

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**  
**Кафедра маркетингу та управління бізнесом**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**освітній ступінь – бакалавр**

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК СКЛАДОВОЇ**  
**СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Виконала: студентка 4 курсу

напряму підготовки 073 «Менеджмент»

Сергейко Анастасія Олександрівна

Керівник: Сербенівська А. Ю.

Рецензент: \_\_\_\_\_

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою « \_\_\_\_\_ »

Секретар ЕК: \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

## ЗМІСТ

### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

- 1.1. Організація інноваційних процесів на підприємстві
- 1.2. Теоретичні основи управління інноваційним потенціалом підприємства
- 1.3. Сучасний стан інноваційної діяльності в Україні

#### Висновки до розділу 1

### РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ЕДЕЛЬВІКА»

- 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства
- 2.2. Аналіз управління інноваційною діяльністю підприємства
- 2.3. Аналіз інноваційного потенціалу ПрАТ «Едельвіка»

#### Висновки до розділу 2

### РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «ЕДЕЛЬВІКА»

- 3.1. Розробка стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства
  - 3.1.1. Підвищення ефективності використання основних засобів
  - 3.1.2. Упровадження нової технології виробництва тканини
  - 3.1.3. Удосконалення маркетингового потенціалу
- 3.2. Розрахунок ефективності впровадження інноваційних заходів

#### Висновки до розділу 3

#### ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

#### ДОДАТКИ

## ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище, як внутрішнє, так і зовнішнє, є досить мінливим. Нові технології, тенденції до скорочення життєвого циклу продукції, тиск з боку конкурентів і навіть споживачів – усе це стимулює інноваційну діяльність підприємств, аби вони залишалися і надалі конкурентоспроможними. Здатність підприємства оновлювати, вдосконалювати, або з нуля впроваджувати інноваційні процеси, використовуючи наявні та можливі інноваційні ресурси, формують його інноваційний потенціал. А ефективне управління ним, у свою чергу, може виступати частиною стратегії розвитку підприємства.

Безперечно, вагомий внесок у розвиток методології формування, оцінки та управління інноваційним потенціалом вже зроблено чималою кількістю вчених, серед яких Л. Водачек, В. Верба, С. Ілляшенко, Н. Краснокутська, О. Лапко, П. Перерва, І. Причепа, Ю. Яковець та інші. Однак незважаючи на попередні дослідження, більшість вітчизняних підприємств легкої промисловості все одно перебуває у незадовільному стані, тому інноваційна діяльність притаманна здебільшого лише лідерам, що становлять невелику частку в загальній кількості підприємств галузі. Ось чому впровадження у практику господарювання сучасних підходів до аналізу, управління та вдосконалення елементів інноваційного потенціалу є важливим аспектом конкурентоспроможності підприємств. У зв'язку з цим, тема даної роботи є, безумовно, **актуальною**.

Наукове значення результатів роботи полягає у розробці підходу до аналізу та оцінки інноваційного потенціалу підприємства, що слугує основою для подальшого управління ним. Прикладне значення передбачає можливість упровадження гнучкої та чутливої системи управління інноваційним потенціалом підприємств, зокрема промислових, а також високу швидкість адаптації суб'єктів господарювання до змін бізнес-середовища.

**Мета** даного дослідження полягає у розробці науково-методичних та практичних рекомендацій щодо комплексного підходу до управління інноваційним потенціалом підприємства.

Для досягнення мети, були окреслені наступні **завдання**:

- визначити економічну сутність інновацій та інноваційного процесу;
- окреслити теоретичні основи управління інноваційним потенціалом;
- проаналізувати сучасний стан інноваційної діяльності підприємств України;
- проаналізувати та оцінити інноваційний потенціал, а також особливості управління ним на прикладі інноваційної діяльності ПрАТ «Едельвіка»;
- у ході попереднього аналізу надати пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційним потенціалом ПрАТ «Едельвіка».

**Об'єктом** дослідження є інноваційний потенціал підприємства (на прикладі ПрАТ «Едельвіка»).

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління інноваційним потенціалом підприємства.

У процесі написання кваліфікаційної роботи були використані **методи**...

Інформаційним забезпеченням даного дослідження слугували наукові праці та публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, закони України, статут і фінансові звітності підприємства ПрАТ «Едельвіка», дані міжнародних рейтингів інновацій.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить ?? сторінок. Список використаних джерел налічує ?? найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Організація інноваційних процесів на підприємстві**

У сучасному суспільстві більшість проблем вирішується за допомогою швидкої розробки та впровадження у діяльність нових технологій, підходів, концепцій, надсучасної технічного та технологічного оснащення, тобто – інновацій. Упровадження інноваційних процесів на виробництві, у системі управління, при розробці нових продуктів чи освоєнні нових ринків збуту – усе це позитивно впливає на діяльність суб'єкта господарювання і дозволяє йому вчасно реагувати на зовнішні зміни та виклики, залишаючись при цьому конкурентоспроможним.

Ще 1957 року в своїй роботі «Технологічні зміни та функція сукупного виробництва» Роберт Солоу, проаналізувавши досвід розвитку промисловості, зауважив, що саме активна інноваційна діяльність підприємств різних форм власності є рушієм їх економічного зростання. За його підрахунками, ВВП Сполучених Штатів у період з 1909 по 1949 рр. збільшився на 87,5% за рахунок «технологічних змін», тобто інновацій [Бажал, 17]. Звичайно, це заохотило інших вчених продовжити дослідження проблематики інноваційної діяльності. Але перш ніж говорити про інноваційну діяльність, необхідно з'ясувати сутність понять «інновація» та «інноваційний процес».

Термін «інновація» (з англ. – innovation) означає нове науково-технічне досягнення, нововведення як результат впровадження новації, але в XIX ст. його використовували навіть культурологи, і воно означало «впровадження деяких елементів однієї культури в іншу» [Пригожин, 21].

Узагальнивши теоретичні дослідження, розпочаті українським вченим-економістом світового рівня Михайлом Туган-Барановським, австрійський учений Йозеф Шумпетер на початку XX ст. вперше ввів у науці терміни «інновація» та «інноваційний процес». У праці «Теорія економічного розвитку» (1911 р.) він визначає п'ять типів нових комбінацій змін або інновацій

[Шумпетер, 159] :

- виробництво нового продукту чи відомого продукту в новій якості;
- впровадження нового методу виробництва;
- освоєння нового ринку збуту;
- залучення для виробничого процесу нових джерел сировини;
- проведення реорганізації (введення нових організаційних форм).

Як бачимо, предметом цих змін можуть бути: продукти, техніка, технологічні процеси, матеріали та сировина, організація виробництва та навіть нові ринки збуту.

Згодом учений публікує працю «Ділові цикли», де доходить висновку, що «інновація означає зміщення (зсув) кривої граничної продуктивності» [Макаренко, 28]. У подальших наукових дослідженнях основою будь-яких міркувань щодо поняття «інновація» стало саме це класичне визначення, запропоноване Шумпетером. Його точки зору дотримується і вчений М. Хучек, який трактує інновації як «зміни в техніці, технології, організації, екології, економіці, а також у соціальному житті підприємства» [Хучек, 67].

Доволі активно проблемами інновацій вчені почали займатися в 60-ті роки ХХ ст. – у період прискорення розвитку науково-технічного прогресу. Подальше вивчення проблем інноваційної діяльності, започатковане Й. Шумпетером, здійснювали Дж. Брайт та його послідовники (Б.Твісс, Б.Санто та інші). Вони обґрунтували доцільність поєднання науки, техніки, економіки, та управління у єдиний процес – процес перетворення наукових знань у фізичну реальність, яка змінює суспільство, тобто інноваційний процес [Іванова, 260].

Останніми роками ця проблема висвітлювалася у дослідженнях таких вчених, як А. Амоша, Г. Андрощук, Ю. Бажал, П. Беленький, А. Бодюк, А. Власова, Л. Водачек, С. Ілляшенко, О. Лапко, С. Покропивний, П. Перерва, Я. Плоткін, А. Пригожин, А. Савченко, М. Чумаченько, Ю. Яковець та інших.

Дуже вдало явище інновації трактує П.С. Харів, який схильний вважати, що «інновація – це результат інноваційної діяльності, відображений у вигляді

наукових, технічних, організаційних чи соціально-економічних новинок, котрий може бути отриманий на будь-якому етапі інноваційного процесу» [Харів, 13].

У літературі можна зустріти різну інтерпретацію інновацій, зокрема як «удосконалення», «новація», в якійсь мірі, навіть як «винахід». Однак для використання в науковій, законодавчій практиці слід чітко розуміти відмінності між цими поняттями. Різниця між цими визначеннями наведена на рисунку в додатку А.

Насправді поняття «інновація» та «удосконалення» не є еквівалентними. Удосконалення це покращення, незначна зміна у діяльності певної системи, що має позитивний вплив на неї.

По-перше, поліпшення, яке лише відповідає ринковому стандарту або реагує на інновації, які конкуренти вже ввели на ринок, не є інноваціями. По-друге, запровадження удосконалення, яке не суттєво відрізняє вас від конкурентів, не є інновацією. Це просто істотне поліпшення для діяльності підприємства, але не революційне. І, нарешті, впровадження вдосконалення, яке дає конкурентну перевагу, але водночас яке конкуренти можуть легко скопіювати, не є нововведенням. Це просто тимчасове переважання.

Новація – це оформлений результат фундаментальних, прикладних, експериментальних досліджень, дослідно-конструкторських розробок у будь-якій сфері діяльності, спрямований на підвищення її ефективності [Лівовшко, 117]. Новація – це потенційна інновація, нове рішення до початку комерціалізації.

Винахід – це нове технічне рішення конкретного завдання, що дає позитивний ефект, поліпшує якість продукції чи змінює умови праці [Михайлова, 14]. Винахід не містить жодної економічної цінності, допоки не відбулося його впровадження у виробництво для вирішення якоїсь задачі. Ось тоді новація стає інновацією, що націлена на одержання економічної користі.

Виходячи з вищезазначеного, поняття «інновація» можемо розглядати як результат втілення новацій у вигляді нових продуктів чи послуг, технологічних,

організаційних чи економіко-соціальних рішень, які вирішують певні потреби суспільства та мають економічний ефект.

Як бачимо, існує чимало визначень поняття «інновація», адже кожен науковець трактує його відповідно до своєї суб'єктивної точки зору, теми свого дослідження, її специфіки тощо. Натомість існують три основні підходи до розгляду цього терміну, наведені на рис.1.1.

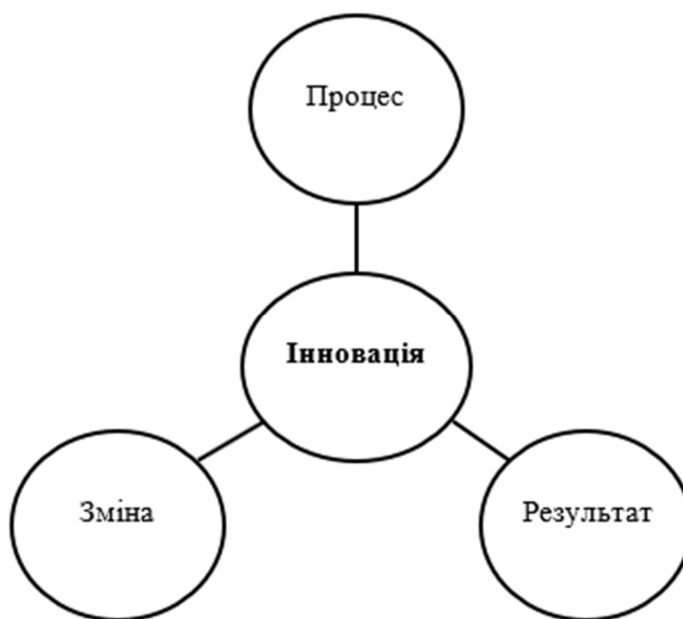


Рис. 1.1 Підходи до визначення поняття «інновація» [Siauliai, 62]

У своїй науковій праці «Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації» українські вчені Л.Антонюк, А.Поручник та В.Савчук залежно від об'єкта та предмета дослідження теж виокремлюють три основні підходи та пропонують розглядати інновації [Антонюк, 13]:

- як зміну (Й. Шумпетер, М. Хучек, Ю. Яковець, Ф. Валента);
- як процес (Д.Тідд, Д.Бессант, К.Павітт, Б.Твісс, Б.Санто, українські економісти І.Школа, І.Будникевич, О.Лапко, Д.Черваньов, Л.Нейкова);
- як результат (Х.Рігс, В.Хіппель, Р.Фатхутдінов, С.Покропивний, П.Харів).

Крім того, можна виділити два підходи до визначення інновацій: вузький і широкий. Згідно з першим інновація ототожнюється з новою технікою, технологією, промисловим виробництвом (Б.Твісс, Б. Санто, Ю. Яковець, В.Хіппель, Х.Рігс). У широкому розумінні інновації розглядаються як прибуткове використання ідей, винаходів у вигляді нових продуктів, послуг,



організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного характеру (М.Портер, П.Друкер, Д.Тідд, Д.Бессант, К.Павітт, Ю.Морозов) [Антонюк, 13].

Аналіз науково-дослідницьких робіт стосовно інновацій (та інноваційної діяльності) вищезгаданих та інших відомих авторів дав змогу навести найпоширеніші варіанти визначень цього поняття (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «інновація»,  
сформовано автором на підставі [номери джерел]

Підхід	Автор/Джерело	Зміст визначення поняття «інновація»
як зміна	Шумпетер Й. []	<i>Зміни</i> з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації у промисловості.
	Хучек М. []	<i>Зміни</i> в техніці, технології, організації, екології, економіці, а також соціальному житті підприємства
	Яковець Ю. []	Якісні <i>зміни</i> у виробництві, що можуть належати як до техніки та технології, так і до форм організації виробництва
як процес	Твісс Б. []	<i>Процес</i> , в якому винахід чи ідея набувають нового економічного змісту.
	Брайт Дж. []	Поєднання науки, техніки, економіки, підприємництва і управління у єдиний процес - <i>процес</i> перетворення наукового знання у фізичну реальність, яка змінює суспільство.
як результат	Портер М. []	<i>Результат</i> упровадження нововведень у контексті конкурентної стратегії фірми на ринку, можливість здобути конкурентні переваги.
	Друкер П. []	Як <i>результат</i> - випуск більш досконалого продукту, забезпечення нової переваги, підвищення потенціалу людських і матеріальних ресурсів з метою виробництва матеріальних цінностей.
	Харів П. []	<i>Результат</i> інноваційної діяльності, відображений у вигляді наукових, технічних, організаційних чи соціально-економічних новинок, котрий може бути отриманий на будь-якому етапі інноваційного процесу.

	Міжнародні стандарти статистики, науки, техніки й інновацій []	Кінцевий <i>результат</i> інноваційної діяльності, відображений у вигляді нових чи удосконалених продуктів, впроваджених на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності, або нового підходу до соціальних послуг.
	Закон України «Про інноваційну діяльність» []	Як <i>результат</i> - новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція та послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва або соціальної сфери.

Виходячи з міркувань П.С. Харіва про поняття «інновація», аналогічне визначення можна дати поняттю «*інноваційний процес*», тобто це сукупність комплексних, постійно здійснюваних у просторі та часі, прогресивних, науково-технічних, організаційних і соціально-економічних змін, що ведуть до підвищення ефективності суспільного виробництва та вирішення соціальних проблем. Результатом інноваційних процесів є новинки в техніці, організації діяльності та управлінні процесами виробництва та праці, а їх реалізація на практиці є нововведеннями [Харів, 14].

Спрощено модель інноваційного процесу можна подати як кілька послідовних етапів: 1) наука – 2) техніка – 3) виробництво (рис.1.2).

1) Етап «наука» складається з фундаментальних і прикладних досліджень. На ньому досліджуються теоретичні основи певної проблеми.

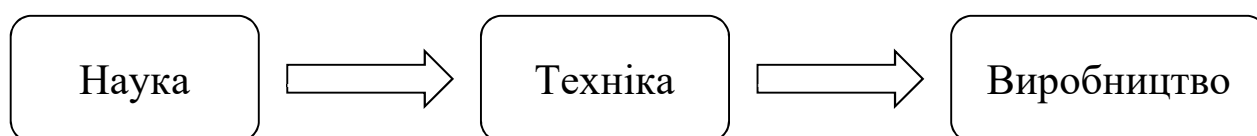


Рис.1.2 Спрощена модель інноваційного процесу

У свою чергу, фундаментальні дослідження спрямовані на вивчення теоретичних засад процесів або явищ. Поштовхом до їх проведення є виникнення гіпотези, яка потребує підтвердження. Результатом фундаментальних досліджень можуть стати відкриття [Романовська, 2006]. Прикладні ж дослідження визначають напрям практичного застосування знань, здобутих у

процесі фундаментальних досліджень. Їх результатом є нові технології, матеріали, системи. Слід зауважити, що ці дослідження потребують значних інвестицій, є ризиковими та виконуються, як правило, на конкурсній основі галузевими науково-дослідними інститутами або ВНЗ на замовлення держави, чи за рахунок великих промислових компаній, акціонерних товариств, інноваційних фондів [Морозов].

2) На етапі «техніка» теоретичні засади явищ і процесів втілюють у матеріальну реальність. Цей етап охоплює стадії дослідно-конструкторських і проектно-конструкторських робіт, спрямованих на розробку, проектування, виготовлення та випробування дослідних зразків нової техніки, технології чи нового продукту [Дудар, 44].

3) Виробництво (комерціалізація нововведення). Це етап впровадження у виробництво нового продукту, розроблення програми маркетингу та просування на ринок. Інвестиції на цьому етапі теж ризиковані, але їх бере на себе суб'єкт господарювання, часто акумулюючи для цього кошти у спеціальних фондах або використовуючи позичковий капітал (банківські кредити) [Дудар, 44].

