствах. Оцінюючи їх ефективності слід враховувати таке [24, 25]:

- можливий вплив реалізації інновацій на техніко-економічні та фінансові показники підприємства загалом;
- можливість використання для реалізації заходу основних фондів, матеріальних запасів та трудових ресурсів, що є на підприємстві;
- можливість використання як одного з джерел фінансування амортизації та прибутку підприємства;
- податкові платежі та відповідні пільги, а також можливі графіки повернення кредитів, як правило, можуть бути точно обчислені лише по підприємству загалом, а не за цим проектом;
- умови припинення реалізації проекту у підрозділі, що діє, повинні додатково пов'язуватися з фінансовими показниками підприємства в цілому.

Для виробничої компанії та її підрозділів, в яких намічається або вже здійснюється реалізація інноваційного проекту, важливо оцінити не лише ефективність самого заходу, а й те, як його реалізація позначиться на показниках виробничо-господарської та фінансової діяльності. Такі оцінки необхідні прийняття рішень у сфері інноваційної діяльності, при обґрунтуванні економічних нормативів і рівнів планових показників.

При оцінці ефективності інноваційних заходів розглядаються [26]:

- пропонуване або реалізоване рішення науково-технічної проблеми - технічний засіб, технологія, їх характеристики;
- характеристики застосовуваних технологій, технічних засобів;
- характеристики потенційно можливих та/або наявних прогресивних варіантів вирішення технологічної проблеми, включаючи створення інновацій, придбання техніки,
- організацію виробництва на основі ліцензій чи спільного виробництва;

- характеристики витрат та результатів у динаміці за розглянутими варіантами вирішення проблеми;

- обсяги та джерела фінансування інноваційного заходу за варіантами, структура інвестицій;

- економічні умови: ціни на продукцію на ринках збуту, податкова система (податки, відрахування, платежі, способи їх вилучення, ставки, пільги), кредитно-фінансова система (відсотки за кредитами, вкладками), норми амортизаційних відрахувань, квота продажу на вільному ринку та ін.

Реалізація інновацій впливає такі основні показники діяльності підприємства:

- витратні норми споживаних матеріалів та енергії;
- обсяг продукції, що випускається;
- продуктивність праці;
- чисельність працюючих;
- собівартість продукції;
- балансовий прибуток;
- фондвіддачу;
- рентабельність та ін.

Основні засоби, що тимчасово використовуються будь-ким із учасників при реалізації інноваційного заходу, враховуються:

а) за залишковою вартістю на момент початку їх використання шляхом включення їх до одноразових витрат;

б) у разі оренди основних фондів орендна плата за час їх використання включається до поточних витрат.

Капіталовкладення та експлуатаційні витрати на інноваційні заходи визначаються відповідно до їх призначення, параметрів, обсягів впровадження.

Розрахунок по підприємству загалом здійснюється шляхом зіставлення варіантів розвитку підприємства «з впровадженням» заходів та «без впровадження».

Спочатку формується варіант «без впровадження», в результаті якого прогноуються грошові потоки по підприємству в цілому без урахування реалізації заходу.

Вихідною інформацією про діюче підприємство для формування варіанта «без впровадження» має бути така [27]:

- 1) звітні баланси та обчислювані на їх основі фінансові показники підприємства за останні звітні періоди;
- 2) обсяги продажу та виручки від реалізації;
- 3) операційні витрати за статтями витрат, платежі та податки, що відносяться на собівартість продукції та фінансові результати;
- 4) балансова та залишкова вартість основних виробничих фондів;
- 5) обсяг і структура поточних активів і пасивів, умови взаєморозрахунків за товари та послуги, що поставляються та купуються;
- 6) обсяги капітальних вкладень, без урахування витрат на захід, що оцінюється;
- 7) відомості про заборгованість за раніше отриманими позиками та умовами їх погашення.

У виробництві формування варіанта «без впровадження» передбачає отримання інформації про основні техніко-економічні показники виробництва за розрахунковий період за об'єктом впровадження.

Ці дані необхідні для визначення виручки, поточних витрат та податків. Ефект утворюючими факторами при реалізації інноваційного заходу є приріст продукції, скорочення експлуатаційних витрат, скорочення капітальних вкладень, скорочення штрафів за забруднення довкілля та ін.

Потім формуються техніко-економічні показники підприємства за варіантом, що враховує впровадження інноваційного заходу. При цьому необхідно враховувати наступне [23]:

- незалежно від того, яка частина основних фондів діючого підприємства використовуватиметься для реалізації інноваційного заходу, розміри амортизації та податку на відповідне майно у варіанті «з впровадженням» не зміняться;

- якщо у варіанті «без впровадження» підприємство має збитки, то податок на прибуток у цьому варіанті може бути меншим, ніж податок на додатковий прибуток, що забезпечується реалізацією інноваційного заходу;

- якщо реалізація заходу призводить до економії сировини, матеріалів, енергії та інших, це позначається як на прямих матеріальних витратах, а й у розмірах матеріальних запасів і рахунків до оплати.

Визначення ефективності технологічних інновацій здійснюється на всіх етапах їх створення та використання:

- НДР, ДКР, виготовлення, включаючи підготовку виробництва нових технічних засобів, використання їх споживачем. На різних стадіях інноваційного процесу визначають потенційний, очікуваний, запланований та фактичний ефект. Вибір бази порівняння для розглянутого заходу здійснюється в залежності від стадії інноваційного процесу та призначення розрахунку ефективності:

- на стадії НДДКР - найкраща за своїми параметрами техніка (технологічний процес), спроектована або освоєвана в Україні або за кордоном з урахуванням випередження за основними техніко-технологічними параметрами;

- на стадії промислового виробництва нової техніки (технології) – найкращий аналог, доступний на ринку;

- на стадії використання нової техніки (технології) - техніка, що заміщається (технологія) на конкретному підприємстві.

У ряді випадків неможливо підібрати базу порівняння, як, наприклад, у разі розробки та впровадження нових технологічних процесів, відсутніх раніше, виробництва нових продуктів або підвищення якості продуктів. У такому разі за основу порівняння приймаються показники існуючого виробництва, чинного за принципом «нічого робити». Але й у разі при порівнянні варіантів необхідно дотримуватися принципу «з впровадженням» і «без впровадження» (а чи не «до» і «після»), тобто. враховувати можливі зміни показників виробничо-господарської діяльності підприємства за роками розрахункового періоду.

2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЗАВОД «ФРЕГАТ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Завод Фрегат»

ПрАТ «Завод «Фрегат» – один з найбільших в країні виробників техніки для сільського господарства, харчової і переробної промисловості, виробів суднового машинобудування і гідравліки, оснащення для базових областей промисловості, товарів широкого вжитку. Зареєстрована 26.04.2012 за юридичною адресою: Україна, 55210, Україна, Миколаївська обл., м. Первомайськ, вул. Корабельна, 50/1 [28]:

Юридична особа	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАВОД "ФРЕГАТ" ПрАТ «Завод «Фрегат»
Англійська назва	PRIVATE JOINT STOCK COMPANY THE PLANT FREGAT (PJSC THE PLANT FREGAT)
Код ЄДРПОУ	14312387
Основний вид діяльності (КВЕД)	28.30 Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства
Інші види діяльності	28.99 Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення 22.19 Виробництво інших гумових виробів 22.21 Виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас
Розмір статутного капіталу	10 967 000,00 грн
Кількість працівників	293

- Основні види продукції або послуг, що виробляються:
- Виробництво, збут, сервісне обслуговування зрошувальної техніки, комплектів обладнання для очищення стоків, товарів народного споживання та ін. продукції.

- Розробка та реалізація конструкторської та технологічної документації, економічних розробок, виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт.
- Виробництво котлів, судин та трубопроводів, що працюють під тиском.
- Експлуатація котлів, судин, що працюють під тиском, трубопроводів пари та гарячої води.
- Виробництво та ремонт технологічного обладнання та інструменту.
- Надання інжинірингових послуг
- Надання та набуття прав на володіння та використання охоронних документів, "ноу-хау" та іншої науково-технічної інформації та документації.
- Здійснення зовнішньоекономічної діяльності з експорту та імпорту продукції.
- Проведення проектно-будівельних, ремонтно-будівельних та будівельно-монтажних робіт

Основна продукція заводу:

- дощувальні машини широкозахватні фермові з електричним приводом ДМФ «Фрегат» та дощувальні машини з гідравлічним приводом ДМУ «Фрегат»;
- модулі МДКШ-4,2 (катки);
- оцинковані металоконструкції;
- оцинковані дорожні огорожі, зокрема сертифіковані на відповідність європейським стандартам;
- гідроапаратура;
- млиново-елеваторне обладнання (живильники шлюзові для зерна та борошна, затвори шлюзові, норії стрічкові ковшові);
- вироби та послуги для машинобудування, включаючи лиття, механічну обробку, гаряче оцинкування та різні види гальванопокриттів.

З 1970-х до 1990-і роки заводом було вироблено та поставлено до багатьох країн світу понад 47 тисяч широкозахватних дощувальних машин ДМУ «Фрегат». У середині 2000-х завод почав розроблення дощувальної машини типу ДМФ — дощувальна машина фермова. З 2010 року ДМФ «Фрегат» виробляється

серійно і проходить необхідну стандартизацію і сертифікацію в Україні та в країнах, до яких експортується.

ДМФ «Фрегат» є сучасною енергоефективною дощувальною машиною, яка поєднує у собі кращі світові досягнення в галузі сучасного зрошення, адаптованою до агрокліматичних умов України. Завод Фрегат здійснює поставки дощувальних машин «під ключ» з наданням всіх необхідних сервісних послуг і опцій під час поставки та у період експлуатації.

Завод Фрегат у продовження модернізації та розвитку дощувальних машин ДМФ «Фрегат» розробив та впроваджує систему FregatSmart (система дистанційного моніторингу та керування). Керування відбувається через контролер за допомогою монітора з екраном тачскрін. Дані про стан машини: норма зрошення, робота кінцевого дощувального апарату, сектор роботи, інформація про погоду, вологість ґрунту та інша інформація передаються для аналітики та прийняття рішення щодо керування машиною на смартфон, планшет або робочу станцію.

У разі виникнення аварійної ситуації на машині проводиться автоматична розсилка sms-повідомлення про аварійну ситуацію. FregatSmart має GPS-приймач для визначення місцезнаходження дощувальних машин та GSM-модем з GPRS передачею даних для зв'язку з сервером оброблення даних. Передача даних реалізована таким чином, що забезпечує захист даних та може здійснюватися навіть за дуже слабким сигналом GSM.

В кінці 60-х років минулого століття було закінчено проектування і розпочато будівництво заводу суднових механізмів в м. Первомайську, Миколаївської області. І вже в 1969 році була випущена перша партія нової продукції – аксіально-поршневих насосів АПН-200. Паралельно з цим велася підготовка виробництва суднових лебідок, засобів механізації технологічних процесів і нестандартного обладнання для суднобудівної галузі.

