

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту та безпеки інформаційних систем

БАКАЛАВРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

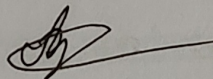
на тему: Удосконалення інноваційної діяльності підприємства засобами сучасних
ERP-систем (на прикладі ТОВ "Укрелектроапарат")

Виконав: студент (4) курсу, гр.МІТ-206
спеціальності 073– Менеджмент
Освітня програма – Менеджмент
інформаційних технологій



Гарук В. В.

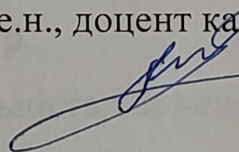
Керівник: к.т.н., професор каф. МБІС



Азарова А. О.

« ____ » _____ 20 ____ р.

Рецензент: к.е.н., доцент каф. ФІМ



Руда Л. П.

« ____ » _____ 20 ____ р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри МБІС

к.т.н., доцент Карпинець В. В.

“ 17 ” 06 _____ 2024 р.

Вінниця ВНТУ – 2024

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту та безпеки інформаційних систем

Рівень вищої освіти І-й (бакалаврський)

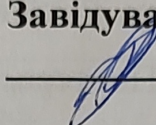
Галузь знань 07 – Управління та адміністрування

Спеціальність 073 – Менеджмент

Освітньо-професійна програма - Менеджмент інформаційних технологій

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри МБІС

 **к.т.н., доц. Карпинець В.В.**

«25» березня 2024 р.

З А В Д А Н Н Я

на бакалаврську дипломну роботу студенту

Гаруку Владиславу Володимировичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення інноваційної діяльності підприємства засобами сучасних ERP-систем (на прикладі ТОВ "Укрелектроапарат")»

Керівник роботи Азарова Анжеліка Олексіївна, к.т.н., професор.

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 24.03.2024 року №66

2. Термін подання студентом роботи 14.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: Про інноваційну діяльність : Закон України від 13 грудня 2022 р. N 2849IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T020040?an=5>

Азарова, А. О., Тямушева, В. М. Інноваційна привабливість як елемент визначення інвестиційної привабливості державних підприємств. 2019. Ареф'єв С.О.

Концептуальний підхід формування адаптивного управління на підприємстві.

Вісник КНУТД. 2018.Вип. 6. С. 372—376. 7. Ткаченко П.В. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. Підприємництво та інновації. 2021.

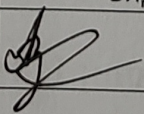
Вип. 19. С. 40-45.

4. Зміст текстової частини: 1. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємства. 2. Дослідження інноваційної діяльності ТОВ «Укрелектроапарат». 3.

Удосконалення інноваційної діяльності підприємства ТОВ «Укрелектроапарат» шляхом впровадження іс «BIMP».

5. Перелік ілюстративного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Таблиця 1 – Значення інноваційної привабливості для підприємства. Таблиця 2 - Переваги та недоліки SWOT-аналізу. Рисунок 1 – Модель здійснення STP-аналізу. Таблиця 3 – Переваги та недоліки STP- маркетингу. Таблиця 4 – Переваги та недоліки GAP-аналізу. Рисунок 2 – Модель Портера. Рисунок 3 – Модель п'яти сил конкуренції М. Портера. Таблиця 5 – Переваги та недоліки моделі Портера. Таблиця 6 – Переваги та недоліки Матриці Мак Кінсі. Таблиця 7 – Організаційно-правові характеристики ТОВ «Укрелектроапарат». Рисунок 3 – Організаційна структура ТОВ «Укрелектроапарат». Таблиця 8 – Склад, структура та динаміка балансового прибутку, тис.грн. Таблиця 9 – Формування прибутку від реалізації, тис.грн. Таблиця 10 – показники ефективності діяльності підприємства. Рисунок 4 – Динаміка зміни виручки, собівартості продажів та валового прибутку ТОВ «Укрелектроапарат» за 2021-2023 рр., тис.грн. Рисунок 5 – Динаміка зміни основних засобів та оборотних активів ТОВ «Укрелектроапарат» за 2021-2023 рр., тис.грн. Рисунок 6 – Структура споживання трансформаторів в Україні у 2021 р. Таблиця 11 – Критерії оцінювання ERP-систем, що уможливають покращення інноваційної діяльності підприємства. Таблиця 12 – Ідентифікація значень критеріїв оцінювання ERP-систем. Рисунок 6 – Панель інструментів ІС «BIMP». Рисунок 7 – Угода з закупівель для трансформатора ТОН-50 -1250

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	К.т.н., проф. Азарова А.О		

7. Дата видачі завдання «25» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

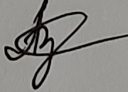
№	Назва та зміст етапу	Термін виконання		Примітка
		початок	закінчення	
1	Формування та затвердження теми дипломної роботи (БДР)	вересень		
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР (1-й розділ БДР)	жовтень	січень	
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР (2-й розділ БДР)	лютий	квітень	
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР (3-й розділ БДР)	квітень	травень	
5	Нормоконтроль. Попередній захист БДР	1-а декада червня		
6	Рецензування БДР	2-а декада червня		
7	Захист БДР	2, 3-я декади червня (за графіком)		

Студент


(підпис)

Гарук В. В.

Керівник роботи



Азарова А. О.
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська дипломна робота складається з 75 сторінок формату А4, на яких є 6 рисунків, 11 таблиць, список використаних джерел містить 34 найменувань. Метою роботи є обґрунтування теоретичних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення інноваційної діяльності підприємства засобами сучасних інформаційних систем. У теоретичній частині роботи представлені теоретичні аспекти інноваційної діяльності, а також представлені існуючі підходи для оцінки інновацій та обґрунтовано їх. В аналітичній частині проаналізовано основні показники та інноваційна діяльність на підприємстві ТОВ "Укрелектроапарат". У спеціальній частині розроблено шляхи удосконалення інноваційної діяльності з допомогою ERP-систем.

Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, методи оцінки інноваційної діяльності, ERP-системи.

ANNOTATION

The bachelor's thesis consists of 75 A4 pages, including 6 figures, 11 tables, and a list of 34 references. The aim of the work is to substantiate theoretical approaches and develop practical recommendations for improving the innovative activities of the enterprise using modern information systems. The theoretical part of the work presents theoretical aspects of innovative activities, as well as existing approaches to evaluating innovations and their justification. The analytical part analyzes the main indicators and innovative activities of the enterprise LLC "Ukrelektroaparat". The special part develops ways to improve innovative activities using ERP systems.

Keywords: innovations, innovative activities, methods of evaluating innovative activities, ERP systems.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1 ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Роль та значення інноваційної привабливості у діяльності підприємства....	11
1.2 Аналіз існуючих підходів до управління інноваційною діяльністю та обґрунтування найкращого для подальшого аналізу	16
1.3 Оцінювання ризиків та доцільності впровадження інновацій та визначення можливостей сучасних ERP-систем в аспекті покращення інноваційної діяльності.....	34
1.4 Висновок до розділу 1.....	40
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ”	
2.1 Характеристика підприємства ТОВ "Укрелектроапарат"	42
2.2 Аналіз основних показників господарської діяльності досліджуваного підприємства	47
2.3 Оцінювання рівня інноваційної діяльності досліджуваного підприємства з допомогою методу STP-аналізу.....	58
2.4 Висновок до розділу 2.....	66
3 УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ" ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІС “ВІМР”	
3.1 Заключні етапи STP-аналізу.....	68
3.2 Обґрунтування вибору оптимальної ІС для покращення інноваційної привабливості підприємства	72

3.3 Розрахунок економічної доцільності та ефекту від впровадження запропонованої ERP-системи на досліджуваному суб'єкті господарювання	80
3.4 Висновок до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ.....	1

ВСТУП

Дослідження засобів удосконалення інноваційної діяльності підприємств за допомогою сучасних ERP-систем вже привернуло увагу багатьох вчених у галузі управління та інформаційних технологій. В умовах постійних змін у сучасному бізнес-середовищі питання ефективного управління інноваційною діяльністю стає все більш важливим для підприємств у всьому світі. Використання сучасних інформаційних технологій, зокрема ERP-систем (Enterprise Resource Planning), є одним із ключових аспектів удосконалення цієї діяльності. Полегшуючи процеси планування, контролю, аналізу та прийняття рішень, ERP-системи допомагають підприємствам підвищувати продуктивність, знижувати витрати та реалізовувати інноваційні стратегії.

Базовим законодавчим актом по темі дослідження опрацьовано Закон України “Про Інноваційну діяльність” [1].

Важливий внесок у розвиток інноваційної діяльності підприємства зробили такі дослідники: Азарова А. О., Ареф'єв С. О., Бажал Ю. М., Гнатенко І., Мазнєв Г. Є., Сенів Б. Г., Ткаченко П. В. [2-7].

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає в дослідженні та розробці методів та підходів до удосконалення інноваційної діяльності підприємства за допомогою сучасних ERP-систем.

Для досягнення описаної вище мети було поставлено та розв'язано такі завдання:

1. Вивчено та проаналізовано теоретичні аспекти інноваційної діяльності;
2. досліджено та порівняно методи аналізу та обґрунтовано найкращий для подальшого аналізу;
3. проаналізовано основні показники господарської діяльності підприємства ТОВ "УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ";
4. оцінено рівень інноваційної діяльності досліджуваного підприємства із застосуванням методу STP-аналізу;

5. розроблено математичну для покращення інноваційної діяльності підприємства ТОВ "УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ";
6. впровадженню ІС "ВІМР" на досліджуваному суб'єкті господарювання;
7. доведено економічну доцільність запропонованих заходів щодо впровадження інформаційної системи на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження: процес реалізації інноваційної діяльності на підприємстві.

Предметом дослідження - шляхи удосконалення інноваційної діяльності підприємства з використанням сучасних ERP-систем.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі акти України, результати наукових досліджень, викладені у монографічній літературі, а також статтях у періодичних виданнях, матеріалах науково-практичних семінарів і конференцій, а також експертних знань, отримані під час досліджень на обраному підприємстві.

Для вирішення поставлених задач було використано такі загальнонаукові методи: аналізу і синтезу, для рекомпозиції даного явища системи управління інноваційної діяльності на окремі частини та їх детального вивчення, тоді як синтез полягає в об'єднанні цих частинах в єдине ціле для розуміння явища в цілому.

Теоретичне значення роботи полягає в удосконаленні інноваційної діяльності на підприємствах України засобами сучасних інформаційних систем.

Практична цінність роботи полягає в обґрунтуванні доцільності застосування ERP системи "ВІМР" з метою удосконалення інноваційної діяльності ТОВ "УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ".

Апробація. Результати дослідження, проведеного у бакалаврській дипломній роботі, було проведено на Міжнародній конференції молоді в науці ВНТУ (м. Вінниця 2024) [8].

Публікації. Було опубліковано тези доповідей за темою досліджень [8].

БНР було описано відповідно державних стандартів 3008:2015 та 8302:2015 [9-10], а також методичних вказівок [11].

1 ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Роль та значення інноваційної привабливості у діяльності підприємства.

Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємства охоплює різноманітні концепції та підходи, що визначають суть та принципи інноваційного процесу. Серед них можна виділити такі аспекти, як роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності, різні моделі інноваційного процесу, стратегії розвитку через інновації, фактори успішності, управління інноваціями, культура інноваційного середовища та співпраця з дослідницькими установами. Розуміння цих аспектів дозволяє підприємствам ефективно впроваджувати та управляти інноваціями, щоб досягти стратегічних цілей та забезпечити стабільний розвиток.

Ряд науковців пропонують ототожнювати інновації та нововведення, пояснюючи це тим, що з англійської мови термін "innovation" перекладається, як нововведення. Проте більш коректні є погляди інших науковців, які справедливо пропонують не ототожнювати інновації та нововведення. Як приклад, Бажал Ю.М. визначає інновацію процесом розумової праці підприємця у економічній, соціальній та технічній сферах, направленим на створення поліпшених за властивостями нових видів товарів, послуг, технологій, ідей, винаходів, які у результаті комерціалізації на ринку вважаються нововведеннями, здатними принести власнику додатковий дохід [4]. Ареф'єв С.О. так само пропонує не ототожнювати зазначені явища [3]. За його думкою, нововведення значно вужче поняття і є предметом інновації, окрім того життєвий цикл нововведення складається з розробки, проектування, виготовлення, використання, старіння, а інновації з зародження, дифузії, рутинізації тощо. Гнатенко І. вважає, що нововведення може бути окремим елементом інновації, але не її аналогом [5].

Для того щоб не втрачати позиції на ринку, сучасним підприємствам необхідно вдаватись до усіх можливих способів підтримки своєї конкурентоспроможності. Одним із таких способів є виготовлення інноваційної продукції та/або використання інноваційних технологій для її виготовлення. Досвід розвинених країн свідчить, що знання, наукоємні технології, активна інноваційна діяльність перетворюються в стратегічний ресурс економічного зростання [6]. Проте для того щоби підприємство вважалось інноваційно активним, необхідно виявити сутність понять «інновація», «інноваційна діяльність» тощо. Є потреба у виявленні алгоритму та способів ведення інноваційної діяльності на підприємстві [7].

Розглянемо базові концепції інноваційної діяльності із метою вибору оптимальної для проведення подальшого. Відповідно до закону України про інноваційну діяльність, інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [1].

Інше трактування цієї концепції полягає в тому що інноваційна діяльність – це комплекс практичних дій, спрямованих на використання науково-технічних результатів для отримання нових або поліпшення існуючих виробів, технологій, методів управління тощо. Серед багатьох підходів до тлумачення інновацій та інноваційного процесу переважним, на думку авторів, є законодавчий, у якому інновації – це наново створені (побудовані) або удосконалені конкурентоздатні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, котрі суттєво покращують структуру і якість виробництва (або) соціальної сфери [12]. Виходячи з цього можна сформулювати таке визначення, інноваційна діяльність це процес створення, впровадження та комерціалізації нових ідей, продуктів, послуг або процесів, які приносять значне відновлення або покращення в економічному, соціальному або технічному вимірі.

Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємства включає також у себе вивчення інноваційних процесів та їх вплив на організаційну культуру та структуру підприємства. Це може включати дослідження різних моделей інноваційного циклу, способів стимулювання та підтримки творчості та інновацій серед персоналу, а також впровадження механізмів оцінки та відбору інноваційних ідей. Крім того, теоретичне підґрунтя охоплює аналіз різних стратегій управління інноваціями, таких як стратегія диференціації, стратегія цінової конкуренції або стратегія фокусування на нішевому ринку. Разом з тим, як показує досвід високорозвинутих країн світу, жодне із завдань управління та здійснення інноваційної діяльності у будь-якій сфері діяльності неможливо реалізувати без зацікавленості працівників в її вирішенні [13].

Успіх інноваційної діяльності значною мірою встановлюється формами її організації і способами фінансової підтримки. У міру того, як нові наукові розробки і технології стають основоположними складниками національної безпеки держави, розвинені країни знаходять різноманітні можливості для підтримки та розвитку інновацій[14]. Основним призначенням теоретичного підґрунтя є надання підприємству інструментів та знань для успішної реалізації інноваційних стратегій, підвищення їх конкурентоспроможності та стимулювання сталого розвитку. Через систематичне вивчення теоретичних концепцій та методів у галузі інновацій підприємство може краще розуміти процеси та виклики, пов'язані з інноваціями, та впроваджувати ефективні стратегії для досягнення своїх цілей у цій сфері.

Інноваційної привабливості в діяльності підприємства є критичними для його успіху та конкурентоспроможності на ринку. Інноваційна привабливість включає в собі створення конкурентних переваг, розширює ринкові можливості та забезпечує стаке зростання. Вона також посилює статус бренду та забезпечує підтримку інвестицій. Інноваційна привабливість – це спроможність підприємства, зокрема, державного залучати внутрішні і зовнішні інноваційні проекти та

мінімізувати ризик щодо досягнення мети учасників проектів, яка зумовлюється рівнем наявного інноваційного потенціалу підприємства [2]. У підсумку, інноваційна привабливість є одним із ключових чинників, що дозволяє підприємству досягати успіху в умовах постійних змін та конкуренції.

Для підприємства оцінка інноваційної привабливості є конкурентним фактором. Основним призначенням інноваційної привабливості підприємства є розуміння його потенціалу для залучення інвестицій та розвитку за допомогою інноваційних підходів. Це важливо для створення конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку в сучасному бізнес-середовищі.

Інноваційний потенціал розвитку підприємства охоплює можливості мобілізації різноманітних ресурсів для проведення досліджень і розробок. Це включає наявність науково-технічних, трудових, виробничих та фінансових ресурсів. Науково-технічні ресурси пропонуються рівнем технологічної інфраструктури та доступом до сучасних наукових знань, що є основою для генерації нових ідей та розробки інноваційних продуктів і процесів.

Трудові ресурси охоплюють кваліфікованих фахівців, здатних виконувати наукові дослідження, інженерні розробки та впроваджувати інновації у виробничу діяльність. Виробничі ресурси включають сучасне обладнання та виробничу потужність, які дозволяють реалізувати новітні технології на практиці. Фінансові ресурси є критично прибутковими для забезпечення фінансування досліджень, покриття витрат на впровадження інновацій та підтримки підприємства на етапі комерціалізації нових продуктів.

Таким чином, інноваційний потенціал та активність підприємства є ключовими факторами його стійкого розвитку та конкурентної переваги, забезпечуючи йому можливість адаптації до швидкозмінних умов ринку зовнішнього середовища та реалізації стратегічних цілей.