Етап комерціалізації нововведення є завершальною стадією інноваційного процесу. Однак новий продукт може перейти у власність іншого підприємства. Щоб отримати право на виготовлення нового продукту, необхідно придбати відповідну ліцензію. Так відбувається дифузія нововведення – процес його поширення для використання у нових місцях, сферах чи умовах [Морозов].

Якщо ж більш детально структурувати «інноваційний процес», то можна виділити шість елементів: фундаментальні дослідження; прикладні дослідження; технічні розроблення; первинне опанування нововведень, промислове виготовлення новинки та використання новинки (табл.1.2) [Фурсіна].

Стосовно класифікації інновацій та інноваційних процесів, то тут теж існує багато різних підходів, як і в ситуації з тлумаченням даних понять. Однак, на мій погляд, найсуттєвішою є класифікація вітчизняних учених А. Власової та Н. Краснокутської, які типологізують їх за такими ознаками (див. рис. 1.3): змістом і сферами застосування; масштабом перебігу; сферами розробки і поширення;

ступенем новизни та глибини змін; ступенем впливу на зміни; рівнем розробки та поширення; етапами життєвого циклу нововведень і спрямованістю дій [Власова, 26].

Таблиця 1.2

## Структура інноваційного процесу [Фурсіна, 251]

<i>Елемент інноваційного процесу</i>	<i>Вид діяльності</i>	<i>Сфера застосування</i>
1	2	3
Фундаментальні дослідження	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ідеологічне дослідження</li> <li>• Теоретичні дослідження</li> <li>• Цілеспрямовані дослідження</li> </ul>	Сфера послуг
Прикладні дослідження	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прикладні системні дослідження</li> <li>• Прикладні інтегровані дослідження</li> <li>• Прикладні експлуатаційні дослідження</li> </ul>	Сфера матеріального виробництва
Технічні розробки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ідеологічні дослідження</li> <li>• Проектні дослідження</li> <li>• Технологічні дослідження</li> <li>• Організаційні дослідження</li> </ul>	
Первинне опанування нововведень	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Експериментальне виробництво</li> <li>• Випробування</li> </ul>	
Промислове виготовлення новинки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технологічна підготовка виробництва</li> <li>• Організація та запуск виробництва</li> <li>• Дрібносерійне виробництво</li> <li>• Серійне виробництво</li> <li>• Масове виробництво</li> </ul>	
Використання новинки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розповсюдження</li> <li>• Ефективне застосування</li> <li>• Старіння</li> </ul>	Сфера експлуатації



Рис.1.3 Класифікація інновацій та інноваційних процесів [Власова, 26]

Спираючись на вищенаведену класифікацію, П. Харів вдосконалив її та навів свою за рядом найвагоміших класифікаційних ознак, що залежать від головних критеріїв. Також учений вказав на взаємозв'язки, що виникають між інноваційними процесами на підприємстві (див. рис. 1.4).

Отже, за своїм характером інноваційні процеси (нововведення) поділяються на технічні, організаційні та соціально-економічні [Харів, 17].

Технічні процеси охоплюють випуск нових видів продукції, а також реалізацію нових чи удосконалення наявних технологічних процесів [Харів, 17].

Організаційні нововведення охоплюють процеси запровадження нових форм і методів організації наукової і виробничої діяльності трудових колективів, таких як: нові методи і форми організації виробництва у всіх виробничих підрозділах підприємства; нові організаційні структури управління науковою і виробничою діяльністю підприємства; нові форми і методи організації праці на підприємстві [Харів, 17].

Соціально-економічні нововведення охоплюють процеси активізації

людського фактору, а також процеси з удосконалення економічних методів управління наукою і виробництвом шляхом [Харів, 17].

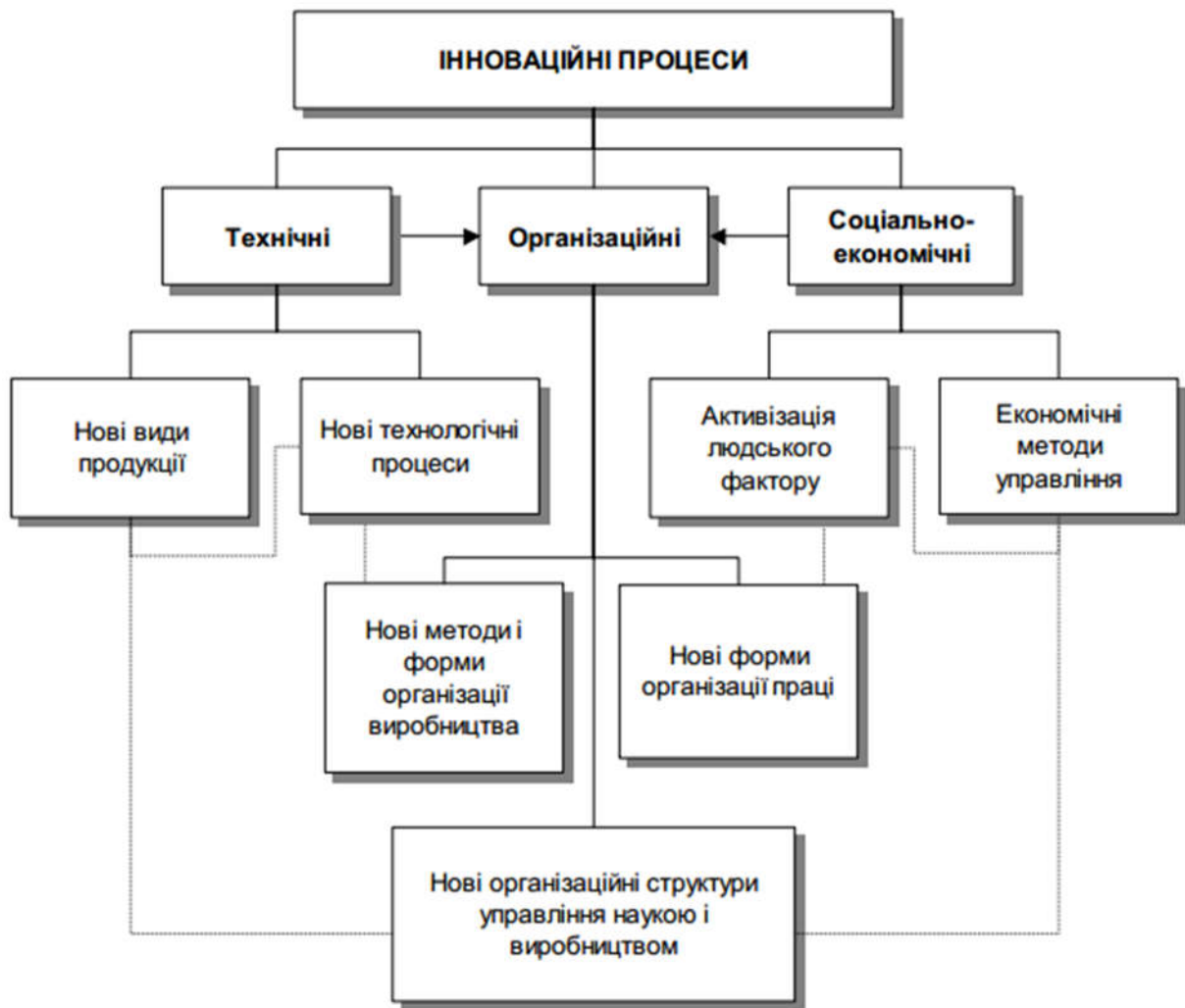


Рис. 1.4 Класифікація і взаємозв'язки інноваційних процесів на під-ві [Харів]

Слід зазначити, що технічні інновації безпосередньо впливають на організаційні, а останні натомість провокують зміни, що стосуються господарського механізму.

Отже, бачимо, що взаємозв'язок між соціально-економічними, технічними й організаційними інноваційними процесами є двостороннім. Це означає, що економічні інновації можуть змінювати хід виробництва, а також часто є каталізаторами технічних інновацій.

## **1.2. Теоретичні основи управління інноваційним потенціалом підприємства**

Успіх в інноваційній діяльності залежить, насамперед, від внутрішніх можливостей підприємства, тобто від його інноваційного потенціалу, наявності і реалізації якого слугує запорукою успіху. Отже, управління інноваційною діяльністю потребує формування й ефективного використання підприємством свого інноваційного потенціалу. Перед розглядом сутності останнього наголосимо на трьох рівнях зв'язків та відносин, сконцентрованих у ньому.

При розгляді першого рівня зауважимо, що інноваційний потенціал становить собою стійку сукупність наявних якостей, які накопичені системою в процесі її становлення та які обумовлюють здатність системи оптимально функціонувати та розвиватися. Тобто в даному випадку відіграє фактор минулого, а поняття приймає значення близького йому поняття «ресурс».

При розгляді другого рівня зв'язків та відносин категорії, акцент ставиться на процесі актуалізації наявних здібностей, їх практичного застосування та діяльнісного використання. В цій своїй функції поняття потенціал частково збігається з іншим близьким йому поняттям – «резерв».

Третій рівень зв'язків та відносин пов'язаний з орієнтуванням на майбутнє. У процесі діяльності не тільки реалізуються наявні здібності, але і з'являються «нові сили».

Відповідно до цього, виділено три суттєві компоненти інноваційного потенціалу:

- 1) його структурну (ресурсну) характеристику, яка дає визначення інноваційного потенціалу як сукупності ресурсів або певних складових;
- 2) його якісну характеристику, що робить акцент на спроможності або ступені готовності підприємства до створення та впровадження нововведень;
- 3) цільову, яка підкреслює спрямованість дії інноваційного потенціалу (наприклад, на забезпечення інноваційної діяльності, адаптації до змін у зовнішньому середовищі). Цільові особливості інноваційного потенціалу дають

змогу виділити оперативний інноваційний потенціал (забезпечення реалізації наявних можливостей підприємства) та стратегічний (можливості формування нових переваг підприємства для ведення інноваційної діяльності у майбутньому).

Крім того, можна виокремити процесні особливості інноваційного потенціалу: можливості його формування (пасивний інноваційний потенціал) та можливості його реалізації (активний інноваційний потенціал). Наявність інноваційного потенціалу насамперед передбачає можливість його використання, тобто лише присутності останнього на підприємстві замало.

Отже, одні визначення характеризують інноваційний потенціал з якісного боку, інші роблять наголос на його структурних складових. Цільова компонента може бути присутня як у першому, так і в другому типі визначень. Деякі автори розглядають інноваційний потенціал як у якісному, так і у структурному зрізах, тільки у різній послідовності.

Так, з якісного боку інноваційний потенціал підприємства – це здатність (міра готовності) організації розробляти та впроваджувати нововведення або здатність до реалізації інноваційного проекту чи програми інноваційних перетворень і впровадження інновацій [Завлін].

Інші розглядають інноваційний потенціал у фокусі структурного розрізу як сукупність різних ресурсів і можливостей, що перебувають у взаємозв'язку, і факторів, що створюють необхідні умови для ефективного використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності і підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому [Захарченко].

А для когось він носить цільову спрямованість, тобто виражає ступінь (міру) готовності до реалізації проекту або програми інноваційних стратегічних змін [Чабан, 144].

Запропонувавши структурну, якісну і цільову характеристики інноваційного потенціалу, при умові їх результативного використання, можна дати загальне, комплексне визначення даного поняття.



Отже, *інноваційний потенціал підприємства* – це інтегральна сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах ресурсів, яка характеризує можливість (здатність) підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів створювати й ефективно впроваджувати інновації з метою досягнення інноваційних стратегічних змін, підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства [Сидорчук, 98].

Згідно із вищенаведеним визначенням, пропоную віднести до складових інноваційного потенціалу, таку сукупність ресурсів, потрібних для ефективного здійснення інноваційної діяльності, серед яких [Сидорчук, 99]:

- матеріально-технічні;
- інтелектуальні (кадрові);
- науково-дослідні;
- маркетингові (споживчі);
- інфраструктурні;
- організаційно-управлінські;
- фінансово-економічні;
- інформаційно-інтерфейсні.

Структуру інноваційного потенціалу зображено на рисунку 1.5.

Кожна зі складових інноваційного потенціалу має певні цілі використання й розвитку, підлягає впливу різних чинників і залежно від міри її розвитку може бути сильною чи слабкою стороною підприємства [Войнаренко, 8].



Рис.1.5 Структурна схема інноваційного потенціалу (сформовано автором на основі [Бондарчук, Войнаренко, Кавтиш, Сидорчук, Шипуліна])

Матеріально-технічна складова підприємства є матеріальною основою інноваційного потенціалу, складають його техніко-технологічну базу, впливають на масштаби та темпи інноваційної діяльності. Формування інноваційного потенціалу може бути ускладнено труднощами їх набуття. Тому актуальності набуває скеровування стратегічного розвитку підприємств на створення не матеріаломістких, а наукомістких інновацій. Це дасть можливість максимізувати комплексне використання наявної сировини, нових видів матеріалів, забезпечить утилізацію відходів відповідно до екологічних вимог, що відповідає законодавчим вимогам [Войнаренко, 8].

Інтелектуальні (кадрові) ресурси сприяють генеруванню ідей, розробці та перетворенню новацій у нові технології, моделі, організаційні та управлінські рішення. Це передбачає наявність висококваліфікованих та творчих фахівців, здатних застосувати свої знання та навички для отримання нових, практично орієнтованих знань, перетворювати їх в інновації для потреб суспільства.

Інфраструктурна складова інноваційного потенціалу представляє собою сукупність структур (робоча площа, власні інноваційні відділи тощо), потрібних для ефективного перебігу всіх етапів інноваційного процесу.

Науково-дослідна складова характеризує наявність результатів науково-дослідних робіт, достатню для генерації нових знань; здатність проведення досліджень з метою перевірки ідей новацій та оцінки можливості втілення новацій у виробництво нової продукції [Шипуліна, 62].

В інноваційному розвитку господарських структур особливого значення набуває вирішення проблеми фінансового забезпечення процесів розробки й впровадження інновацій (доступність фінансових ресурсів, економія за рахунок зміни джерел фінансування, вартості фінансування) [Бондарчук, 197]. Отже, фінансово-економічна складова інноваційного потенціалу характеризується фінансовими ресурсами, необхідними промисловим підприємствам для здійснення інноваційної діяльності [Сидорчук, 99].

Маркетингова складова характеризується можливістю підприємства до систематизованого та планомірного спрямування всіх його функцій на

задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту [Кавтиш, 148].

Управлінсько-організаційні ресурси характеризують спроможність підприємств, що ведуть інноваційну діяльність, забезпечувати належні умови для її успішного функціонування та стрімкого розвитку.

Інформаційно-інтерфейсна складова покликана обслуговувати (забезпечувати інформацією) всі етапи інноваційних процесів та бути специфічною формою взаємозв'язку та взаємодії між ними. Тобто під інформаційно-інтерфейсною складовою інноваційного потенціалу доцільно розуміти певну систему інформаційного забезпечення інноваційної діяльності певного підприємства [Бондарчук, 198].

Щоб ефективно розвивати та використовувати інноваційний потенціал підприємства, потрібне комплексне управління ним. У сьогоденній практиці можна виділити три основні підходи до управління інноваційним потенціалом: процесний, ситуаційний та системний. Переваги та недоліки кожного з них наведені в табл.1.3, розроблений І. Каширніковою.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика підходів до управління інноваційним потенціалом підприємства [Каширнікова, 91]

<i>Підхід</i>	<i>Автори</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Процесний	Р. Леп С. Фірсов О. Шилов С. Чеботар Є. Чермошенцева	Розглядає управління як послідовність неперервних функцій. Враховує взаємозв'язки між функціями управління.	Відсутнє ретельне дослідження об'єкта управління, його внутрішньої будови, структури, зв'язків між його елементами. Недостатньо уваги приділено вивченню впливу змін зовніш. та внутрішнього середовища.
Ситуаційний	І. Причепа О. Бондар Т. Тищенко В. Глушенко	Враховує конкретний набір обставин, які мають найбільший вплив на об'єкт управління в певний момент часу. Намагається узгодити конкретні прийоми та концепції з конкретними ситуаціями.	Неможливість визначення всіх змінних, що впливають на об'єкт управління, що може призвести до викривленого сприйняття ситуації, до хибних припущень та, як наслідок, прийняття неправильних рішень.

Системний	Т. Балабанова В. Калишенко Л. Мартюшева Т. Васильсва С. Леонов Я. Кривич	Розглядає об'єкт управління як складну відкриту систему, досліджує зв'язки між її структур. елементами, їх взаємний вплив. Визнає наявність взаємного впливу між системою та зовнішнім середовищем. Не розмежовує управлінські функції, натомість розглядає їх як єдине ціле.	Не дозволяє визначити, які з елементів системи є найбільш важливими. Не визначає основні змінні, що впливають на управління, і як зовнішнє середовище впливає на результати управління.
-----------	---	---	---

Проаналізувавши вищезазначені методи управління інноваційним потенціалом підприємства, І. Каширнікова пропонує використовувати системний підхід із власним розробленим доповненням, що передбачає *підхід до управління інноваційним потенціалом* як до складної сукупності взаємопов'язаних елементів, що забезпечують органічне поєднання ресурсної та результативної складових управління ним; та готовність до їх використання під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників шляхом реалізації системи злагоджених дій по стимулюванню розробки та впровадження інновацій для досягнення інноваційних цілей підприємства [Каширнікова, 91]. Даний підхід передбачає певну послідовність дій, поєднаних в етапи (див. додаток Б).

У відповідності до запропонованого підходу, І. Каширнікова виділяє наступні завдання управління інноваційним потенціалом підприємства [Каширнікова, 91]:

- оцінювання формування та використання інноваційного потенціалу підприємства, тобто його ресурсної та результативної складових;
- забезпечення ефективного формування та використання інноваційного потенціалу;
- розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління інноваційним потенціалом.

Отже, як бачимо, «*інноваційний потенціал підприємства*» є комплексним поняттям, що розглядається науковцями по-різному, зокрема у структурному, якісному та цільовому розрізах. Управління інноваційним потенціалом теж має декілька підходів, серед яких процесний, ситуаційний та системний. Як висновок,

можемо зазначити, що управління інноваційним потенціалом підприємства має бути системним, вдало поєднаним із загальним менеджментом діяльності підприємства, а також має виконувати свою мету та завдання, поставлені для досягнення цілей розвитку певного підприємства.