У 1972 була прийнята Постанова Ради Міністрів СРСР про організацію виробництва самохідних дощувальних установок за ліцензією однієї з провідних компаній США. За наступні 20 років їх було випущено більше 33 тис. штук.

Одночасно серійно випускалися лебідки електричні тралові, підрулюючі пристрої, гідравлічні установки кранів вантажопідйомністю 63 т. і інше суднове обладнання.

З розвалом Радянського Союзу припинили існування загальнодержавні програми розвитку суднобудування і меліорації. Продукція заводу стала незатребуваною. Було прийнято рішення використовувати виробничі потужності підприємства для випуску абсолютно нових виробів, що користуються попитом на ринку. Після ретельних маркетингових досліджень було вибрано три основних напрямки: сільськогосподарське машинобудування, обладнання для нафтогазового комплексу та оцинковані металоконструкції.

У найкоротші терміни заводськими інженерами були спроектовані унікальні гідравлічні агрегати для обслуговування нафтових і газових свердловин. Протягом 2-х років освоєно і розпочато серійний випуск посівних агрегатів АПП-6, борон-плугів дискових шириною захвату 2,4 м і 4,2 м, обприскувача штангового ОСШ-2500, широкої номенклатури млинно-елеваторного обладнання. Розширено сферу діяльності цеху гідравліки. Крім судовий гідроапаратури, випускаються вироби для гірничорудної та автомобільної промисловості.

Виробництво оцинкованих дорожніх огорожень почалося з пропозиції німецької фірми про постачання цих виробів в Німеччину.

Перша партія готової продукції була відвантажена в Німеччину в 1998 р. В даний час Завод поставляє великі обсяги оцинкованих металоконструкцій на ринки Західної Європи. З введенням в дію нового державного стандарту на дорожнє будівництво в Україні відкривається широка перспектива по комплектації українських автобанів нашими виробами.

Новий етап в житті Заводу почався в 2007 році з приходом нових власників. Закінчився період невизначеності і безвідповідальності, новосформовані Спостережна Рада та Правління підприємства здійснюють системну програму з реформування системи управління, підвищення ефективності виробництва, розробляють і реалізують ряд інвестиційних проектів.

Завдяки вивіреною кадровій політиці, оперативному реагуванню на зміни ринкового попиту, наполегливої і сумлінної роботи співробітників підприємства, Завод не тільки ні на день не зупиняв роботу, а й нарощував обсяги виробництва, знаходив нових партнерів, освоював нові ринки.

З початку 2021 року на підприємстві розпочали впровадження системи управління виробництвом на платформі IT-Enterprise. Очікується, що майбутня система забезпечить такі показники:

- збільшення обсягу виробництва до 60%;
- скорочення термінів випуску продукції на 25%;
- підвищення рівня своєчасного виконання завдань до 95%;
- скорочення циклу узгодження документів в 12 разів;
- економію на закупівлях до 70%;
- 30% збереження часу на організацію закупівельного процесу;
- збільшення виробничого потенціалу на 25%;
- зменшення витрат на обслуговування виробничого устаткування на 30%.

2.2 Аналіз рівнів, динаміки та структури результатів виробничо господарської діяльності ПрАТ «Завод «Фрегат»

Велика кількість показників, що характеризують результати діяльності підприємства, створює методичні ускладнення їх системного розгляду. Різниця у призначенні показників ускладнює вибір кожним учасником товарного обміну тих з них, що в найбільшій мірі задовольняють його потреби в інформації про реальний стан даного підприємства. Адміністрацію підприємства, наприклад, цікавить величина отриманого прибутку та його структура, а також фактори, що впливають на її величину. Податкові інстанції зацікавлені в отриманні достовірної інформації про всі складові балансового прибутку: прибутку від реалізації продукції, прибутку від реалізації майна, позареалізаційних результатах діяльності підприємства та ін.

Аналіз кожної складової прибутку підприємства має конкретний характер, тому він дозволяє установникам та акціонерам вибирати напрямки активізації діяльності підприємства. Іншим учасникам ринкових відносин аналіз прибутку дозволяє виробити необхідну стратегію поведінки, спрямовану на мінімізацію втрат та фінансового ризику від інвестування у дане підприємство [29].

В аналізі використовуються наступні показники прибутку: прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг), позареалізаційні результати (доходи і витрати від позареалізаційних операцій), прибуток який підлягає оподаткуванню, чистий прибуток.

Для характеристики динаміки розраховано техніко-економічні показники: абсолютні відхилення (базисні), темп приросту (базисний), середній абсолютній приріст, середній темп приросту [30]. Вихідними даними для розрахунків є показники звітності ПрАТ «Завод «Фрегат», представлені в Додатку А [31].

Абсолютний приріст (або зменшення) Δ_i розраховується як різниця рівнів ряду [30]:

$$\text{а) базисний} \quad \Delta^{\text{б}} = y_i - y_0 \quad (2.1)$$

де y_i – базовий рівень ряду динаміки, $y_i = y_0$.

Темп приросту T_i виражається в процентах і показує, на скільки рівень y_i більший (менший) від рівня, взятого за базу порівняння [30]:

$$\text{а) базисний} \quad T_{\text{б}}^{\text{пр}} = \frac{y_i - y_0}{y_0} * 100\% \quad (2.2)$$

Середній абсолютній приріст $\bar{\Delta}$ характеризує середню зростання (або зменшення) n рівнів ряду динаміки та обчислюється за формулою [30]:

$$\bar{\Delta}_{\text{б}} = \frac{y_m - y_0}{m} \quad (2.3)$$

де m – число ланцюгових абсолютних приростів ($m = n - 1$).

Середній темп приросту показує на скільки в середньому збільшується (зменшується) цей рівень порівняно з попереднім. Його обчислюють за формулою [30]:

$$\bar{T}_{\text{пр}}^{\text{б}} = \sqrt[m]{\frac{y_n}{y_0}} * 100\% - 100\% \quad (2.4)$$

де m – число ланцюгових абсолютних приростів ($m = n - 1$);

Y_n, Y_0 – початковий та кінцевий рівні ряду динаміки.

Їх динаміку за 2021 - 2023 роки представлено у таблиці 2.1 та на рисунках 2.1 - 2.2.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників ПрАТ «Завод «Фрегат»

№	Показники	Од. виміру	Роки		
			2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	716438	167045	140100
	Δ^b	тис. грн	-	-549393	-576338
	$T_{пр}^b$	%	-	-76,7	-80,4
	$\overline{\Delta}^b$	тис. грн	-288169		
	$\overline{T}_{пр}^b$	%	-40,2		
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	597319	138236	90764
	$\Delta б$	тис. грн	-	-459 083	-506555
	$T_{прб}$	%	-	-76,9	-84,4
	$\overline{\Delta}^b$	тис. грн	-253278		
	$\overline{T}_{пр}^b$	%	-42,4		
3	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	119119	28809	49336
	Δ^b	тис. грн	-	-90 310	-69 783
	$T_{пр}^b$	%	-	-75,8	-58,6
	$\overline{\Delta}^b$	тис. грн	-34 782		
	$\overline{T}_{пр}^b$	%	-29,3		
4	Інші операційні доходи	тис. грн.	12280	8102	6130
	Δ^b	тис. грн.	-	- 4 178	- 6 150
	$T_{пр}^b$	%	-	-34,0	-50,0

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
	Δ^b	тис. грн.	-3 075		
	$\overline{T}_{пр}^b$	%	-25,0		
5	Інші операційні витрати	тис. грн.	17071	19592	15346
	Δ^b	тис. грн.	-		
	$T_{пр}^b$	%	-		
	Δ^b	тис. грн.			
	$\overline{T}_{пр}^b$	%			
6	Сумарні доходи	тис. грн.	816500	173569	155683
	Δ^b	тис. грн.	-	-642 931	-660817
	$T_{пр}^b$	%	-	-78,7	-81,0
	Δ^b	тис. грн.	-330 409		
	$\overline{T}_{пр}^b$	%	-40,5		
7	Сумарні витрати	тис. грн.	785477	318010	189313
	Δ^b	тис. грн.	-	-467 467	-596164
	$T_{пр}^b$	%	-		-75,8
	Δ^b	тис. грн.	-298 082		
	$\overline{T}_{пр}^b$	%	-37,9		
8	Прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	31023	-144441	-33630
	Δ^b	тис. грн.	-	-175 464	-64 653
	$T_{пр}^b$	%	-	-565,6	-208,4
	Δ^b	тис. грн.	-32 327		
	$\overline{T}_{пр}^b$	%	-104,2		
9	Чистий прибуток	тис. грн.	23051	-140356	-33630
	Δ^b	тис. грн.	-	-163407	-56 681
	$T_{пр}^b$	%	-	-708,9	-245,8
	Δ^b	тис. грн.	-28 341		
	$\overline{T}_{пр}^b$	%	-122,9		

З таблиці 2.1 можна зробити висновки, що обсяг реалізації за цей період має тенденцію до збільшення, що пов'язано із зростанням відходів від руйнувань на підприємствах внаслідок бойових дій.

Аналіз основних показників доходності підприємства і структури прибутку (рис. 2.1) вказують на те, що за період, який аналізується, спостерігалось зменшення основного показника діяльності підприємства - чистого прибутку з 23 051 тис. грн. у 2021 році до 33 630 тис. грн. збитків у 2023 р., що являє собою негативну тенденцію й характеризує діяльність підприємства за аналізований період не з кращого боку.

Цьому сприяло декілька факторів:

- Зменшення виручки від реалізації продукції внаслідок бойових дій .