Розглянемо ключові аспекти ролі та значення інноваційної привабливості розглянемо у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Значення інноваційної привабливості для підприємства

Стимулювання розвитку	Інноваційна привабливість спонукає підприємство до пошуку та впровадження новаторських ідей, продуктів та послуг. Це стимулює його розвиток та адаптується до змін у суспільстві та ринкових умовах.
Залучення інвестицій	Інноваційно привабливі підприємства здатні залучати більше інвестицій, після чого вони вважаються більш перспективними для розвитку та отримання прибутку. Інвестори більші іноземні інвестують у компанії, які активно розвиваються та впроваджують інновації.
Підвищення конкурентоспроможності	Інноваційна привабливість підприємства зберігає свою конкурентоспроможність, завдяки чому вона дозволяє створювати унікальні продукти або послуги, які потребують клієнтів краще, ніж у конкурентів.
Розвиток репутації та бренду	Інноваційні продукти та послуги сприяють підвищенню репутації та статусу бренду підприємства. Це може зробити його більш привабливим для споживачів та партнерів.
Залучення талановитого персоналу	Підприємства з високим рівнем інноваційної привабливості здатні привертати та утримувати висококваліфікованих та талановитих співробітників, що сприяє подальшому розвитку та інноваційній діяльності.

Зниження інноваційної активності підприємств свідчить про обмеженість їх платоспроможного попиту на інновації та відсутність дієвих стимулів до інноваційної діяльності. Отже, можна зауважити що не інноваційно активне підприємство з високою вірогідністю є занепадаючим. Розуміння інноваційного потенціалу та інноваційної активності дозволяє оцінити готовність підприємства до інноваційних змін. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо стратегії розвитку, розробки інноваційних продуктів та планування інвестицій. Крім того, підвищення рівня інноваційної привабливості сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його успішне позиціонування на ринку.

1.2 Аналіз існуючих підходів до управління інноваційною діяльністю та обґрунтування найкращого для подальшого аналізу

Аналіз існуючих підходів до управління інноваційною діяльністю включає вивчення та оцінку різноманітних стратегій, методів та інструментів, які використовувалися для стимулювання, керування та підтримки інноваційних процесів на підприємствах. Отже, управління інноваційним потенціалом підприємства починається з аналізу внутрішніх та зовнішніх умов господарювання, постановки цілей і завдань інноваційного розвитку в рамках обраної місії підприємства, пошуку ресурсів для інноваційної діяльності та ефективного їх розподілу, продовжується генеруванням альтернативних напрямів діяльності, їх оцінкою, ранжуванням за пріоритетністю впровадження і закінчується розробкою і впровадженням інноваційної стратегії підприємства [15].

Під час аналізу внутрішніх та зовнішніх умов господарювання використовуються такі методи:

- 1) SWOT-аналіз, який започаткований на визначення сильних і слабких сторінок підприємства, а також ринкових можливостей та загроз для розвитку.

Найбільш перспективними є напрямки, які базуються на сильних сторонах підприємства та відповідають можливостям на ринку. SWOT-аналіз – це специфічний інструмент стратегічного управління, який не містить вичерпної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес її аналізу з використанням власних думок та оцінок [16].

2) STP-аналіз, полягає в ідентифікації цільових сегментів ринку, де підприємство може використовувати свої переваги порівняно з конкурентами. STP-аналіз слід розуміти як диференціацію та сегментацію товару (торгової марки) у свідомості покупця [17].

3) GAP-аналіз, включає виявлення прогалин на базі ринку, які можна заповнити інноваційними продуктами на фактичних та накопичених потоках прибутку. Таким чином, метод GAP-аналізу за допомогою виявлення розривів у діяльності підприємства дає змогу виявити «вузькі місця» в управлінні та прийняти ефективні управлінські рішення щодо їх усунення, саме тому управлінський аналіз фактично неможливо провести без використання цього методу [18].

4) Основна ідея стратегічної моделі М. Портера полягає в досягненні необхідного рівня рентабельності, що безпосередньо залежить від конкурентних переваг підприємства на ринку [19].

5) Матриця "Мак Кінсі-Дженерал Електрик", здійснюється за допомогою порівняння привабливості ринків та конкурентоспроможності діяльності для визначення найбільш перспективних напрямків розвитку. Модель Мак-Кінсі - найбільш часто застосовується в зарубіжній практиці метод портфельного аналізу, він досить гнучкий та дозволяє врахувати специфіку конкретного підприємства [20].

Метод SWOT-аналізу (SWOT означає Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) був розроблений в 1960-х роках у США. Походження SWOT-аналізу пов'язане з діяльністю Альберта Хамфрі та його команди.

Цей метод діяльності підприємства є універсальним інструментом, який потребує індивідуального підходу та адаптації до конкретних умов і завдань. Зазвичай це включає формування стратегії трансформації слабких сторінок у переваги, перетворення загрози на можливості, а також зміцнення сильних позицій підприємства.

Таким чином, алгоритм проведення SWOT-аналізу складається з таких основних кроків:

- 1) формування експертних груп;
- 2) заповнення матриці SWOT;
- 3) проведення експертного оцінювання;
- 4) обробка (зведення) результатів;
- 5) аналіз результатів [21].

Матриця SWOT будується на двох основних векторах: зовнішньому середовищі (горизонтальна вісь) та внутрішньому середовищі (вертикальна вісь). Кожен із цих напрямків поділяється на дві категорії: можливості та загрози, які виявлені в зовнішньому середовищі, переваги та недоліки в потенціалі підприємства. На перетині формуються чотири поля (квадранти), які дають певні вказівки для розробки стратегії підприємства.

SWOT-аналіз є інструментом стратегічного планування, але він має певні недоліки, які можуть вплинути на його ефективність. Ці недоліки можна розділити на дві основні категорії: ті, які підприємство може мінімізувати, та ті, які не залежать.

До першої категорії належать недоліки, які можуть бути мінімізовані через внутрішні дії та зміни в центрі підприємства. Наприклад, відсутність систематичного підходу може призвести до пропуску важливих факторів. До другої категорії належать недоліки, які не залежать від дій підприємства і можуть бути або незмінними, або зміненими у залежності від зовнішніх факторів. Одним із

таких недоліків є динамічність зовнішнього середовища. Зовнішні фактори можуть швидко змінюватися, що робить SWOT-аналіз менш точним і актуальним на довгостроковий період. Третій важливий аспект – це складність у врахуванні непередбачуваних подій, таких як економічні кризи, природні катастрофи або політичні зміни, які можуть суттєво вплинути на результати аналізу.

Таким чином, для максимізації корисності SWOT-аналізу підприємству слід не лише втратити недоліки, але й активно працювати над мінімізацією внутрішніх недоліків та бути готовим адаптуватися до змінених зовнішніх факторів.

Виходячи з цього можна сформулювати табл. 1.2 яка містить переваги та недоліки.

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки SWOT-аналізу

Переваги	Недоліки
Легко виконується та не потребує спеціалізованих знань, що робить його доступним для всіх.	Оцінка сильних і слабких сторінок, можливостей та загроз може бути суб'єктивною і не відповідати об'єктивній реальності.
Допомагає виявити ключові аспекти діяльності підприємства та розробити стратегічні напрямки.	Не враховує всі можливості аспектів діяльності підприємства, залишаючись на певних аспектах
Дозволяє структурувати інформацію про вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на підприємство.	Оцінка сильних, слабких сторінок, можливостей та загроз може бути об'єктивно неякісною або неточною.
Допомагає ідентифікувати та управляти ризиками, які відчують у зовнішньому та внутрішньому середовищі.	SWOT-аналіз не враховує всі можливості аспектів діяльності підприємства, фокусуючись на певних аспектах.

STP-аналіз виник як метод маркетингового дослідження у другій половині 20-го століття. Його концепція була запропонована на початку 1950-х років у США. Перші відомості про цей підхід з'явилися в літературі в 1960-х роках, коли його використовували для аналізу та стратегічного планування на ринках споживчих товарів та послуг. На основі STP-аналізу викладено ідею, що ринок можна ефективно поділити на сегменти зі схожими потребами та характеристиками, і кожен сегмент може бути відповідним цільовим та обслуговуваним підприємством. З часом цей метод став рекламним інструментом для розробки стратегії маркетингу та визначення цільової аудиторії для підприємств у різних галузях.

STP-аналіз, який скорочує «сегментацію, таргетинг, позиціонування», є стратегічним інструментом маркетингового аналізу, який зазвичай використовується для розвитку та впровадження маркетингових стратегій на ринку. Однак, цей аналітичний інструмент може бути також у контексті аналізу інноваційної діяльності підприємства.

Стратегія STP-маркетингу була запропонована Ф. Котлером і передбачає здійснення трьох послідовних етапів: сегментування, таргетинг та позиціонування [22]. Критерії сегментування можна поділити на дві групи з огляду на їхню природу та ступінь деталізації:

- Базисні характеристики, ця група критеріїв включає такі основні параметри, як вік, стать, рівень доходу, стадія життєвого циклу, освіта та професія. Ці характеристики допомагають створити загальний портрет клієнта, але не забезпечують деталізації, необхідної для розробки цільової маркетингової стратегії.

- Розширені характеристики, ці параметри включають стиль життя, уподобання, мотиви покупки, особистість та психологічні особливості. Збираючи та аналізуючи інформацію про ці аспекти, маркетолог може отримати більш детальний та конкретний портрет цільової аудиторії розглянемо на прикладі рис. 1

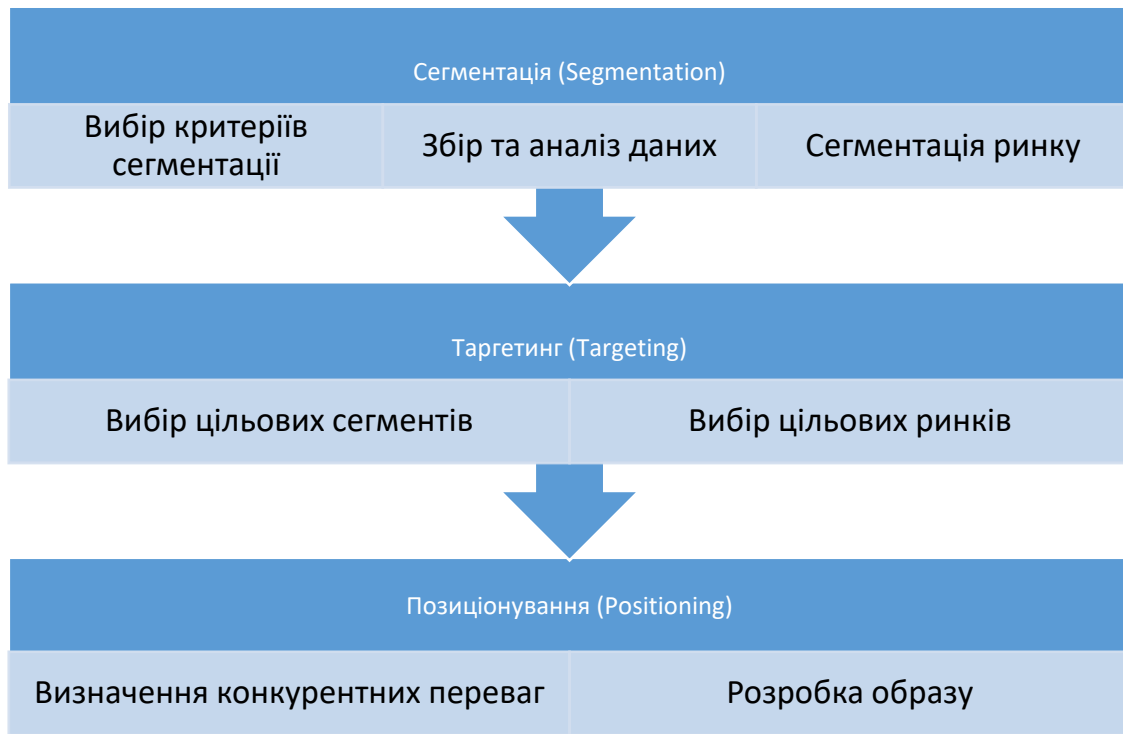


Рисунок 1 – Модель здійснення STP-аналізу

Сегментація – це процес поділу ринку на групи споживачів, які мають спільні характеристики та потреби. Це дозволяє підприємству краще розуміти своїх клієнтів і надавати їм більш цільову пропозицію. Перший крок - вибір критеріїв сегментації, таких як вік, стать, дохід, інтереси тощо. Далі йде збір та аналіз ринку даних про цільову аудиторію, після чого сегментація сегменту на основі зібраної інформації.

Таргетинг – це конкретні сегменти ринку, які підприємство вирішує спрямувати свої вибіркові маркетингові зусилля. На першому етапі обираються найбільш привабливі для компанії сегменти. Далі звітуються конкретні ринки або географічні області, на які підприємство направляє свою увагу та ресурси.

Позиціонування – це процес створення унікального та привабливого образу бренду або продукту на ринку, який відрізняється від конкурентів та відповідає потребам цільової аудиторії. Підприємство розробляє унікальний образ, який підкреслює його переваги та цінності для цільової аудиторії. Це включає в себе визначення ключових характеристик продукту або послуги, які виділяють

його на тлі конкурентів, а також формулювання комунікаційної стратегії, спрямованої на підкріплення цих унікальних характеристик перед цільовою аудиторією.

На цьому етапі потреби розробляють цільові сегменти ринку, які сприймають цінності підприємства найбільш позитивно. Позиціонування забезпечує також визначення точки різниці, що відокремлює бренд від конкурентів, та акцентування на цій унікальності в маркетингових комунікаціях. Наприклад, підприємство може позиціонувати свій продукт як найбільш інноваційний, екологічно чистий або спеціалізований у певній сфері.

В цілому, процес STP-маркетингу – це систематичний підхід до розуміння та взаємодії з цільовою аудиторією, який дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси та максимізувати ефективність маркетингових зусиль. З огляду на все це можна створити (табл. 1.3) яка покаже переваги та недоліки STP-маркетингу.

Безумовно STP-маркетинг є інструментом в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. Використання стратегій сегментації, таргетування та позиціонування дозволяє ефективно адаптувати нові продукти та послуги до потреб, залучаючи увагу цільової аудиторії та забезпечуючи цінність компанії на ринку. Шляхом аналізу ринкових сегментів, визначення цільових груп споживачів та унікальної позиції на ринку, компанії можуть ефективно просувати свої інновації, забезпечуючи їм більший успіх.

Однак важливо розуміти, що впровадження STP-маркетингу може бути складним процесом, і для його успішного використання необхідна детальна аналітика, ретельні дослідження та постійне оновлення стратегій ринку відповідно до змін у зовнішньому середовищі. В цілому цей метод відіграє важливу роль у розвитку та впровадженні інноваційних продуктів та послуг на ринку, допомагаючи підприємствам досягти конкурентних переваг та забезпечувати стійкість у динамічному бізнес-середовищі.

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки STP- маркетингу

Переваги	Недоліки
Детальна аналітика використання споживачів, компанії можуть детально вивчити різні сегменти ринку, їх потреби та запити.	Складний регуляторний контекст, окремі галузі підконтрольна великій кількості регуляцій та нормативно-правових актів, що може ускладнити впровадження стратегій STP-маркетингу.
STP-маркетинг дозволяє компаніям ефективно використовувати свої маркетингові стратегії та рекламні кампанії таким чином, щоб вони були максимально ефективними для конкретних цільових аудиторій.	Високі витрати на дослідження, Аналіз споживачів та ринкових сегментів у деяких сферах може бути дуже складним та витратним процесом.
За допомогою STP-маркетингу можна більш точно зрозуміти, які маркетингові стратегії найбільш ефективні для кожного сегмента, та спрямувати ресурси компанії на них.	Неправильна класифікація ринкових сегментів може призвести до невірної стратегії маркетингу, що може вплинути на рівень успішності продукту чи бренду, в довгостроковій перспективі.
Запровадження STP-маркетингу на підприємстві буде забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.	Складність впровадження, системи маркетингу може бути складним процесом, особливо для великих та складних організацій, які мають багато продуктів на різну цільову аудиторію.

Історія виникнення GAP-аналізу налічує багато десятиліть і пов'язана з розвитком стратегічного менеджменту та маркетингу. Концепція GAP-аналізу виникла в середовищі 20-го століття як інструмент для визначення різниці (гапу) між поточним станом справ і бажаним станом, щоб застосувати, які кроки потрібно зробити для досягнення поставленої мети або покращення показників.

Початкове використання GAP-аналізу було спрямоване на оцінку різниці між очікуваннями клієнтів та фактичним рівнем обслуговування. Згодом цей метод був розширений на інші сфери діяльності, включаючи управління якістю, стратегічне планування, розвиток продуктів та послуг, інновації тощо.

Gар-аналіз — метод аналізу первинної інформації, вивчає стратегічне розходження між бажаним — чого підприємство хоче досягнути в своєму розвитку — і реальним — чого фактично може досягти підприємство, не змінюючи свою нинішню політику. GAP-аналіз — «організована атака на розрив» між бажаною і реальною дійсністю підприємства [23].

GAP-аналіз дає змогу виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози фірми. Якщо в процесі дослідження виявлено, що розрив вузький, найкращою альтернативою є стратегія стабільності. Проте коли розрив є широким, а його причина обумовлена оточуючим середовищем, то доцільною є стратегія розширення, а якщо це пояснюється запропонованими поганими показниками в минулому, то ідеальним варіантом є стратегії відмови.

GAP-аналіз працює в порівнянні та оцінці трьох основних типів показників: очікуваних, тактичних та бажаних. Очікувані показники відображають перспективні можливості підприємства та базуються на трендах розвитку, побачених у минулому. Тактичні показники прогнозують результати, яких можна досягти за допомогою локальних заходів з підвищення ефективності. Бажані результати виконання стратегічних цілей компанії та роботи, яких компанія має досягти в майбутньому. Різниця між цими показниками створює тактичні та стратегічні розриви, які потребують різних заходів для ліквідації. Операційне відхилення, більше пов'язане з тактичними показниками, може бути ліквідоване за

допомогою локальних заходів, тоді як стратегічне відхилення вимагає стратегічних дій, таких як завоювання нових ринків або створення нових товарів.