### **1.3. Сучасний стан інноваційної діяльності в Україні**

Досліджуючи інноваційний потенціал підприємств та управління ним, неможливо не розглянути інноваційний потенціал України, країни в якій і ведуть свою інноваційну діяльність ці підприємства.

Щоб оцінити інноваційний потенціал, конкурентоздатність і технологічну розвиненість України в порівнянні з іншими країнами, пропоную розглянути дані всесвітніх рейтингів, що оцінюють дані показники. Найавторитетнішими з них є Глобальний індекс інновацій (GII), а також Індекс інноваційного розвитку агентства Bloomberg.

Згідно з доповіддю «Глобальний індекс інновацій 2018», підготованою спільно Корнельським університетом, школою бізнесу INSEAD і Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (BOIB), Глобальний індекс інновацій (ГІІ) 2018 охоплює 126 економік світу. Україна у цьому рейтингу зайняла найвищу позицію за останні 8 років – 43-є місце (див. додаток В). А у групі за рівнем доходів нижче середнього – 1-е місце, обійшовши В'єтнам, Монголію, Молдову, Індію та Грузію. У порівнянні з 2017 р. Україна піднялася на 7 пунктів (50 місце у 2017 році), що обумовлено високим коефіцієнтом інноваційної ефективності (0.90) [The GII, 20].

За підіндексом «Креативність» Україна покращила свою позицію, перемістившись з 49 місця на 45, у тому числі за показником нематеріальні активи – 13 місце, креативні товари та послуги – 86, онлайн креативність – 43 [Писаренко,7].

За підіндексом «Знання й результати наукових досліджень» Україна на високому 27-му місці в загальному рейтингу. Серед сильних сторін даного

підіндексу варто виділити наступні показники: створення знань (15 місце), співвідношення патентів за походженням до ВВП за паритетом купівельної спроможності (19 місце), співвідношення корисних моделей за походженням до ВВП за паритетом купівельної спроможності (1 місце), витрати на комп'ютерне програмне забезпечення у відсотках ВВП (17 місце), експорт ІКТ послуг у відсотках від загального обсягу торгівлі (15 місце) [Писаренко,7].

За оцінкою бізнес-досвіду Україна піднялася на 5 позицій і зайняла 46 місце (за кількістю працівників розумової праці – 41 місце, інноваційним зв'язками – 63, сприйняттям знань – 75) [Писаренко,8].

Ринковим показникам України надана оцінка в 42,7 балів, що відповідає 89 місцю в рейтингу (81 місце – 2017 р.) (за кредитами – 84 місце, інвестиціями – 115, рівнем торгівлі та конкуренції – 45) [Писаренко,8].

За рівнем розвитку інфраструктури Україна піднялась на одну позицію і посідає 89 місце рейтингу. При цьому низьким залишається значення показника «екологічна сталість» – 115 місце, оскільки за показником «ВВП на одиницю спожитої енергії» Україна на 113 місці [Писаренко,7].

У порівнянні з 2017 роком за підіндексом «Людський капітал і дослідження» Україна втратила 2 позиції, перемістившись з 41-го на 43-тє місце. Це відбулося за рахунок скорочення витрат на освіту у відсотках до ВВП (22 місце – 2017 р., 26 місце – 2018 р.) та витрат на дослідження і розробки у відсотках до ВВП (54 місце – 2017 р., 62 місце – 2018 р.) [Писаренко,6].

У 2018 р. за підіндексом «Інституції» Україна посідає 107 місце, (2017 р. – 101), у тому числі за показником політичне середовище – 122 (122-е місце – 2017 р.), регуляторне – 78 (82-е місце – 2017 р.), за станом бізнес-середовища – 100 (78-е місце – 2017 р.) [Писаренко,7].

Отже, інноваційну конкурентоспроможність України в основному забезпечують людський капітал і дослідження, а також знання й результати наукових досліджень із дрібною креативністю (див. додаток Г).

Окрім загального рейтингу ГП, звіт також містить рейтинг країн за Індексом інноваційної ефективності, який розраховується за допомогою таких же

показників та підіндексів, що й ГІ, шляхом рейтингування співвідношення отриманого результату до інноваційних ресурсів (Інноваційного вихідного індексу до Інноваційного вхідного індексу).

За показником цього коефіцієнту Україна посіла 5-е місце, що на 6 позицій вище, ніж у 2017 р. (див. табл. 1.4). після таких країн, як Швейцарія, Люксембург, Китай та Нідерланди [The GII, 20]. Це свідчить про зростання ефективності інноваційної діяльності та появу більш сприятливих умов для інноваційної результативності в Україні [Писаренко,8].

Таблиця 1.4

Динаміка рейтингу певних країн за Індексом інноваційної ефективності протягом 2010-2018 рр. [Писаренко,8]

Країна	Рейтинг за Індексом інноваційної ефективності						
	2010	2012	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Україна</b>	54	14	14	15	12	11	<b>5</b>
РФ	30	43	49	60	69	75	77
Казахстан	77	131	118	124	108	116	111
Китай	14	1	2	6	7	3	3
США	63	70	57	33	25	21	22
Німеччина	56	11	19	13	9	7	9
Польща	85	80	76	93	66	48	42
Японія	18	88	88	78	65	49	44
Швейцарія	15	5	6	2	5	2	1
Люксембург	5	8	9	3	1	1	2

Восьмий рік поспіль агентство Bloomberg складає свій рейтинг (Bloomberg Innovation Index), оцінюючи інноваційний розвиток 60 країн світу, серед яких є і Україна. Рейтинг дає оцінку інноваційності економік держав на підставі певної сукупності критеріїв, серед яких [Писаренко]:

- витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР)

по відношенню до ВВП;

- продуктивність;
- частка інноваційних підприємств у їх загальній кількості;
- кількість науковців на 1 мільйон мешканців;
- додана вартість виробництва по відношенню до ВВП;
- частка випускників закладів вищої освіти у загальній кількості випускників усіх освітніх установ;
- патентна активність.

У 2019 р. Україна зайняла 53-ю сходинку в даному рейтинзі із загальним балом 48,09. Тобто наша країна втратила за рік 7 позицій, оскільки 2018 року вона посіла 46-е місце рейтингу. Таке падіння спричинено послабленням становища України за 6-ма із семи критеріїв даного індексу, при чому сьомий залишився незмінним (табл. 1.5).

Лідером рейтингу Bloomberg Innovation Index вкотре стала Південна Корея. Німеччина піднялася в рейтингу на дві позиції і посіла 2-місце. Фінляндія піднялася на чотири позиції і посіла третє місце. У п'ятірку лідерів також увійшли Швейцарія та Ізраїль [Писаренко, 9].

Таблиця 1.5

Місце України за складовими Інноваційного індексу Bloomberg (Bloomberg Innovation Index) у 2018-2019 рр. [Писаренко, 9]

	Загальний індекс	Інтенсивність досліджень і розробок (витрати на НДДКР по відношенню до ВВП)	Продуктивність	Проникнення високих технологій (частка інноваційних компаній в їх загальній кількості)	Концентрація дослідників (кількість науковців на 1 млн. жителів)	Виробництво з доданою вартістю (додана вартість виробництва по відношенню до ВВП)	Ефективність вищої освіти (частка випускників ЗВО в загальній кількості випускників освітніх установ)	Патент на активність
Україна-2018	46	47	50	32	46	48	21	27
Україна-2019	<b>53</b>	54	60	37	46	58	28	35

Розгляньмо інноваційну діяльність саме промислових підприємств як основних суб'єктів цієї діяльності, адже випуск інноваційної продукції,



впровадження нових технологічних процесів здійснюється саме у промисловості.

За даними Держстату України у 2017 р. інноваційну діяльність у промисловості провадили 759 підприємств, або 16,2 % усіх обстежених промислових підприємств (на суму 9,1 млрд.грн.). Серед таких підприємств здійснювали внутрішні та зовнішні науково-дослідні розробки – 25,3% (2,2 млрд.грн.), придбали машини, обладнання та програмне забезпечення – 65,9% (5,9 млрд.грн.), придбали зовнішні знання – 5,7% (0,02 млрд.грн.), інші витрати, пов'язані зі створенням та впровадженням інновацій – 22,8% (1,0 млрд.грн.) (див. додаток Д) [За даними Держстату України].

За видами економічної діяльності найбільша частка інноваційно активних підприємств припадає на виробництво харчових продуктів, напоїв, тютюнових виробів – 22,0 % (див. додаток Е) [За даними Держстату України].

Серед регіонів вищою за середню в Україні частка інноваційно активних підприємств була в Харківській, Тернопільській, Миколаївській, Черкаській, Івано-Франківській, Сумській, Запорізькій областях та м. Києві [...].

Однак, щодо фінансування інноваційної діяльності в 2017 року, то бачимо, що його обсяг значно зменшився у порівнянні з 2016 р. – з 23229,5 млн. грн. до 9117,54 млн. грн, при цьому частка фінансування інноваційної діяльності у співвідношенні до ВВП зменшилася з 1,0% до 0,3% (див. додаток Ж) [...].

Фінансуються інноваційні витрати підприємств переважно коштом власного капіталу – 7704,1 млн. грн. (або 84,5% загального обсягу витрат на інновації). З держбюджету профінансовано витрати 8-ми підприємств, з місцевих бюджетів – 17, обсяг яких становив 322,9 млн. грн. (3,5%); українські інвестори вклали кошти у 5 підприємств, іноземні проспонсорували витрати 3 (трьом) підприємствам, на суму 380,9 млн. грн. (4,2%); довгостроковими позики зайняло 21 підприємство, обсягом у 594,5 млн. грн. (6,5%) [...].

Отже, інноваційний розвиток України вкрай повільний. Відсутні позитивні зміни у структурі витрат на інноваційну діяльність, внаслідок неефективної державної інноваційної політики. Обсяги іноземних інвестицій в країні нині недостатні, що пояснюється не надто сприятливим інвестиційним

кліматом і невисокою привабливістю більшості вітчизняних підприємств для закордонних інвесторів.

### Висновки до розділу 1

Отже, у ході аналізу можна зробити висновок, що загальноприйнятого визначення поняття «інновація» в науці не існує, натомість виділяють три основні підходи до розгляду цього терміну (як зміна, результат і як процес). На нашу думку, доцільно розглядати інновацію з точки зору організаційно-орієнтовного підходу, за яким вона вважається результатом інноваційного процесу як складної взаємодії різних сфер діяльності суб'єктів господарювання.

Класифікація видів інновацій дала змогу зробити висновок, що вони тісно взаємопов'язані між собою та дозволяють підприємству визначити найбільш ефективну інноваційну стратегію та механізм управління інноваційною діяльністю.

У свою чергу, ми також дійшли висновку, що «інноваційний потенціал підприємства» є комплексним поняттям, яке розглядається науковцями по-різному, зокрема у структурному, якісному та цільовому розрізах. Управління ним теж має декілька підходів, серед яких процесний, ситуаційний та системний. Як зазначалося вище, управління інноваційним потенціалом підприємства все-таки має бути не лише системним, а і вдало поєднаним із загальним менеджментом діяльності підприємства, виконуючи при цьому свою мету та завдання, поставлені для досягнення цілей розвитку певного підприємства.

Аналіз стану інноваційної діяльності підприємств України засвідчив недостатню державну підтримку. Зниження обсягів фінансування суб'єктів господарювання спричинило зниження обсягів реалізованої інноваційної продукції, кількості впроваджених нових технологічних процесів та нових видів продуктів. Аналіз міжнародних рейтингів GII та Bloomberg, що оцінюють рівень інноваційності країн світу, показав, що інноваційну конкурентоспроможність України в основному забезпечують такі складові інноваційного розвитку, як

людський капітал і дослідження, а також знання й результати наукових досліджень із дрібною креативністю. Стабільно більш низькі оцінки (що негативно впливає на загальний рейтинг України) мають фактори політичного характеру, стан регуляторного середовища, а також інституційні та інфраструктурні чинники впливу на інноваційний шлях розвитку.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

### ПРАТ «ЕДЕЛЬВІКА»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Легка промисловість, зокрема текстильне виробництво, є однією з найважливіших складових промисловості країни, тому перспективи розвитку цієї галузі є важливими для економіки України, особливо за умов посиленої світової конкуренції та стрімкого економічного зростання окремих держав.

Отже, дослідимо організаційно-економічну діяльність одного з вітчизняних інноваційних підприємств легкої промисловості, найбільшого виробника декоративних тканин в Україні ПрАТ «Едельвіка».

ПрАТ «Едельвіка» було засноване в серпні 1994 року і до 2001 року підприємство займалося лише гуртовою торгівлею текстильними та галантерейними матеріалами. Однак 2001 року були організовані швейне, 2004 року – ткацьке, 2014 року – оздоблювальне виробництва. Наразі підприємство займається власним виготовленням тканин; пошиттям готового жіночого, чоловічого та дитячого одягу та аксесуарів у етнічному стилі; виготовленням домашнього текстилю; надає послуги з фарбування тканин.

Приватне акціонерне товариство «Едельвіка» знаходиться за адресою м. Луцьк, вул. Карбишева, 2. Відповідно до Державного КВЕД, основними видами економічної діяльності підприємства є:

- ткацьке виробництво (13.20);
- виробництво готових текстильних виробів, крім одягу (13.92);
- виробництво інших текстильних виробів технічного та промислового призначення (13.96) [Smida].

Згідно зі статутом товариства, предметом діяльності ПрАТ «Едельвіка» є [Статут, 3-4]:

- текстильне виробництво;
- виготовлення та продаж швейних виробів, в тому числі одягу;
- виготовлення фільтрувальних рукавів та їх експорт;

- бавовняне, ватне, льняне, вовняне, шовкове, конопле-джутове, трикотажне, текстильно- галантерейне і валяльно-повстяне виробництво;
- виробництво штучного та синтетичного волокна, металевих сіток;
- організація консигнаційного складу;
- оптова торгівля;
- роздрібна торгівля;
- заготівельна і постачальницько-збутова діяльність;
- проектні роботи;
- науково-дослідна діяльність;
- виробництво товарів народного споживання, промислового обладнання;
- закупівля та переробка тканин, прикладних і допоміжних матеріалів;
- реалізація готової продукції в фірмових магазинах та інших місцях торгівлі;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- участь в науково-технічній співпраці із зарубіжними країнами і міжнародними організаціями.

Даний список включає ще багато інших предметів діяльності підприємства, але основні з них, звичайно, наведені вище.

Середня кількість осіб на підприємстві складає 235 осіб. Працівники ПрАТ «Едельвіка» діляться на дві групи:

- промислово-виробничу (включає робітників, зайнятих виробництвом та іншими обслуговувальними процесами, пов'язаними із виробництвом);
- адміністративно-управлінську (персонал, зайнятий у соціальній сфері діяльності).

Персонал промислово-виробничої групи складається з основних і допоміжних робітників, залежно від виконуваних функцій (виробництво продукції або обслуговування технологічного процесу відповідно).

Персонал адміністративно-управлінської групи займається менеджментом процесів діяльності підприємства, зокрема управлінням виробництвом та підпорядкованими працівниками. Працівники цієї групи займають керівні посади

в межах функціональних відділів або на підприємстві загалом. Їх основні управлінські функції це:

- управління процесами, що відбуваються всередині організації;
- управління процесами взаємодії організації із зовнішнім середовищем;
- безпосереднє управління організацією.

Організаційно-виробничу структуру ПрАТ «Едельвіка» схематично зображено на рис. 2.1. Вища керівна ланка та апарат управління разом становлять адміністративно-управлінську групу, функції якої наведені вище.

Виробництво на підприємстві поділяється на основне та допоміжне. До основного виробництва належать 8 цехів, а саме:

- ткацький (куди передається основа для сурової неоздобленої тканини, у яку вона потім перетворюється);
- тканинно-оздоблювальний (у цьому цеху на сушильно-розширювальному обладнанні тканина проходить термостабілізацію, просушується та відбілюється);
- експериментальний (перед фарбуванням тканини довжиною приблизно у 900-1000 метрів, на даному цеху профарбовується лише невеликий клаптик-зразок; потім порівнюється з каталогом еталонних кольорів Pantone, щоб переконатися, чи вийшов бажаний колір);
- фарбувально-оздоблювальний (тут в трьох атмосферних джигерах фарбуються натуральні тканини, а у високотемпературній – синтетичні);
- розкрійний (тут при накладенні прошарків тканин один на одного за допомогою лекал, а також спеціальних розкрійних ножів або автоматизованих розкрійних комплексів викроюють деталі);
- вишивальний (якщо викроєні деталі передбачають нанесення вишивки, то їх направляють до вишивального цеху, де і наноситься певний візерунок);
- швейний (після розкрійного або вишивального цехів деталі надходять до швейного цеху та згідно з технологічною картою зшиваються, тобто перетворюються на одяг);



Рис.2.1 Організаційно-виробнича структура ПрАТ «Едельвіка» [розробка автора]

- цех кінцевої обробки (тут готовий виріб оглядається, прасується, за потреби на нього вішають цінник і тд).

Допоміжне виробництво налічує:

- творчу майстерню (тут дизайнери, модельєри та технологи розробляють та випробовують нові ескізи моделей одягу, так звані «експериментальні зразки», за якими потім відшиватимуться цілі партії);
- лабораторію контролю та якості (тканини та готові елементи одягу проходять перевірку відповідності стандартам якості);
- фотостудію (у якій проходить фотошутинг колекцій одягу, світлини яких згодом публікуються на сайті та в соцмережах компанії);
- ремонтно-механічний цех (де відбувається діагностика, ремонт, оновлення техніки й основних засобів).

ПрАТ «Едельвіка» також має у своєму розпорядженні обслуговувальні господарства, а саме транспортне та складське. У свою чергу, перше служить для перевезення та постачання продукції, а друге – для зберігання основних і

допоміжних матеріалів, готової продукції, палива.