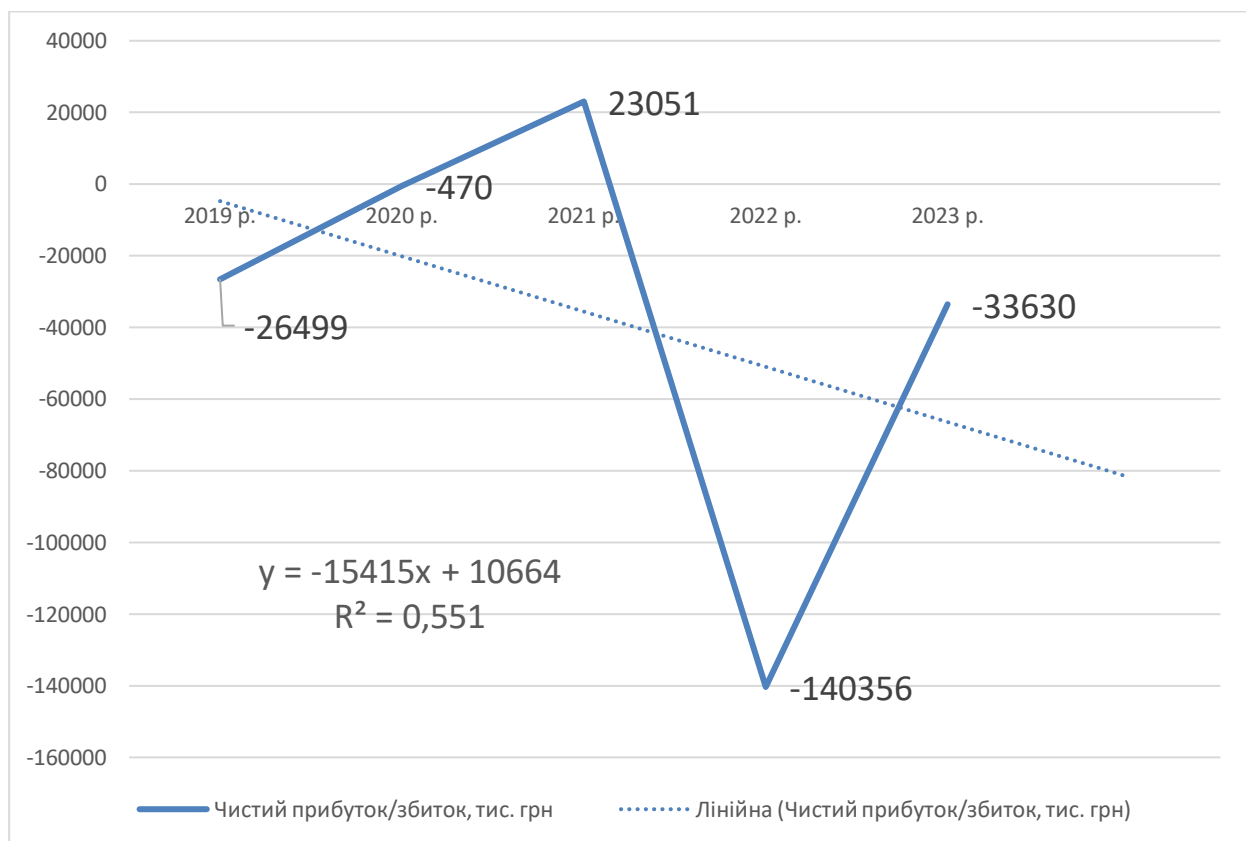


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого прибутку/збитку ПрАТ «Завод «Фрегат», тис. грн

Ефективність виробництва визначає рівень фінансово-економічних результатів і має поліномність визначення і застосування для аналітичних оцінок

та управлінських рішень. З огляду на це важливим є відокремлювання за окремими ознаками відповідних видів ефективності, кожен з яких має певне практичне значення для системи господарювання.

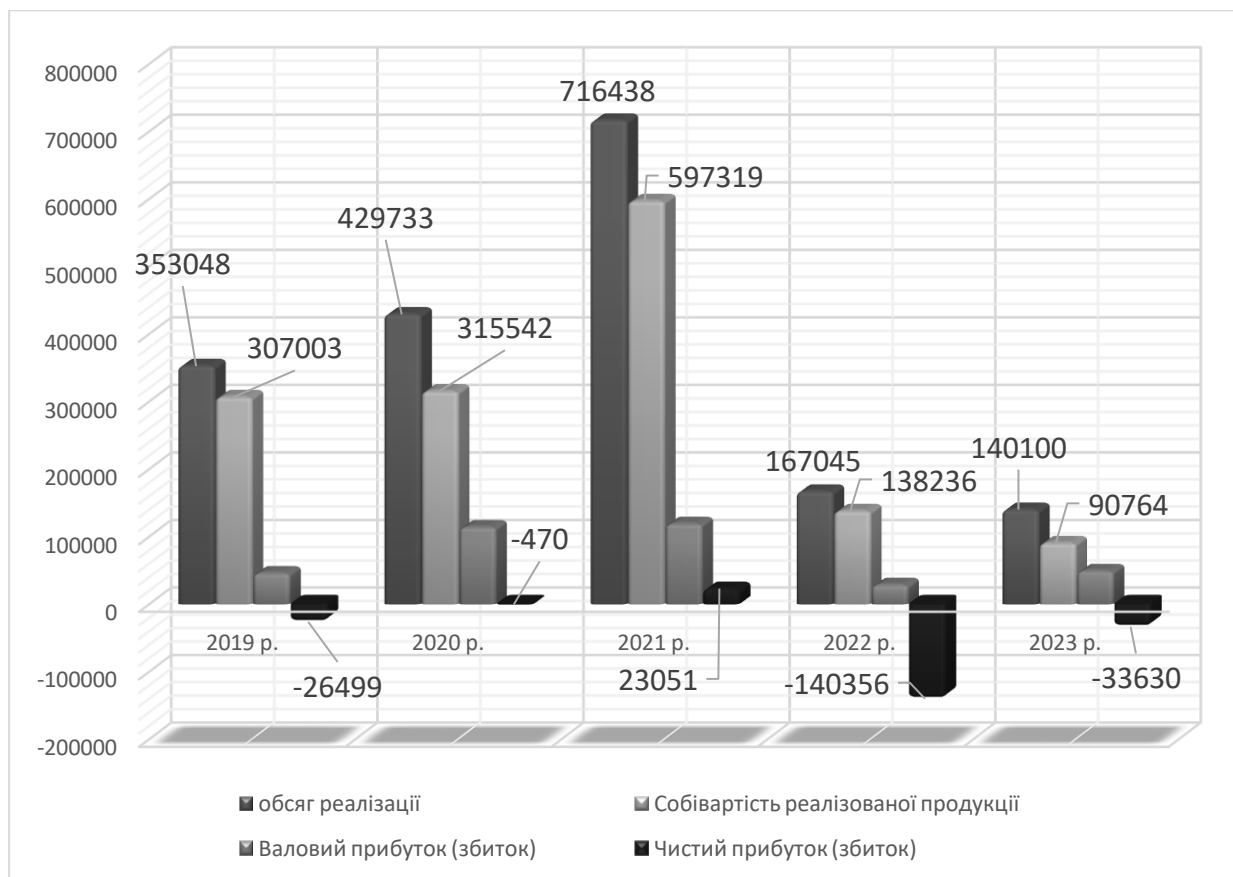


Рисунок 2.2 – Динаміка вартісних показників діяльності ПрАТ «Завод «Фрегат», тис. грн

Підвищення рентабельності забезпечується переважно зниженням собівартості одиниці продукції. Чим краще використовуються основні виробничі фонди, тим нижче фондоемність, вище фондovіддача і в наслідок цього відбувається зростання показника рентабельності виробництва. Також істотний вплив на показник рентабельності здійснює поліпшення використання матеріальних обігових коштів, при цьому знижується їхній розмір, що припадає на 1 гривню реалізованої продукції. Отже, чинники прискорення оборотності матеріальних оборотних коштів є одночасно чинниками росту рентабельності виробництва.

Дані для проведення аналізу рентабельності діяльності ПрАТ «Завод «Фрегат» за 2023 рік представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Дані для аналізу рентабельності діяльності підприємства

Показник	На кінець 2022 року, тис. грн.	На кінець 2023 року, тис. грн.
Виручка від реалізації	167045	140100
Собівартість	138236	90764
Валовий прибуток (- збиток)	28809	49336
Сумарні доходи	173569	155683
Сумарні витрати	318010	189313
Прибуток до оподаткування	-144441	-33630
Податок на прибуток	0	0
Чистий прибуток (- збиток)	-140356	-33630
Власний капітал	113 880	70 881
Весь капітал підприємства	818 521	839 845

Для розрахунку показників рентабельності капіталу переважно береться середня величина капіталу. Так, власний капітал на початок року складав 113880 тис. грн., а на кінець року – 70881 тис. грн. Середня сума капіталу, що використовується в формулі рентабельності складатиме:

$$(113880 + 70881) : 2 = 92380,5 \text{ тис. грн.}$$

Проте в умовах інфляції більш реальні оцінки можна одержати, використовуючи миттєві значення показників капіталу.

Розрахуємо показники рентабельності:

а) Рентабельність продаж [32]:

$$R_n = \frac{P_{pn}}{B} * 100, \quad (2.5)$$

де R_n — рентабельність продаж;

P_{pn} — валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн.;

B — виручка від реалізації продукції, тис. грн..

За аналізований період рентабельність продаж склала:

$$R_{n(2022)} = 28809 : 167045 * 100 = 17,2\%,$$

$$R_{n(2023)} = 49336 : 141100 * 100 = 35,0\%$$

Таким чином, якщо за останній рік з кожної гривні реалізованої продукції підприємство не одержувало прибутку. Це може пояснити призупиненням виробництва і, як наслідок – суттєвого зниження обсягів реалізації продукції.

б) Рентабельність операційної діяльності (окупність витрат) [32]:

$$R_{\epsilon} = \frac{OP_{pn}}{ЗВ} * 100, \quad (2.6)$$

де $ЗВ$ – сумарні витрати на продукцію, тис. грн..

OP_{pn} – сумарний дохід, тис. грн.;

$$R_{\epsilon(2022)} = 173569 : 318010 * 100 = 54,6\%,$$

$$R_{\epsilon(2023)} = 155683 : 189313 * 100 = 82,2\%$$

Звідси витікає, що кожна гривня операційних витрат в 2023-му році принесла підприємству збиток в розмірі 17,8 копійок, це в 2,55 рази менша прибутковість операційної діяльності ніж у минулому році.

в) Рентабельність (прибутковість) всього капіталу підприємства [32]:

$$R_{\kappa} = \frac{ЧП}{K} * 100, \quad (2.7)$$

де $ЧП$ – чистий прибуток, грн.;

K – весь капітал підприємства, грн..

$$R_{\kappa(2022)} = -140356 : 818521 * 100 = -17,1\%,$$

$$R_{\kappa(2023)} = -33630 : 839845 * 100 = -4,0\%$$

г) Рентабельність власного капіталу:

$$R_{BK} = \frac{ЧП}{BK} * 100, \quad (2.8)$$

де BK – власний капітал підприємства, грн..

$$R_{\kappa(2022)} = -140356 : 113880 * 100 = -123,2\%,$$

$$R_{\kappa(2023)} = -33630 : 70881 * 100 = -47,4\%$$

Ефективність використання власних засобів підприємства в досліджуваному інтервалі збільшилась у 2,6 рази, що свідчить про позитивність результатів їх використання.

Зведемо отримані дані в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка рівнів показників рентабельності

Показник	2022 р., %	2023 р., %	Відхилення, %
Рентабельність продажів	17,2	35,0	17,8
Рентабельність операційної діяльності (окупність витрат)	54,6	82,2	27,6
Рентабельність всього капіталу	-17,1	-4,0	13,1
Рентабельність власного капіталу	-123,2	-47,4	75,8

З зазначеної моделі можемо зробити висновок, що рентабельність власного капіталу підприємства залежить від трьох чинників першого порядку: чистої рентабельності продажів, ресурсовіддачі та структури джерел коштів, які були інвестовані в підприємство. Важливість зазначених показників пояснюється тим, що вони в деякому значенні узагальнюють усі боки фінансово-господарчої діяльності підприємства: перший чинник узагальнює звіт про фінансові результати, другий — актив балансу, третій — пасив балансу.