Залежно від виду розривів виділяють:

1) зовнішні стратегічні розриви, які спричинені впливом зовнішніх факторів макросередовища (економічні, політичні, соціально-демографічні, правові тощо);

2) внутрішні стратегічні розриви, які пов'язані з неефективною структурою внутрішнього фінансового потенціалу (інформаційний, кадровий, організаційний та ресурсний розриви);

3) змішані розриви, зумовлені впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Усі виявлені види розривів є предметом стратегічного аналізу. Їх можна пов'язати з результатами реалізацій бізнес-стратегій, сегментами ринку, продуктами (потребами), іміджем компанії або її продуктів, маркетинговою активністю компанії, маркетинговою конкуренцією [24].

Основний процес виконання GAP-аналізу полягає у виконанні таких кроків:

– Перший крок – аналіз поточного стану ситуації. Це включає збір даних та оцінку різних аспектів діяльності організації, таких як продукція, послуги, ринок, конкуренція тощо. Важливо з'ясувати, який стан зараз і чому;

– Другий крок – визначення різниці між поточними показниками та тими, які очікуються або бажані в майбутньому. Це потрібно для того щоб знайти область, де можуть бути потрібні покращення або певні зміна. Також можна визначити рівень продажів, ринкову частку, прибутковість тощо. Ці цілі повинні бути конкретними, піддаватися вимірюванню, бути досяжними, релевантними та обмеженими у часі;

– Третій крок – визначення проміжних кроків або тактичних цілей, які досягають бажаного стану. Ці тактичні заходи повинні бути вирішені конкретними

завданнями та стратегіями, які будуть впроваджуватися для покращення поточного стану;

– Четвертий крок – розрахунок різниці необхідно порівняти поточні результати з бажаними та тактичними цілями і змінити різницю між ними. Ця різниця показує, де наявні проблеми або недоліки, які потрібно виконати;

– П'ятий крок – розробка стратегій і дій для ліквідації ваших різниць. Це може включати в себе розробку нових продуктів або послуг, зміну маркетингових стратегій, покращення процесів виробництва або обслуговування клієнтів тощо. Для того щоб оцінити ключові характеристики GAP-аналізу створим табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки GAP-аналізу

Переваги	Недоліки
Допомагає визначити різницю між поточним станом і бажаним станом	Може бути складним у виконанні і вимагати значних зусиль
Дозволяє фокусуватися на конкретних цілях та стратегіях для їх досягнення	Вимагає точні дані та аналітики
Допомагає зосередитися на відмінних показниках для покращення	Може бути обмежений, через що не враховує всі аспекти бізнесу
Виявляє деякі ризики та можливості	Результати можуть бути близькими або неповними
Надає рамки для розробки плану дій	Може викликати опір або негативну реакцію персоналу

GAP-аналіз є інструментом в управлінні інноваційною діяльністю, що дозволяє компаніям оцінити різницю між поточним станом і бажаним майбутнім станом щодо інноваційних процесів та результатів. Цей аналіз виявляє наявні

можливості для інновацій, програмування проблемних аспектів і дозволяє розробляти стратегії для досягнення мети.

Однією з основних переваг GAP-аналізу є можливість точно оцінити проблемні сфери та переваги для інноваційних зусиль. Це дозволяє компаніям ефективно використовувати свої ресурси та зосереджуватися на ключових напрямках розвитку.

Усупереч недолікам, GAP-аналіз залишається корисним інструментом для компаній, які прагнуть активно розвиватися та впроваджувати інновації. Його важливо використовувати в поєднанні з іншими методами та інструментами управління, щоб забезпечити комплексний підхід до управління інноваціями та досягнення стратегічних цілей компанії.

Модель Портера, також відома як "П'ять сил Портера", розроблена Майклом Портером у 1979 році. Портер проводив дослідження в галузі стратегічного управління та конкурентної стратегії, де досліджував вплив факторів галузі на успішність підприємств. У результаті своїх досліджень Портер створив модель, яка описує п'ять основних сил, що досягають конкурентної інтенсивності та привабливості галузі. Ці сили включають загрозу нових учасників, переговорну силу покупців та постачальників, загрозу заміщення та інтенсивність конкуренції. Модель була опублікована в книзі "Конкурентна стратегія: аналіз техніки галузі та конкурентів", яка вийшла в 1979 році і стала класичним джерелом знань у галузі стратегічного управління. З тих пір модель Портера стала широко використовуваним інструментом для стратегічного аналізу та прийняття стратегічних рішень у бізнесі.

У своїй моделі стратегічні господарські підрозділи підприємства Портер розташовує у трьох позиціях залежно від співвідношення їх ринкової частки та рентабельності (рис.1.2). Стратегічні господарські підрозділи, які займають ліву верхню позицію моделі, охоплюють вузький сегмент ринку і мають на ньому велику рентабельність, оскільки їхні товари спеціалізовані.

Алгоритм дій для моделі Портера може включити такі кроки:

- Визначте галузь або ринок, які ви хочете дослідити або проаналізувати;
- Визначте п'ять основних сил, які впливають на конкурентну інтенсивність та привабливість цієї галузі: загрозу нових учасників, переговорну силу покупців та постачальників, загрозу заміщення та інтенсивність конкуренції;
- Зберіть відповідні дані для аналізу кожного з цих сил. Це може включати дослідження, аналіз фінансових показників, опитування клієнтів, а також вивчення діяльності конкурентів;
- Оцініть вплив кожної з цих сил на вашу галузь. Це можна вимагати використання інструментів аналізу, таких як SWOT-аналіз, щоб зрозуміти сильні та слабкі сторони вашого підприємства та конкурентів;
- На основі результатів аналізу стратегії розробітку, спрямовані на зниження негативного впливу сильних сил та використання можливостей, що створили слабкі сили. Це може включати прийняття рішень щодо ціноутворення, маркетингових захворювань, розвитку нових продуктів або послуг, стратегії входу на ринок та інших стратегічних ініціатив;
- Постійний монітор конкурентно знижується та відповідає змінам у галузі. Оновлюйте свою стратегію відповідно до нових умов, що виробляються на (ринку 1.1).

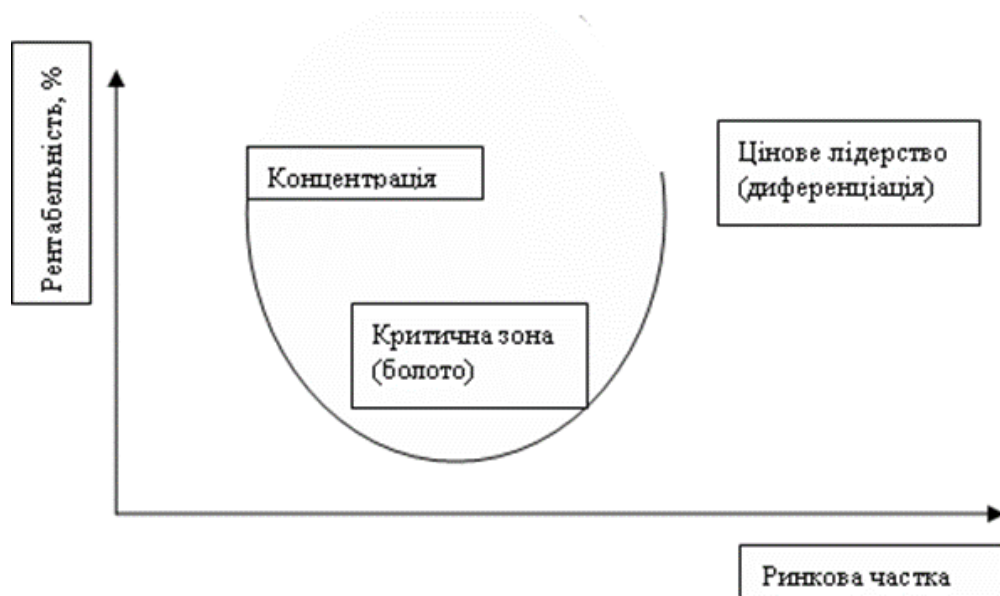


Рисунок 1.1 – Модель Портера [25]

П'ять сил конкуренції, які виділяє М. Портер, це:

- конкуренція між виробниками даної галузі;
- загроза появи нових конкурентів;
- економічні можливості постачальників;
- економічні можливості споживачів;
- – товари-замінювачі.

Модель Портера виявляється інструментом для управління інноваційною діяльністю в бізнесі. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера уа (ринку 1.2).

Вона завершить розуміти конкурентне середовище, виявити наявні можливості для інновацій та визначити шляхи покращення конкурентоспроможності компанії.

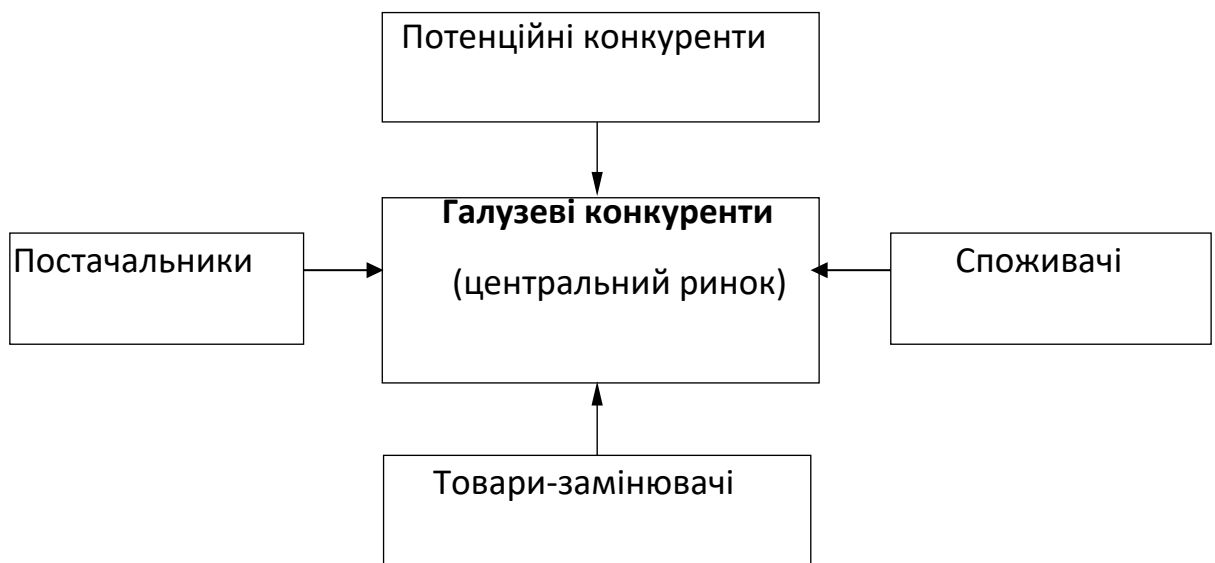


Рисунок 1.2 – Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

Отже для того щоб, визначити характерні ознаки моделі створим таблицю 1.5.

Таблиця 1.5 – Переваги та недоліки моделі Портера

Переваги	Недоліки
Допомагає зрозуміти конкурентне середовище	Обмежена враховує тільки зовнішні фактори
Сприяє розробці стратегій приватності та утримання клієнтів.	Вимагає значних зусиль і на час аналізу
Допомагає виявляти нові можливості та загрози на ринку	Потребує достовірних даних, які можуть бути важкодоступними
Спонукає до постійного вдосконалення продуктів та послуг	Може бути складно інтегрувати з іншими моделями стратегічного аналізу.

Висновки з моделі Портера полягають в тому, що великі стратегічні підрозділи зі значною ринковою часткою, з одного боку, та малі спеціалізовані підрозділи, з іншого, можуть досягти значного рівня прибутковості. Однак середня позиція може бути небезпечною, оскільки стратегічний підрозділ не має достатньо можливостей та ресурсів для досягнення лідерства на ринку.

Використання моделі Портера дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони бізнесу, а також аналізувати можливості та загрози, що дозволяють підприємству розробляти більш ефективні стратегії інноваційного розвитку. Однак важливо пам'ятати, що модель Портера не є універсальним рішенням і повинна використовуватися разом з іншими інструментами стратегічного аналізу для досягнення найкращих результатів.

Матриця "Мак Кінсі-Дженерал Електрик", часто відома як "Матриця Мак Кінсі", була розроблена в 1960-х роках відомою консалтинговою компанією McKinsey & Company спільно з General Electric для аналізу бізнес-портфелів компаній. Цей інструмент партнерам компаній краще розуміти свої бізнес-одиниці та приймати стратегічні рішення.

Історія створення матриці пов'язана з потребою в ефективному інструменті для аналізу та управління портфелем підприємств. У 1968 році фахівці McKinsey & Company спільно з General Electric розробили цей метод, щоб допомогти компаніям краще розуміти структуру та рентабельність своїх підприємств.

Основою матриці є два фактори:

- Привабливість ринку (місткість ринку, темпи зростання ринку, рентабельність, рівень конкуренції, розмір необхідних інвестицій, ризик ринку, наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів, державне регулювання ринку)
- Конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу (якість товару, абсолютна ринкова частка, відносна ринкова частка, привабливість асортименту, ефективність каналів збуту, ефективність рекламної діяльності, рівень цін, фінансові ресурси, виробничі можливості).

Будівельна матриця "Мак Кінсі-Дженерал Електрик" включає кілька етапів:

- Спочатку необхідно надати всі бізнес-одиниці компанії, які будуть включені до аналізу.
- Збір даних, на цьому етапі збираються дані про кожну бізнес-одиницю. Ці дані можна отримати з внутрішніх джерел компанії або зовнішніх джерел, таких як звіти про ринок та дослідження конкурентоспроможності.
- Для кожної бізнес-одиниці розраховуються два основних показника - частка ринку і динаміка зростання ринку.
- Після отримання даних про бізнес-одиницю їх розміщують у відповідних квадрантах матриці "Макінсі-Дженерал Електрик" залежно від їхніх показників частки ринку та ринкового зростання.
- Після побудови матриці цей аналіз результатів. Це включає оцінку кожної бізнес-одиниці та прийняття стратегічних рішень щодо кожної з них.
- На основі результатів аналізу вирішується, які стратегії слід прийняти для кожної бізнес-одиниці.

Для визначення характеристики матриці Мак Кінсі, створимо таблицю 1.6.

Таблиця 1.6 – Переваги та недоліки Матриці Мак Кінсі

Переваги	Недоліки
Матриця надає простий та зрозумілий фреймворк для аналізу бізнес-портфелю компанії.	Матриця не враховує всі аспекти, які можуть вплинути на успішність бізнесу, такі як соціальні, політичні або екологічні фактори.
Дозволяє компанії визначити, який сегмент бізнесу є найбільш привабливим та конкурентоспроможним.	Різні керівники можуть мати різний погляд на оцінку ринкової привабливості та конкурентоспроможності, що може привести до суб'єктивності в процесі аналізу.
Допомагає управлінцям орієнтуватися на стратегічні рішення та визначення пріоритетів в інвестиціях.	Матриця може не викликати зміни в ринкових умовах та стратегічному середовищі підприємства з часом.

Модель Портера та матриця "Мак Кінсі-Дженерал Електрик" є промисловими інструментами для стратегічного аналізу та управління інноваційною діяльністю компаній.

Модель Портера дозволяє аналізувати конкурентне середовище та визначати стратегічні переваги компанії. Вона також ідентифікує деякі загрози та можливості, а також формулює ефективні стратегії для підвищення конкурентоспроможності.

Матриця «Мак Кінсі-Дженерал Електрик» виявляється корисною для аналізу бізнес-портфелю компанії та визначення стратегічних пріоритетів. Вона всіма компаніями програм, які сегменти бізнесу є найбільш привабливими та конкурентоспроможними.

Разом ці інструменти створюють комплексний підхід до стратегічного управління, що дозволяє компаніям ефективно аналізувати своє конкурентне середовище, визначати стратегічні переваги та формулювати стратегії для досягнення успіху в інноваційній діяльності.

Виходячи з характеристик та механізмів можна зробити отакий висновок –STP-аналіз є одним із найефективніших методів аналізу ринку, особливо в контексті інноваційної діяльності підприємств. Це пояснюється ключем ключовими перевагами даного методу захворювання з іншими підходами.

По-перше, STP-аналіз забезпечує структурований підхід до розподілу ринку на чітких сегментах, що дозволяє підприємству краще керувати потребами та поведінкою груп споживачів. Сегментація ринку дозволяє ідентифікувати певні сегменти наприклад: демографічні, географічні, психографічні та поведінкові фактори. Це забезпечує більш точне розуміння ринкових умов і потреб споживача, що є критично важливим для розробки та впровадження інновацій.

По-друге, метод таргетингу (Targeting) в STP-аналізі дозволяє підприємству використовувати найбільш перспективні ринкові сегменти. Це означає, що ресурси підприємства будуть спрямовані на ті сегменти, де інновації можуть мати найбільший вплив і де існує найвищий потенціал для досягнення комерційного успіху. Націлювання на ефективність використання ресурсів та мінімізацію ризиків, пов'язаних із впровадженням нових продуктів або технологій.

По-третє, позиціонування (Positioning) завдяки цьому підприємство створює чітке та привабливе уявлення про свої інноваційні продукти в свідомості цільових споживачів. Правильне позиціонування сприяє встановленню конкурентних переваг та забезпечує впізнаваність бренду, що є фактором для успішного виходу на ринок нових продуктів. Позиціонування дозволяє підкреслити унікальні властивості інновацій і диференціювати їх від продукції конкурентів.

Таким чином, STP-аналіз є комплексним та систематичним підходом, який об'єднує сегментацію, таргетування та позиціонування для максимізації ефективності інноваційної діяльності. Це дозволяє підприємствам не тільки краще розуміти ринок та споживачів, але й стратегічно планувати свої інноваційні зусилля, забезпечуючи високу ймовірність успіху в конкурентному середовищі.