Органами управління та контролю ПрАТ «Едельвіка» є:

- 1) Загальні Збори;
- 2) Правління Товариства;
- 3) Ревізор.

Загальні Збори є вищим органом Товариства. Товариство зобов'язане щороку скликати Загальні Збори. До порядку денного річних Загальних Зборів обов'язково вносяться питання затвердження річного звіту Товариства; розподіл прибутку і збитків Товариства; прийняття рішення за наслідками розгляду звіту Правління, звіту Ревізора. Загальні Збори можуть вирішувати будь-які питання діяльності Товариства [Статут, 10-11].

Правління є колегіальним виконавчим органом, члени якого є посадовими особами Товариства та несуть відповідальність за поточну діяльність та управління Товариством, та контролюють таку поточну діяльність та управління Товариством в межах, визначених Статутом. Організаційною формою роботи Правління є чергові та позачергові засідання [Статут, 17].

Контроль за фінансово-господарською діяльністю Товариства здійснюється Ревізором. Він веде бухгалтерські книги та фінансову звітність, де обліковуються надходження та витрати, активи і пасиви, прибутки та збитки, виплати акціонерам та працівникам, операції в іноземній валюті, позики, товарно-матеріальні запаси та всі інші статті, які необхідні для точного відображення фінансово-господарської діяльності та справ Товариства, а також для забезпечення акціонерам можливості оцінити діяльність Товариства [...], 20].

Розгляньмо основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Едельвіка» за останні 5 років (табл.2.1).

Як бачимо, чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Едельвіка», як і її собівартість, має стабільну тенденцію до зростання щороку. Впродовж 2015-2019 р. він зріс у 2,5 рази з 20712 тис.грн. до 52243 тис. грн. Ситуація із обсягами отриманого чистого прибутку – протилежна: з 2015 по 2017 рр. він суттєво зменшився з 3501 тис.грн. до 433 тис.грн.



Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-економічних результатів  
діяльності ПрАТ «Едельвіка»

№ з/п	Показники, тис.грн.	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
							19/18	18/17	19/18	18/17
1.	Чистий дохід від реалізації	20712	27848	40461	46759	52243	5484	6298	11,73	15,57
2.	Чистий прибуток	3501	3303	433	1281	1589	308	848	24,04	195,8
3.	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	12031	14291	26420	33551	37176	3625	7131	10,8	26,99
4.	Відношення прибутку до обсягу продажів, %	29,09	23,11	1,64	3,82	4,27	0,45	2,18	-	-
5.	Активи підприємства, тис.грн.	42150	52622	70411	83471	102191	18720	13060	22,43	18,55
6.	Відношення прибутку до активів, %	8,31	6,28	0,61	1,53	1,55	0,02	0,92	-	-
7.	Витрати на операційну діяльність	21028	30353	48992	52547	62065	9518	3555	18,11	7,26
8.	Відношення прибутку до операційних витрат, %	16,65	10,88	0,88	2,44	2,56	0,12	1,56	-	-
9.	Чисельність ПВП, осіб	155	187	216	216	235	19	0	8,8	0
10.	Відношення обсягу продаж до чисельності ПВП, %	77,62	76,42	122,3	155,3	158,2	3,0	33,0	-	-
11.	Витрати на оплату праці	3796	4979	7315	8602	11873	3271	1287	38,03	17,59

Це може бути пов'язане із нарощенням ОЗ виробництва підприємства (з 42150 до 102191 тис. грн.), а також із підвищенням рівня операційних витрат (з 21028 до 62065 тис.грн.). Проте останніми роками обсяги чистого прибутку починають зростати, наприклад, у 2018 р. вони збільшилися на 195,8% у порівнянні з попереднім роком.

Чисельність персоналу підприємства теж зростає з кожним роком. Протягом аналізованого періоду кадровий склад збільшився на 80 осіб, або майже на 52%. У 2019 році приріст склав 8,8% у порівнянні з 2018 роком. Відповідно до кількості персоналу, зростає і обсяг виплат заробітної плати, з 3796 до 11873 тис.грн. у період за 2015-2019 рр., тобто на 212,78% (на 17,59% у 2018 р. і на 38,03% у 2019 р. відповідно).

## **2.2. Аналіз управління інноваційною діяльністю підприємства**

Роль інновацій має вирішальне значення для ефективності кожної організації, оскільки вони можуть забезпечити її стійкою конкурентною перевагою та сприяти її довгостроковому успіху. Вдале управління інноваційною діяльністю є складним завданням у тому сенсі, що необхідно враховувати ряд внутрішньо-організаційних параметрів, а також частково зовнішнє середовище, щоб забезпечити успіх інновацій разом з ефективністю діяльності організації. Унаслідок цього виникає необхідність розглядати інновації як процес управління в контексті конкретної організації. У нашому випадку розглянемо особливості управління інноваційною діяльністю на прикладі ПрАТ «Едельвіка».

ПрАТ «Едельвіка» – це єдине текстильне підприємство України, на якому процес виробництва починається із власного виготовлення тканини, де ручна вишивка успішно замінена на машинний тканий орнамент найрізноманітніших варіацій та високої якості. Вироби підприємства користуються попитом не тільки серед пересічних українців для власного чи побутового споживання, але й активно замовляються суб'єктами сфери HoReCa (готель – ресторан – кафе/кейтеринг).

Основні інноваційні процеси на підприємстві стосуються щосезонного оновлення асортименту. На ці процеси впливає безліч факторів, які перебувають у постійному русі. Продукція ПрАТ «Едельвіка» відповідає всім вимогам до інноваційної продукції: асортимент тканин оновлюється кожен рік, при виготовленні удосконалюється технологічний процес, лабораторією розробляються нові оздоблювальні сполуки, розробляються нові зразки переплетіння пряжі; для швейних виробів використовуються інноваційні матеріали власного виробництва, кожний сезон оновлюється дизайн та конструкція виробів, на оздоблення жіночого та чоловічого одягу розробляються корисні моделі та отримуються відповідні сертифікати.

Таблиця 2.2

Прояви інноваційної активності ПрАТ «Едельвіка»  
по асортиментним групам у 2019 році

Прояви інноваційної активності	Виробництво текстилю	Виробництво текстильних виробів широкого вжитку	Виробництво чоловічого та жіночого одягу
Розроблено нових технологій	1	1	3
Удосконалено технологічних процесів	18	2	4
Розроблено нових моделей, %	17	1	47
Отримано сертифікатів на корисну модель (або артикулів)	40	23	136

[авторська розробка]

При генерації та розробці ідей щодо нового асортименту продукції враховується низка критеріїв фільтрації (табл.2.3). Як правило, така фільтрація проводиться на первинній стадії за допомогою бальних оцінок ідей по відповідних фільтруючих переліках, де містяться критерії оцінок ідей, їх вага і межі бальних оцінок.

Асортиментні групи продукції ПрАТ «Едельвіка» розроблені таким чином, щоб нівелювати вплив сезонності на реалізацію та з урахуванням життєвого циклу продукції. Тобто асортиментні групи включають: товари широкого вжитку (домашній текстиль, тканина, традиційні текстильні вироби), товари

виробничого призначення (тканина), товари сезонного попиту (чоловічий, дитячий та жіночий одяг, вишиванки).

Таблиця 2.3

Карта критеріїв фільтрації при розробці нової моделі  
сукні жіночої ПрАТ «Едельвіка»

Критерії	Характеристика
1. Загальні критерії фільтрації	
1.1. Потенційний прибуток на од, %	12
1.2. Наявна конкуренція (середні та малі підприємства), од	116
1.3. Потенційна конкуренція (щорічно нові підприємства), од	29
1.4. Розмір ринку, млн. грн.	64
1.5. Рівень інвестицій, тис.грн.	15
1.6. Можливість патентування (корисна модель)	Так
1.7. Ступінь ризику	44
2. Маркетингові критерії	
2.1. Відповідність маркетинговим можливостям	Висока
2.2. Дія на наявну продукцію	Висока
2.3. Привабливість для наявних споживацьких ринків	Середня
2.4. Потенційна тривалість життєвого циклу продукції	1 сезон
2.5. Дія на образ фірми	Позитивна
2.6. Сезонність	Висока
3. Виробничі критерії	
3.1. Відповідність виробничим можливостям	Висока
3.2. Час до початку комерційної реалізації, місяців	6
3.3. Простота виробництва	Середня
3.4. Доступність трудових і матеріальних ресурсів	Висока
3.5. Можливість виробництва за конкурентоздатними цінами	Середня

[авторська розробка]

Нові колекції одягу відшиваються 2 рази на рік і представляються стейкхолдерам і пересічним українцям на різних конкурсах, ярмарках, виставках, фестивалях та fashion подіях. У відкритті власних точок продажу одягу підприємству допомагає Волинська торгово-промислова палата.

Підприємство активно співпрацює з іншими вітчизняними компаніями, зокрема з ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» і ТОВ «Маркасон» (також відоме як «Каста»), водночас відкрите до співпраці з новими зацікавленими клієнтами та партнерами. Основний ринок збуту (більше половини обсягу) – Україна. Здійснюються також експорт продукції (поки лише готові тканини) на міжнародний ринок: у Російську Федерацію, Білорусь, Казахстан. За даними 2018 року частка експорту ПрАТ «Едельвіка» становила

37% від загального обсягу продаж.

Таблиця 2.4

#### Канали розповсюдження продукції ПрАТ «Едельвіка»

Онлайн	Оффлайн
Власний інтернет-магазин	3 магазини (2 – Луцьк; 1 - Київ)
Електронна пошта для оптових покупців	1 шоурум (Київ)
Сайти оптової та роздрібної торгівлі (Епіцентр К, Kasta, Rozetka, Prom.ua, 27.ua)	Трансляція відеороликів в транспорті м. Луцька
Соцмережі (Facebook, Instagram, Pinterest)	Реклама в тематичних журналах
Розсилки електронною поштою (про новинки, акції, знижки)	Мережа торговельних магазинів ТОВ «Епіцентр К»
Відео-контент (телебачення, Youtube)	Life-placement на фестивалях, ярмарках і тд.

[авторська розробка]

Найбільший відсоток реалізованої продукції припадає на вироби з льняної тканини. Оцінивши дані про цінову політику на тканину льняну (100% льон) найближчих конкурентів підприємства (див.табл.2.5), бачимо, що тканина ПрАТ «Едельвіка» є найдешевшою у порівнянні з іншими виробниками (261 грн/м пог).

Таблиця 2.5

#### Дані по цінах на тканину льняну основних конкурентів ПрАТ «Едельвіка»

№	Підприємство	Середня ціна (м. пог.), грн
1	ПрАТ «Едельвіка»	261
2	ТОВ «Текстиль-Контакт»	265
3	ТОВ «Лінен оф Десна»	270
4	ТОВ «Оршанський льонокомбінат»	288
5	ТОВ «Житомирська льняна мануфактура»	290

[авторська розробка]

Як бачимо, комплексна характеристика ПрАТ «Едельвіка» вказала нам на те, що підприємство має великий потенціал, займає хорошу позицію на ринку, проте не є лідером в галузі.

Далі для того, щоб обрати тип стратегії поведінки компанії на ринку, розробимо SPACE-аналіз (Strategic Position & Action Evaluation - оцінка стратегічної позиції та дій) ПрАТ «Едельвіка» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## SPACE-аналіз ПрАТ «Едельвіка»

№	Показники	Вага	Оцінка, балів	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
1	Фінансова сила підприємства (ФС);		9	3,2
	- стабільність отримання прибутку;	0,3	1	0,3
	- ліквідність;	0,3	3	0,9
	- рентабельність вкладеного капіталу;	0,4	5	2
2	Конкурентоздатність підприємства (КП);		8	2,3
	- частка підприємства на ринку;	0,5	2	1
	- можливості активного впливу на рівень цін і витрат;	0,3	1	0,3
	- рентабельність продажу;	0,2	5	1
3	Привабливість сектору (ПС);		18	6
	- характеристика конкурентної ситуації;	0,3	5	1,5
	- стадія життєвого циклу галузі;	0,4	6	2,4
	- залежність розвитку галузі від кон'юнктури;	0,3	7	2,1
4	Стабільність галузі (СГ);		10	3,4
	- тривалість життєвого циклу товару;	0,4	6	2,4
	- ступінь інноваційності галузі;	0,4	1	0,4
	- маркетингові та рекламні можливості;	0,2	3	0,6

[розроблено автором на основі МАУП]

За результатами розрахунків, наведених в таблиці 2.6 та згідно з рис. 2.2, даному підприємству пропонується обрати конкурентну стратегію. Основною рушійною силою при цьому буде збільшення прибутковості підприємства.

Існує два основних типи конкурентних стратегій підприємства. Перша група – стратегії зростання, які використовують у галузях, що динамічно розвиваються, та в яких швидко змінюється технологія, а також спостерігається значний щорічний приріст. До цієї групи конкурентних стратегій зростання належать:

1) стратегії концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту та (або) ринку. Їх поділяють на такі типи [Белявцев]:

- проникнення і посилення позицій на ринку (стимулювання купівлі традиційними покупцями, збільшення частки ринку, залучення покупців від конкурентів, залучення нових споживачів, пошук нових можливостей

користування);

- розвитку ринку (вихід на нові сегменти, нові територіальні ринки, збутові мережі);

- розвитку продукту (впровадження інноваційних товарів, торгових марок; зміна асортименту, вдосконалення параметрів продукції);



Рис.2.2 SPACE-аналіз діяльності ПрАТ «Едельвіка»

$$x = \text{ПС} - \text{КП}, \quad x = 6 - 2,3 = 3,7$$

$$y = \text{ФС} - \text{СГ}, \quad y = 3,2 - 3,4 = -0,2$$

До другої групи конкурентних стратегій належать [Белявцев]:

2) стратегії диверсифікованого зростання, що реалізуються тоді, коли підприємства не можуть далі розвиватися на конкретному ринку з певним товаром у межах певної галузі. До них належать стратегії:

- концентричної диверсифікації (пошук нових видів діяльності одного і того самого рівня);
- чистої диверсифікації (освоєння нових видів діяльності);
- конгломеративної диверсифікації (збільшення обсягів продажу нових товарів на традиційних і нових ринках).

Підприємство «Едельвіка» використовує стратегію концентрованого зростання, поєднуючи усі її три типи: посилення позицій на наявному ринку,

освоєння нових ринків збуту та впровадження нової (зокрема інноваційної) продукції.

### **2.3. Аналіз інноваційного потенціалу ПрАТ «Едельвіка»**

Сучасний економічний розвиток, шалена конкуренція на ринку та стрімкий техніко-технологічний прогрес спонукають суб'єктів господарювання вкладати значні зусилля, аби залишатися конкурентоспроможними. Основним способом утримати або зміцнити наявну конкурентну позицію є аналіз, розробка та адаптоване відповідно до діяльності підприємства впровадження інновацій. Це передбачає вміння управляти інноваційним потенціалом підприємства.

На інноваційний потенціал підприємства здебільшого впливають внутрішні фактори, хоча залежно від специфіки діяльності, зовнішні теж грають певну роль.

Серед зовнішніх факторів впливу на інноваційний потенціал виокремимо: державне регулювання та підтримку галузі, власне галузь і місцезрештування підприємства «Едельвіка».

З боку держави, на жаль, достатньої уваги сприянню та стимулюванню інноваційної діяльності не приділяється. Влада не створює сприятливих умов для залучення інвестицій у розвиток легкої промисловості (ні внутрішніх, ні іноземних). Низька купівельна спроможність населення та велика частка на ринку одягу секонд-хенд теж мають негативний вплив. Однак все ж таки влада Волинської області намагається заохочувати виробничу діяльність підприємств легкої промисловості, зокрема проводячи бізнес-форуми, що всіляко показують інвестиційну привабливість регіону, підтримують розвиток наявних та започаткування нових ділових зв'язків, демонструють переваги області для потенційних інвесторів. «Едельвіка» має гарні відносини з Волинською торгово-промисловою палатою, яка допомагає товариству у відкритті власних точок продажу одягу.

Щодо галузі легкої промисловості, то вона є однією з найстаріших видів



діяльності Волинської області, що до того ж успішно розвивається і на сьогоднішній день, незважаючи на відсутність державної підтримки. У січні-квітні 2018 року виробники галузі у даній області наростили випуск продукції на 25,2 %. Ними було реалізовано продукції на 158,7 млн. грн, або 1,8 % загальнообласної реалізації в промисловості, з яких дві третини належить ПрАТ «Едельвіка», товариствам з обмеженою відповідальністю «Жасмін Лінжері», «Альфа Експо», «Промтексервіс» і ПАТ «Луга» [ІА «Конкурент»].

Місцерозташування ПрАТ «Едельвіка» на теренах України є вигідним. Відсутні природні чинники, що заважали б створювати умови для розвитку інвестиційної привабливості. Зокрема, область багата на водні ресурси – поверхневі води представлені 130 річками та 235 озерами. Одна з річок, під назвою Стир протікає зовсім неподалік від ПрАТ «Едельвіка». Крім того, Волинське Полісся багате на льоноволокно, вовну та бавовну. Джерела енергоносіїв не викликають необхідності нести додаткові витрати, що збільшували б собівартість продукції.