В основі зазначеної схеми аналізу закладена детермінована модель [32]:

$$R_{BK} = \frac{\text{Чистий_прибуток}}{\text{Власний_капітал}} = R_n \times P_{\text{відт}} \times K_{\text{зал}}, \quad (2.9)$$

$$R_n = \frac{\text{Чистий_прибуток}}{\text{Виручка_від_реалізації}}, \quad (2.10)$$

$$P_{\text{відт}} = \frac{\text{Операційні_доходи}}{\text{Усього_активів}}, \quad (2.11)$$

$$K_{\text{зал}} = \frac{\text{Загалом_джерел_коштів}}{\text{Власний_капітал}} \quad (2.12)$$

Для проведення факторного аналізу рентабельності підприємства можливе використання будь-яких прийомів елімінування. Ми використаємо один з найбільш простих — прийом абсолютних різниць.

Для зручності розрахунку впливу чинників на коефіцієнт рентабельності власного капіталу побудуємо таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 - Зміни коефіцієнта рентабельності власного капіталу та факторних показників в динаміці

№	Показник	2022 р.,	2023 р.,	Відхилення
1	Рентабельність продажів	0,172	0,350	0,178
2	Ресурсовіддача	0,212	0,066	-0,146
3	Коефіцієнт фінансової залежності	7,188	11,849	4,661
4	Рентабельність власного капіталу	-1,232	-0,474	-0,225

Вплив на зміну коефіцієнта рентабельності власного капіталу зміни показника чистої рентабельності продажів визначимо наступною формулою:

$$R_{BK}^{PI} = \Delta R_n \times P_{від}^0 \times K_{зал}^0, \quad (2.22)$$

$$R_{BK}^{PI} = 0,271$$

Зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу за рахунок зміни показника ресурсовіддачі [32]:

$$R_{BK}^P = R_n^1 \times \Delta P_{від} \times K_{зал}^1, \quad (2.23)$$

$$R_{BK}^P = -0,605$$

Зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу за рахунок зміни коефіцієнта фінансової залежності:

$$R_{BK}^{\Phi 3} = R_n^1 \times P_{від}^1 \times \Delta K_{зал}, \quad (2.24)$$

$$R_{BK}^{\Phi 3} = 0,108$$

Узагальнимо в таблиці 2.5 вплив чинників, які впливають на зміну показника рентабельності власного капіталу.

Таким чином, за рахунок зменшення коефіцієнта ресурсовіддачі показник рентабельності власного капіталу ПрАТ «Завод «Фрегат» зменшився на 0,605 пунктів. Зміни ж показників рентабельності продажів та фінансової залежності

ресурсовіддачі позитивно вплинули на величину коефіцієнту рентабельності власного капіталу.

Таблиця 2.5 - Вплив чинників на рентабельність власного капіталу

№	Показник	Вплив
1	Рентабельність продажів	0,271
2	Ресурсовіддача	-0,605
3	Коефіцієнт фінансової залежності	0,108
4	Всього (зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу)	-0,225

2.3. Визначення потенціалу впровадження заходів для забезпечення інноваційного розвитку ПрАТ «Завод «Фрегат» в існуючих ринкових умовах

Для реалізації корпоративного бізнес-плану дуже важливо заздалегідь визначити сильні та слабкі сторони підприємства та фактори ризику, що створюють реальну загрозу не лише реалізації проекту, а й існуванню підприємства в цілому. Це дозволить реалізаторам проекту бути готовим до змін у політичному, організаційному та ринковому середовищах навколо підприємства, та своєчасно адекватно реагувати на них.

В результаті проведеного аналізу підприємства, розробники проекту визначили такі сильні та слабкі сторони підприємства та ризики, вплив яких може надати вирішальне значення на впровадження нових організаційних рішень щодо розвитку підприємства.

Загалом в Україні у парках техніки агропідприємств сьогодні налічується близько 6 тис. дощувальних машин. Цього достатньо для зрошення 600 тис. га, тоді як за оцінками фахівців, зрошення в Україні сьогодні потребує понад 23 млн га земель, з яких постійного зрошення — 18,7 млн га. Загальна кількість продажів дощувальних машин в Україні перевищила 450 одиниць. При цьому з 2021 року рейтинг учасників ринку за кількістю реалізованих дощувальних машин очолив

український бренд — Variant Irrigation, який мав 19,0%. Частина ПрАТ «Завод «Фрегат» складає 15,9% (рис. 2.3).

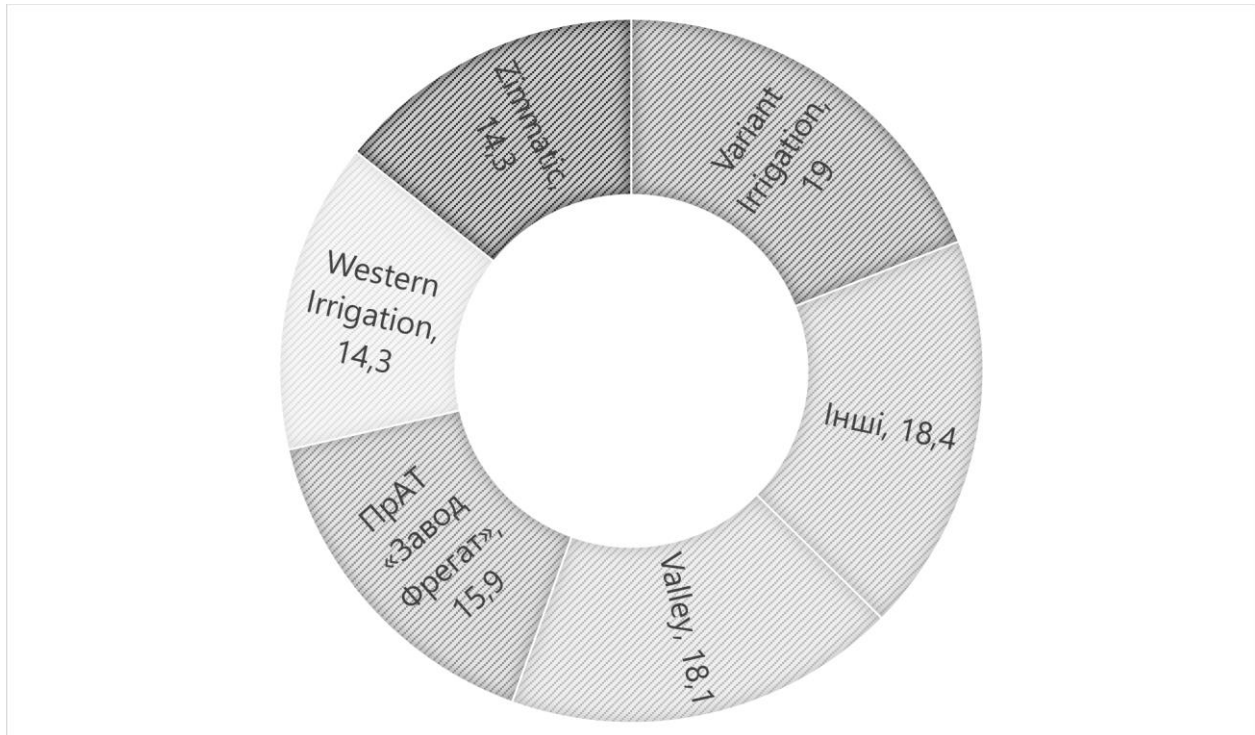


Рисунок 2.3 – Структура ринку зрошувальної техніки в Україні, %

Взагалі, системи зрошення в Україну сьогодні постачають в основному компанії зі США та Європи. Той же Valmont. Проте обидва найбільші українські виробники дощувальних систем — Variant Irrigation і ПрАТ «Завод «Фрегат» — входять до ТОП-5 гравців на ринку. А впритул до ТОП-10 примикає китайський бренд RainFine.

Аналіз сильних та слабких сторін підприємства (табл. 2.6) показує, що найсильнішими його сторонами є вміння та навички працівників. Однак ця перевага потребує значних інвестицій у персонал та структуру організації.

Основна загроза підприємству походить від нестачі інформаційних та фінансових ресурсів.

Фактори ризику інноваційній діяльності ПрАТ «Завод «Фрегат».

Політичні ризики: пов'язані з нестабільністю господарського, податкового, банківського, земельного та інших законодавств в Україні, відсутністю підтримки чи протидією державних органів тощо.

Таблиця 2.6 – Аналіз сильних та слабких сторін ПрАТ «Завод «Фрегат»

Категорія	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробництво	<input type="checkbox"/> Можливість нарощування обсягів випуску продукції <input type="checkbox"/> Широка номенклатура <input type="checkbox"/> Гнучкість основного виробництва <input type="checkbox"/> Забезпеченість виробничих програм обладнанням та технологією <input type="checkbox"/> Прийнятний контроль якості <input type="checkbox"/> Технологічні можливості випуску будь-якої профільної продукції	<input type="checkbox"/> Швидко старіючі виробничі потужності <input type="checkbox"/> Низький ступінь завантаження обладнання
НДДКР	<input type="checkbox"/> Визначення пріоритетності НДДКР <input type="checkbox"/> Створення КБ	<input type="checkbox"/> Орієнтація НДДКР на поточні потреби виробництва <input type="checkbox"/> Дефіцит коштів на розробки
Персонал	<input type="checkbox"/> Стабілізація чисельності кадрів <input type="checkbox"/> Здійснення програми на	<input type="checkbox"/> Застаріла система управління персоналом та стимулювання праці <input type="checkbox"/> Дефіцит кадрів із ринковою кваліфікацією <input type="checkbox"/> Психологічні проблеми з ринковою адаптацією <input type="checkbox"/> Диспропорція у структурі персоналу
Постачання та збут	<input type="checkbox"/> Потенційно значний портфель замовлень <input type="checkbox"/> Формування банку даних потенційних споживачів та постачальників <input type="checkbox"/> Гнучка цінова політика	<input type="checkbox"/> Нестача коштів на вивчення потреб ринку <input type="checkbox"/> Немає відпрацьованих методик та технологій активного маркетингу <input type="checkbox"/> Відсутність ефективних каналів розповсюдження та просування продукції <input type="checkbox"/> Слабке використання конкурентних переваг на внутрішньому ринку
Фінанси	<input type="checkbox"/> Поліпшення фінансових показників підприємства <input type="checkbox"/> Можливість кредитів <input type="checkbox"/> Впровадження комп'ютерних програм та технологій <input type="checkbox"/> Освоєння сучасних методик обліку та управління фінансами	<input type="checkbox"/> Нестача оборотних коштів <input type="checkbox"/> Відсутність стратегічного інвестора
Організація та управління	<input type="checkbox"/> Визначено цілі та стратегію підприємства <input type="checkbox"/> Компетентний посібник <input type="checkbox"/> Впровадження інноваційних форм та методів управління	<input type="checkbox"/> Слабке інформаційно-комунікаційне забезпечення системи управління <input type="checkbox"/> Складність організаційної структури (Додаток Б)

Заходи щодо зниження ризиків:

- Вироблення внутрішньої податкової політики;
- Формування зовнішнього ділового середовища (партнери, консорціуми, фінансово-промислові групи);

- Активна взаємодія з владними структурами

Юридичні ризики: пов'язані з недосконалістю законодавства, нечітко оформленими документами, неясністю судових заходів у разі суперечностей засновників, затягуванням строків підрядником.