1.3 Оцінювання ризиків та доцільності впровадження інновацій та визначення можливостей сучасних ERP-систем в аспекті покращення інноваційної діяльності

Інноваційна діяльність здійснюється з метою отримання конкурентних переваг, збільшення ефективності праці, збільшення вартості бізнесу, також не менш важливим завданням такої діяльності є відповідність вимогам ринку. Інноваційна діяльність важлива як для національної економіки в цілому, так і для окремих підприємств. Вона забезпечує більш якісне виробництво, застосовуючи нових технологій та наукових досягнень.

Щоб забезпечити інноваційну діяльність, підприємствам необхідно створити певні умови, тому для більш точного відображення результатів інноваційної діяльності, потрібно брати до уваги економічні результати. Інновації повинні чітко вписуватися в існуючу бізнес-модель або план розвитку підприємства, та контролюватися керівником для кращої координації. Ідеї та концепції потрібно ранжувати та виділяти більш привабливі для діяльності підприємства, адаптувати застарілі ідеї та принципи до вимог ринку [27].

Оцінка економічної доцільності впровадження інновацій відбувається в аналізі витрат і очікуваних варіантів від нововведення. процес використання обґрунтованих рішень щодо інвестування нових у ці продукти, технології чи послуги. Основні кроки оцінки економічної доцільності впровадження інновацій включають:

- Визначення всіх витрат, пов'язаних із впровадженням інновацій.

- Аналіз результатів від інновацій, таких як збільшення обсягів продажів, підвищення ринкової частки або зменшення витрат на виробництво.
- Порівняння загальних витрат з очікуваними термінами для визначення економічної доцільності.
- Аналіз ризиків, пов'язаних із впровадженням інновацій, та їх вплив на економічну доцільність.
- Прийняття рішення щодо впровадження інновацій на основі оцінки витрат, вигод і ризиків.

Економічна доцільність впровадження інновацій визначається тим, що вигода значно переважають над витратами та ризиками. Цей процес компанії максимізує свої прибутки та збільшує конкурентоспроможність на ринку.

Реалізація інноваційних проєктів є невід'ємною складовою успіху та довгострокового розвитку компанії. Головною особливістю таких проєктів є високий ризик, через це першочерговим завданням є формування ефективної стратегії ризик-менеджменту. Рівень ефективності стратегії управління ризиками є безпосереднім показником якісного результату інноваційного проєкту. Ефективне управління ризиками відкриває можливість точного прогнозування та визначення ризиків.

Управління ризиками інноваційних проєктів розглядається, як найважливіший і найефективний метод мінімізації загроз. Сутністю ризикменеджменту є формування високоефективних заходів з цілю попередження хибних рішень під час реалізації проєктів [8].

Оцінювання ризиків та доцільності впровадження інновацій здійснюють за допомогою Методу Дельфі, SWOT аналізу та інших методів. Оцінка ризиків та доцільності впровадження інновацій - це комплексний процес, який аналізує деякі небезпеки та переваги впровадження нововведень. Цей процес включає в себе ідентифікацію можливих загроз, оцінку їх впливу на бізнес та визначення стратегій мінімізації ризиків. Також важливо провести аналіз економічної доцільності, оцінивши витрати на реалізацію інновацій та очікувані фінансові результати.

Оцінка ризиків дозволяє компанії прийняти обґрунтоване рішення щодо впровадження нововведень, зменшуючи втрати та максимізуючи використання від інноваційного процесу.

Діяльність із впровадження інновацій може провалитись з наступних причин: недостатня підготовка та планування, недостатня фінансова підтримка, технічні проблеми, тиск конкурентів, погана оцінка клієнтів.

Оцінка ризиків та доцільності впровадження інновацій є невід'ємною складовою процесу стратегічного планування на підприємстві. Процес включає ідентифікацію потенційних загроз, оцінку цієї ймовірності та можливого впливу на підприємство, а також розробку відповідних стратегій управління ризиками. Ідентифікація ризиків охоплює технологічні, фінансові, ринкові та організаційні аспекти. Технологічні ризики можуть включати невідповідність нових технологій існуючим процесам або труднощі з їх інтеграцією. Фінансові ризики пов'язані з можливими перевищеннями бюджетів на розробку та впровадження інновацій. Ринкові ризики представлені через показовий низький попит на нові продукти, а організаційні ризики включають супроти змін зі сторони співробітників або недостатню кваліфікацію персоналу.

Оцінка ймовірності та впливу ризиків дозволяє підприємству пріоритетизувати свої дії, зосереджуючи зусилля на найбільш критичних аспектах інноваційного процесу. Розробка стратегії управління ризиками включає заходи для мінімізації їх впливу, такі як створення резервних планів, залучення додаткових ресурсів, проведення тренінгів для персоналу та страхування ризиків.

Аналіз доцільності впровадження інновацій базується на оцінці економічної перспективи, яку вони можуть принести підприємству. Це передбачає проведення аналізу витрат та вигод, визначення очікуваних фінансових результатів, таких як підвищення доходів, зниження витрат або підвищення якості продукції чи послуг. Крім того, враховуються стратегічні переваги, такі як зміцнення позицій на ринку, підвищення конкурентоспроможності та розвиток нових ринків.

Сучасні ERP-системи змінюють важливу роль у покращенні інноваційної діяльності підприємства, забезпечуючи інтеграцію, автоматизацію та аналіз усіх процесів, пов'язаних із впровадженням інновацій. ERP-системи забезпечують централізоване зберігання та управління даними, які ефективніше обмінюються інформацією та приймають рішення. Вони не зможуть автоматизувати процеси планування ресурсів, управління проектами та моніторингу виконання завдань, що виконують прозорість та контроль над інноваційними проектами.

Однією з ключових можливостей ERP-системи є управління знаннями та документами, що сприяє збереженню та передачі критично важливої інформації в межах підприємства. Вбудовані аналітичні функції ERP-системи забезпечують детальний аналіз та звітність, що дозволяє оцінювати ефективність інноваційної діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Гнучкість та масштабованість сучасних ERP-систем дозволяє адаптувати їх під специфічні потреби підприємства та розширити функціональність у міру розвитку інноваційної діяльності.

Таким чином, ERP-системи є ключовим інструментом для підвищення ефективності інноваційної діяльності, знижуючи ризики, підвищуючи оперативність та точність управлінських рішень, а також забезпечуючи сталий розвиток та конкурентоспроможність підприємства.

ERP-система – комплекс програмних засобів і управлінських рішень, який допомагає в заданий термін з максимальною точністю виконати замовлення споживача за допомогою ефективного планування, перерозподілу та управління всіма ресурсами підприємства.

Комплексні ERP-системи використовуються переважно великими підприємствами та фінансовими установами, оскільки вони надають різноманітні інструменти для автоматизації бізнес-процесів і мають механізми для інтеграції з іншими системами. Спеціалізовані ERP-системи призначені для конкретних галузей, таких як авіаперевезення, і спрямовані на вузькоспеціалізовані підприємства.

Щодо малих підприємств, хоча їхні системи можуть не мати повного набору функцій для класичної ERP, вони все ж можуть використовувати програмні продукти, що відповідають їхнім потребам. Часто це відбувається в оптимізації роботи, використання консалтингових фірм тощо.

ERP-системи автоматизують бізнес-процеси, забезпечуючи потік даних між ними. Вони спрощують збір і аналіз даних, усуваючи дублювання і забезпечуючи їх цілісність. Ці системи базуються на єдиній структурі даних і нормалізації інформації, що дозволяє їм ефективно інтегрувати різні бізнес-процеси і забезпечувати взаємодію між відділами, такими як фінанси, HR, маркетинг тощо. Іншими словами, ERP є засобом інтеграції людей, процесів та технологій на сучасному підприємстві.

Сучасні ERP-системи (системи планування ресурсів підприємства) мають значний потенціал для покращення інноваційної діяльності. Ось можливостей, які вони пропонують:

- ERP-системи можуть об'єднувати дані з різних джерел та відділів підприємства в єдину централізовану базу даних. Це спрощує доступ до інформації та дозволяє швидше приймати управлінські рішення на основі актуальних даних, що сприяє розвитку інновацій;
- ERP-системи зазвичай мають вбудовані засоби аналітики, які дозволяють виявляти тенденції, прогнозувати попит та ідентифікувати можливості для інновацій. Аналітичні засоби допомагають підприємствам зрозуміти потреби ринку та реагувати на них швидше. Завдяки інтегрованій системі управління ланцюгом постачання, ERP дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в ринкових умовах та попиті, що сприяє більш швидкому та ефективному впровадженню нових ідей і продуктів;
- ERP-системи дозволяють автоматизувати багато рутинних бізнес-процесів, звільняючи час та ресурси для інноваційної роботи. Наприклад, автоматизовані

процеси замовлення та управління запасами можуть дозволити швидше реагувати на зміни в ринкових умовах;

- Сучасні ERP-системи часто мають мобільні додатки, які дозволяють співробітникам отримувати доступ до даних та виконувати завдання з будь-якого місця. Це сприяє швидшому прийняттю рішень та спільній роботі, що є важливим для інноваційних проектів;

- ERP-системи можуть легко інтегруватися з іншими технологіями, такими як штучний інтелект, аналітика даних, Інтернет речей (IoT) та блокчейн. Це дозволяє використовувати передові технології для стимулювання інновацій;

- Сучасні ERP-системи зазвичай мають інтуїтивний і користувацько-орієнтований інтерфейс, що полегшує використання системи для всіх співробітників. Це сприяє впровадженню нових інновацій та технологій у всіх рівнях організації.

- Незважаючи на ці переваги, важливо пам'ятати, що успішне впровадження ERP-системи вимагає правильного планування, ресурсів та підтримки усіх зацікавлених сторін. Також важливо забезпечити постійне оновлення систем та навчання персоналу для ефективного використання її можливостей у сфері інноваційної діяльності.

ERP-системи взаємодіють з різними системами для підтримки і оптимізації різних аспектів бізнесу. Наприклад:

- CRM-системи, інтеграція з системами управління відносинами з клієнтами дозволяє забезпечити зв'язок між клієнтською базою та замовленнями, що сприяє кращому обслуговуванню клієнтів та ефективному управлінню замовленнями;

- Фінансові системи. Взаємодія з фінансовими системами допомагає в автоматизації бухгалтерського обліку, оплаті рахунків та формуванні фінансових звітів;

- Управління ланцюгом постачання, інтеграція з системами управління ланцюгом постачання сприяє кращому контролю над запасами, прогнозуванню попиту та плануванню поставок;

- HR-системи, взаємодія з системами управління людськими ресурсами допомагає в управлінні персоналом, забезпечує ефективний процес найму та оцінки працівників;
- Електронна комерція, інтеграція з платформами електронної комерції спрощує обробку замовлень, відстеження доставки та управління інвентарем.

1.4 Висновок до розділу 1

У даному дослідженні вивчено соціально-економічну сутність інноваційної діяльності та проаналізовано різні підходи до трактування цього процесу. Інноваційна діяльність розвивається як стратегічний підхід до управління найціннішими ресурсами організації – ідеями та технологіями, які втілюються зусиллями працівників, які роблять індивідуальний та колективний внесок у досягнення цілей підприємства, підтримуючи постійно конкурентні переваги.

Вивчення соціально-економічної сутності інноваційної діяльності показало, що вона є стратегічним та послідовним підходом до управління ідеями та технологіями, які реалізуються завдяки зусиллям працівників. Це забезпечує індивідуальний та колективний внесок у досягнення цілей підприємства та підтримку його конкурентних переваг. Проведення аналіз найбільш поширених методів управління інноваційною діяльністю виявлено їхні переваги та недоліки, знайдено найбільш привабливу для ефективної роботи.

Аналізуючи ризики, пов'язані з інноваціями, було виявлено, що вони включають фінансові, технологічні, організаційні та ринкові аспекти. Зроблено висновок, що ефективніше управління цими ризиками створює комплексний підхід, що включає стратегічне планування, аналіз виявлених загроз та відповідні заходи мінімізації.

Щодо доцільності впровадження інновацій та використання ERP-системи, було встановлено, що їхня інтеграція може значно полегшити управління процесами інноваційної діяльності, забезпечити більшу ефективність та точність

управлінського проекту рішень, а також сприяти інтеграції різних функціональних підрозділів підприємства.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ”

2.1 Характеристика підприємства ТОВ "Укрелектроапарат"

Товариство з обмеженою відповідальністю «Укрелектроапарат» створено за рішенням його учасників відповідно до Цивільного Кодексу України, Законом України від 6 лютого 2018 року № 2275-VIII «Про товариства з обмеженою відповідальністю». Розглянемо основні юридичні характеристики досліджуваного підприємства в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Організаційно-правові характеристики ТОВ «Укрелектроапарат»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ
Код ЄДРПОУ	00213440
Дата реєстрації	29.09.1994
Розмір статутного капіталу	4 495 020,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів (основний)
Місцезнаходження офісу	Україна, 29000, м.Хмельницький, вул.В.Чорновола, буд.120

ТОВ "Укрелектроапарат" є одним із провідних виробників електротехнічного обладнання, зокрема трансформаторів, як в Україні, так і в країнах СНД. На рівні Поділля воно є ключовим виробником та символом регіональної електро-

технічної промисловості. За роки своєї діяльності компанія набула значного досвіду в конструюванні та виробництві трансформаторного обладнання. Цей досвід, у поєднанні з потужною, сучасною та науково-технічною базою, дозволяє виробнику виконувати замовлення будь-якої складності та задовольняти всі вимоги клієнтів.

На підприємстві продовжують зростати обсяги виробництва, а також поліпшуються технічні характеристики і конструкція виробів. Крім того, розширюється номенклатура продукції. Підприємство має повний технологічний цикл виробництва електротехнічної продукції - від металообробки та виготовлення металоконструкцій до готових до реалізації трансформаторів та комплектних трансформаторних підстанцій різної потужності.

Компанія активно впроваджує програми та стандарти енергоефективності обладнання, спрямовані на збереження екології та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. ТОВ "Укрелектроапарат" стала першим в Україні серед виробників подібного обладнання, хто долучився до цивілізованих зусиль забезпечення екологічності енергоспоживчого обладнання. Крім того, на підприємстві було успішно розроблено та впроваджено серійне виробництво трансформаторів серії "ЕКОдизайн", які відповідають сучасним вимогам до обладнання та мають поліпшені екологічні характеристики.

У сфері діяльності підприємства включено виробництво трансформаторних підстанцій, трансформаторів, електрогенераторів та іншої електротехнічної продукції. Ця компанія має самостійний баланс та звітує за загальним режимом оподаткування. Чистий прибуток, отриманий протягом звітного періоду, розподіляється між учасниками пропорційно їх частці у статутному капіталі та спрямовується на розвиток та розширення виробництва згідно з рішенням учасників.

ТОВ «Укрелектроапарат» спеціалізується на виробництві та реалізації високовольтного та низьковольтного обладнання:

— Комплектні трансформаторні підстанції (Однотрансформаторні КТП);

Двотрансформаторні 2КТП; Блок-модульні КТП; Стовпові СТП; утеплені КТПУ; Пересувні ПКТП;

- Силові трансформатори (ТМГ, ТСЛ, ТЛС, ТСЗ);
- Камери збірні (КСВ, КРУ, ЯКНО);
- Пристрій ввідно-розподільчий (ВРУ);
- Панелі розподільчих щитів (ЩО 94);
- Високовольтний роз'єднувач (РДЗ-35/1000 У1, РРЗ-10/630 У3, РЛНДз10/400 (630));
- Вимикач навантаження автогазовий з пружинно-важільним приводом (ВНПРЗ-10/630 У2);
- Шафа розподільчі низької напруги (ШРНН);
- Шафа технічного обліку;
- Пристрої компенсації реактивної потужності (УКП-04) [29].

Організаційна структура є критично важливою для будь-якого підприємства, оскільки вона забезпечує ефективну координацію діяльності та досягнення стратегічних цілей компанії. Вона визначає, хто за що відповідає в компанії, що дозволяє уникнути плутанини та дублювання зусиль, забезпечуючи чіткий розподіл обов'язків між працівниками. Чітка структура сприяє кращій координації та контролю над процесами всередині підприємства, дозволяючи керівникам ефективніше управляти підлеглими та оперативно реагувати на зміни.

Організаційна структура встановлює канали комунікації між різними рівнями управління та підрозділами, сприяючи обміну інформацією та полегшуючи прийняття рішень. Вона також дозволяє спеціалізуватися різним відділам і працівникам на виконанні конкретних завдань, що підвищує продуктивність та якість роботи.

Добре спроектована організаційна структура може легко адаптуватися до змін ринкових умов або внутрішніх потреб підприємства, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною. Вона також дає зрозуміле уявлення про мо-

жливості кар'єрного росту для співробітників, що може мотивувати їх до підвищення кваліфікації та ефективнішої роботи. Чітко визначені ролі та обов'язки допомагають забезпечити відповідальність працівників за виконання своїх завдань і підтримувати високу дисципліну в колективі.

Організаційна структура допомагає ефективно розподіляти і використовувати ресурси підприємства, включаючи людські, фінансові та матеріальні ресурси. Вона повинна відповідати довгостроковим цілям і стратегіям підприємства, що дозволяє компанії реалізовувати свою місію та бачення. Таким чином, організаційна структура є ключовим елементом управління підприємством, який забезпечує його стабільну роботу та розвиток. Відсутність чіткої організаційної структури може призвести до різних проблем, включаючи неефективне використання ресурсів, погіршення комунікації, зниження продуктивності та відсутність координації між підрозділами. Недостатня визначеність ролей і обов'язків може стати причиною конфліктів та непорозумінь серед працівників, що негативно впливає на загальну атмосферу в колективі та рівень задоволеності роботою.

Крім того, організаційна структура сприяє зменшенню ризиків шляхом встановлення процедур і політик, які забезпечують відповідність діяльності підприємства правовим і регуляторним вимогам. Це особливо важливо для великих компаній, що працюють у різних юрисдикціях або галузях із високим рівнем регулювання. Відповідність цим вимогам допомагає уникати штрафів і репутаційних ризиків.