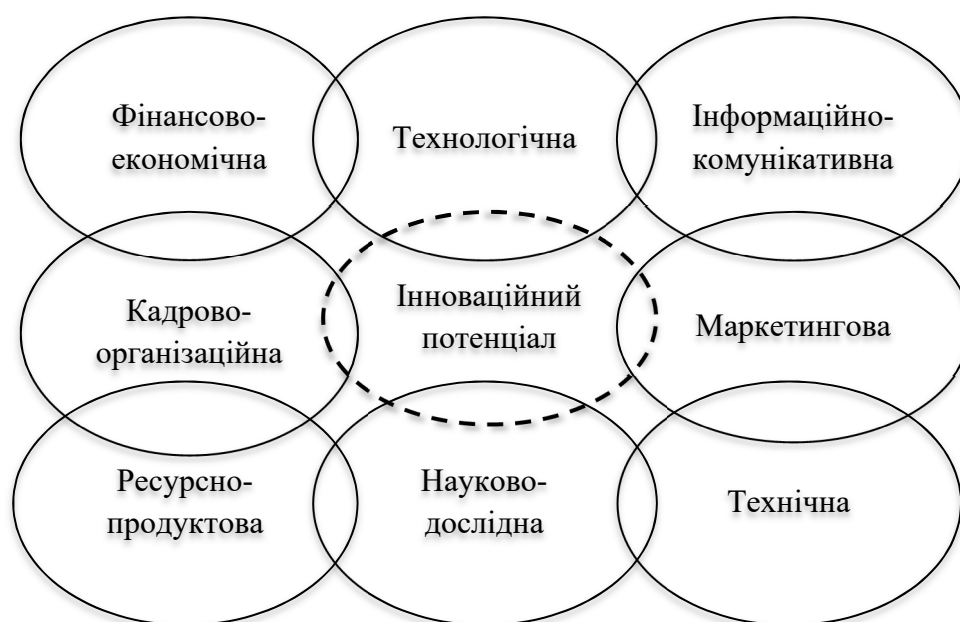


Рис.2.3 Основні складові інноваційного потенціалу ПрАТ «Едельвіка»

Серед внутрішніх чинників, тобто основних, які впливають на інноваційний потенціал ПрАТ «Едельвіка», пропонуємо розглянути наступні його складові: фінансово-економічну, ресурсно-продуктову, технологічну, технічну, інформаційно-комунікативну та маркетингову. Також вважаємо за

потрібне зосередити увагу на кадрово-організаційній та науково-дослідній (див.рис.2.3). Далі кожній із складових впливу буде надана оцінка.

Персонал на будь-якому підприємстві є вкрай важливою складовою ведення інноваційної діяльності та для керування нею. Інноваційність ухвалених керівниками управлінських рішень – це результат ефективної організації праці спеціалістів, котрі постійно підвищують свою кваліфікацію шляхом навчання на симпозиумах, семінарах, курсах з підвищення кваліфікації, відвідування міжнародних виставок і ярмарок.

Наприклад, у травні минулого року на базі «Едельвіки» проводився масштабний системний навчально-прикладний тренінг для орієнтованих на експорт швейних та текстильних підприємств, ініційований Міжнародним Торговельним Центром та Асоціацією «Укрлегпром» [сайт Чернів. міськради].

Таблиця 2.7

## Структура персоналу підприємства за категоріями

Категорія працівників	Роки						Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2017		2018		2019		2018 - 2017	2019 - 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
	осіб	%	осіб	%	осіб	%				
<b>Адміністративно-управлінський персонал, з них:</b>	35	<b>16,2</b>	35	<b>16,2</b>	44	<b>18,7</b>	0	9	0	25,7
керівники	10	4,6	10	4,6	12	5,1	0	2	0	20,0
фахівці та технічні службовці	25	11,5	25	11,5	32	13,6	0	7	0	28,0
<b>Промислово-виробничий персонал, з них:</b>	181	<b>83,8</b>	181	<b>83,8</b>	191	<b>81,3</b>	0	10	0	5,5
основні робітники	158	73,1	159	73,6	166	70,7	1	7	0,6	4,4

допоміжні робітники	23	10,7	22	10,2	25	10,6	-1	3	-4,3	13,6
<b>Загальна чисельність працівників</b>	<b>216</b>	100	<b>216</b>	100	<b>235</b>	100	0	19	0	8,8

Як бачимо, у 2017-2018 рр. не спостерігалось суттєвих змін у складі персоналу підприємства (лише перехід 1 допоміжного працівника до складу основних), а от у період з 2018 по 2019 рр. – приріст склав 8,8%, або 19 працівників.

Частка адміністративно-управлінського персоналу у 2017-2018 рр. складала 16,2% (35 працівників) і 18,7% у 2019 р. Кількість керівників підприємства залишилась майже незмінною впродовж аналізованого періоду, за винятком збільшення на 2 працівників у 2019 р.

Кількість працівників промислово-виробничої групи збільшилась на 10 осіб, однак у співвідношенні до загальної кількості персоналу зменшилась з 83,8 до 81,3%. Співвідношення основного і допоміжного персоналу, залученого у виробництво до всього кадрового складу підприємства протягом 2017-2019 рр. становить 72,5% і 10,5% відповідно.

У таблиці 2.8 наведені дані щодо рівня освіти кадрового складу ПрАТ «Едельвіка». Зазвичай, чим вищий рівень освіти працівників, тим кращі показники ефективності діяльності підприємства, на якому вони працюють. Чим більша частка персоналу з вищою або принаймні з спеціалізованою освітою, тим більш високий рівень якості виконаної роботи.

Таблиця 2.8

## Структура персоналу ПрАТ «Едельвіка» за освітою

Освіта працівників	Роки						Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2017		2018		2019		2018 - 2017	2019 - 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
	осіб	%	осіб	%	осіб	%				
Вища освіта	48	<b>22,2</b>	48	<b>22,2</b>	50	<b>21,3</b>	0	2	0	4,2

Середньо-спеціальна освіта	127	<b>58,8</b>	128	<b>59,3</b>	140	<b>59,6</b>	1	12	0,8	9,4
Середня освіта	41	<b>19,0</b>	40	<b>18,5</b>	45	<b>19,1</b>	-1	5	-2,4	12,5
Загальна чисельність працівників	216	100	216	100	235	100	0	19	0	8,8

Як бачимо, за даними 2019 р. найбільшу частку становлять працівники із середньо-спеціальною освітою (59,6%), далі персонал, що має вищу освіту (21,3%), і лише 19,1% має середню освіту. Як для виробничого підприємства, дане співвідношення свідчить про високі вимоги до рекрутингу кадрів.

Таблиця 2.9

## Кадрово-організаційна складова інноваційного потенціалу

Фактори оцінки	2017	2018	2019
Забезпеченість основними категоріями працівників, %	51,4	51,4	55,9
Рух робочої сили, чол	-4	±1	+19
Трудомісткість виробництва, нормо-годин/рік	86163	86084	85971
Рентабельність персоналу, тис.грн	187,319	216,476	222,311
Частка персоналу з вищою освітою, %	22,2	22,2	21,3
Частка працівників, що підвищили кваліфікацію, %	0,5	1,3	2,7
Рівень продуктивності праці, од. / люд.-год	1,5	1,8	2,2

[сформовано автором на основі Дунська]

Отже, результати свідчать про стабільно позитивну динаміку майже усіх факторів оцінки кадрово-організаційної складової. З кожним роком число працівників підприємства збільшується, а разом з тим і забезпеченість основними групами працівників. Час на виготовлення одиниці продукції зменшується, що дозволяє виготовляти більший обсяг продукції. Про це свідчить низхідна динаміка показника трудомісткості. Натомість показники рентабельності та рівня продуктивності праці зростають. Єдиним недоліком, який керівництву ПрАТ «Едельвіка» (або HR-відділу) необхідно взяти до уваги – це підвищення кваліфікації персоналу, адже кількість працівників з вищою освітою протягом останніх трьох років залишається майже незмінною (приріст становить 2 особи,

а частка до загальної кількості персоналу зменшилась з 22,2% до 21,3%).

Таблиця 2.10

## Науково-дослідна складова інноваційного потенціалу

Фактори оцінки	2017	2018	2019
Обсяг внутрішніх витрат на дослідження та розробки, тис.грн	1584,3	1695,4	1812,9
Частка витрат на НДДКР в загальному обсязі продаж, %	5,9	5,1	4,9
Частка патентів, що використовуються, %	93,1	89,3	85,6
Частка ліцензій, що використовуються, %	85,2	82,7	81,9
Частка зайнятих працівників у НДДКР, %	3,2	4,2	5,5
Середня тривалість процесу розробки нового продукту, днів	?	?	?
Середня тривалість підготовки виробництва нового продукту, днів	?	?	?

[сформовано автором на основі Дунська]

Аналіз науково-дослідної складової показав, що у натуральному виразі витрати на дослідження й розробки зростають, однак у відношенні до загального обсягу продаж знизилися з 5,9% до 4,9%. Частка працівників, задіяних у науково-дослідних процесах має тенденцію до зростання щороку (3,2% у 2017 р.; 4,2% у 2018р.; 5,5% у 2019 р.). Також «Едельвіка» майже в повному обсязі використовує свої патенти та ліцензії при виробництві інноваційної продукції.

Таблиця 2.11

## Ресурсно-продуктова складова інноваційного потенціалу

Фактори оцінки	2017	2018	2019
Оцінка забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами, балів	7	8	8
Питомі витрати сировини на одиницю продукції, %	46,3	48,1	48,8
Матеріаломісткість, %	55,9	57,6	59,5
Матеріаловіддача, грн/грн	1,14	1,09	1,07
Енергомісткість, %	18,4	22,3	19,1
Рівень прибутку на 1 гривню матеріальних витрат, грн	1,74	1,52	1,51
Частка нової продукції, %	49,6	53,5	59,1
Частка сертифікованої продукції, %	79,8	84,3	85,5
Відповідність продукції світовим стандартам	Так	Так	Так

Оцінка реалізації продукції (ризик незапитаної продукції), балів	3	2	2
--	---	---	---

[сформовано автором на основі Дунська]

Отже, з таблиці 2.11 бачимо, що підприємство достатньо добре забезпечене матеріальними ресурсами, як і належить, адже галузь легкої промисловості (зокрема текстильна) є матеріаломісткою. Адміністративно-управлінський персонал працює над укладанням взаємовигідних угод, ураховуючи підписання зовнішньоекономічних контрактів, предметом яких є постачання сировини для власного виготовлення тканини. Показник матеріаловіддачі незначно зменшується з роками, адже показник матеріаломісткості незначно зростає, бо зростають витрати сировини на одиницю продукції (2017 р. – 46,3%; 2018 р. – 48,1%; 2019 р. – 48,8%). Разом з цим зростає показник енергомісткості (18,4% у 2017 р.; 22,3% у 2018 р.; 19,1% у 2019 р.). Із залученням 1 грн. матеріальних витрат у 2017 р. отримувалось 1,74 грн. прибутку, натомість у 2018-2019 рр. – 1,52 грн. і 1,51 грн. відповідно. Позитивним фактором є зростання частки нової продукції, зокрема сертифікованої (сертифікати на корисну модель або артикули), а також продукція, що відповідає світовим вимогам.

Таблиця 2.12

#### Технічна складова інноваційного потенціалу

Фактори оцінки	2017	2018	2019
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,30	0,53	0,51
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,30	0,05	0,18
Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,18	0,06	0,15
Фондовіддача, грн/грн	4,11	4,64	2,84
Фондоозброєність, тис.грн/чол	72,46	87,85	175,83
Частка прогресивного обладнання, %	32,2	29,6	24,6
Оцінка рівня використання виробничих потужностей, балів	6	4	5

[сформовано автором на основі Дунська]

З аналізу технічної складової інноваційного потенціалу ПрАТ «Едельвіка» бачимо, що деякі з основних засобів підприємства потребують оновлення. Про це свідчить показник фондовіддачі, який зменшився протягом 2017-2019 рр. майже у 1,5 рази. Частка прогресивного обладнання також демонструє спад, а для

підприємства, що займається виготовленням інноваційної продукції, цей фактор є вкрай важливим.

Таблиця 2.13

## Технологічна складова інноваційного потенціалу

Фактори оцінки	2017	2018	2019
Оцінка рівня новизни технологій, що використовуються у виробництві, балів	7	6	6
Кількість введених в дію нових та модернізованих технологічних процесів, од	30	26	24
Частка введених нових технологій, %	38,5	37,3	37,1
Частка вдосконалених технологій, %	45,6	43,4	42,7

[сформовано автором на основі Дунська]

На підприємстві діє сертифікована система управління якістю на виробництві згідно з вимогами ДСТУ ISO 9001:2009. Також діє регіональна лабораторія легкої промисловості, акредитована Національним агентством з акредитації України на відповідність ДСТУ ISO/IEC 17025. «Едельвіка» має гігієнічні висновки щодо сировини та готової продукції, технологічні режими виготовлення тканин.[Костюк].

Менеджмент підприємства разом із технічними фахівцями відділів «Едельвіки» перманентно працюють над розробкою й упровадженням ряду інноваційних процесів або ж цілих інноваційних проєктів.

Оцінка технологічної складової формування інноваційного потенціалу свідчить про її розвиненість на рівні вище середнього. Кожного року на підприємстві впроваджується більше третини нових технологій, а також майже половина удосконалених. Однак бачимо, що у 2019 р. частка обох трох зменшилася у порівнянні з попередніми періодами. Підприємству слід нарощувати свій технологічний потенціал, аби залишатися конкурентоздатним.

Перейдімо до комплексного аналізу фінансово-економічної складової інноваційного потенціалу. Розглянемо детально динаміку та структуру джерел утворення активів за допомогою вертикального та горизонтального аналізів.

Таблиця 2.14

## Вертикальний аналіз динаміки та структури джерел утворення активів

ПрАТ «Едельвіка» у 2019 р.

№ з/п	Показники	На початок періоду	На кінець періоду	Відхилення	
				абсол., тис. грн.	відносно, %
1	Активи підприємства, всього	86122	118261	32139	37,9
2	Необоротні активи	9906	27780	17874	180,4
	- у відсотках до всіх активів	<b>11,5</b>	<b>23,4</b>	<b>11,9</b>	X
3	Оборотні активи	76216	90481	14265	18,7
	- у відсотках до всіх активів	<b>88,5</b>	<b>76,6</b>	<b>88,1</b>	X
3.1.	Матеріальні оборотні активи	123032	150518	27486	22,3
	- у відсотках до оборотних активів	61,4	66,4	5,0	X
3.2.	Дебіторська заборгованість	13672	14002	330	2,4
	- у відсотках до оборотних активів	17,9	15,5	-2,4	X
3.3.	Грошові кошти та їх еквіваленти	1111	1115	4	0,4
	- у відсотках до оборотних активів	1,5	1,2	-0,3	X
3.4.	Інші оборотні активи	6	105	99	1650
	- у відсотках до оборотних активів	0,008	0,100	0,092	X
4(2).	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-

З табл. 2.14 видно, що необоротні активи підприємства складали на початку періоду 11,5%, а оборотні активи – 88,5 % в загальній сумі всіх активів підприємства. На кінець періоду співвідношення змінилося (23,4 % - необоротні, 76,6 % - оборотні), тобто питома вага необоротних активів зросла. Можна припустити, що ПрАТ «Едельвіка» оновило необоротні активи. При дослідженні структури оборотних активів бачимо, що основна питома вага припадає на матеріальні оборотні активи (61,4 % на початку періоду та 66,4 % на кінець). Грошові активи займають невелику питому вагу (1,5 % на початку та 1,2 % на кінець звітних періодів). Дебіторська заборгованість (потенц. грошові активи) відповідно 17,9 % і 15,5 % . Таким чином, мобільність обігових активів зменшується (адже грошові активи впала з 1,5 % до 1,2 %).

Таблиця 2.15

## Горизонтальний аналіз динаміки та структури джерел утворення активів

ПрАТ «Едельвіка» у 2019 р.



№ з/п	Показники	На початок періоду	На кінець періоду	Відхилення	
				абсол., тис. грн.	віднос-не, %
1	2	3	4	5	6
1.	Джерела утворення активів, всього	86122	118261	32139	37,3
2.	Власний капітал	29794	84925	55131	185,0
	- у відсотках до всіх джерел утворення активів	34,6	71,8	37,2	X
2.1.	Власний оборотний капітал (ряд. 380-80 (1495-1095))	19888	57145	37257	187,3
	- у відсотках до власного капіталу	66,8	67,3	0,5	X
3.	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	13848	4558	-9290	-67,1
	- у відсотках до всіх джерел утворення активів	16,1	3,9	-12,2	X
4.	Поточні зобов'язання	42480	28778	-13702	-32,3
	- у відсотках до всіх джерел утворення активів	49,3	24,3	-25,0	X
4.1.	Кредити банків	4347	15059	10712	246,4
	- у відсотках до поточних зобов'язань	<b>10,2</b>	<b>52,0</b>	41,8	X
4.2.	Кредиторська заборгованість	38115	13840	-24275	-63,7
	- у відсотках до поточних зобов'язань	<b>89,8</b>	<b>48,0</b>	-41,8	X
5(1).	Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-
	- у відсотках до всіх джерел утворення активів	-	-	-	X
5(2). *	Зобов'язання, пов'язані з необорот. активами, утрим. для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-
	- у відсотках до всіх джерел утворення	-	-	-	X

При аналізі структури позикових активів виявлено, що на початку звітної періоду основну питому вагу складала кредиторська заборгованість (89,8 %), і лише 10,2 % кредити банків. Натомість на кінець періоду співвідношення стало майже однаковим: 52 % становила кредиторська заборгованість і 48 % банківські кредити. Питома вага довгострокових зобов'язань на кінець періоду зменшилася з 16,1 % до 3,9 %, як і поточних зобов'язань – 49,3 до 4,3 %. Власний капітал збільшився на 37,2 %.

Таблиця 2.16

## Фінансово-економічна складова інноваційного потенціалу

Фактори оцінки	2017	2018	2019
Коефіцієнт маневреності	0,84	1,09	1,13
Коефіцієнт іммобілізації	0,35	0,36	0,37
Коефіцієнт модернізації	0,18	0,35	0,45

Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,43	0,35	0,53
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,81	1,79	3,14
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,35	0,35	0,72
Коефіцієнт оборотності запасів	0,45	0,41	0,38
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,67	0,64	0,63
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,24	3,26	3,78

Коефіцієнт маневреності відповідає нормативному значенню ( $\geq 0,1$ ) впродовж усього періоду. Значення даного показника свідчать про те, що частини власного капіталу є достатньо для фінансування як оборотних, так і необоротних активів [Kobyletskii].