Заходи щодо зниження ризиків:

- Чітке та однозначне формулювання відповідних статей у документах;
- Залучення для оформлення документів фахівців, які мають практичний досвід у цій галузі;
- Виділення необхідних фінансових коштів для оплати висококласних фахівців

Технічні ризики: пов'язані зі складністю проведення робіт. Можливе неповне використання обладнання та затримка у введенні технічних систем.

Заходи щодо зниження ризиків:

- Прискорене опрацювання (або отримання гарантій від постачальників) технічної ув'язки обладнання та технічних комплексів;
- Укладання контрактів за умови «під ключ» з санкціями через проблеми та зриви термінів;
- Страхування технічних ризиків.

Виробничі ризики: пов'язані, в першу чергу, з можливістю затримок введення в експлуатацію нових технічних засобів і недостатньо високої якості послуг, що надаються, а також зі значним зносом наявного обладнання. Істотним ризиком може бути відсутність висококваліфікованого персоналу.

Заходи щодо зниження ризиків:

- Чітке календарне планування та управління реалізацією проекту;
- Впровадження міжнародної системи якості;
- Розробка та використання продуманої системи контролю якості продукції на всіх етапах її створення;

- Обґрунтування та виділення достатніх фінансових засобів для придбання високоякісного обладнання;
- Підготовка кваліфікованих кадрів.

Внутрішній соціально-психологічний ризик: у процесі реалізації проекту можуть виникнути такі соціально-психологічні ризики як: соціальна напруженість у колективі, дефіцит, плинність професійних кадрів, наявність деструктивної позиції;

Заходи щодо зниження ризиків:

- Підбір професійних кадрів (включаючи тестування), за необхідності – навчання;
- Вироблення механізму стимулювання працівників, включаючи участь у результатах діяльності компанії;
- Система наскрізної багаторівневої поінформованості колективу та управлінців;
- Розробка ефективного підходу до формування та розподілу фонду оплати праці.

Маркетингові ризики: пов'язані з можливими затримками виходу ринку, неправильним (не враховуючи потреб ринку) вибором продукції, помилковим вибором маркетингової стратегії, помилками у ціновій політиці тощо. Затримки виходу ринку можуть бути викликані як виробничо-технічними причинами, розглянутими вище, і неготовністю компанії ефективно реалізувати свій технічний, виробничий потенціал, що потребує відповідної світовим стандартам маркетингової програми у її службі. Аналіз структури ринку (рис. 2.3) показує, що конкурентна боротьба буде жорсткою, конкуренти мають низку переваг. У зв'язку з цим необхідно ретельно усвідомити свої головні переваги, сфокусувати на них основні зусилля та ресурси.

Заходи щодо зниження ризиків:

- Створення сильної маркетингової служби;
- Розробка маркетингової стратегії;

- Розробка та реалізація продуктової (асортиментної) політики та підпорядкування їй діяльності всіх підрозділів (наприклад, розробка та використання технології «управління за результатами»);

- Розробка та реалізація програми маркетингових заходів;
- Проведення повного комплексу маркетингових досліджень.

Фінансові ризики: пов'язані, насамперед, із забезпеченням доходів, які від маркетингових заходів, і навіть із залученням інвестицій. Робочий варіант фінансового плану передбачає, що основні фінансові надходження забезпечуються за рахунок виробництва та збуту дощувальних агрегатів та комплектуючих до них. Зниження ціни чи обсягів збуту на показані фінансовому плані величини призведе до серйозних труднощів у реалізації проекту.

Заходи щодо зниження ризиків:

- Невідкладне проведення досліджень вимог щодо споживчих якостей продукції;
- Розробка та використання продуманої системи контролю якості продукції на всіх етапах її створення;
- Обґрунтування та виділення достатніх фінансових засобів для створення та придбання високоякісного обладнання;
- Використання підходу диверсифікації джерел доходу;
- Вихід на міжнародний ринок;

Іншим найважливішим фактором фінансового ризику є своєчасне отримання інвестиційних ресурсів. Наявність інвестицій є необхідною умовою започаткування проекту: наскільки вони затримуються, настільки затримається початок реалізації проекту.

Заходи щодо зниження ризиків:

- Різноманітність пропонованих схем фінансування проекту;
- Розробка інвестиційно-фінансової стратегії, метою якої є потрапляння до зони прибуткового функціонування;
- Проведення комплексу заходів щодо пошуку інвестиційних та кредитних ресурсів.

3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Рекомендації щодо формування та реалізації бізнес-плану інноваційного проєкту ПрАТ «Завод «Фрегат»

Мета проєкту:

Формування стійкої системи збуту продукції підприємства, що дозволяє реально контролювати 20% ринку зрошувальної техніки в Україні і до 10% ринку очисних споруд.

Модернізація виробництва техніки для зрошеного землеробства, у тому числі дизельних та електрифікованих насосних станцій, шлангових та навісних дощувальних машин та систем наземного зрошення, а також комплексів біологічного очищення стічних вод.

Сертифікація виробництва за стандартами сімейства ISO 9000 та вихід на міжнародні ринки країн Близького Сходу, Північної Африки, Південної Європи.

Стратегія реалізації проєкту:

➤ Реалізація нової стратегії маркетингу

Для успішної реалізації проєкту необхідно забезпечити підприємство «портфелем замовлень» на випуск 250-300 ДМФ ТА ДМУ на рік, що дозволить розпочати формування попиту на насосні станції (попит на дане обладнання вторинний по відношенню до зрошувальних систем). Основною проблемою у своїй залишається неплатоспроможність споживачів продукції. Для її вирішення передбачається кардинальна зміна існуючої збутової політики підприємства – перехід від позамовного виробництва до участі у реалізаційних схемах споживачів. ПрАТ «Завод «Фрегат» за договорами зі своїми потенційними споживачами візьме він реалізацію їхньої продукції за ринковими цінами, виступаючи у своїй як професійного оператора ринку с/г продукції. Це дозволить підвищити платоспроможність кінцевих споживачів зрошувального обладнання

та простимулювати придбання зрошувальних систем саме у ПрАТ «Завод «Фрегат». Виконання цієї функції підприємством вимагатиме створення потужної маркетингової служби, що передбачено цим проектом.

➤ Модернізація виробництва.

Для забезпечення контролю 20% ринку зрошувальної техніки передбачається розширення виробничих потужностей підприємства з виробництва зрошувальних систем та насосних станцій на 30%. Передбачається заміна обладнання, що вибуло, на нове високопродуктивне. Для оперативного та аналітичного управління підприємством необхідно провести автоматизацію системи управління.

➤ Вихід нові ринки збуту

Вихід на ринки зрошувальної техніки країн Близького Сходу, Північної Африки та Південної Європи неможливий без сертифікації виробництва за системою ISO 9000. Проектом передбачено реалізацію програми управління якістю протягом 12 місяців.

Початкові або реальні цілі компанії:

Основні довгострокові цілі ПрАТ «Завод «Фрегат»:

- Вихід на міжнародні ринки зрошувальної техніки;
- контроль 20% ринку зрошувальної техніки України;

Короткострокові цілі підприємства:

- отримання державного замовлення виробництва зрошувальних систем;
- формування стабільного портфеля замовлень;
- сертифікація системи управління якістю продукції;

Основні переваги підприємства:

ПрАТ «Завод «Фрегат» – середнє за розмірами підприємство з кількістю працюючих близько 300 осіб. Має гнучку технологічну структуру, що дозволяє здійснювати 5-7 варіантів виробничої програми. Базовий виробничий цикл – 15-30 днів. На відміну від інших підприємств галузі, які поєднують виробництво зрошувальної техніки та очисних споруд, ПрАТ «Завод «Фрегат» спеціалізується на їхньому виробництві, що дає перевагу відповідно до "ефекту досвіду".

Необхідні покращення:

В даний час портфель замовлень не є збалансованим. Підприємство здійснює позамовне виробництво, у своїй оголошені замовлення підтверджуються споживачами приблизно 40-50 %. Претензійну роботу підприємство не веде. В цілому, обсяг реалізації продукції може бути збільшений на 80-100% за умови ведення активного маркетингу та участі підприємства у реалізаційних схемах споживачів.

Вихід на міжнародні ринки, як і контроль 20 % вітчизняного ринку зрошувальних систем вимагають впровадження на підприємстві системи управління якістю продукції та автоматизації системи управління виробництвом. Модернізація виробничих потужностей дозволить гарантувати виконання напруженої виробничої програми та завантажити виробництво на 70-75% (оптимальний для машинобудування показник).

Положення на ринку:

ПрАТ «Завод «Фрегат» входить у лідируючу п'ятірку з виробництва відкритих зрошувальних систем. Відкриті зрошувальні системи в даний час є більш перспективним напрямом розвитку зрошення, оскільки дешевше і простіше в експлуатації, ніж закриті зрошувальні системи, що передбачають прокладання, обслуговування та охорону трубопроводів. Нині позитивну динаміку користується попитом саме на відкриті зрошувальні системи.

Рівень технології:

Рівень технології, що використовується на підприємстві, відповідає рівню 80-х років минулого століття, періоду найбільшого розвитку виробництва зрошувальної техніки в СРСР. Моральне старіння техніки, що виробляється, не має істотного значення в умовах необхідності реконструкції зрошувальних систем майже на 80 % зрошуваних площ в Україні. Модернізація виробництва, передбачена цим проектом, передбачає, у тому числі, розробку енерго- та ресурсозберігаючого обладнання.

Фінансування підприємства:

Фінансування підприємства нині здійснюється з допомогою власні кошти.

Ступінь готовності

Ступінь готовності підприємства до випуску продукції визначено як 100%.

Наявність сертифікатів якості продукції

Даним проектом передбачено запровадження системи управління якістю на підприємстві за стандартами сімейства ISO 9000.

Безпека, у тому числі екологічна

Продукція підприємства відповідає екологічним нормативам України та сама по собі здійснює функції захисту навколишнього середовища - рибозахисні пристрої, станції біологічного очищення побутових та наближених до них за складом промислових стоків.

3.2 Маркетинговий, виробничий та організаційний плани реалізації інноваційного проекту ПрАТ «Завод «Фрегат»

Тактичний план маркетингу.