Організаційна структура також відіграє важливу роль у забезпеченні прозорості та підзвітності всередині компанії. Користуючись відкритими джерелами для зручості відтворимо організаційну структуру підприємства ТОВ "Укрелектроапарат" та покажемо це на (ри. 2.1).

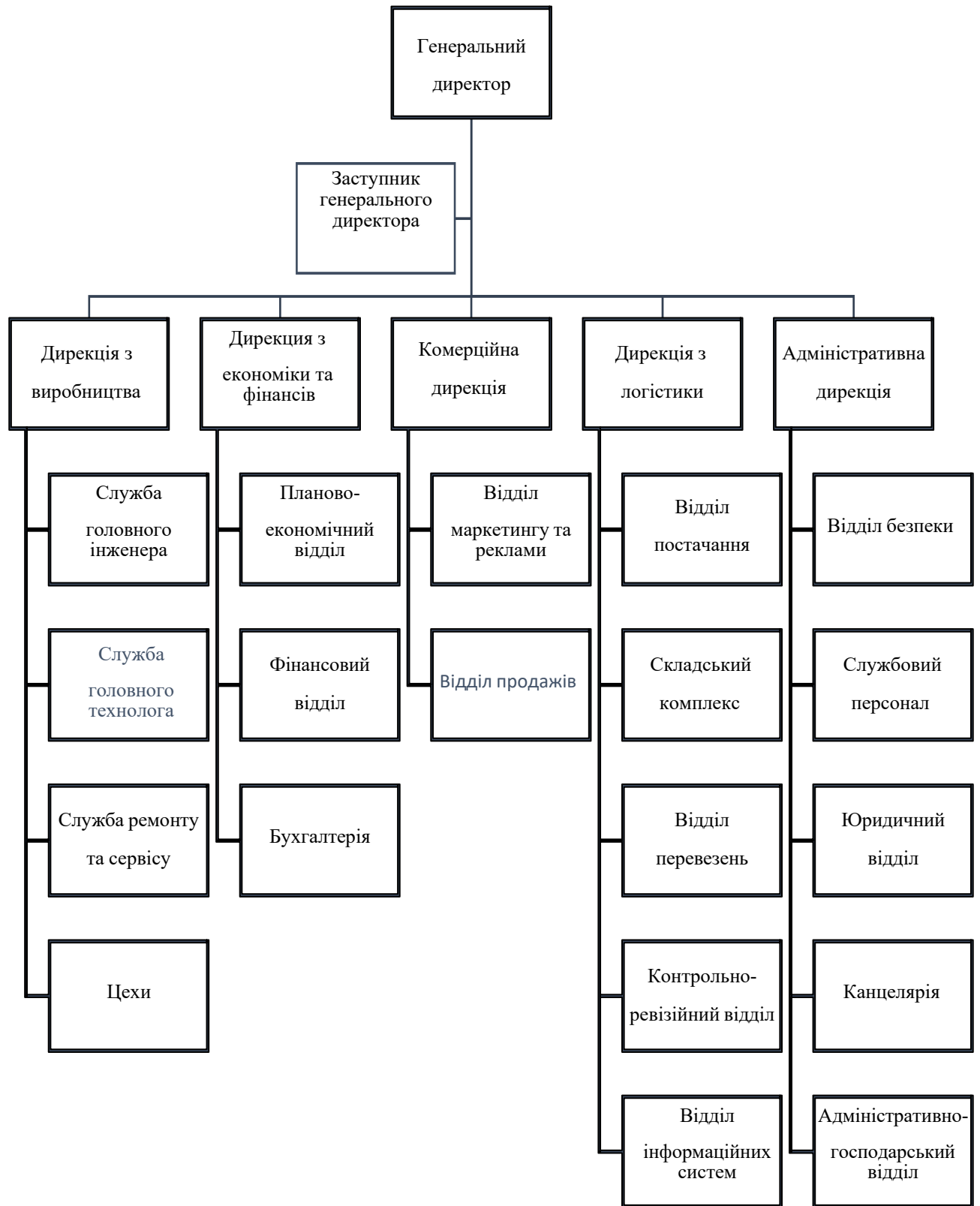


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Укрелектроапарат»

Генеральний директор ТОВ "Укрелектроапарат" очолює всю структуру компанії і має під собою кілька дирекцій, включаючи дирекцію з економіки та фінансів, комерційну дирекцію, дирекцію з логістики та адміністративну дирекцію. Він виконує широкий спектр функцій, включаючи комплектування кадрами, участь у підборі та розміщенні персоналу, і вирішення питань фінансово-економічної та виробничо-господарської діяльності підприємства.

Дирекція з економіки та фінансів відповідає за визначення фінансової політики компанії, розроблення та впровадження заходів для забезпечення фінансової стійкості, керування фінансовими ресурсами, взаємодію з кредитними організаціями та інші аспекти фінансової діяльності.

Бухгалтерія забезпечує раціональну систему документообігу, повний облік грошових коштів, результатів господарсько-фінансової діяльності та інші функції, пов'язані з обліком та звітністю.

Комерційна дирекція визначає стратегію торгівлі, забезпечує фінансово-господарську діяльність у галузі матеріально-технічного постачання та реалізації продукції, а також виконання договірних зобов'язань.

Дирекція з логістики відповідає за організацію транспортування, зберігання та постачання матеріалів та продукції.

Адміністративна дирекція забезпечує безпеку, юридичну підтримку, канцелярію та інші адміністративно-господарські функції.

Усі ці дирекції разом з генеральним директором спільно працюють для досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечення її стабільного розвитку.

2.2 Аналіз основних показників господарської діяльності досліджуваного підприємства

Господарська діяльність досліджуваного може бути оцінена через аналіз основних фінансових показників. Деякі ключові показники, такі як чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток,

прибуток від продажів та інші операційні доходи та витрати, можуть вказувати на ефективність функціонування підприємства.

Аналіз чистого доходу від реалізації продукції дозволяє зрозуміти, які суми грошей підприємство отримує від своєї основної діяльності. Собівартість реалізованої продукції вказує на витрати, пов'язані з виробництвом, і може бути важливим показником для визначення ефективності управління виробництвом. Валовий прибуток є різницею між виручкою від продажу продукції та витратами на її виробництво, а прибуток від продажу відображає прибуток після врахування усіх витрат на збут.

Додаткові операційні доходи та витрати, а також адміністративні витрати та витрати на збут, також можуть впливати на фінансові результати підприємства. Аналіз цих показників допомагає виявити можливості для оптимізації витрат та підвищення ефективності управління ресурсами.

У цілому, аналіз основних показників господарської діяльності допомагає зрозуміти фінансове здоров'я підприємства, його ефективність та потенційні можливості для покращення

Фінансовий результат підприємства є важливим показником його ефективності, оскільки він відображає різницю між доходами та витратами. Цей результат може бути як позитивним, що вказує на прибуток, так і негативним, що означає збиток.

Прибуток, у свою чергу, представляє собою різницю між сукупними доходами, отриманими від реалізації товарів або послуг, і сукупними витратами, пов'язаними з виробництвом та продажем. Цей показник відображає успішність фінансової діяльності підприємства.

Отже, чим більший прибуток та вищий рівень рентабельності, тим стійкіший фінансовий стан підприємства і його ефективніше функціонування.

Оцінка виконання плану з балансового прибутку, зміна його порівняно з попереднім періодом подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Склад, структура та динаміка балансового прибутку, тис.грн

Склад прибутку	2021	2022	2023	Відхилення			
				2022р. від 2021р.		2023р. від 2022р.	
				Абс.	Від., %	Абс.	Від., %
Валовий прибуток:	43777	8159	36 845	-35618	-81,4	28686	315,6
Фінансовий результат від операційної діяльності:	4791	-39230	16536	-44021	-918,8	55766	-141,4
Прибуток до оподаткування:	926	-46223	9766	-47149	-509,2	55989	-121,1
Чистий прибуток:	926	-46223	9 766	-47149	-509,2	55989	-121,1

За період з 2021 по 2022 рік валовий прибуток підприємства значно знизився з 43 777 тис.грн до 8 159 тис.грн, що призводить до того що недоотриманий прибуток становить 35 618 тис.грн. Проте від 2022 до 2023 року спостерігається зростання валового прибутку на 28 686 тис.грн.

Фінансовий результат від операційної діяльності також показав негативну динаміку, зменшившись з тис.грн. 4791 у 2021 році до мінус 39 230 тис.грн у 2022 році. Проте від 2022 до 2023 року спостерігається стабілізація цього показника, та збільшився у абсолютному значенні на 55766 тис. грн.

Прибуток до оподаткування показав величезне відхилення, збільшившись з 926 тис.грн у 2021, але зменшившись до – 46 223 тис.грн у 2022 році, а потім збільшився і становив 9 766 тис.грн у 2023 році. Збиток у 2022 роками склав 47 149 тис.грн, а у 2023 році збільшився на 55 989 тис.грн.

Загалом можна сказати, що підприємство стикнулось зі значними труднощами у 2022 році, але змогло покращити свої показники у 2023 році, особливо за рахунок значного збільшення прибутку до оподаткування.

За останні три роки підприємство відзначалося коливаннями у фінансових показниках. Падіння чистого доходу від реалізації продукції у 2022 році було помітним, але у 2023 році відбулося певне покращення. Собівартість реалізованої продукції також зазнала коливань, що може вказувати на зміни в управлінській стратегії або умовах ринку. Загалом, показники валового прибутку, інших операційних доходів та витрат, витрат на збут та прибутку від продажів також відображають ці коливання. Однак підприємство проявило здатність до адаптації та відновлення, що вказує на його потенційну стійкість у складних умовах ринкової конкуренції.

Порівняння собівартості реалізованої продукції та валового прибутку є важливим для кількох ключових аспектів фінансового аналізу та управління бізнесом. Це порівняння дозволяє оцінити прибутковість підприємства, проаналізувати маржинальність продукції, контролювати витрати, розробляти ефективні цінові стратегії, а також проводити порівняння з конкурентами. Таке порівняння допомагає ідентифікувати ризики, пов'язані з виробничими витратами та цінами на продукцію, що є важливим для фінансового планування і бюджетування. Аналіз собівартості реалізованої продукції та валового прибутку надає можливість оцінити ефективність використання ресурсів підприємства. Прибуток від продажу є ключовим компонентом у формуванні балансового та чистого прибутку підприємства. Він є основним джерелом прибутку, що надходить від реалізації продукції та надання послуг. Успішна реалізація продукції не лише забезпечує підприємству необхідний дохід, але й впливає на загальний фінансовий результат та прибуток, що є ключовими показниками його діяльності. Проаналізуємо кількісні показники діяльності підприємства ТОВ «Укрелектроапарат» використовуючи данні із фінансової звітності та інших документів, та створимо табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Формування прибутку від реалізації, тис.грн

Показники	2021	2022	2023	Відхилення			
				2022р. від 2021р.		2023р. від 2022р.	
				Абс.	Від., %	Абс	Від., %
Чистий дохід від реалізації продукції	444195	249874	407659	-194321	-43,7	157785	63,1
Собівартість реалізованої продукції	400418	241715	370814	-158703	-39,6	129099	53,4
Валовий прибуток	43777	8159	36845	-35618	-81,4	28686	351,6
Інші операційні доходи	16388	38089	37276	21701	132,4	-813	-2,13
Адміністративні витрати	27620	19883	23 882	-7737	-28	3999	20,1
Витрати на збут	14572	4886	9 399	-9686	-66.5	4513	92,4
Інші операційні витрати	13182	60709	24 304	47527	360,5	-36405	-60
Фінансовий результат від операційної діяльності	4791	-39230	16536	-44021	-918,8	55766	142

У 2022 році підприємство зазнало значного зниження чистого доходу від реалізації продукції порівняно з 2021 він знизився на 194321 тис.грн. Однак у 2023 році цей показник зріс до 157785 тис.грн порівняно з 2022 роком, хоча все ще залишався нижчим, ніж у 2021 році.

Собівартість реалізованої продукції також зменшилася у 2022 році на 158703 тис.грн порівняно з 2021 роком, але знову зросла у 2023 році на 129099 тис.грн порівняно з 2022 роком.

Валовий прибуток у 2022 році склав лише 8159 тис.грн, що значно менше, ніж у 2021 році 43777 тис.грн, але зріс у 2023 році на 28686 тис.грн порівняно з 2022 роком.

Інші операційні доходи зросли у 2022 році на 21701 тис.грн порівняно з 2021 роком, але знову зменшилися у 2023 році на 813 тис.грн порівняно з 2022 роком.

Адміністративні витрати зменшилися у 2022 році на 7737 тис.грн порівняно з 2021 роком, але знову зросли у 2023 році на 3999 тис.грн порівняно з 2022 роком.

Витрати на збут зменшилися у 2022 році на 9686 тис.грн порівняно з 2021 роком, але знову зросли у 2023 році на 4513 тис.грн порівняно з 2022 роком.

Інші операційні витрати зросли у 2022 році на 47527 тис.грн порівняно з 2021 роком, але знову зменшилися у 2023 році на 36405 тис.грн порівняно з 2022 роком.

Прибуток від продажів зменшився у 2022 році на 44021 тис.грн порівняно з 2021 роком, але знову зрос у 2023 році на 39230 одиниць порівняно з 2022 роком.

Аналіз показників ефективності діяльності ТОВ «Укрелектроапарат» за період 2020-2023 рр. Табл.2.4. показників ефективності діяльності ТОВ «Укрелектроапарат»

Таблиця 2.4. – показники ефективності діяльності підприємства

Назва показника	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022р. від 2021р.		2023р. від 2022р.	
				Абс.	Від., %	Абс.	Від., %
Кількість працівників	529	471	403	-58	-0,11	-68	-0,145
Продуктивність праці, тис. грн /особу	839,69	530,5	1011,56	-309,1	-36,8	481,06	90,7
Фондовіддача, грн./грн.	5,177	3,27	5,766	-1,91	-36,9	2.496	76,33
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	162,18	162,11	175,43	-0,07	-0,043	13,32	8,21
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,77	2,8	3,925	-1,97	-41,3	1,125	0,45
Рентабельність продажу, %	0,21	-18,5	2,4	-18,71	-8910	20,9	-110
Рентабельність активів, %	0,39	-18,89	4,17	-19,27	-4992	23,06	-122
Рентабельність власного капіталу, %	1,02	-40,44	6,87	-41,46	-4077	47,31	-117

Продуктивність праці в 2023 році склала 1011,56 тис. грн/особу, що на 481,06 тис. грн або на 90,7% більше, ніж у 2022 році. Зростання продуктивності праці є позитивним фактором для підприємства, оскільки свідчить про підвищення ефективності використання робочої сили. Однак у 2022 році цей показник знизився на 309,1 тис. грн або на 36,8% порівняно з 2021 роком, що вказує на тимчасове зниження ефективності.

Фондовіддача в 2023 році склала 5,766 грн/грн, що є більшим показником 2022 року на 2,496 грн/грн або на 76,33%. Це свідчить про значне покращення ефективності використання основних засобів у 2023 році. Однак у 2022 році фондовіддача знизилася на 1,91 грн/грн або на 36,9% порівняно з 2021 роком, що вказує на менш ефективне використання основних засобів у цей період.

Фондоозброєність в 2023 році склала 175,43 тис. грн/чол, що на 13,32 тис. грн/чол або на 8,21% більше, ніж у 2022 році. Це позитивна динаміка, яка свідчить про збільшення капіталовкладень на одного працівника. У 2022 році цей показник залишився практично на рівні 2021 року, знизившись лише на 0,07 тис. грн/чол або на 0,043%.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2023 році зріс до 3,925 обороту, що на 1,125 обороту більше, ніж у 2022 році, коли цей показник становив 2,8 обороту. Зростання оборотності вказує на покращення ефективності використання оборотних активів. У 2022 році коефіцієнт оборотності знизився на 1,97 обороту або на 41,3% порівняно з 2021 роком, що свідчить про зниження ефективності використання оборотних активів у цей період.

Рентабельність продажу у 2023 році склала 2,4%, що на 20,9% більше, ніж у 2022 році, коли цей показник був негативним і складав -18,5%. Це значне покращення свідчить про відновлення прибутковості продажів. У 2022 році рентабельність продажу знизилася на 18,71% порівняно з 2021 роком, відповідно становила 0,21%.

Рентабельність активів у 2023 році зросла до 4,17%, що на 23,06% більше, ніж у 2022 році. Це вказує на покращення ефективності використання активів для генерування прибутку. У 2022 році цей показник знизився на 19,276% порівняно з 2021 роком, коли він складав 0,386%.

Рентабельність власного капіталу у 2023 році становила 10,72%, що на 60,71% більше, ніж у 2022 році. Це вказує на значне покращення ефективності використання власного капіталу для генерування прибутку. У 2022 році цей показник знизився на 50,97% порівняно з 2021 роком, коли він складав 0,98%.

Аналіз фінансових показників підприємства за 2021-2023 роки вказує на значні коливання в ефективності його діяльності. Після суттєвого зниження у 2022 році, більшість показників демонструють значне покращення у 2023 році. Це свідчить про відновлення ефективності використання ресурсів підприємства та підвищення його прибутковості. Однак підприємству слід звернути увагу на фактори, що призвели до зниження показників у 2022 році, та вжити заходів для стабілізації і подальшого покращення своєї діяльності.

Динаміка зміни виручки, собівартості продажів та валового прибутку ТОВ «Укрелектроапарат» (рис.2.3) є ключовими показниками для оцінки фінансового стану та ефективності діяльності підприємства. Виручка відображає обсяг реалізації продукції або послуг і зміну попиту на них. Собівартість продажів показує витрати на виробництво реалізованої продукції, включаючи сировину, робочу силу та інші витрати. Валовий прибуток, як різниця між виручкою та собівартістю, вказує на ефективність управління витратами та здатність підприємства генерувати прибуток.