Коефіцієнт імобілізації залишається майже без змін протягом аналізованого періоду із середнім значенням 0,36. Чим нижче значення цього коефіцієнта, тим це є краще, адже тоді більший обсяг капіталу задіяний у формуванні портфеля активних операцій.

Коефіцієнт модернізації свідчить про все більший знос основних засобів із кожним роком. Коефіцієнт швидкої ліквідності не досягає нормативного значення (0,5 і вище) у 2017-2018 рр., проте у 2019 р. його значення свідчить, що підприємство тільки починає бути спроможним вчасно погашати короткострокові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) демонструє, що оборотних активів на підприємстві у 2019 р. вистачить для погашення поточних зобов'язань та забезпечень, проте в 2017-2018 рр. цей показник не досягав нормативного значення ( $\geq 2,0$ ).

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) показує, що питома вага власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у діяльність ПрАТ «Едельвіки» за 2017-2018 рр., була менша за нормативний показник 0,5. Однак у 2019 р. підприємство здійснило заходи щодо збільшення величини власного капіталу, який тепер відповідає нормативному значенню та складає 72% від підсумку балансу, що є доволі позитивним зрушенням у фінансовій стійкості підприємства.

Показники оборотності товарно-матеріальних запасів характеризують

зниження швидкості їх реалізації (0,45 у 2017 р. і 0,38 у 2019 р.). Динаміка даного показника характеризує уповільнення швидкості обороту оборотних активів, що означає зниження частки чистого доходу, що генерується кожною гривнею, вкладеної підприємством у оборотних кошти, тобто є негативним для підприємства.

Варто відзначити, що збільшення кількості оборотів дебіторської заборгованості (з 3,24 до 3,78) є позитивним зрушенням, яке свідчить про ефективність використання цього виду активів.

Для надання загальної оцінки фінансово-економічної складової інноваційного потенціалу ПрАТ «Едельвіка» скористаймося інтегральним методом «credit-men» французького вченого Ж. Депаляна (J. Depalyan). Згідно з результатом Z-score, даний метод дає змогу точно описати стан фінансової ситуації підприємства.

Таблиця 2.17

Оцінка фінансового стану ПрАТ «Едельвіка» методом  
«credit-men» Ж. Депаляна

Позначення	Показники	2017	2018	2019
X1	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,43	0,35	0,53
X2	Коефіцієнт кредитоспроможності	1,81	1,79	3,14
X3	Коефіцієнт іммобілізації власного капіталу	0,35	0,36	0,37
X4	Коефіцієнт оборотності запасів	0,45	0,41	0,38
X5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,24	3,26	3,78

[сформовано автором на основі Kravchenko]

X1 – високоліквідні активи / поточні зобов'язання;

X2 – власний капітал / зобов'язання;

X3 – високоліквідні активи / баланс;

X4 – виручка / дебіторська заборгованість;

X5 – виручка / дебіторська заборгованість [Козьменко].

Далі приведемо показники до стандартизованого вигляду наступним чином [Kobyletskii]:

- Коефіцієнт швидкої ліквідності  $N1 = X1 / 0,6$ ;

- Коефіцієнт кредитоспроможності  $N2 = X2 / 1$ ;
- Коефіцієнт імобілізації власного капіталу  $N3 = X3 / 0,5$ ;
- Коефіцієнт оборотності запасів  $N4 = X4 / 7$ ;
- Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості  $N5 = X5 / 20$ .

Результати даного нормування наведені у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Стандартизовані показники оцінки фінансового стану ПрАТ «Едельвіка»  
методом «credit-men» Ж. Депаляна

Позначення	Показники	2017	2018	2019
N1	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,72	0,58	0,88
N2	Коефіцієнт кредитоспроможності	1,81	1,79	3,14
N3	Коефіцієнт імобілізації власного капіталу	0,70	0,72	0,74
N4	Коефіцієнт оборотності запасів	0,06	0,05	0,05
N5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,162	0,163	0,189

[сформовано автором на основі Kobyletskii]

$$Z = 25 \cdot N1 + 25 \cdot N2 + 10 \cdot N3 + 20 \cdot N4 + 20 \cdot N5;$$

Коефіцієнти рівняння (25, 25, 10, 20, 20) виражають питому вагу впливу кожного з показників.

- Якщо  $Z = 100 \rightarrow$  фінансова ситуація нормальна;
- Якщо  $Z > 100 \rightarrow$  фінансова ситуація позитивна;
- Якщо  $Z < 100 \rightarrow$  фінансова ситуація хитка, викликає тривогу [Козьменко].

$$Z_{2017} = 25 \cdot 0,72 + 25 \cdot 1,81 + 10 \cdot 0,70 + 20 \cdot 0,06 + 20 \cdot 0,162 = 74,69;$$

$$Z_{2018} = 25 \cdot 0,58 + 25 \cdot 1,79 + 10 \cdot 0,72 + 20 \cdot 0,05 + 20 \cdot 0,163 = 70,71;$$

$$Z_{2019} = 25 \cdot 0,88 + 25 \cdot 3,14 + 10 \cdot 0,74 + 20 \cdot 0,05 + 20 \cdot 0,189 = 112,68.$$

Отже, Z-показники інтегрального методу «credit-men» Ж. Депаляна, підтверджуючи вищенаведені результати поодинокі оцінки основних фінансових показників, свідчать про нестабільний фінансово-економічний стан ПрАТ «Едельвіка» у 2017-2018 роках ( $Z=74,69$  і  $Z=70,71$  відповідно). Однак станом на 2019 рік фінансова ситуація підприємства значно покращилася по всіх показниках, що дає змогу надати їй позитивну оцінку та вважати надійною

( $Z=112,68$ ).

Експертні оцінки (в межах 1-10 балів) стосовно інформаційно-комунікативної складової підприємства наведені в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Інформаційно-комунікативна складова інноваційного потенціалу

Фактори оцінки	2017	2018	2019
Рівень використання інформаційних технологій, балів	7	7	8
Ефективність комунікативних каналів, балів	7	8	8

[сформовано автором на основі Дунська]

Дані оцінки характеризують відсутність перепон у формуванні, надсиланні та отриманні якісної та достовірної інформації, однак свідчать про незначну часову затримку. У свою чергу, вони допомагають зменшити собівартість виробленої продукції за рахунок зниження операційних витрат.

Таблиця 2.20

Маркетингова складова інноваційного потенціалу

Фактори оцінки	2017	2018	2019
Витрати на рекламу та маркетингові заходи, тис.грн	1567,7	1366,2	1303,4
Частка витрат на рекламу та маркетингові заходи в загальних витратах, %	3,2	2,6	2,1

Динаміка витрат на просування товару підприємства свідчить про зменшення їх частки у загальному обсязі витрат. Це може бути пов'язане зі зниженням пріоритетності даного виду витрат.

Для фінального висновку щодо загальної оцінки інноваційного потенціалу ПрАТ «Едельвіка» пропонуємо побудувати морфологічну матрицю (табл.2.21), у якій враховані всі попередньо проаналізовані складові потенціалу. Такі три складові, як ресурсно-продуктова, технічна і технологічна, вважаємо доцільно об'єднати в одну, адже вони оцінюють інноваційність рівня виробництва.

Таблиця 2.21

Морфологічна матриця для аналізу інноваційного потенціалу ПрАТ «Едельвіка»

Складові аналізу	Рівні оцінки
------------------	--------------

інноваційного потенціалу			
1. Інноваційний рівень виробництва	Високий	Середній	Низький
- ресурсно-продуктова підсистема			
- технічна підсистема			
- технологічна підсистема			
2. Фінансовий стан підприємства	Стабільний		Не стабільний
3. Оцінка організаційно-кадрової складової:			
- інноваційна спрямованість організації	Присутня		Відсутня
- інноваційна сприйнятливість персоналу	Висока	Нейтральна	Негативна
- оцінка стану людських ресурсів	Висока	Середня	Низька
4. Рівень науково-дослідної складової	Високий	Середній	Низький
5. Оцінка системи маркетингу	Підтримувальна (стійка)		Непідтримувальна (слабка)
6. Інформаційно-комунікативна складова			
- рівень використання інформаційних технологій	Високий	Середній	Низький
- ефективність комунікативних каналів	Висока	Середня	Низька
Загальна оцінка: рівень розвитку інноваційного потенціалу підприємства		Середній	

[сформовано автором на основі Дунська]

Інноваційний рівень виробництва має середній рівень розвитку, адже підприємство є послідовником. Інноваційні прояви, зазвичай, є реакцією на уже впроваджені новації (продукти та процеси) лідерів галузі. Проте це зовсім не означає, що підприємство є аутсайдером. Саме тому даному факторові надана середня оцінка. Таку ж оцінку отримав стан людських ресурсів.

Фінансове становище охарактеризоване як нестабільне, адже аналіз показав, що у 2017-2018 рр. були наявні деякі серйозні проблеми, зате у 2019 р. ситуація змінилася у протилежну (позитивну) сторону.

Маркетингова складова оцінена як непідтримувальна, бо частка витрат на

рекламу та маркетингові заходи щороку зменшується. Також використовуються застарілі види офлайн-просування, як-от реклама у наземному транспорті. Водночас SMM (маркетинг у соціальних мережах) не є добре розвиненим. В основному продажі в роздріб здійснюються через сайт компанії та сайти партнерів.

Високу оцінку отримали науково-дослідна, інформаційно-комунікаційна та частково організаційно-кадрова складова ПрАТ «Едельвіка».

Отже, загальна оцінка розвитку інноваційного потенціалу ПрАТ «Едельвіка» – середня.

## Висновки до розділу 2

Отже, ПрАТ «Едельвіка» – це єдине текстильне підприємство України, на якому процес виробництва починається із власного виготовлення тканини, де ручна вишивка успішно замінена на машинний тканий орнамент найрізноманітніших варіацій та високої якості.

За допомогою SPACE-аналізу (оцінка стратегічної позиції та дій) встановлено, що компанія використовує стратегію концентрованого зростання.

Під час експрес-аналізу фінансової складової інноваційного потенціалу було виявлено декілька проблем впродовж 2017-2018 років, зокрема низький рівень ліквідності. Тому було проведено розгорнутий аналіз фінансового стану підприємства за використання методу «credit-men» Ж. Депаляна. Даний аналіз підтвердив хитку ситуацію фінансового стану «Едельвіки» у даних роках, проте водночас засвідчив, що протягом 2019 р. динаміка змінилася в позитивну сторону. Наразі підприємство можна вважати фінансово стабільним, кредитоспроможним, і незалежним.

Також результати дослідження показали, що «Едельвіка» має великий потенціал, займає хорошу позицію на ринку, проте не є лідером галузі. Управління активами підприємства не є ефективним, простежується високий рівень зносу основних засобів і значна тривалість обороту запасів.

Однак, оскільки основою забезпечення інноваційного розвитку діяльності «Едельвіки» є висококваліфіковані менеджери, технологи та спеціалісти, які постійно стежать за тенденціями та трендами ринку, займаються розробкою та впровадженням нових технологій, нових моделей та цілих колекцій одягу, використовуючи нові види сировини, нові підходи до управління, підприємство має всі шанси виправити недоліки у свої діяльності та і надалі використовувати інноваційні можливості (ресурси) для ефективного управління інноваційним потенціалом.

Для надання інтегральної оцінки інноваційного потенціалу була розроблена морфологічна матриця, що встановила його середній рівень розвитку.



### РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК ЧАСТИНИ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ЕДЕЛЬВІКА»

#### 3.1. Розробка стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства

Ефективна стратегія інноваційного розвитку підприємства покликана задовольняти потреби споживачів, відповідаючи ринковим тенденціям, посилювати позицію на ринку та усувати недоліки, які заважають успішному функціонуванню підприємства.

Аналіз складових інноваційного потенціалу ПрАТ «Едельвіка» визначив наявність високої перспективи стати одним із лідерів галузі. Однак існує низка проблем, що заважає досягненню цієї мети.

Задля усунення наявних слабких сторін, пропонуємо реалізацію стратегії, що спрямована на зміцнення технічної, технологічної та маркетингової складових потенціалу.

Важливим етапом є визначення стратегічних цілей і тактики впровадження розробленої стратегії.

При формуванні цілей необхідно враховувати лімітованість ресурсів підприємства та обмеженість збуту продукції. Головною стратегічною ціллю розвитку інноваційного потенціалу є підвищення ефективної діяльності підприємства на довгострокову перспективу. Для досягнення цієї мети варто врахувати наступні тактичні цілі:

- галузь та специфіку діяльності, асортимент продукції;
- основні фінансові показники, як-от: виручка, прибуток, ліквідність і тд.;
- інтереси споживачів, тенденції сучасного попиту, соціальні цілі.

Саме тому стратегія розвитку інноваційного потенціалу містить наступні заходи її реалізації, наведені на рисунку 3.1.

Запропоновані елементи стратегії потребують деяких фінансових інвестицій. Горизонтальний аналіз структури джерел утворення активів є підтвердженням спроможності підприємства фінансувати дані заходи.

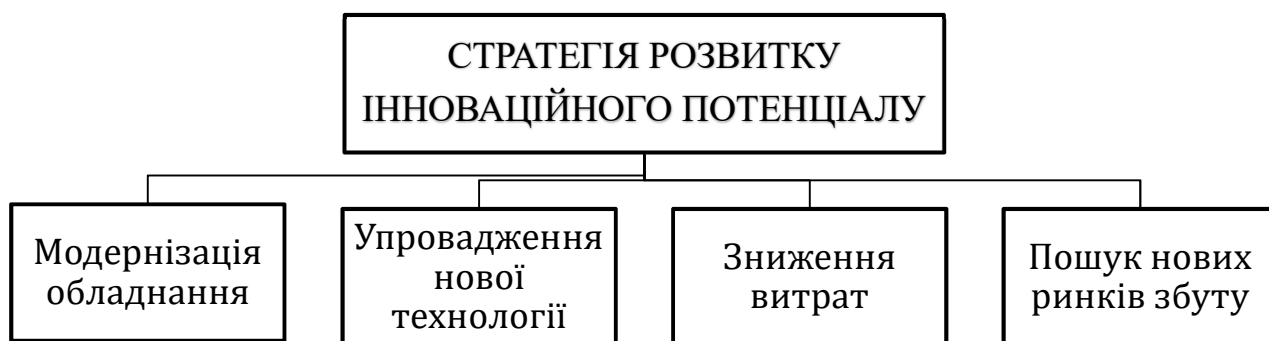


Рис.3.1 Стратегія розвитку інноваційного потенціалу ПрАТ «Едельвіка»

До розгляду пропонується проект, який пов'язаний із заміною застарілого устаткування, впровадженням інноваційної технології обробки виробів з льону, а також зниження витрат й освоєння нових ринків збуту продукції.

### 3.1.1. Підвищення ефективності використання основних засобів

Першою складовою є модернізація обладнання. Підприємство не може самостійно модернізувати його. Тому слід звернутися до лідерів у виробництві такого виду обладнання. Найбільш інноваційні розробки представлені компаніями Дюркопп Адлер (Dürkopp Adler), Джуки (Juki), Ягуар (Jaguar), Бразер (Brother), Рімольді Неккі (Rimoldi Necchi), Пегасус (Pegasus) і т.п.

Оскільки фінансові ресурси підприємства обмежені, а японська компанія зі світовим ім'ям Джуки (Juki) пропонує якісне обладнання за помірними цінами, тому з метою підвищення ефективності використання основних засобів, зниження виробничих витрат та підвищення якості продукції пропонуємо в потоці з виготовлення вишиванки жіночої замінити 3 універсальні машини Juki DDL-8100eH та 3 напіваавтомати Dürkopp Adler 749F на 5 програмованих автоматів Juki AMS 210B.

Для реалізації проекту необхідно інвестиції в розмірі 514 тис. грн. (5 од. \* 102790 грн.).

У таблиці 3.1 наведені вихідні дані для розрахунку економічної ефективності пропонуваних заходів.

Таблиця 3.1.

## Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності

№ п/п	Найменування показника	Умовне позначення	Одиниці виміру	Значення показника	
				До впровад- ження	Після впровад- ження
1	Випуск в зміну	Взм	од.	289	301
2	Число змін	п зм		1	1
3	Число робочих днів	Др	днів	220	220
4	Річний випуск продукції	Вр	од.	63580	66220
5	Тарифна ставка I розряду	Тст	грн.	2,1	2,1
6	Середній тарифний коефіцієнт	Кср		1,28	1,28
7	Доплати і додаткова заробітна плата	Д	%	60	60
8	Відрахування на соціальні заходи	С	%	37,96	37,96
9	Трудовісткість 1 виробу	Тр	с	6683	6369
10	Умовно-постійні витрати на одиницю продукції	У	грн.	44,58	-

1) Економію із заробітної плати (Езп) визначають наступним чином:

$$\text{Езп} = (\rho_1 - \rho_2) * \left(1 + \frac{Д}{100}\right) * \left(1 + \frac{С}{100}\right) * \text{Вр}_2, \quad (3.1)$$

де  $\rho_1, \rho_2$  – розцінка на операції або групу операцій відповідно до і після впровадження заходу, грн.;

Д – розмір доплат та додаткової з/п, %;

С – відрахування на соціальні заходи, %;

$\text{Вр}_2$  – річний випуск продукції після впровадження заходів, од.

Розцінка на одиницю виробу:

$$\rho_1 = \frac{\text{Тст} * \text{Ктар}_1 * \text{Тр}_1}{3600}, \quad \rho_2 = \frac{\text{Тст} * \text{Ктар}_2 * \text{Тр}_2}{3600}, \quad (3.2)$$

де Тст – тарифна ставка 1-го розряду, грн.