Стимулювання продажів:

У зв'язку з тим, що основними споживачами зрошувальної техніки є виробники с/г продукції, а вони здійснюють свою діяльність в умовах дефіциту коштів, для стимулювання продажів пропонується на період реалізації проекту (жовтень 2025-серпень 2026 р.) ввести систему опціонів на постачання обладнання .".

На момент укладання договору поставки приймаються такі умови:

1. Ціна обладнання – заводська ціна на дату укладання договору
 2. Ціна переданої с/г продукції - передбачувана ціна на момент постачання обладнання (виходячи з передбачуваної динаміки цін).
 3. Постачання с/г продукції в оплату договору - протягом 5 днів з моменту підписання договору.
 4. Постачання обладнання через 90 днів, з моменту підписання договору
- Введення цієї системи дозволить споживачам

1. Придбати техніку з дисконтом, внаслідок її оплати за ціною майбутнього періоду.

2. Знижуються витрати споживача зберігання і переробку продукції.

3. Ризик неправильної цінової політики на с/г продукцію перекладається продавця техніки.

Введення даної системи дозволить виробнику:

1. Стабілізувати портфель замовлень (місячний оборот планується лише на рівні 18 млн. грн.).

2. Збільшити частку присутності на українському ринку зрошувальної техніки та комплектуючих до неї до 20 % (за умовами реалізації цього проекту).

3. Отримати додатковий прибуток як нового великого оператора ринку с/г продукції в Україні.

Програма запуску:

Подання продукту передбачається за такою схемою:

1. Проведення нарад на рівні глав адміністрацій районів областей, за участю керівників с/г проваджень, для ознайомлення з новою системою роботи зі споживачами.

2. Після інформування всіх можливих споживачів про послуги, що надаються, починається робота безпосередньо в господарствах, з наступним підписанням договорів на поставку.

3. Проведення одnodенних виїзних ознайомлювальних семінарів для працівників господарств про умови експлуатації та ремонту зрошувальної техніки.

4. Подання продукції на галузевих виставках, а також участь у міжнародних виставках (починаючи з проведення міжнародної сертифікації продукції).

Використання торгових агентів:

Використання роботи торгових агентів планується під час здійснення наступних дій

1. Безпосередніх контактів із керівниками господарств щодо укладення договорів про постачання техніки за с/г продукцію чи пряма продаж.

2. Реалізація придбаної с/г продукції на ринку.

Рекламна кампанія:

Просування товару ринку доцільно розпочинати у вересні 2025 р. оскільки в цей час відбувається збирання врожаю і споживачі можуть планувати свої грошові надходження.

У зв'язку з гарним прогнозом про якісні та кількісні показники врожаю можна припустити, що виробники с/г продукції отримають додатковий прибуток порівняно з 2022-2023 рр., що дозволить їм витратити частину коштів на придбання нової та реконструкцію старої техніки.

Більше того, в ситуації, що склалася, можна припустити, що ціни на с/г продукції не будуть сильно коливатися в період осінь 2025-весна 2026 р.,

Рекламні заходи планується фінансувати із коштів, виділених у межах проекту формування маркетингової служби.

Семінари, презентації:

Починаючи з другого місяця реалізації проекту (орієнтовно - жовтень 2025 р.) маркетингова служба проводитиме одноденні семінари присвячені експлуатації та ремонту зрошувальної техніки, що виробляється.

Метою семінарів є привернення уваги до зрошувальної техніки виробленої ПрАТ «Завод «Фрегат» та формування потреби у її придбанні.

Під час семінарів у слухачів будуть уточнюватися дані про наявність зрошувальної техніки в господарствах та її стан.

Фінансування даних заходів здійснюватиметься із коштів, що виділяються в рамках даного проекту на формування маркетингової служби.

Навчання споживачів:

Проведення семінарів здійснюється у двох варіантах:

1. Виїзний семінар, коли співробітники підприємства виїжджають у райони.

2. Працівники господарств приїжджають на семінар, який проводиться біля ПрАТ «Завод «Фрегат». На семінарах, як ведучі, будуть присутні: спеціаліст з маркетингу, інженер з технічного обслуговування.

Гарантійне обслуговування надається на 6 місяців.

Таблиця 3.1 – Збут (ціноутворення) за проектом ПрАТ «Завод «Фрегат»

Продукція	Ціна, грн	Умови оплати
ДМФ(У) (без трактора)	309 200,000	Схема оплати: Протягом 60 днів – 100%
РОП 50	6 370,000	Продаж з авансом: 45 днів; передплата 100%
РОП 175	9 610,000	Продаж з авансом: 15 днів; передплата 100%

Попередній маркетинг:

План маркетингових заходів включає виявлення потенційних споживачів зрошувальної техніки та укладання з ними договорів на участь ПрАТ «Завод «Фрегат» у реалізації с/г продукції з подальшим продажем зрошувальної техніки наведений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – План маркетингових заходів за проектом

Назва	Тривалість, днів	Початок	Завершення
Формування маркетингової служби	90	01.09.2024	30.11.2024
Модернізація	180	02.11.2024	01.05.2025
Автоматизація	180	02.11.2024	01.05.2025
Впровадження системи якості	365	02.11.2024	02.11.2025

Виробничий план (табл. 3.3 – 3.5).

Таблиця 3.3 – Запланований обсяг поставок ПрАТ «Завод «Фрегат»

	06.2025	07.2025-12.2025	2026	2027	2028
ДМФ(У)(без трактору)	25,00	125,00	300,00	300,00	300,00
РОП 50	25,00	125,00	300,00	300,00	300,00
РОП 175	25,00	125,00	300,00	300,00	300,00

Таблиця 3.4 – Режим виробництва за проектом ПрАТ «Завод «Фрегат»

Продукція	Виробничий цикл	Графік виробництва
ДМФ(У) (без трактора)	15 днів	Відповідно до плану збуту
РОП 50	5 днів	Відповідно до плану збуту
РОП 175	5 днів	Відповідно до плану збуту

Таблиця 3.5 – Режим збуту за проектом ПрАТ «Завод «Фрегат»

Продукція	Графік збуту
ДМФ(У) (без трактора)	Час на збутові операції 5 днів
РОП 50	Час на збутові операції 5 днів
РОП 175	Час на збутові операції 5 днів

Організаційний план

Партнери з реалізації проекту

Досягнення ринкової позиції планується шляхом залучення консалтингових компаній, які здійснюють консультування в галузі впровадження автоматизованих систем управління підприємством, розробки та впровадження сучасних маркетингових технологій, фінансового планування та бюджетування.

Регіональний центр якості при місцевій ТПП залучатиметься для підготовки підприємства до сертифікації за стандартами ISO 9000.

Крім того, планується тісна співпраця з провідними компаніями - операторами на ринку с/г продукції.

Організаційною структурою реалізації проекту є структура, описана в в Додатку 2 даної кваліфікаційної роботи.

Календарний план проекту

Дослідження та розробки:

Планується проведення передпроектних досліджень щодо впровадження систем управління якістю продукції та автоматизованого управління виробництвом. Терміни проведення передпроектних досліджень – 3 місяці з дати початку фінансування проекту.

3.3 Обґрунтування доцільності та ефективності інноваційного проекту ПрАТ «Завод «Фрегат»

Кошторис витрат та показники ефективності (табл. 3.6 – 3.12).

Проектом передбачається придбання наступного обладнання та технологій:

1. Автоматизація системи керування виробництвом.

Обладнання 5 робочих місць комп'ютерної системи - 1167900 грн. (без урахування ПДВ), комп'ютерна техніка (5 робочих станцій, сервер, локальна мережа) – 632 000 грн; консультаційне забезпечення проекту – 540 000 грн.

РАЗОМ: 2 339 900 грн. (без урахування ПДВ)

2. Модернізація виробничих потужностей

Обладнання у сумі 2 500 000 грн.

Формування маркетингової служби

На формування маркетингової служби проектом передбачено виділення фінансування у вигляді 1 000 000 грн.

Впровадження системи якості

На впровадження системи якості за стандартами ISO 9000 проектом передбачено виділення фінансування у розмірі 100 000 дол. США

Потреба в інвестиціях:

Загальна потреба в інвестиціях ПрАТ «Завод «Фрегат» складає

9180000 грн протягом 3 років, в тому числі:

3000000 грн. - Модернізація виробництва;

3180000 грн. - Реалізація програми управління якістю;

1000000 грн. - Формування маркетингової служби;

2000000 грн. - Автоматизація управління підприємством.

Передбачувана форма інвестування – довгостроковий кредит.

Джерела фінансування - власні та залучені кошти, з них:

1. Власних коштів – 6 130 000 грн.

2. Залучених коштів – 3 050 000 грн.

Таблиця 3.6 - Калькуляція собівартості продукції ДМФ (У)

Найменування калькуляційних статей	Планова собівартість, грн.
Матеріали	81 454,00
Покупні комплектуючі вироби, напівфабрикати	15 265,00
Транспортно-заготівельні витрати	0,00
Зворотні відходи	0,00
Паливо та енергія на технологічні цілі	2 381,00
Разом прямих матеріальних витрат	99 100
Основна заробітна плата виробничих робітників	29 761,00
Додаткова заробітна плата	0,00
Відрахування на соціальне страхування	12 738,00
Відшкодування зносу інструменту	0,00
Витрати на обладнання	0,00
Цехові витрати	37 737,00
Загальнозаводські витрати	35 386,00
Заводська собівартість	214 722,00
Позавиробничі витрати	0,00
Повна собівартість	214 722,00
Прибуток	42 944,00
Вільна ціна	257 667
ПДВ	51 533
Ціна продажу	309 200,00

Таблиця 3.7 - Калькуляція собівартості продукції РОП 50

Найменування калькуляційних статей	Планова собівартість, грн.
Матеріали	2 621,00
Покупні комплектуючі вироби, напівфабрикати	104,00
Транспортно-заготівельні витрати	0,00
Зворотні відходи	0,00
Паливо та енергія на технологічні цілі	25,00
Разом прямих матеріальних витрат	2 750,00
Основна заробітна плата виробничих робітників	315,00
Додаткова заробітна плата	0,00
Відрахування на соціальне страхування	135,00
Відшкодування зносу інструменту	0,00
Витрати на обладнання	0,00
Цехові витрати	630,00
Загальнозаводські витрати	593,00
Заводська собівартість	4 423,00
Позавиробничі витрати	0,00
Повна собівартість	4 423,00
Прибуток	885,00
Вільна ціна	5 308,00
ПДВ	1 062,00
Ціна продажу	6 370,00