Аналіз цих показників дозволяє визначити тренди та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Зростання виручки свідчить про підвищення попиту, тоді як збільшення собівартості може вказувати на необхідність оптимізації виробничих процесів. Валовий прибуток є показником фінансової стійкості та здатності підприємства ефективно перетворювати витрати на доходи.

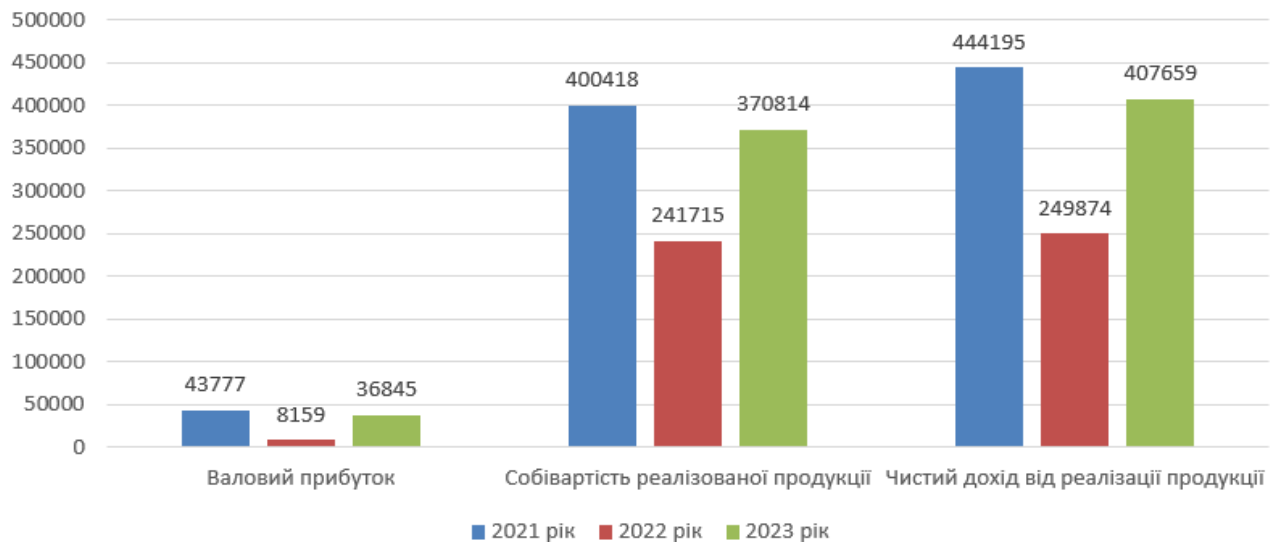


Рисунок 2.3 - Динаміка зміни виручки, собівартості продажів та валового прибутку ТОВ «Укрелектроапарат» за 2021-2023 рр., тис.грн

За аналізований період підприємство не мало витрат з податку на прибуток, тому чистий прибуток підприємства дорівнює прибутку від продажів.

Основні засоби ТОВ «Укрелектроапарат» за 2021-2022 рр. зменшилися на 9434 тис.грн. або на 11%, за 2022-2023 рр. - на 5658 тис.грн. або на 8,5%. Оборотні активи підприємства за 2021-2022 рр. зменшились на 58665 тис.грн. або на 32,25%, за 2022-2023 рр. збільшилися на 43347 тис.грн. або на 35,17%.

Динаміка зміни основних засобів та оборотних активів ТОВ «Укрелектроапарат» за 2021-2023 роки (рис 2.4) є важливим показником для аналізу фінансового стану та ефективності використання активів підприємства. Основні засоби включають довгострокові матеріальні активи, такі як будівлі, машини та обладнання, які використовуються у виробничому процесі протягом тривалого часу. Оборотні активи складаються з короткострокових активів, таких як запаси, дебіторська заборгованість та грошові кошти, які можуть бути швидко перетворені в грошові кошти.

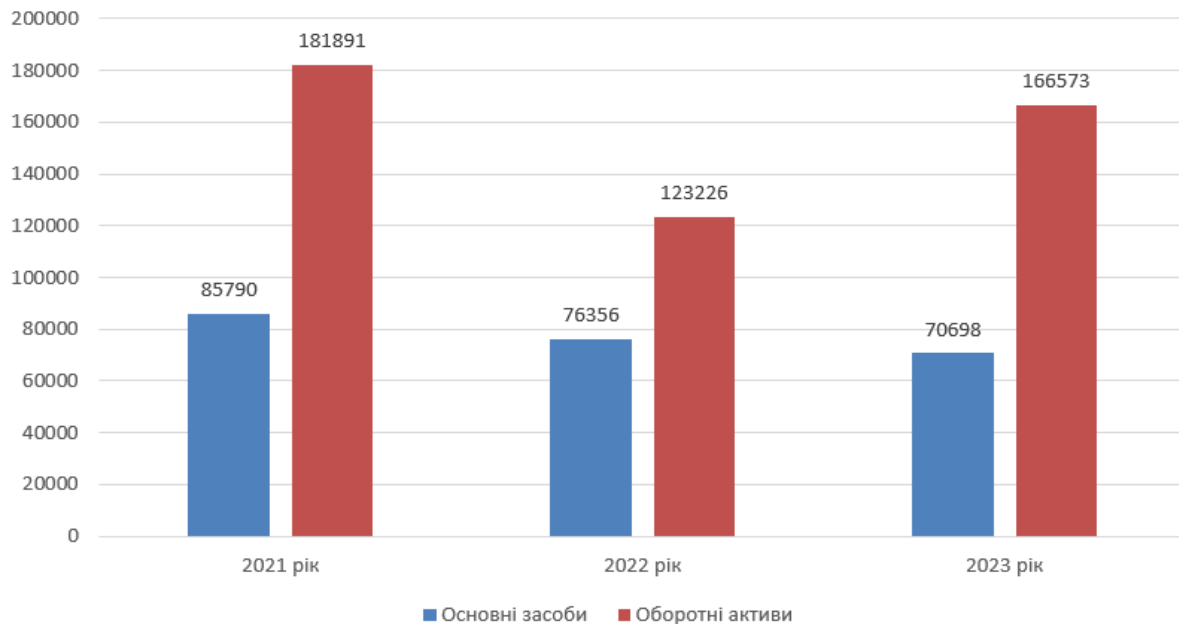


Рисунок 2.4 - Динаміка зміни основних засобів та оборотних активів ТОВ «Укрелектроапарат» за 2021-2023 рр., тис.грн

Аналіз динаміки основних засобів дозволяє оцінити інвестиційну активність підприємства та рівень модернізації виробничих потужностей. Зростання вартості основних засобів може свідчити про оновлення обладнання та розширення виробництва, що позитивно впливає на конкурентоспроможність та продуктивність підприємства. Динаміка зміни основних засобів та оборотних активів ТОВ «Укрелектроапарат» за 2021-2023 рр., тис.грн

Зважаючи на динамічність ринку електротехнічного обладнання, ТОВ "Укрелектроапарат" успішно реагує на зміни та використовує свої конкурентні переваги для забезпечення стабільного розвитку. Давайте розглянемо ці переваги детальніше:

– Наявність більше 22 типів трансформаторів та понад 850 варіантів продукції дозволяє компанії виходити на різні сегменти ринку та задовольняти різноманітні потреби клієнтів. Наприклад, різноманітність типів та варіацій

дозволяє компанії пропонувати продукцію, яка оптимально відповідає конкретним умовам та вимогам замовника;

- ТОВ "Укрелектроапарат" дотримується високих стандартів якості та безпеки виробництва, що робить її продукцію надійною та довговічною. Це дозволяє підприємству займати провідні позиції на ринку та зберігати довіру клієнтів;

- Здатність компанії швидко адаптуватися до змін у вимогах ринку дозволяє їй оперативно реагувати на змінні умови та виготовляти продукцію, яка відповідає найсучаснішим потребам клієнтів. Наприклад, компанія може швидко впроваджувати нові технології або модифікувати існуючі продукти відповідно до змін у попиті;

- Інноваційний підхід, підприємство постійно впроваджує нові технології та інновації у виробництво, що дозволяє їй залишатися на крок попереду конкурентів. Наприклад, впровадження нових матеріалів або технологічних процесів може підвищити якість продукції та знизити витрати на виробництво;

- Наявність добре розвиненої мережі дистрибуції дозволяє компанії ефективно постачати свою продукцію до різних регіонів країни та за її межами. Це забезпечує максимальне охоплення цільової аудиторії та підтримує зростання обсягів продажів;

- За десятиліття своєї роботи ТОВ "Укрелектроапарат" накопичила значний досвід у виробництві трансформаторів та інших електротехнічних виробів. Цей довгий період існування дозволив компанії оптимізувати свої процеси та виробничі технології, а також набути глибокого розуміння потреб та вимог.

2.3 Оцінювання рівня інноваційної діяльності досліджуваного підприємства з допомогою методу STP-аналізу

Вивчення конкурентних переваг суб'єкта господарювання включає аналіз його унікальних характеристик, які дозволяють йому вирізнятися на ринку та

привертати клієнтів. Цей аналіз може включати оцінку якості продукції чи послуг, репутації бренду, доступності ресурсів, технологічних переваг, ефективності виробничих процесів та інші аспекти. Ключове завдання полягає в тому, щоб зрозуміти, що робить дане підприємство унікальним на ринку та як це може бути використано для здобуття конкурентних переваг.

Оцінка рівня інноваційної привабливості включає аналіз здатності суб'єкта господарювання до впровадження нових ідей, технологій та підходів у свою діяльність. Це може включати дослідження його інноваційного потенціалу, історії інновацій, спроможності до адаптації до змін на ринку, управління інноваційним процесом, доступ до фінансування досліджень та розвитку, співпрацю з університетами та дослідницькими установами, а також інші фактори, які впливають на його інноваційну діяльність.

У цілому, вивчення конкурентних переваг та оцінка рівня інноваційної привабливості допомагають суб'єкту господарювання зрозуміти його позицію на ринку та розробити стратегії для подальшого розвитку, що може включати покращення існуючих продуктів чи послуг, впровадження нових технологій, розширення асортименту, покращення маркетингових стратегій та багато іншого.

Дослідження конкурентних переваг підприємства дає можливість виявити його сильні та слабкі сторони порівняно з іншими учасниками ринку. На основі цього аналізу можна розробити стратегії для збільшення конкурентоспроможності, використовуючи сильні сторони як основу для розвитку та мінімізуючи вплив слабких сторін.

Оцінювання рівня інноваційної привабливості допомагає визначити, наскільки підприємство готове та здатне до впровадження нововведень у свою діяльність. Це важливо для того, щоб забезпечити сталість та конкурентоспроможність підприємства в умовах швидких змін на ринку та технологій.

У результаті аналізу конкурентних переваг та інноваційної привабливості підприємство може розробити стратегії, спрямовані на вдосконалення продуктів

чи послуг, впровадження нових технологій, розвиток нових ринків або покращення процесів управління. Це допомагає забезпечити стійкий розвиток підприємства та збільшення його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Протягом останніх років електротехнічна галузь продемонструвала стійкий розвиток, хоча в 2019-2020 роках спостерігалось невелике зниження як у кількісних, так і в грошових показниках. Навіть у зв'язку з глобальною економічною кризою, виробництво трансформаторів трохи сповільнило свій темп зростання, але все ще залишалося на позитивній траєкторії.

Розвиток технологій у цій галузі, а також виникнення нових потреб у сфері електроенергетики, призвели до необхідності створення все складніших електричних мереж для розподілу електроенергії. Традиційно, розподілення електроенергії здійснювалося за допомогою силових трансформаторів, які використовували рідкі або тверді діелектрики на основі целюлози та мінеральної олії як охолоджувальне середовище.

Замовниками таких трансформаторів переважно є незалежні енергосистеми, електростанції різних типів, залізниці, промислові підприємства та інші сфери промисловості. Аналіз українського ринку трансформаторів свідчить про те, що з кожним роком зростає частка імпоротної продукції. У середньому темп збільшення частки імпорتنих трансформаторів становить трохи більше 10%, зокрема у 2021 році спостерігався значний стрибок цього показника.

Зробимо STP-аналіз для заданного підприємства, розпочнемо з сегментування. Споживання трансформаторів в Україні охоплює енергетичний, промисловий, комунальний та будівельний сектори, ми можемо побачити на статистиці 2021 року співвідношення між секторами (рис.2.2) [30].



Рисунок 2.2 – Структура споживання трансформаторів в Україні у 2021 р.

Основні споживачі включають національні та регіональні енергетичні компанії, великі промислові підприємства, житлово-комунальні господарства та забудовники. Зростає попит на енергоефективні трансформатори через підвищення вартості енергії та екологічні норми. Інтеграція відновлюваних джерел енергії та модернізація старих електромереж також стимулюють попит на сучасні трансформатори. Таким чином, ринок трансформаторів в Україні розвивається, пристосовуючись до нових технологічних та екологічних вимог.

На даний момент, основну частку - 70% ринку - складають трансформатори потужністю від 63 до 1000 кВт, серед яких найбільш популярні моделі потужністю від 63 до 250 кВт. За останній рік спостерігається зростання їхньої частки на 10%, що свідчить про їхню велику популярність. Ймовірно, подібна позитивна тенденція буде спостерігатися й надалі. Прогнозується, що через 5 років частка трансформаторів потужністю від 63 до 250 кВт становитиме близько 80% у загальній кількості. Отже можемо зробити висновок що краще зусередитись державних підприємствах та виробляти трансформатори потужністю 63-250 кВт.

Далі за алгоритмом аналізу здійснимо цільове спрямування ресурсів підприємства.

Розглянемо напрямки роботи підприємства:

- виробництво трансформаторів. Трансформатор - це електротехнічний пристрій, призначений для зміни параметрів напруг і струмів електричної енергії;
- виробництво підстанцій. Підстанція — це електричне обладнання, що є частиною електричної системи, призначене для перетворення та розподілу електричної енергії;
- виробництво щитового обладнання. Електрощитове обладнання призначене для захисту електромережі від зовнішніх факторів;
- трансформатори ЕКОдизайн Трансформатори з покращеними екологічними характеристиками.

Оцінка привабливості сегментів будемо проводити за такими критеріями:

- розмір сегменту;
- темпи зростання сегменту;
- конкуренція;
- прибутковість;
- сумісність з можливостями підприємства

Оцінювання сегментів:

1. Виробництво трансформаторів:

- розмір сегменту – великий (широке застосування в різних галузях промисловості);
- темпи зростання – помірні, стабільний попит;
- конкуренція – висока;
- прибутковість – висока;
- сумісність – висока (підприємство має необхідні технології та досвід).

2. Виробництво підстанцій:

- розмір сегменту – середній;

- темпи зростання – високі (особливо у зв'язку з модернізацією інфраструктури);
- конкуренція – середня;
- прибутковість – висока;
- сумісність – висока.

3. Виробництво щитового обладнання

- розмір сегменту – середній;
- темпи зростання – помірні;
- конкуренція – висока;
- прибутковість – середня;
- сумісність – висока.

4. Трансформатори ЕКОдизайн

- розмір сегменту – малий, але зростаючий;
- темпи зростання – високі (зростаючий попит на екологічні рішення);
- конкуренція – низька;
- прибутковість – висока;
- сумісність – висока.

Наступні етапи STP-аналізу реалізованні у пункті 3.1.

Для аналізу інноваційної діяльності ТОВ «Укрелектроапарат» у наведених напрямках виробництва важливо оцінити поточний стан підприємства, потенціал для впровадження інновацій та ринкові перспективи кожного сегменту. Розглянемо докладніше кожен із напрямків.

Поточний стан і потенціал у виробництво трансформаторів. ТОВ «Укрелектроапарат» має значний досвід і технологічну базу для виробництва трансформаторів, що забезпечує високу сумісність для впровадження інновацій. Однак високий рівень конкуренції в цьому сегменті створює виклики для інноваційної діяльності. Для збереження конкурентоспроможності підприємство повинно інвестувати в модернізацію виробництва, впровадження нових технологій та підвищення енергоефективності трансформаторів.

Стабільний попит на трансформатори в різних галузях промисловості забезпечує можливості для зростання. Проте, щоб залишитися конкурентоспроможним, підприємство повинно постійно впроваджувати інновації, такі як вдосконалення матеріалів, підвищення ефективності та зниження витрат на виробництво.

Поточний стан і потенціал у виробництві підстанцій. Виробництво підстанцій є привабливим напрямком для інноваційної діяльності за рахунок високих темпів зростання попиту, обумовленою модернізацією інфраструктури. ТОВ «Укрелектроапарат» має технологічні можливості та досвід для реалізації інновацій у цьому сегменті. Інвестиції в автоматизацію, впровадження смарт-технологій та підвищення надійності підстанцій можуть значно підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Високі темпи зростання ринку підстанцій створюють сприятливі умови для інноваційної діяльності. Підприємство може володіти цими можливостями, запроваджуючи нові технології та розширюючи асортимент продукції для задоволення збільшення потреби.

Поточний стан і потенціал у виробництві щитового обладнання. Характеризується помірними темпами зростання та високим рівнем конкуренції. Має високу сумісність з наявними технологіями, середня прибутковість цього сегменту може обмежувати інвестиції в інновації. Однак підприємство може зосередитися на продукції підвищеної якості, впровадженні нових матеріалів та вдосконаленні конструкцій, щоб зберегти свою конкурентоспроможність.

З огляду на середній розмір сегмента та високу конкуренцію, підприємство слід зосередити на інших ринках та спеціалізованих продуктах, які можуть забезпечити додаткову вартість для клієнтів.

Поточний стан і потенціал у виробництві трансформаторів ЕКОдизайн.