$\text{Ктар}_1; \text{Ктар}_2$  – тарифний коефіцієнт відповідного розряду до та після впровадження заходів відповідно;

$\text{Тр}_1; \text{Тр}_2$  – норма часу на виріб, відповідно до та після впровадження заходів (трудомісткість).

$$\rho_1 = \frac{2,1 * 1,28 * 6683}{3600} = 4,99 \text{ грн}; \quad \rho_2 = \frac{2,1 * 1,28 * 6369}{3600} = 4,76 \text{ грн.}$$

$$E_{\text{п}} = (4,99 - 4,76) * (1 + \frac{60}{100}) (1 + \frac{37,96}{100}) * 66220 = 34270,37 \text{ грн.}$$

2) Економію на умовно-постійних витратах ( $E_{\text{уп}}$ ) внаслідок збільшення випуску продукції розраховують за формулою:

$$E_{\text{уп}} = (\gamma * r - \frac{\gamma * r * 100}{100 + \Delta B_{\text{зм}}}) * B_{\text{р}2}, \quad (3.3)$$

де  $\gamma$  – умовно-постійні витрати на одиницю продукції до впровадження заходів, грн.;

$r$  – питома вага витрат часу в цеху в загальній трудомісткості на виріб, %;

$\Delta B_{\text{р}}$  – приріст обсягу виробництва, обумовлений впровадженням заходів, %.

$$\Delta B_{\text{зм}} = \frac{B_{\text{зм}2}}{B_{\text{зм}1}} * 100 - 100; \quad (3.4)$$

$B_{\text{зм}1}$ ,  $B_{\text{зм}2}$  – обсяг виробництва за одну зміну відповідно до та після впровадження заходу, од.

Розрахунок економії умовно-постійних витрат виконується тільки у випадку, коли впровадження заходів у цеху супроводжується зростанням обсягу виробництва.

$$\Delta B = \frac{301}{289} * 100 - 100 = 4,15 \%$$

$$E_{\text{уп}} = (44,58 * 0,75 - \frac{44,58 * 0,75 * 100}{100 + 4,15}) * 66220 = 88268,40 \text{ грн.}$$

3) Економію на сировині та матеріалах ( $E_{\text{м}}$ ) визначають за формулою:

$$E_{\text{м}} = (H_{\text{м}1} C_{\text{м}1} - H_{\text{м}2} C_{\text{м}2}) * B_{\text{р}2}, \quad (3.5)$$

де  $H_{\text{м}1}$ ,  $H_{\text{м}2}$  – норма витрат матеріалів на одиницю виробу до та після впровадження заходів у натуральному вимірі, м;

$C_{\text{м}1}$ ,  $C_{\text{м}2}$  – оптова ціна за одиницю матеріалу до та після впровадження заходів, грн. (за даними підприємства).

$$E_{\text{м}} = (1,20 * 176 - 1,19 * 176) * 66220 = 116547,20 \text{ грн.}$$

Сумарна економія на обсяг виробництва у розрахунковому році визначається:

$$E_c = E_{зп} + E_{уп} + E_m, \quad (3.6)$$

$$E_c = 34270,37 + 88268,40 + 116547,20 = 239085,97 \text{ грн.}$$

Далі розрахуємо зміни витрат з експлуатації та обслуговування обладнання.

1) Витрати з заробітної плати на ремонт та утримання обладнання (Взп):

$$Взп = \frac{З_{ср} * К_{у.од} * n_з}{З_{обс}} * \left(1 + \frac{С}{100}\right), \quad (3.7)$$

де  $З_{ср}$  – середньорічна заробітна плата одного робітника-ремонтника (за даними підприємства), грн.;

$К_{у.од}$  – коефіцієнт переводу обладнання в умовні одиниці;

$n_з$  – кількість змін роботи устаткування;

$З_{обс}$  – зона обслуговування устаткування одним робітником, у.од.

$$Взп_{8100eH} = \frac{7870 * 1,5 * 1}{100} * \left(1 + \frac{37,96}{100}\right) = 162,86 \text{ грн.}$$

Аналогічно розрахуємо витрати для інших видів обладнання та зведемо розрахунки в таблицю 3.2.

2) Витрати на електроенергію двигунів (Вел):

$$Вел = \frac{М * Т_{зм} * n_з * Др * К_з * Цел}{\eta}, \quad (3.8)$$

де  $М$  – потужність двигуна, кВт/год;

$Т_{зм}$  – тривалість зміни, год;

$Др$  – кількість робочих днів за рік;

$К_з$  – коефіцієнт завантаження обладнання;

$Цел$  – ціна за 1 кВт/год електроенергії, грн. (за даними підприємства);

$\eta$  – коефіцієнт корисної дії, який враховує втрати у трансформаторі, мережі.

$$Вел_{8100eH} = \frac{0,4 * 8 * 1 * 220 * 0,27 * 0,76}{0,85}$$

Аналогічно розрахуємо витрати для інших видів обладнання та зведемо розрахунки в таблицю 3.2.

3) Амортизаційні відрахування ( $V_{ам}$ ):

$$V_{ам} = \frac{V_{об} * A}{100}, \quad (3.9)$$

де  $V_{об}$  – вартість одиниці устаткування, грн.;

$A$  – річна норма амортизаційних відрахувань, %.

$$V_{ам}^{8100\text{єН}} = \frac{9490 * 24}{100}$$

Аналогічно розрахуємо витрати для інших видів обладнання та зведемо розрахунки в таблицю 3.2.

4) Витрати на запасні частини та мастильні матеріали, що становлять 10% вартості обладнання ( $V_{зч}$ ):

$$V_{зч}^{8100\text{єН}} = \frac{9490 * 10}{100} = 949 \text{ грн.}$$

Аналогічно розрахуємо витрати для інших видів обладнання та зведемо розрахунки в таблицю 3.2.

Використовуючи розрахунки в таблиці 3.2., визначимо зміну експлуатаційних витрат ( $\Delta Z$ ):

$$\Delta Z = \left( \frac{Z_2}{B_2} - \frac{Z_1}{B_1} \right) * V_{р2}, \quad (3.10)$$

де  $Z_1$  і  $Z_2$  – вартість експлуатаційних витрат обладнання відповідно до та після впровадження заходів, грн.

$$\Delta Z = \left( \frac{177398,40}{66220} - \frac{32924,23}{63580} \right) * 66220 = 143107,08 \text{ грн.}$$

При впровадженні організаційно-технічних заходів виникло зростання експлуатаційних витрат, що негативно впливає на зниження собівартості.

Визначимо економію від зниження собівартості ( $\Delta C$ ):

$$\Delta C = E_c \pm \Delta Z, \quad (3.11)$$

$$\Delta C = 239085,97 - 143107,08 = 95978,89 \text{ грн.}$$

Величину збільшення прибутку ( $\Delta П$ ) визначають як суму наступних складових:

- зниження повних витрат ( $\Delta C$ );
- зростання прибутку за рахунок збільшення випуску продукції ( $\Delta Пв$ );

$$\Delta Пв = \Delta Вр * Под, \quad (3.12)$$

де Под – прибуток з одиниці виробу звичайної якості, грн.

$$\Delta Вр = 66220 - 63580 = 2640 \text{ од.}$$

$$\Delta Пв = 2640 * 205,16 = 541622,4 \text{ грн.}$$

Приріст чистого прибутку складає:

$$\Delta Пч = \Delta C + \Delta Пв, \quad (3.13)$$

$$\Delta Пч = (95978,89 + 541622,4) * 0,75 = 478200,97 \text{ грн.}$$

Визначимо показники ефективності заходів, які впроваджуємо:

1. Зміна капітальних витрат:

$$\Delta K = K_2 - K_1 * \frac{Вр_2}{Вр_1}, \quad (3.14)$$

де  $K_1, K_2$  – капітальні витрати до і після впровадження заходів відповідно, грн.;

$$\Delta K = 513950,0 - 89970,0 * \frac{66220}{63580} = 420244,22 \text{ грн.}$$

2. Термін окупності нових капітальних витрат:

$$T_{ок}^н = \frac{K_2}{\Delta Пч}, \quad (3.15)$$

$$T_{ок}^н = \frac{513950,00}{478200,97} = 1,07 \text{ років}$$

3. Термін окупності додаткових капітальних витрат:

$$T_{ок}^д = \frac{\Delta K}{\Delta Пч}, \quad (3.16)$$

$$T_{ок}^д = \frac{420244,22}{478200,97} = 0,88 \text{ років}$$

4. Коефіцієнт ефективності нових капітальних витрат:

$$Кеф(н) = \frac{1}{T_{ок}^н}, \quad (3.17)$$

$$Кеф(н) = \frac{1}{1,07} = 0,93$$

5. Коефіцієнт ефективності додаткових капітальних витрат:

$$Кеф(д) = \frac{1}{T_{ок}^д}, \quad (3.18)$$

$$Кеф(д) = \frac{1}{0,88} = 1,14$$

6. Річний економічний ефект:

$$E_p = \Delta Пч - E_n * \Delta К \quad (3.19)$$

$$E_p = 478200,97 - 0,15 * 420244,22 = 415164,33 \text{ грн.}$$

Отже, власних коштів (фінансових ресурсів) підприємства достатньо для інвестицій у нове обладнання, яке окупиться через 1,07 року. Термін окупності додаткових капітальних витрат становить 0,88 року. Сума прибутку в розрахунковому році складає 541622,4 грн. і є більшою, ніж сума інвестиційних коштів (513950,0 грн.), що свідчить про ефективність запропонованих заходів.

### 3.1.2 Упровадження нової технології виробництва тканини

Ринки одягу в Україні перенасичені, так само як і у багатьох країнах світу. Тому на перший план виступають якісні параметри одягу, що створюють додаткову цінність для споживача. Оскільки компанія виробляє самостійно лляні тканини, що відповідає стандартам екологічності, та пошиває з них одяг, доцільним буде удосконалити технологію виробництва тканини. В роботі обираємо стадію технологічного процесу «Оздоблення». Пропонуємо додати технологічний перехід «Антиусадочна обробка» та «Незминальність», аби на готових виробах з льону не утворювалися складки та зморшки, тобто щоб був збережений привабливий вигляд під час носіння.



Під зминальністю текстильних матеріалів розуміється їх здатність утворювати при перегибах і натиску складки чи зморшки, що не зникають. Зминальність є наслідком прояву пластичної та еластичної деформації з великим періодом релаксації. Здатність матеріалу відновлювати первинну форму (розгладжуватися) після перегину та стискання (тиску) називається незминальність. Властивість незминальності утворюється завдяки еластичній та пружній деформації з малим періодом релаксації.

У таблиці 3.2 зображено зміни властивостей тканини після її апретування (остаточного оздоблення) штучними смолами.

Таблиця 3.2

Незминальність і умовно-пружна деформація тканин до та після обробки на окремих артикулах лляної тканини

Артикул тканини	Незминальність, %		Умовно-пружна деформація, %	
	до обробки	після обробки	до обробки	після обробки
ТПК-294	79,1	79,6	0,84	0,79
ТПК-231	78,2	73,9	0,78	0,71
ТПК-249	74,4	67,9	0,71	0,55

Для надання тканинам таких додаткових властивостей застосовуємо обробку меламіноформальдегідними смолами, сушку при 60-100 °С та нагрівання при 130-170 °С протягом 5-15 хвилин.

Додаткові витрати виробництва на впровадження нової технології обробки лляної тканини складатимуть 12548 грн. на 1 тис. м<sup>2</sup> (див. табл.3.3).

Таблиця 3.3

Додаткові витрати на апретування 1 тис. м<sup>2</sup> лляної тканини штучними смолами

№ п/п	Найменування операції	Витрати на 1 тис. м <sup>2</sup> тканини	Ціна споживчих витрат	Вартість обробки 1 тис. м <sup>2</sup> тканини, грн.
1	Просочення розчином з меламіно- формальдегідною смолою	250 кг	49,28 грн/кг	12320
2	Сушка апаратом Unimac I25-100	155,4 кВт	0,76 грн/кВт	118,1
3	Нагрівання нагрівальним роликовим верстатом 001 nbsp	144,0 кВт		109,44
Разом				12547,54

Оскільки підприємство має необхідне обладнання, основні статті витрат на впровадження нового технологічного процесу завершальної обробки тканини включають в себе витрати на розчини із штучною смолою та витрати на електроенергію наявного обладнання.

Унаслідок реалізації даної технології очікується зростання попиту на 5-7%.

Таблиця 3.4

**Економічний ефект від реалізації нової апретувальної технології  
на ПрАТ «Едельвіка»**

№ п/п	Найменування показника	Значення за 2019 рік	Очікуване значення
1.	Річний обсяг продажів, од.	63580	67395
2.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	52243	55377
3.	Чистий прибуток, тис.грн.	1589	1684

Отже, для розвитку технологічної складової інноваційного потенціалу підприємству «Едельвіка» пропонується впровадження технології апретування лляної тканини задля запобігання усадки та змиальності. Дана технологія обробки здатна забезпечити перевагу над конкурентами та підвищити рівень продаж на 5-7%. Це дозволить збільшити обсяг чистого прибутку з 1589 до 1684 тис. грн.

### **3.1.3. Удосконалення маркетингового потенціалу**

Вихід на ринок з додатковим обсягом продукції потребує ведення ефективної маркетингової політики, що є однією з важливих стратегічних складових інноваційного потенціалу. Маркетинг має велике значення для успішної діяльності підприємства. Тому помилки у визначенні ринків збуту, потенційних покупців, попиту на продукцію призводять до виробництва непотрібних товарів, неможливості їх реалізувати, затоваренню на складі чи втраті прибутку від недовиробітку.

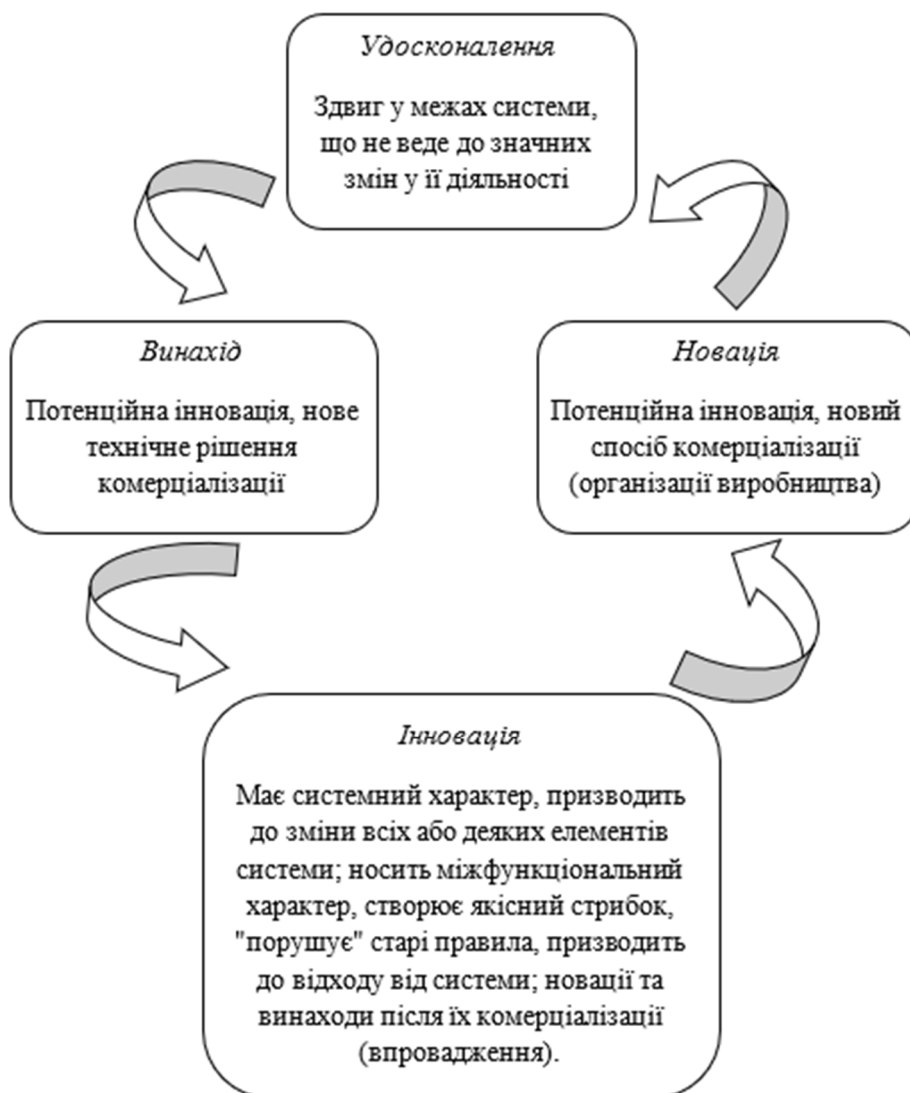
Стратегічне маркетингове планування націлює на ринок майбутнього, на стабільний розвиток в умовах конкуренції. Якщо раніше всі основні резерви

вишукувались у внутрішньому середовищі самої організації (поліпшення технології виробництва, зменшення його витрат за рахунок внутрішньовиробничих резервів, більш ефективного використання ресурсів тощо), то при стратегічному підході до вирішення назрілих проблем основні резерви шукають і знаходять у зовнішній сфері. При цьому враховується політична й економічна ситуація, останні досягнення науки і техніки, запити ринку, діяльність конкурентів.

Саме тому заходи щодо активізації збутової політики підприємства слід віднести до числа найбільш пріоритетних.