Таблиця 3.8 - Калькуляція собівартості продукції РОП 175

Найменування калькуляційних статей	Планова собівартість, грн.
Матеріали	2 870,00
Покупні комплектуючі вироби, напівфабрикати	260,00
Транспортно-заготівельні витрати	0,00
Зворотні відходи	0,00
Паливо та енергія на технологічні цілі	53,00
Разом прямих матеріальних витрат	3 183,00
Основна заробітна плата виробничих робітників	657,00
Додаткова заробітна плата	0,00
Відрахування на соціальне страхування	281,00
Відшкодування зносу інструменту	0,00
Витрати на обладнання	0,00
Цехові витрати	1 314,00
Загальнозаводські витрати	1 238,00
Заводська собівартість	6 673,00
Позавиробничі витрати	0,00
Повна собівартість	6 673,00
Прибуток	1 335,00
Вільна ціна	8 008,00
ПДВ	1 602,00
Ціна продажу	9 610,00

Таблиця 3.9 – Графік «Прибутки-збитки» за проектом, грн

Строка	12.2025	12.2026	12.2027	04.2028	05.2028
Валовий обсяг продажів	327 855,65	8 243 162,07	9 703 168,74	10 246 061,9	10 386 530,1
Втрати					
Податки з продажу	1 958,42	81 111,48	95 711,55	101 140,48	102 545,16
Чистий обсяг продажів	325 897,23	8 162 050,59	9 607 457,19	10 144 921,4	10 283 985,0
Матеріали та комплектуючі	72 553,00	2 520 028,36	2 890 285,90	3 042 955,55	3 082 389,18
Відрядна зарплата	20 553,75	1 274 942,85	1 462 243,24	1 539 480,14	1 559 430,23
Сумарні прямі витрати	93 106,75	3 794 971,21	4 352 529,14	4 582 435,68	4 641 819,41
Валовий прибуток	232 790,48	4 367 079,38	5 254 928,05	5 562 485,76	5 642 165,60
Адміністративні витрати	1 003 039,49	1 128 781,90	1 295 750,57		
Виробничі витрати	1 426 957,28	1 605 842,62	1 843 377,79		
Маркетингові витрати					
Зарплатня адміністративного персоналу	629 023,84	707 879,14	812 588,15	855 536,12	866 623,22
Зарплата виробничого персоналу	1 469 562,46	1 653 788,84	1 898 416,19	1 998 753,77	2 024 656,08
Зарплатня маркетингового персоналу	43 803,75	49 295,05	56 586,74	59 577,53	60 349,61
Сумарні постійні витрати	4 572 386,82	5 145 587,54	5 906 719,43	2 913 867,43	2 951 628,91
Амортизація	340 646,88	293 580,18	280 360,06	277 904,61	255 430,95
Відсотки за кредитами					
Сумарні невикористані витрати	340 646,88	293 580,18	280 360,06	277 904,61	255 430,95
Інші доходи					
Інші витрати	931 749,02				
Збитки попередніх періодів	10 828 641,01	15 725 428,26	4 546 750,99	1 981 279,15	
Прибуток до сплати податку	-16 477 056,4	-16 828 272,0	-5 504 391,6	365 644,16	2 411 698,14
Сумарні витрати, віднесені на прибуток					
Прибуток від курсової різниці					
Оподатковуваний прибуток	-16 477 056,4	-16 828 272,0	-5 504 391,6	365 644,16	2 411 698,14
Податок на прибуток				127 975,46	844 094,35
Чистий прибуток	-16 477 056,4	-16 828 272,0	-5 504 391,6	237 668,70	1 567 603,79

Таблиця 3.10 – Графік «Кеш-фло» за проектом

Строка	09.2025	12.2025	12.2026	01.2027
Надходження від продажу	1 305 721,74	8 348 167,85	9 998 097,32	10 136 955,19
Витрати на матеріали та комплектуючі	3 258,79	1 046 587,16	3 039 920,96	3 073 655,02
Витрати на відрядну заробітну плату	672,64	301 907,31	889 490,83	899 361,53
Сумарні прямі витрати	3 931,43	1 348 494,48	3 929 411,79	3 973 016,55
Загальні витрати	2 834 539,00	2 915 996,12	3 281 549,42	
Витрати на персонал	1 445 207,00	1 486 738,41	1 673 117,99	1 691 684,61
Сумарні постійні витрати	4 279 746,00	4 402 734,54	4 954 667,41	1 691 684,61
Інші надходження	42 216,67	42 216,67	42 216,67	42 216,67
Інші виплати	21 730,56	21 730,56	21 730,56	21 730,56
Податки	771 818,79	1 578 293,32	2 484 938,96	2 062 598,15
Кеш-фло від операційної діяльності	-3 729 288,37	1 039 131,63	-1 350 434,74	2 430 142,00
Інші витрати підготовчого періоду	337 078,65	1 118 098,82		
Кеш-фло від інвестиційної діяльності	-337 078,65	-1 118 098,82		
Позики	3 047 864,19			
Виплати відсотків за позиками	63 497,17			
Виплати дивідендів			58 303,12	
Кеш-фло від фінансової діяльності	2 984 367,02		-58 303,12	
Баланс готівки на початок періоду	1 282 000,00	649 445,91	7 388 591,00	5 979 853,13
Баланс готівки на кінець періоду	200 000,00	570 478,71	5 979 853,13	8 409 995,13

Таблиця 3.11 – Інтегральні показники ефективності проекту

Показник	Од. вим.
Ставка дисконтування	0,00 %
Період окупності	20 мес.
Дисконтований період окупності	20 мес.
Середня норма рентабельності	96,30 %
Чистий наведений дохід	17 201 741 грн
Індекс прибутковості	2,65
Внутрішня норма рентабельності	150,10 %
Модифікована внутрішня норма рентабельності	21,95 %
Тривалість	1,81 лет

Таблиця 3.12 – Аналіз чутливості проекту

Параметр	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%
Обсяг збуту	-1 159 574,1	-760 405,56	-361 236,98	37 931,60	433 791,73	716 135,15	994 722,16
Рівень інфляції	235 589,67	282 902,97	332 208,48	383 581,54	433 791,73	475 831,01	519 470,36
Ставки податків	1 055 078,4	880 017,29	718 656,97	570 254,91	433 791,73	254 179,85	73 641,64
Ціна збуту	-2 504 482,0	-1 769 086,4	-1 033 690,9	-298 295,38	433 791,73	947 575,89	1 453 143,1
Затримки платежів	433 791,73	433 791,73	433 791,73	433 791,73	433 791,73	433 791,73	433 791,73
Зарплата персоналу	1 084 779,0	923 957,10	762 178,01	599 016,63	433 791,73	199 490,80	-38 118,58
Ставки по кредитам	434 885,32	434 611,92	434 338,53	434 065,13	433 791,73	433 518,33	433 244,93

З наведених у таблиці 3.12 даних видно, зниження обсягів збуту на 20 % призводить до неможливості реалізації проекту. Однак зниження збуту на 10%, за стабільної ціни хоч і призведе до значного зниження прибутку, дозволить підприємству здійснювати фінансування проекту.

Дані аналізу чутливості показують, що основні загрози реалізації проекту пов'язані з маркетинговими та фінансовими ризиками та вимагають невідкладних заходів.

Ризики проекту:

Найбільш ймовірні ризики для проекту:

1. Торговий ризик – зрив реалізації з вини замовника

Заходи щодо зниження ризику:

- включення до складу договорів на постачання статей, що дозволяють застосовувати санкції до замовника, включаючи необхідність кредитування за його рахунок

- Страхування замовлення

- ретельна оцінка платоспроможності замовника

2. Виробничий ризик - невиконання у строк робіт, отримання продукції низької якості

- Заходи щодо зниження ризику:

- Організація багатоступеневого контролю якості продукції

- Виконання трудової та технологічної дисципліни

- Підбір партнерів-контрагентів із хорошою репутацією

- Наявність "запасного" виробничого плану у разі зриву термінів введення.

3. Маркетинговий ризик - затримки термінів виходу ринку, помилки у ціновій політиці, визначенні обсягів збуту (ємності ринку), недооцінка конкурентів

Заходи щодо зниження ризику:

- наявність договорів на постачання продукції на час дії кредиту

- створення професійної маркетингової служби

4. Фінансовий ризик – інфляція, девальвація

Заходи щодо зниження ризику:

- Індксація ціни товару

5. Політичний ризик – зміна законодавства

- Взаємодія з органами влади для отримання підтримки та гарантій

- Участь у державних цільових програмах

Гарантії партнерам та інвесторам.

ПрАТ «Завод «Фрегат» гарантує дотримання прав партнерів та інвесторів у рамках чинного законодавства України, а також згідно з майбутніми договорами між ПрАТ «Завод «Фрегат» та партнерами щодо реалізації проекту.

Під кредитну лінію передбачається надання ліквідного застави як готової продукції підприємства, і навіть наявних виробничих активів.

Найближчі кроки розробників та власників проекту:

- Проведення поглибленої проблемної діагностики проекту;
- Проведення комплексних заходів щодо пошуку інвестиційних та кредитних ресурсів;
- Організація колективної роботи керівництва верхньої та середньої ланки з консультантами з вироблення стратегії та конкретної програми заходів, насамперед пов'язаних з маркетингом, рекламою та диверсифікацією, що їх забезпечує:
 - Висока економічна ефективність проекту;
 - Мінімізація ризику;
 - Формування та організаційне оформлення команд для реалізації вироблених заходів.
- Пошук стратегічних партнерів, здатних надати технічну та інвестиційну підтримку.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра узагальнено, систематизовано та проаналізовано світовий досвід теорії та практики організації діяльності підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках на засадах інноваційного розвитку, а також розроблені рекомендації сучасним вітчизняним підприємствам щодо формування ефективного механізму управління інноваціями.

В теоретичному розділі розглянуто теоретично-методологічні основи інноваційної діяльності підприємства: проаналізовано термінологічну базу інноваційного процесу та розглянуто класифікаційні ознаки інновацій; визначено види ефектів, що виникають на стадіях створення та впровадження інновацій; розглянуто особливості оцінки економічної ефективності інновацій на виробничому підприємстві.

В аналітичному розділі дипломної роботи магістра було наведено загальну характеристику підприємства ПрАТ «Завод «Фрегат», яка включає в себе відомості про місцезнаходження, форму власності, основні етапи розвитку, вид економічної діяльності. Проаналізовано основні тенденції сучасних змін ринкового середовища підприємства, наведено оцінку ступеню впливу факторів ризику. У якості найбільш суттєвого фактору, що спричиняє труднощі в роботі підприємства протягом поточного року, визначається вплив кризових явищ в економіці країни, пов'язаних зі збройною агресією російської федерації та макроекономічна нестабільність.

Аналіз основних показників дохідності підприємства і структури прибутку вказують на те, що за період, який аналізується, спостерігалось зменшення основного показника діяльності підприємства - чистого прибутку з 23 051 тис. грн. у 2021 році до 33 630 тис. грн. збитків у 2023 р., що являє собою негативну тенденцію й характеризує діяльність підприємства за аналізований період не з кращого боку.

Між тим зафіксовано зменшення коефіцієнта ресурсовіддачі, в результаті чого показник рентабельності власного капіталу зменшився на 0,605 пунктів, що вказує на наявність певних проблемних моментів у використанні ресурсної бази ПрАТ «Завод «Фрегат».