Це малий, але зростаючий сегмент, що робить його дуже привабливим для інноваційної діяльності. Підприємство може зменшитися низьким рівнем конкуренції та високою прибутковістю, впроваджуючи екологічно чисті технології та

інноваційні рішення. Високий попит на екологічні продукти створює можливості для значного зростання.

Зростаючий попит на екологічні рішення на ринку трансформаторів ЕКО-дизайн забезпечує вигідні умови для інвестицій в інновації. Підприємство може розширити свою присутність на ринку, впроваджуючи нові екологічні технології та рішення, що відповідають сучасним стандартам енергоефективності та екологічної безпеки.

Аналіз зазначених напрямків виробництва в контексті інноваційної діяльності дозволяє виділити привабливі та менш привабливі сегменти для подальшого розвитку підприємства.

Виробництво трансформаторів є великим сегментом із широким застосуванням у різних галузях промисловості. Темпи зростання цього сегменту є помірними, що сприяє стабільному попиту. Проте високий рівень конкуренції може обмежувати можливості для інноваційного розвитку. порівняно з високою прибутковістю і сумісністю з існуючими технологіями та досвідом підприємства, висока конкуренція може вимагати рівень значних інвестицій для підтримки конкурентоспроможності.

Виробництво підстанцій має середній розмір сегменту, але характеризується високими темпами зростання, особливо у зв'язку з модернізацією інфраструктури. Середній рівень конкуренції створює сприятливі умови для впровадження інновацій. Висока прибутковість та сумісність з технологічними можливостями підприємства створюють цей сегмент досить привабливим для інноваційної діяльності. Інвестиції в цей сегмент можуть забезпечити значний приріст ринкової частки та довгострокового вигоду.

Виробництво щитового обладнання характеризується середнім розміром сегмента та помірними темпами зростання. Високий рівень конкуренції та середня прибутковість можуть обмежувати привабливість цього сегменту для інно-

ваційної діяльності. Хоча сумісність з наявними технологіями є високою, інвестиції в інновації в цьому сегменті можуть не забезпечити очікуваної віддачі через високий рівень конкуренції.

Трансформатори ЕКОдизайн становлять малий, але зростаючий сегмент. Високі темпи зростання, обумовлені зростаючим попитом на екологічні рішення, створюють значні можливості для інноваційної діяльності. Низький рівень конкуренції та висока прибутковість роблять цей сегмент особливо привабливим для інвестицій в інновації. Висока сумісність з технологічними можливостями підприємства додатково підвищує привабливість цього напрямку.

Таким чином, найбільш привабливими для інноваційної діяльності є сегменти виробництва підстанцій та трансформаторів ЕКОдизайн. Ці сегменти мають високі темпи зростання, сприятливий рівень конкуренції та високий потенціал прибутковості. Менш привабливими є сегменти виробництва трансформаторів та щитового обладнання, оскільки високий рівень конкуренції може обмежувати ефективність інноваційних інвестицій.

2.4 Висновок до розділу 2

У цьому розділі У розділі проведено аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Укрелектроапарат», ефективності використання виробничого потенціалу та аналіз показників підприємства за 2020-2023 рр. на досліджуваному підприємстві.

Відповідно до результатів аналізу, виявлено позитивну тенденцію зростання чистого доходу від реалізації продукції протягом 2022-2023 рр., що свідчить про прибутковість підприємства. Середньорічна вартість необоротних активів, оборотних активів, власного та позикового капіталу ТОВ «Укрелектроапарат» у цей період зростала, що свідчить про збільшення виробничого та фінансового потенціалу підприємства.

Найбільш привабливі сегменти для інноваційної діяльності включають виробництво підстанцій та трансформаторів ЕКОдизайн. Виробництво підстанцій характеризується високими темпами зростання, середнім рівнем конкуренції та високою прибутковістю. Сумісність з наявними технологіями підприємства та можливості для інновацій створюють цей сегмент привабливим для інвестицій. Трансформатори ЕКОдизайн мають високі темпи зростання, низький рівень конкуренції та високу прибутковість. Підвищений попит на екологічні рішення створює значні можливості для інновацій, що додатково

Менш привабливі сегменти включають виробництво трансформаторів та щитового обладнання. Виробництво трансформаторів має помірні темпи зростання та стабільний попит, проте високий рівень конкуренції може вимагати значних інвестицій для підтримки конкурентоспроможності, що обмежує потенціал інноваційного розвитку. Виробництво щитового обладнання характеризується середніми темпами зростання та високим рівнем конкуренції.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ" ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІС "ВІМР"

3.1 Застосування STP-аналізу для удосконалення інноваційної діяльності підприємства

Вибір цільових сегментів

На основі оцінювання привабливості сегментів, підприємство ТОВ «Укрелектроапарат» може зосередитися на таких із них:

1. Виробництво трансформаторів:

- Цільовий сегмент: промислові підприємства, енергетичні компанії, великі будівельні компанії.
- Обґрунтування: великий ринок, висока прибутковість, відповідність можливостям підприємства.

2. Виробництво підстанцій:

- Цільовий сегмент: енергетичні компанії, державні проекти, інфраструктурні компанії.
- Обґрунтування: середній розмір сегменту, високі темпи зростання, висока прибутковість, відповідність можливостям підприємства.

3. Виробництво щитового обладнання:

- Цільовий сегмент: будівельні компанії, комерційні та житлові об'єкти, промислові підприємства.
- Обґрунтування: середній розмір сегменту, висока конкуренція, середня прибутковість, відповідність можливостям підприємства.

4. Трансформатори ЕКОдизайн:

- Цільовий сегмент: екологічно свідомі промислові підприємства, енергетичні компанії, нові будівельні проекти з акцентом на екологію.

– Обґрунтування: малий, але зростаючий сегмент, високі темпи зростання, висока прибутковість, низька конкуренція, відповідність можливостям підприємства.

Цільове спрямування ТОВ «Укрелектроапарат» повинно включати фокусування на сегментах промислових підприємств, енергетичних компаній, будівельних компаній та екологічно свідомих клієнтів. Це дозволить підприємству максимально ефективно використовувати свої ресурси, забезпечити стабільне зростання та підвищити прибутковість. Важливо зауважити, що найбільш інноваційно привабливими є два напрямки виробництва трансформаторів та трансформатори ЕКОдизайн.

Виходячи з цього виконаємо третій етап тобто позиціонування. Позиціонування – це процес створення унікального іміджу та пропозиції товару на ринку, щоб зайняти вигідну позицію в свідомості цільових клієнтів. Для ТОВ «Укрелектроапарат» це означає визначення унікальних конкурентних переваг для кожного з цільових сегментів ринку та їх комунікація через маркетингові канали.

Виробництво трансформаторів. Цільовий сегмент: Промислові підприємства, енергетичні компанії, великі будівельні компанії.

Унікальні переваги:

- висока надійність, трансформатори виробництва ТОВ «Укрелектроапарат» забезпечують стабільну роботу в найрізноманітніших умовах, що мінімізує ризики збоїв і втрат енергії;
- енергоефективність, завдяки передовим технологіям, трансформатори мають високий коефіцієнт корисної дії, що знижує витрати на електроенергію;
- індивідуальні рішення, є можливість кастомізації трансформаторів під специфічні потреби клієнтів, що забезпечує їх максимальну ефективність і відповідність вимогам.

Комунікаційна стратегія:

- можна використовувати технічні брошури та каталоги для детального опису переваг;
- брати участь у галузевих виставках і форумах для демонстрації продукції та нових розробок;
- публікувати кейс-стаді з прикладами успішного впровадження трансформаторів на підприємствах.

Трансформатори ЕКОдизайн. Цільовий сегмент: екологічно свідомі промислові підприємства, енергетичні компанії, нові будівельні проекти з акцентом на екологію.

Унікальні переваги:

- екологічність, використання екологічно чистих матеріалів і технологій, що знижують вплив на навколишнє середовище;
- енергоефективність, високий рівень енергоефективності, що сприяє зниженню витрат на електроенергію;
- сертифікація, відповідність міжнародним екологічним стандартам і наявність відповідних сертифікатів.

Комунікаційна стратегія:

- проведення презентацій і вебінарів на тему екологічних переваг продукції;
- аублікація матеріалів у ЗМІ, що висвітлюють екологічні аспекти і енергоефективність трансформаторів;
- співпраця з екологічними організаціями та участь у програмах сталого розвитку.

STP-аналіз дозволив ТОВ «Укрелектроапарат» визначити найпривабливіші сегменти ринку, розробити ефективну стратегію цільового спрямування та позиціонування. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зростанню його ринкової частки та покращенню фінансових показників.

Чітке позиціонування допоможе підприємству виділитися на ринку, залучити нових клієнтів та зміцнити відносини з існуючими, забезпечуючи тим самим стабільний розвиток і успіх у довгостроковій перспективі.

Таким чином, використання трансформаторів ЕКОдизайн в інноваційній діяльності ТОВ «Укрелектроапарат» є стратегічно важливим кроком для підвищення енергоефективності, зниження екологічного впливу та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Впровадження цих трансформаторів дозволить покращити технічні характеристики обладнання та відповідати сучасним вимогам сталого розвитку та екологічної відповідальності.

Було проведено STP-аналіз та запропоновано комплекс дій для покращення інноваційної діяльності на підприємстві. STP-аналіз охопив три основні етапи: сегментацію (Segmentation), цільове спрямування (Targeting) та позиціонування (Positioning). У процесі сегментації було визначено ключові сегменти ринку, на які орієнтується підприємство, зокрема виробництво трансформаторів, підстанцій, щитового обладнання та трансформаторів з покращеними екологічними характеристиками (ЕКОдизайн). Цільове спрямування полягало в ідентифікації та виборі найбільш перспективних сегментів, що дозволяють забезпечити стійке зростання та конкурентні переваги. Позиціонування передбачало формування унікальної ринкової пропозиції для кожного сегменту, що включає підвищення якості продукції, удосконалення технологічних процесів та акцент на екологічних аспектах.

ТОВ "Укрелектроапарат" стикається з викликами в управлінських ланцюгах постачання через складність узгодження з численними постачальниками, з необхідністю забезпечення тимчасової поставки екологічно чистих матеріалів та підтримки високих стандартів якості. Це може призвести до зменшення виробництва, підвищення витрат і зниження конкурентоспроможності продукції.

Одним із ключових аспектів впровадження ERP-системи у виробництво трансформаторів ЕКОдизайн є оптимізація ланцюгів постачання. Ефективне уп-

равління постачанням матеріалів і комплектуючих є критично важливим для забезпечення безперервності виробництва, зниження витрат і підвищення якості продукції.

3.2 Обґрунтування вибору оптимальної ІС для покращення інноваційної привабливості підприємства

Вибір оптимальної інформаційної системи (ІС) для покращення інноваційної привабливості підприємства є важливим завданням. Перш за все, необхідно провести детальний аналіз потреб підприємства. Важливо розуміти, які функції та можливості ІС найбільш критичні для підприємства. Для впровадження інформаційної системи було прийнято рішення запровадити деяку з ERP-систем, оскільки вони забезпечують інтеграцію та автоматизацію основних бізнес-процесів підприємства, що уможлиблює підвищення рівня інноваційної діяльності підприємства. ERP-система дозволяє оптимізувати управління ресурсами, покращує прозорість і контроль над операціями, а також підтримує стратегічне планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Для впровадження на підприємстві було відібрано кілька ERP-систем, як іноземного так і українського виробництва:

- SAP Business One;
- BIMP;
- BAS ERP;
- Microsoft Dynamics AX;
- IT-Enterprise;
- Clobbi.

Прийняття рішення щодо вибору конкретної ERP-системи є складним завданням. Через неспроможність однозначно оцінити ефективність якоїсь системи на основі єдиного критерія або параметра. Пропозиції від різних

виробників ERP-системи суттєво відрізняються за багатьма параметрами: ціною, функціональними можливостями, кількістю користувачів, системними вимогами, швидкості навчання персоналу, зручністю тощо. Таким чином, для прийняття рішення для вибору інформаційної системи знання керівника є недостатніми, це ускладнює оцінку та здатність порівняння наявних систем, навіть за умови доступності всієї необхідної інформації.

Ця ситуація підкреслює, що завдання вибору ERP-системи є типовим прикладом багатокритеріальної задачі, де не можна створити один універсальний критерій для впорядкування всіх альтернатив.

Отже, для раціонального вибору ERP-системи необхідно застосувати низку критеріїв, за якими можна оцінювати можливі варіанти. Вони повинні відповідати системі цілей підприємства та сприяти його розвитку. Для вибору оптимальної системи можна використовувати такі аспекти:

- вартість впровадження та обслуговування;
- функціональні можливості;
- масштабованість;
- інтеграція з існуючими системами;
- аналітичні інструменти;
- безпека та підтримка.

Такий багатокритеріальний підхід дозволить підприємству більш обґрунтовано обрати найбільш привабливу ERP-систему.

Для оцінювання обраних альтернативних варіантів ERP-систем було уточнено критерії, та визначено їх коефіцієнти важливості для конкретного сегмента бізнесу, що розглядається (табл 3.1).

Коефіцієнт вагомості використовувався з метою об'єктивної та надійної оцінки інформаційних систем, які впроваджувалися на підприємстві. Цей показник був розрахований на основі опитування експертів з різних сфер діяльності. Для кожного з критеріїв була розроблена бальна шкала, що

охоплювала широкий спектр значень від 0 до 1 балу, щоб забезпечити більш детальну оцінку альтернативних варіантів.

Таблиця 3.1 – Критерії оцінювання ERP-систем, що уможливлюють покращення інноваційної діяльності підприємства.

Критерії	SAP Business One	BIMP	BAS ERP	Microsoft Dynamics AX	IT-Enterprise	Clobbi	Вага критерію
1. Фунціональність	0,4	0,7	0,6	0,7	0,5	0,6	0,25
2. Ціна	0,35	0,8	0,3	0,5	0,7	0,4	0,2
3. Пристосованість до рівня економіки	0,55	0,9	0,9	0,6	0,7	0,9	0,15
4. Зручність у використанні	0,85	0,9	0,9	0,95	0,6	0,8	0,15
5. Технологічна новизна	0,8	0,7	0,7	0,8	0,5	0,75	0,1
6. Ступінь єдності інформації	0,75	0,65	0,8	0,95	0,9	0,5	0,075
7. Наявність сервісного обслуговування	0,7	0,8	0,8	0,85	0,9	0,6	0,075

Розрахуємо корисність від впровадження кожної інформаційної системи на основі лінійної моделі зважених сум (формула 3.1):

$$U_i = \sum_{j=1}^n x_{ij} \cdot p_j \quad (3.1)$$

де U_i – корисність i -ої ІС;

x_{ij} – значення j -го критерію у i -ій ІС;

i – кількість ІС;

p_j – вага j -го критерію.

Розрахуємо корисність від впровадження кожної інформаційної системи управління персоналом на основі лінійної моделі зважених сум (формула 3.1):

Таблиця 3.2 – Ідентифікація значень критеріїв оцінювання ERP-систем

Критерії	SAP Business One	BIMP	BAS ERP	Microsoft Dynamics AX	IT-Enterprise	Clobbi
1. Функціональність	0,1	0,175	0,15	0,175	0,125	0,15
2. Ціна	0,07	0,16	0,06	0,1	0,14	0,08
3. Пристосованість до рівня економіки	0,0825	0,135	0,135	0,09	0,105	0,135
4. Зручність у використанні	0,1275	0,135	0,135	0,1425	0,09	0,12
5. Технологічна новизна	0,08	0,07	0,07	0,08	0,05	0,075
6. Ступінь єдності інформації	0,05625	0,04875	0,06	0,07125	0,0675	0,0375
7. Наявність сервісного обслуговування	0,0525	0,06	0,06	0,06375	0,0675	0,045
Функція корисності	0,56875	0,78375	0,67	0,7225	0,645	0,6425

Аналізуючи функцію корисності, можна визначити, що вона представляє собою сукупність оцінок кожної з розглянутих ERP систем за різними критеріями. На основі наданих даних можна зробити висновок, що система “BIMP” має найвищий показник функції корисності, що становить 0,78375. Це означає, що в цій системі спостерігається найбільше збалансоване поєднання важливих характеристик, таких як функціональність, ціна, пристосованість до рівня економіки, зручність у використанні та інші.

Отже, для покращення інноваційної діяльності на підприємстві варто звзосувати саме ІС “BIMP”, тому далі для розглянемо підхід до її реалізації на досліджуваного суб'єкта господарювання.

3.3 Впровадження обраної ІС «ВІМР» на досліджуваному суб'єкті господарювання

Впровадження інформаційної системи "ВІМР" на досліджуваному суб'єкті господарювання, яке зокрема займається виробництвом трансформаторів ЕКОдизайн, є важливим кроком для оптимізації ланцюгів постачання. Ефективне управління постачанням матеріалів і комплектуючих критично важливе для забезпечення безперервності виробництва, зниження витрат і підвищення якості продукції.

Процес інсталяції та налаштування програмного забезпечення ІС "ВІМР" був здійснений відповідно до розробленого плану та врахуванням спеціальних вимог досліджуваного суб'єкта господарювання. На початковому етапі проведено інсталяцію програмного забезпечення на основне та резервне обладнання, яке вже було підготовлено відповідно до технічних вимог системи «ВІМР». Після успішної інсталяції програмного забезпечення було розпочато етап налаштування.

Після цього етапу було здійснено аналіз можливостей для інноваційної діяльності у виробництві трансформаторів ЕКОдизайн. Наступний було здійснено перенесення існуючих даних, це було здійснено у кілька кроків:

1. Аналіз існуючих даних, було проведено детальний аналіз даних, які зберігалися в існуючих інформаційних системах, включаючи інформацію про постачальників, історію закупівель та поточні замовлення;
2. було проведено очищення та нормалізація даних для усунення можливих дублювань та помилок;
3. процес перенесення даних відбувався поступово, з використанням інструментів ІС "ВІМР". Під час цього процесу було здійснено перевірку цілісності та коректності даних, що дозволило забезпечити високий рівень надійності;

4. Після завершення перенесення даних було проведено ретельну перевірку та тестування нової системи. Працівник, відповідальний за закупівлі, мав змогу перевірити відповідність даних своїм очікуванням та провести тестові операції, такі як створення нових заявок та оновлення інформації про постачальників.