## ДОДАТКИ

## Додаток А



Поняття «удосконалення», «новація», «винахід», «інновація» [розробка автора]



Послідовність процесу управління інноваційним потенціалом підприємства

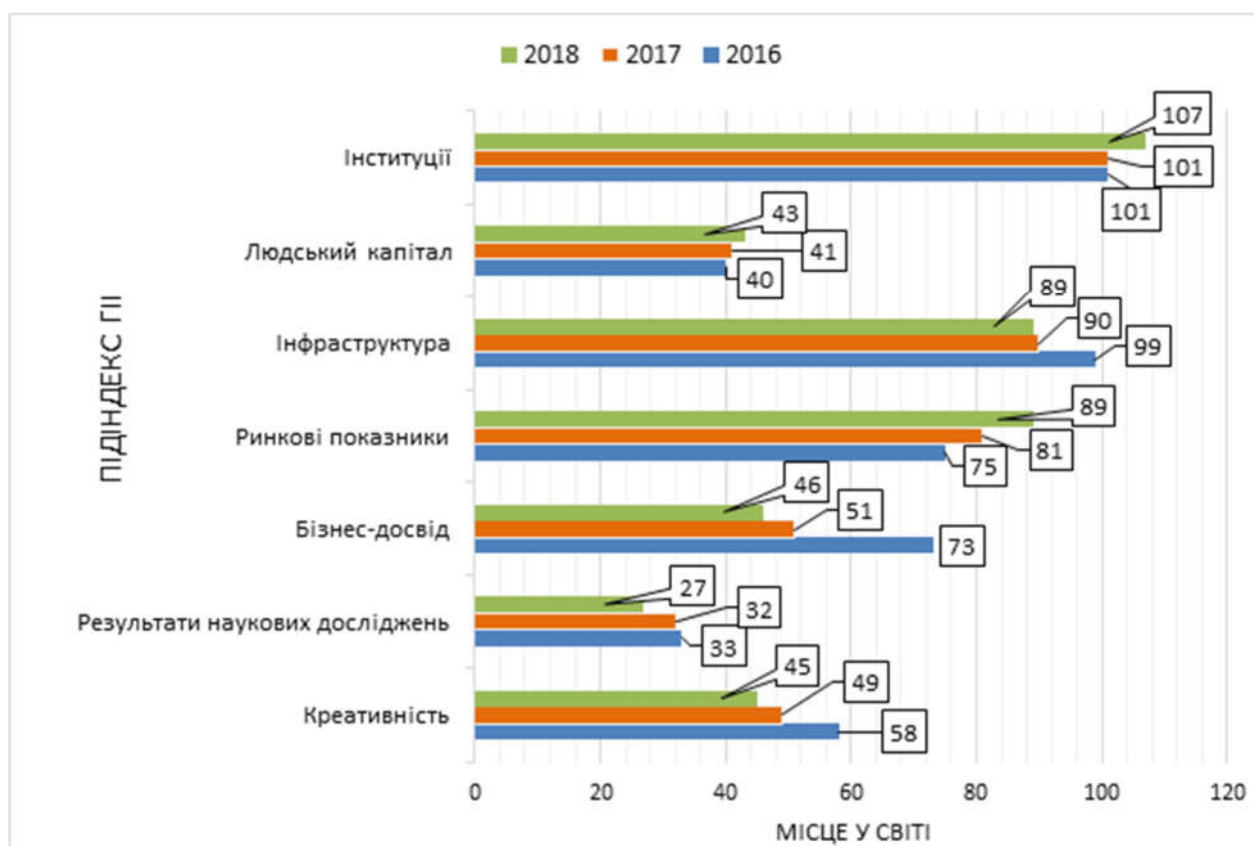
[Каширнікова, 91]

## Global Innovation Index 2018 rankings

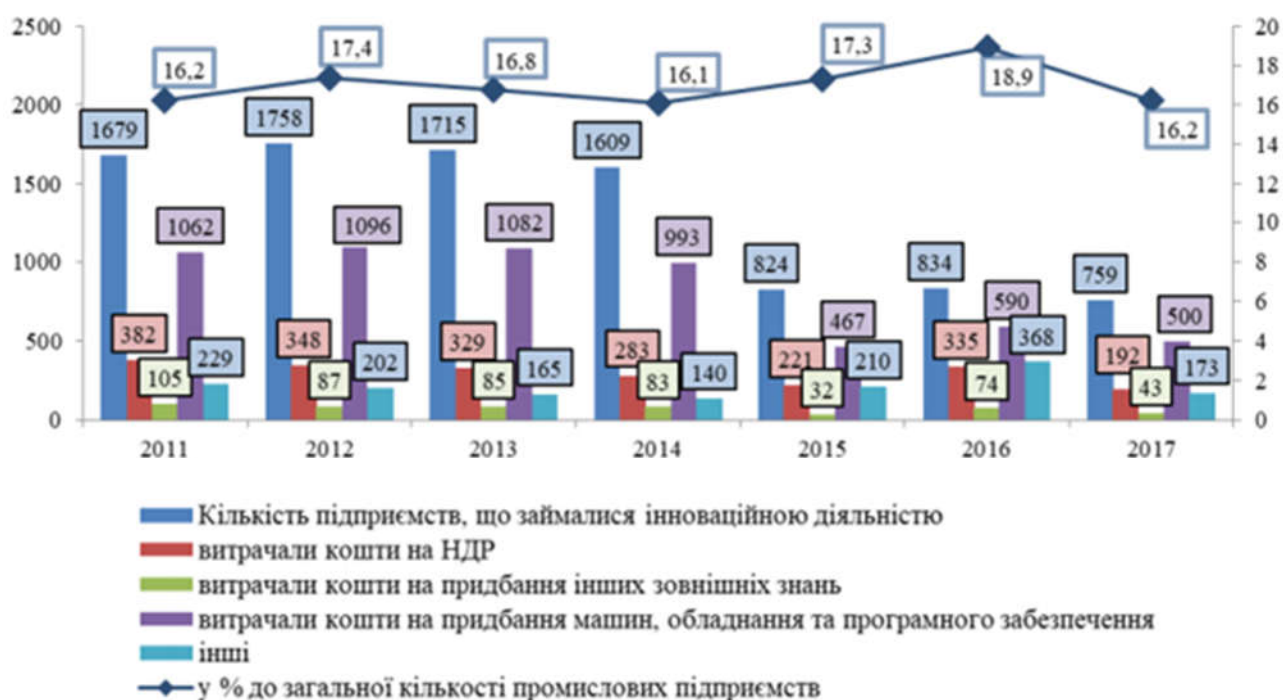
Country/Economy	Score (0–100)	Rank	Income	Rank	Region	Rank	Efficiency Ratio	Rank	Median: 0.61
Switzerland	68.40	1	HI	1	EUR	1	0.96	1	
Netherlands	63.32	2	HI	2	EUR	2	0.91	4	
Sweden	63.08	3	HI	3	EUR	3	0.82	10	
United Kingdom	60.13	4	HI	4	EUR	4	0.77	21	
Singapore	59.83	5	HI	5	SEAO	1	0.61	63	
United States of America	59.81	6	HI	6	NAC	1	0.76	22	
Finland	59.63	7	HI	7	EUR	5	0.76	24	
Denmark	58.39	8	HI	8	EUR	6	0.73	29	
Germany	58.03	9	HI	9	EUR	7	0.83	9	
Ireland	57.19	10	HI	10	EUR	8	0.81	13	
Israel	56.79	11	HI	11	NAWA	1	0.81	14	
Korea, Republic of	56.63	12	HI	12	SEAO	2	0.79	20	
Japan	54.95	13	HI	13	SEAO	3	0.68	44	
Hong Kong (China)	54.62	14	HI	14	SEAO	4	0.64	54	
Luxembourg	54.53	15	HI	15	EUR	9	0.94	2	
France	54.36	16	HI	16	EUR	10	0.72	32	
China	53.06	17	UM	1	SEAO	5	0.92	3	
Canada	52.98	18	HI	17	NAC	2	0.61	61	
Norway	52.63	19	HI	18	EUR	11	0.64	52	
Australia	51.98	20	HI	19	SEAO	6	0.58	76	
Austria	51.32	21	HI	20	EUR	12	0.64	53	
New Zealand	51.29	22	HI	21	SEAO	7	0.62	59	
Iceland	51.24	23	HI	22	EUR	13	0.76	23	
Estonia	50.51	24	HI	23	EUR	14	0.82	12	
Belgium	50.50	25	HI	24	EUR	15	0.70	38	
Malta	50.29	26	HI	25	EUR	16	0.84	7	
Czech Republic	48.75	27	HI	26	EUR	17	0.80	17	
Spain	48.68	28	HI	27	EUR	18	0.70	36	
Cyprus	47.83	29	HI	28	NAWA	2	0.79	18	
Slovenia	46.87	30	HI	29	EUR	19	0.74	27	
Italy	46.32	31	HI	30	EUR	20	0.70	35	
Portugal	45.71	32	HI	31	EUR	21	0.71	34	
Hungary	44.94	33	HI	32	EUR	22	0.84	8	
Latvia	43.18	34	HI	33	EUR	23	0.69	39	
Malaysia	43.16	35	UM	2	SEAO	8	0.66	48	
Slovakia	42.88	36	HI	34	EUR	24	0.74	28	
Bulgaria	42.65	37	UM	3	EUR	25	0.79	19	
United Arab Emirates	42.58	38	HI	35	NAWA	3	0.50	95	
Poland	41.67	39	HI	36	EUR	26	0.69	42	
Lithuania	41.19	40	HI	37	EUR	27	0.63	58	
Croatia	40.73	41	UM	4	EUR	28	0.70	37	
Greece	38.93	42	HI	38	EUR	29	0.59	74	
Ukraine	38.52	43	LM	1	EUR	30	0.90	5	
Thailand	38.00	44	UM	5	SEAO	9	0.71	33	
Viet Nam	37.94	45	LM	2	SEAO	10	0.80	16	
Russian Federation	37.90	46	UM	6	EUR	31	0.58	77	

Chile	37.79	47	HI	39	LCN	1	0.60	68	
Moldova, Republic of	37.63	48	LM	3	EUR	32	0.89	6	
Romania	37.59	49	UM	7	EUR	33	0.66	47	
Turkey	37.42	50	UM	8	NAWA	4	0.75	25	
Qatar	36.56	51	HI	40	NAWA	5	0.57	81	
Montenegro	36.49	52	UM	9	EUR	34	0.63	56	
Mongolia	35.90	53	LM	4	SEAO	11	0.72	30	
Costa Rica	35.72	54	UM	10	LCN	2	0.68	43	
Serbia	35.46	55	UM	11	EUR	35	0.63	57	
Mexico	35.34	56	UM	12	LCN	3	0.59	72	
India	35.18	57	LM	5	CSA	1	0.65	49	
South Africa	35.13	58	UM	13	SSF	1	0.55	83	
Georgia	35.05	59	LM	6	NAWA	6	0.58	79	
Kuwait	34.43	60	HI	41	NAWA	7	0.74	26	

Глобальний інноваційний індекс по країнах за 2018 р. [The GII 2018, 20]

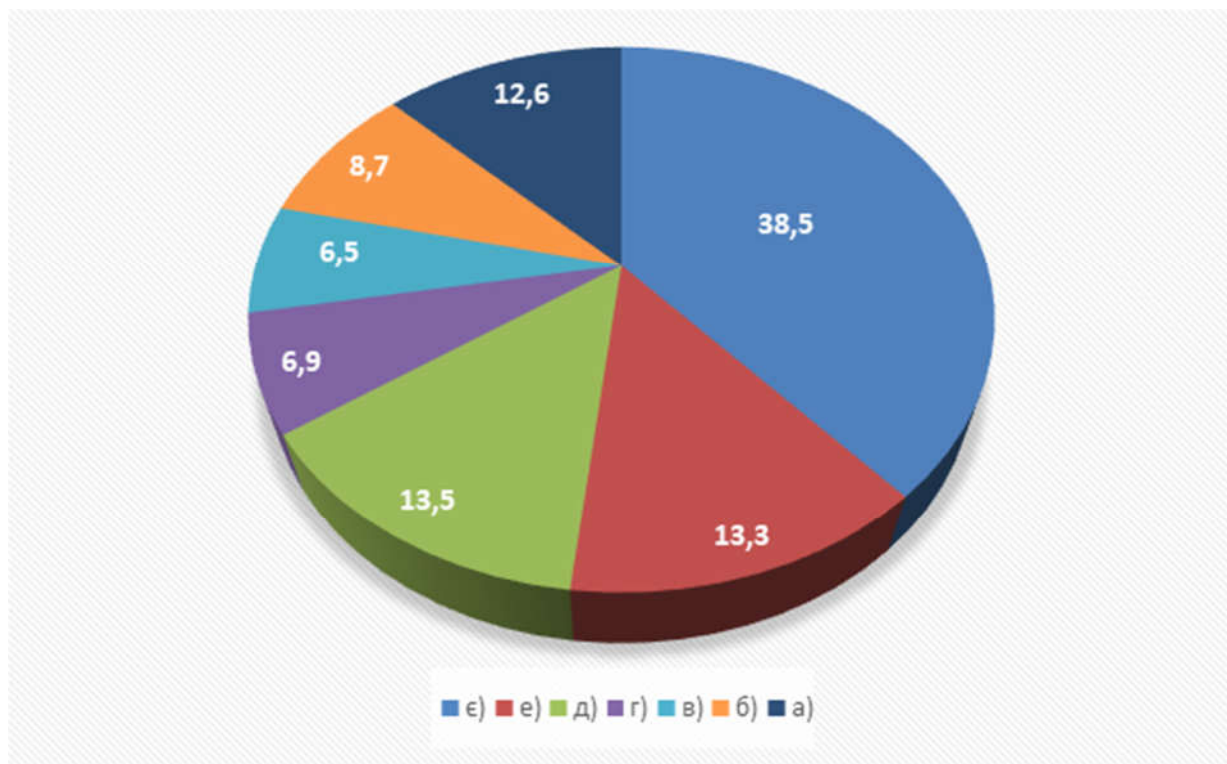


Динаміка підіндексів рейтингу ГІІ для України за 2016-2018 рр.  
(адаптовано автором на основі ГІІ 2016, ГІІ 2017, ГІІ 2018)



Динаміка інноваційної активності підприємств у розрізі напрямів інноваційної діяльності (од.) та її питома вага у загальній кількості промислових підприємств (%) за 2011-2017 рр. [Писаренко (2017 року), 25]

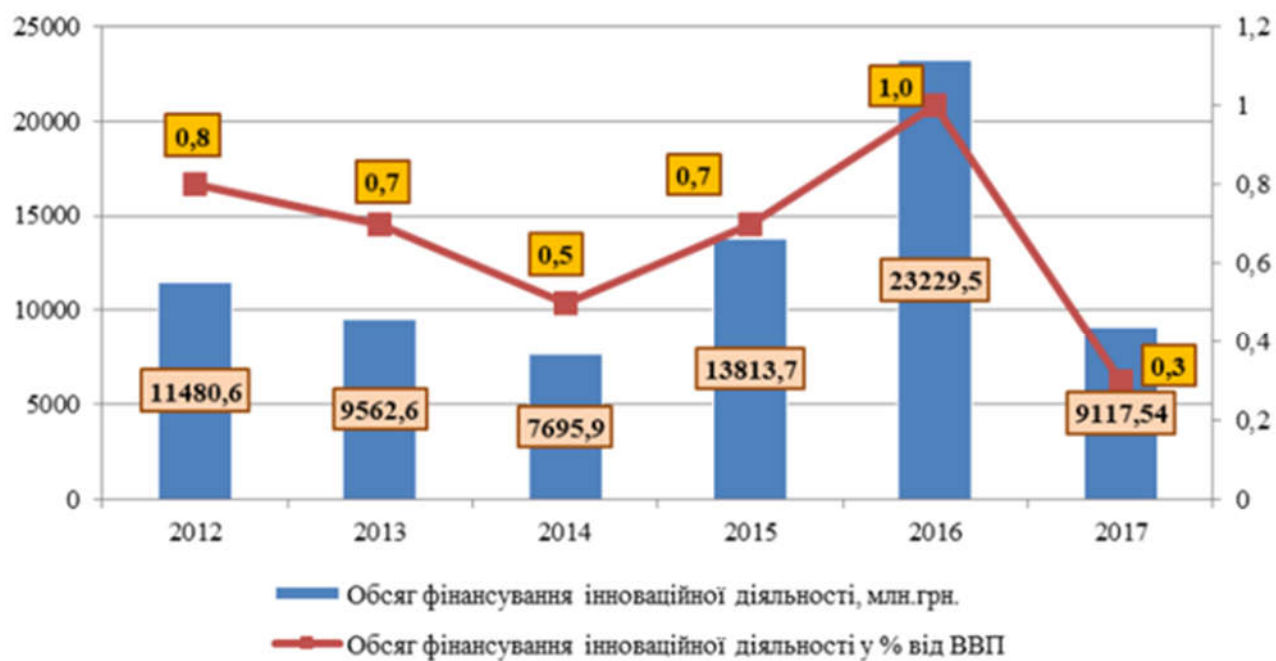




Структура витрат на інновації у розрізі видів економічної діяльності (%)

[За даними Держстату України]

- а) виробництво харчових продуктів;
- б) виробництво основних фармацевтичних продуктів і препаратів;
- в) виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування;
- г) виробництво електричного устаткування;
- д) виробництво машин і устаткування;
- е) виробництво інших транспортних засобів;
- є) інші види.



Динаміка загального обсягу фінансування інноваційної діяльності за джерелами  
 за 2012-2017 рр. (%) [За даними Держстату України]

## Розрахунок капітальних та експлуатаційних витрат на обладнання

№ п/п	Обладна- ння	Ціна одиниці обладнання	Норма амортиз. відрахувань	Коефіцієнт переводу в умовні одиниці	Потужність електродвигуна, кВт/год	Коефіцієнт завантаження обладнання	Ціна 1 кВт/год. електроенергії, грн.	Норма обслуговування обладнання одним працівником	Середньорічна заробітна плата механіка, грн.	Витрати на одиницю обладнання, грн.					Кількість обладнання, од.	Всього витрат, грн.	
										на ремонт і утримання	на електроенергію	амортизаційні відрахування	на запчастини, мастильні і матеріали	всього на одиницю		Експлуатаційних	Капітальних
Обладнання, що виводиться:																	
1	Juki DDL-8100eH	9490	24	1,5	0,4	0,27	0,76	100	7870	162,86	169,95	2277,6	949,0	3559,42	3	10678,25	28470,00
2	Dürkopp Adler 749F	20500	24	2,0	0,5	0,29	0,76	100	7870	217,15	228,18	4920,0	2050,0	7415,33	3	22245,98	61500,00
Разом															6	32924,23	89970,00
Обладнання, що вводиться:																	
1	Juki AMS 210B	102790	24	3,5	0,24	0,40	0,76	100	7870	380,01	151,07	24669,6	10279,0	35479,68	5	177398,40	513950,00
Разом															5	177398,40	513950,00