Аналіз потенціалу впровадження заходів для забезпечення інноваційного розвитку ПрАТ «Завод «Фрегат» в існуючих ринкових умовах показав можливість і доцільність розширення сфери діяльності підприємства шляхом організації додаткових виробничих потужностей. В результаті проведеного аналізу підприємства, визначено такі сильні та слабкі сторони підприємства та ризику, вплив яких може надати вирішальне значення на впровадження нових організаційних рішень щодо розвитку підприємства. Зокрема, найсильнішими сторонами ПрАТ «Завод «Фрегат» є вміння та навички працівників. Однак ця перевага потребує значних інвестицій у персонал та структуру організації. Основна ж загроза підприємству походить від нестачі інформаційних та фінансових ресурсів.

У рекомендаційному розділі розглянуто заходи щодо досягнення цілей розвитку ПрАТ «Завод «Фрегат» шляхом реалізації інноваційного проєкту.

В рамках даного проєкту підприємство планує:

- формування стійкої системи збуту продукції підприємства, що дозволяє реально контролювати 20% ринку зрошувальної техніки в Україні і до 10% ринку очисних споруд.

- модернізацію виробництва техніки для зрошеного землеробства, у тому числі дизельних та електрифікованих насосних станцій, шлангових та навісних дощувальних машин та систем наземного зрошення, а також комплексів біологічного очищення стічних вод.

- сертифікацію виробництва за стандартами сімейства ISO 9000 та вихід на міжнародні ринки країн Близького Сходу, Північної Африки, Південної Європи.

Для забезпечення контролю 20% ринку зрошувальної техніки передбачається розширення виробничих потужностей підприємства з виробництва зрошувальних систем та насосних станцій на 30%. Передбачається

заміна обладнання, що вибуло, на нове високопродуктивне. Для оперативного та аналітичного управління підприємством необхідно провести автоматизацію системи управління. Проектом також передбачено реалізацію програми управління якістю протягом 12 місяців.

Загальна потреба в інвестиціях ПрАТ «Завод «Фрегат» складає 9180000 грн протягом 3 років. Джерела фінансування - власні та залучені кошти, з них:

1. Власних коштів – 6 130 000 грн.
2. Залучених коштів – 3 050 000 грн.

На основі аналітичних розрахунків показників проекту побудовано графік беззбитковості інноваційного проекту ПрАТ «Завод «Фрегат». Розрахунковий термін окупності складатиме 20 місяців. Чистий наведений дохід за проектом складе 17,2 млн. грн. при внутрішній нормі рентабельності 150,1%.

Дані аналізу чутливості показують, що основні загрози реалізації проекту пов'язані з маркетинговими та фінансовими ризиками та вимагають невідкладних заходів.

З наведених даних видно, зниження обсягів збуту на 20 % призводить до неможливості реалізації проекту. Однак зниження збуту на 10%, за стабільної ціни хоч і призведе до значного зниження прибутку, дозволить підприємству здійснювати фінансування проекту.

Список використаних джерел

1. Schumpeter J. The Theory of Economic Development. Cambridge, Harvard. 1934.
2. Петухова О.М. Управління інноваційною діяльністю підприємств: стан, тенденції, теоретико-методологічне забезпечення / О.М. Петухова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 42–45.
3. Олійник Л. В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм підприємств. Економіка і організація управління. 2017. №3. С. 51-59.
4. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування : монографія. Харків: Українська інженерно-педагогічна академія, 2015. – 291 с.
5. Волобуєв Г. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2016. № 3 (45). С. 213-217.
6. Сусіденко Ю., Сіташ Т. Інноваційний розвиток підприємств: європейський досвід. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2016. № 3. С. 23-35.
7. Федулова Л.І. Інноваційний розвиток України : [підручник] / Л.І. Федулова. – К. : Либідь, 2020. – 42-49 с.
8. Гавриш О.А. «Інноваційний менеджмент: теорія та практика»: навчальний посібник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти / Гавриш О.А., Дергачова В.В., Бояринова К.О., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М., Кравченко М.О. К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК, 2016. 386 с.
9. Бойко , Є. ., & Дяченко , Ю. . (2022). Інноваційний менеджмент – сучасне антикризове управління. Управління розвитком складних систем, (52), 5–11. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.5-11>
10. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
11. Друкер П.Ф. Ефективне управління підприємством /Пер. з англ., 2018.- 224 с.

12. Терміни і визначення досліджень інноваційної діяльності : словник. – Хмельницький : ХМЦНП, 2012. – 114 с.
13. Вимірювання наукової, технологічної та інноваційної діяльності. Керівництво Осло 2018. 4-е видавництво, 2018. – 273 с.
14. Керівництво (рекомендації) Осло 2018. Керівні принципи збору, звітності та використання даних про інновації : OECD та Євростат, 2018. 300 с.
15. Прохорова, В., & Чобіток, І. (2019). Теоретико-методичний інструментарій оцінки інноваційної діяльності підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 7(14). Retrieved із <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/554>
16. Давіла Т., Епштейн М., Шелтон Р. Працююча інновація: як керувати нею, вимірювати її та отримувати від неї вигоду / пер. з англ. Т.Ф. Козицький. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2017. 320 с.
17. Яковлев А. І. Аналіз стану інноваційної діяльності в Україні та шляхи його поліпшення. Наука та наукознавство. 2018. № 2 (100). С. 29-44.
18. Захарова О. В., Барбанова І. С. Нормативне підґрунтя активізації інноваційного розвитку регіонів України. Економіка і організація управління. 2019. Вип. 1. С. 53-63.
19. Волощук В. Р. Механізм активізації інноваційного розвитку. Інноваційна економіка. 2019. № 7-8. С. 27-33.
20. Хемел Г. Майбутнє менеджменту / Хемел Г. [пер. з англ. В. Мішучков] : Best Business Book, 2013. – 280 с.
21. Алейнікова О.В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. — Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. – 614 с.
22. Інноваційний менеджмент: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 113 «Прикладна математика» освітньо-професійної програми «Наука про дані та математичне моделювання» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: С.О. Пермінова, Т.В. Лазоренко. – Електронні текстові дані (1 файл: 335 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.125 с.

23. Ареф'єва О. В. Методичні засади діагностування результативності модернізації підприємств у контексті реалізації інноваційного потенціалу / О. В. Ареф'єва, О. М. Вовк, С. М. Очеретяна // Вісник КНУТД. – Серія: економічні науки. – 2020. – № 4 (149). – С. 8–16.
24. Колодяжна І. В., Борблік К. Е. Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств України. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 448-453.
25. Смерічевський С. Ф., Шаболтун Д. Економічні аспекти стратегічного розвитку потенціалу підприємства. / С. Ф. Смерічевський, Д. Шаболтун // Зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовтня 2021 р., м. Київ). «Розвиток економіки та бізнесадміністрування: наукові течії та рішення». Том 2. – К. : НАУ, 2021. – С. 109–110.
26. Ткаченко, П. (2021). Принципи ведення інноваційної діяльності на підприємствах. Економіка та суспільство, (29). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-45>
27. Шкредь В.Ю. Визначення середовища впровадження інноваційного менеджменту у системі управління підприємством / В.Ю. Шкредь // Сучасна стратегія підприємницької діяльності в контексті проблем інтеграції та інформатизації: зб. матеріалів 17-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19 берез. / Європейський ун-т, Уманська філія. – Умань; Вінниця, 2015. – С. 209–214.
28. Офіційний сайт ПрАТ «Завод «Фрегат» [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://fregat.mk.ua/ru/glavnaya/>
29. Основи економічного аналізу : навч.-метод. посібник / В. М. Микитюк, Т. М. Паламарчук, О. П. Русак [та ін.];. – Житомир: Рута, 2018. – 440 с.
30. Гурова К. Д., Ганін К. Д. Економічний аналіз: методологія, організація, методика, практикум : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Харків: Вид-во Іванченка І. С. 2019. 328 с
31. Фінансова звітність ПрАТ «Завод «Фрегат» за 2021 -2023 роки. [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://fregat.mk.ua/dlya-akczioneriv/>
32. Черниш С.С. Економічний аналіз : навчальний посібник. – Київ : ЦУЛ. 2019. 312 с.

Додаток А. Фінансова звітність ПрАТ «Завод «Фрегат» за 2023 рік

Дата звіту	28.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Бермас Віра Георгіївна
КАТОТТГ	UA48080130010068596
Кількість працівників	293

Баланс (Звіт про фінансовий стан) АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	4 842.00	4 874.00
первісна вартість	1001	5 025.00	5 102.00
накопичена амортизація	1002	183.00	228.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	309 757.00	308 621.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
первісна вартість	1011	1 133 019.00	1 137 715.00
знос	1012	823 262.00	829 094.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	4 502.00	4 502.00
Гудвіл	1050	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	319 101.00	317 997.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	257 747.00	338 516.00
Виробничі запаси	1101	162 147.00	221 018.00
Незавершене виробництво	1102	86 635.00	109 485.00
Готова продукція	1103	7 596.00	6 644.00
Товари	1104	1 369.00	1 369.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	29 399.00	24 575.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	177 413.00	121 396.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
з бюджетом	1135	399.00	1 865.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	803.00	901.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 331.00	4 793.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	5 331.00	4 793.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	28 328.00	29 802.00
Усього за розділом II	1195	499 420.00	521 848.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	818 521.00	839 845.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 967.00	10 967.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	234 371.00	234 371.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-131 458.00	-174 457.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	113 880.00	70 881.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	10 153.00	11 191.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	10 153.00	11 191.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	3 641.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	465 074.00	502 896.00
товари, роботи, послуги	1615	69 891.00	63 886.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 668.00	359.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	35.00	427.00
розрахунками з оплати праці	1630	992.00	1 599.00
за одержаними авансами	1635	107 102.00	126 300.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	4 263.00	5 484.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	38 822.00	56 822.00
Усього за розділом III	1695	694 488.00	757 773.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	818 521.00	839 845.00

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	140 100.00	167 045.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	90 764.00	138 236.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Валовий: прибуток	2090	49 336.00	28 809.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	6 130.00	8 102.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	20 887.00	21 085.00
Витрати на збут	2150	12 176.00	9 798.00
Інші операційні витрати	2180	15 346.00	19 592.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7 057.00	
збиток	2195		13 564.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	9 453.00	18 014.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	18 717.00	18 434.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	31 423.00	130 457.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	33 630.00	144 441.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		4 085.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	33 630.00	140 356.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	89 966.00	127 400.00
Витрати на оплату праці	2505	31 439.00	39 198.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 933.00	10 487.00
Амортизація	2515	6 386.00	10 620.00
Інші операційні витрати	2520	30 291.00	15 753.00
Разом	2550	166 015.00	203 458.00

Додаток 2 Організаційна структура
ПрАТ «Завод «Фрегат»