Це забезпечило готовність системи до повноцінного використання, дозволяючи працівникам ефективно керувати процесом закупівель, оптимізувати взаємодію з постачальниками та знизити витрати на придбання матеріалів і комплектуючих. Розглянемо яким чином виглядає інтерфейс та можливості системи «BIMP» (рис.3.1)

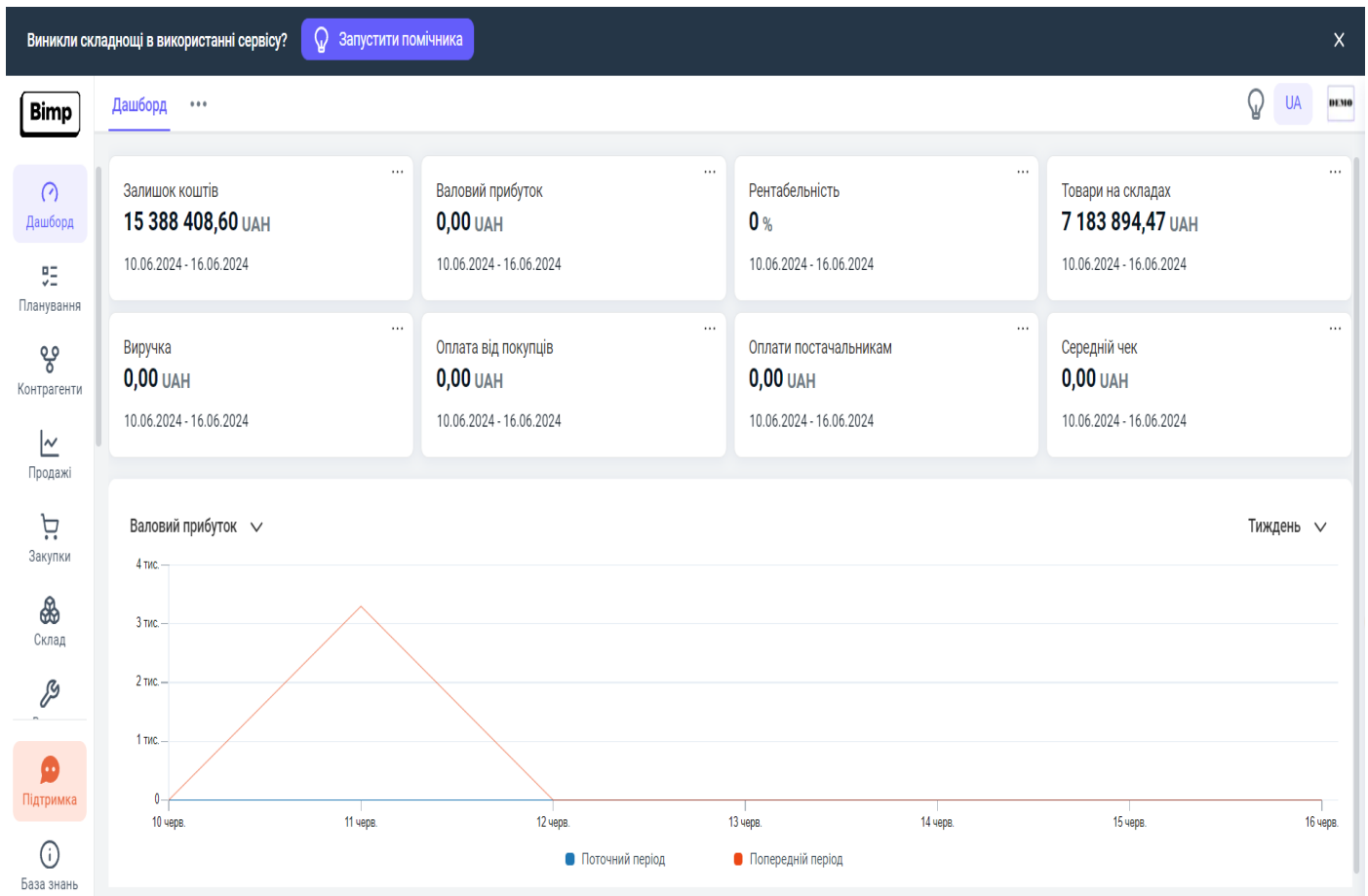


Рисунок 3.1 – Головна сторінка ІС «BIMP»

«ВІМР» є інтегрованою системою управління бізнесом, яка має наступні ключові функціональні можливості:

- Дашборд (Dashboard), може відображати наступні значення у грошовому вимірі: залишок коштів, валовий прибуток, товари на складах, виручка, оплата від покупців, оплати постачальникам, витрати, середній чек, націнка, чистий прибуток, просрочена заборгованість від покупців, дебіторська заборгованість покупців, кредиторська заборгованість постачальникам. Можна змінювати період відображення інформації від кварталу до дня.
- Планування, можна створювати відповідні ініціативи та контролювати їх також робити різні дії, наприклад сортувати та змінювати дати.
- Контрагенти, висвітлена інформація про контрагентів (постачальників та покупців), з якими співпрацює підприємство, або може почати співпрацювати
- Продажі, дозволяє управляти процесом продажу, включаючи оформлення замовлень та контроль виконання угод.
- Закупки, дозволяє виконувати управління процесом закупівель, включаючи планування закупівель, оформлення замовлень та контроль поставок.
- Склад, дозволяє управляти складськими запасами, включаючи облік товарів та матеріалів на складах.
- Виробництво, дозволяє відслідковувати терміни виготовлення замовлень.
- Фінанси, ілюструє дохід, витрати, перекази можна сортувати за готівковим та безготівковим розрахунком.
- Звіти, висвітлює усі звіти за певний період та аналітику.
- Зарплата, висвітлює нараховану зарплату, відрядну зарплату, виплату зарплати, та дозволяє для кожного розрахунку призначити відповідального, номер документу та статтю витрат.

Для проведення інноваційної діяльності необхідно оптимізувати логістику у виробництві трансформаторів ЕКОдизайн. Для цього підприємство ТОВ

"Укрелектроапарат" використовує інформаційну систему "BIMP". Розглянемо, як саме застосовується цей інструмент.

Програма «BIMP» забезпечує комплексне управління логістичними процесами, що включає оптимізацію ланцюгів постачання, автоматизацію процесів закупівель, зберігання та транспортування матеріалів і комплектуючих. Це зменшує витрати і забезпечує безперебійність виробництва.

Для цього створемо договір по закупці матеріалів для виготовлення трансформаторів ТОН-50 -1250 (рис.3.2).

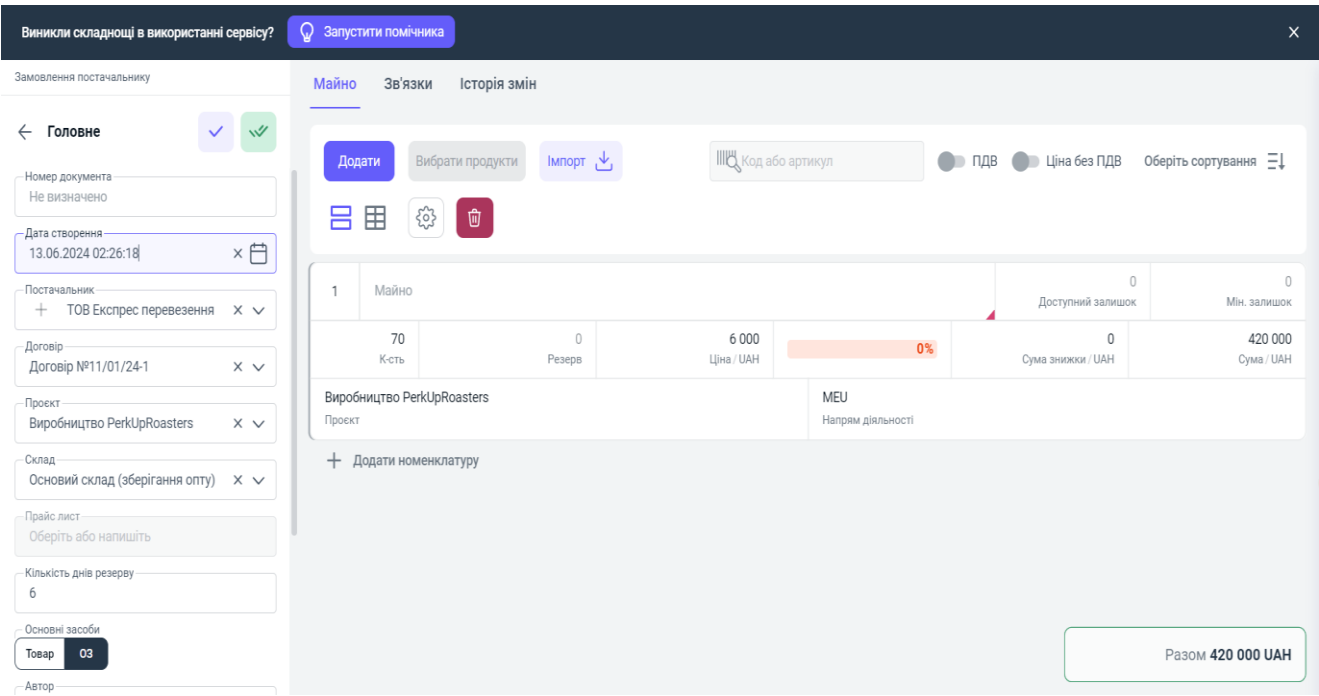


Рисунок 3.2 – Угода з закупівель для трансформатора ТОН-50 -1250

Впровадження ІС "BIMP" на ТОВ "Укрелектроапарат" вже показало позитивні результати, дозволяючи значно підвищити ефективність логістики та забезпечити стабільне виробництво трансформаторів ЕКОдизайн.

Таким чином підприємство покращило інноваційну діяльність з допомогою ІС «BIMP».

3.4 Розрахунок економічної доцільності та ефекту від впровадження запропонованої ERP-системи на досліджуваному суб'єкті господарювання

Для оцінки економічної доцільності та ефекту від впровадження запропонованої ERP-системи на досліджуваному суб'єкті господарювання необхідно виконати кілька кроків, включаючи розрахунок вартості впровадження, визначення економії витрат та підвищення доходів, оцінку періоду окупності та розрахунок основних показників ефективності.

Витрати на оплату праці працівника можна розрахувати за формулою (3.2)

$$V = M \cdot D \cdot H, \quad (3.2):$$

де V – витрати на оплату праці персоналу;

M – кількість робочих місяців є році;

D – місячний оклад працівника;

H – відносна кількість часу порівняно з іншими завданнями працівника.

Виходячи з цього, заробітна плата працівника який буде займатись обслуговуванням ERP-системи розраховуються за формулою (3.2):

$$V = 11 \cdot 17000 \cdot 0,1 = 18700 \text{ грн.} \quad (3.2)$$

Розрахуємо експлуатаційні витрати для даної інформаційної системи за формулою (3.3):

$$E = V + V_d + \text{€CB} + I, \quad (3.3)$$

де E - експлуатаційні витрати;

V - витрати на оплату праці персоналу;

V_d – додаткова заробітна плата персоналу;

€CB – єдиний соціальний внесок.

I-інші витрати

Додаткова заробітна плата це 10% від основної:

$$V_d = V \cdot 0,1 = 18700 \cdot 0,1 = 1870 \text{ грн.}$$

Єдиний соціальний внесок, обраховується як 22% від суми додаткової та основної заробітної плати персоналу:

$$\text{ЄСВ} = (V + V_d) \cdot 0,22 = (18700 + 1870) \cdot 0,22 = 4525,4$$

Інші витрати приймаються як 5% від загальної суми всіх попередніх витрат і розраховуються за формулою (3.5).

$$I = (V + V_d + \text{ЄСВ}) \cdot 0,05 = (18700 + 1870 + 4525,4) \cdot 0,05 = 1254,77$$

Тоді експлуатаційні витрати будуть дорівнювати:

$$E = 18700 + 1870 + 4525,4 + 1254,77 = 26350,17$$

Ефективність можна розрахувати за формулою (3.6):

$$G = \frac{Q}{F \cdot H \cdot T}, \quad (3.6)$$

де G – ефективність праці;

Q – обсяг робіт які мають бути виконані;

F – ефективний фонд часу працівника за рік;

H – відносна кількість часу порівняно з іншими завданнями працівника

T – час виконання роботи.

Виходячи з цієї формули можемо розрахувати можливу прибавку ефективності від впровадження інформаційної системи ВІМР за допомогою формули (3.7):

$$P = \frac{G_2}{G_1} = \frac{\frac{Q}{F_2 \cdot H_2 \cdot T_2}}{\frac{Q}{F_1 \cdot H_1 \cdot T_1}} = \frac{F_1 \cdot H_1 \cdot T_1}{F_2 \cdot H_2 \cdot T_2} = \frac{1700 \cdot 0,12 \cdot 36}{1700 \cdot 0,1 \cdot 30} = 1,44 \quad (3.7)$$

де P – коефіцієнт ефективності

Відповідно F_1, H_1, T_1 значення для роботи без застосування системи «ВІМР», F_2, H_2, T_2 значення із впровадженням.

Тобто, очевидно, що застосування інформаційної системи «ВІМР» сприяє підвищенню продуктивності при виконанні певної роботи суміжньою з інноваційною діяльністю на 44%

Розрахувати річний економічний ефект від впровадження інформаційної системи «ВІМР» з допомогою формули (3.8):

$$\Delta E = \left(\frac{E_1}{Q_1} - \frac{E_2}{Q_2} \right) \cdot Q_2, \quad (3.8)$$

де E_1 – експлуатаційні витрати без використання ERP-систем, $G_1 = 69000$ грн./рік;

E_2 – експлуатаційні витрати при використанні «ВІМР», $E = 26350,17$ грн./рік;

Q_1 – обсяг робіт які мають бути виконані без використання ERP-систем, $Q_1 = 1500$ у.о.;

Q_2 – обсяг робіт які будуть виконані при використанні «ВІМР».

Тоді:

$$Q_2 = Q_1 \cdot P = 1500 \cdot 1,44 = 2160$$

$$\Delta E = \left(\frac{69000}{1500} - \frac{26350,17}{2160} \right) \cdot 2160 = 73010$$

Розрахувати термін окупності витрат T можна за формулою (3.9):

$$T = \frac{B}{\Delta E} \quad (3.9)$$

Суму витрат розрахуємо за формулою (3.10):

$$B = C_{\text{заг}} + E \quad (3.10)$$

Щоб оцінити можливість впровадження даної інформаційної системи, слід розрахувати собівартість впровадження. Для цього скористаємося формулою (3.11):

$$C_{\text{заг}} = C_{\text{ліц}} + C_{\text{нав.пер}} + C_{\text{інт}} \quad (3.11)$$

Для цього потрібно розрахувати вартість ліцензій, вартість навчання персоналу та вартість інтеграції.

Вартість ліцензій ERP системи можна розрахувати за формулою (3.12):

$$C_{\text{ліц}} = C_{\text{осн.ліц}} + (C_{\text{ліц.кор}} \times N_{\text{кор}}),$$

де $C_{\text{ліц}}$ – загальна вартість ліцензій;

$C_{\text{осн.ліц}}$ – вартість основної ліцензії;

$C_{\text{ліц.кор}}$ – вартість ліцензії для одного користувача;

$N_{\text{кор}}$ – кількість користувачів.

$$C_{\text{ліц}} = 20000 + (14000 \times 1) = 34000 \text{ грн}$$

Витрати на навчання персоналу можна розрахувати за формулою (3.13):

$$C_{\text{нав.пер}} = C_{\text{нав.мат}} + (C_{\text{трен}} \times N_{\text{кор}}), \quad (3.13)$$

де $C_{\text{нав.пер}}$ – загальні витрати на навчання персоналу;

$C_{\text{трен}}$ – вартість тренінгу для одного користувача;

$N_{\text{кор}}$ – кількість користувачів;

$C_{\text{нав.мат}}$ – вартість навчальних матеріалів.

$$C_{\text{нав.пер}} = 4000 + (3000 \times 1) = 7000 \text{ грн}$$

Витрати на інтеграцію можна розрахувати за формулою (3.14):

$$C_{\text{інт}} = C_{\text{заг.інт}}, \quad (3.14)$$

де $C_{\text{інт}} = 5000$ грн;

$C_{\text{заг}}$ – загальна собівартість впровадження ERP системи ВІМР

$$C_{\text{заг}} = 34000 + 7000 + 5000 = 46000 \text{ грн}$$

Таким чином, загальна собівартість впровадження ERP системи ВІМР на підприємстві становить 46000 грн

Суму витрат розрахуємо за формулою (3.8):

$$B = C_{\text{заг}} + E \quad (3.8)$$

$$B = 46000 + 73010 = 119010$$

Тоді:

$$T_0 = \frac{119010}{73010} = 1,63 \text{ року}$$

Таким чином, термін окупності впровадження інформаційної системи на «ВІМР» ТОВ «Укрелектроапарат» дорівнює 1,63 року, тому дана пропозиція вважається економічно ефективною.

3.5 Висновок до розділу 3

На основі проведеного STP-аналізу було запропоновано комплекс заходів для покращення інноваційної діяльності на підприємстві. Серед основних рекомендацій виділено впровадження трансформаторів ЕКОдизайн, що відповідають сучасним екологічним стандартам та сприяють зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції та задовольнити потреби клієнтів, орієнтованих на екологічну відповідальність.

Розглянутий аналіз та проведені розрахунки свідчать що впровадження ERP-системи дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та підвищити ефективність виробництва.

Розрахунок функції корисності показав, що система «ВІМР» має високу оцінку серед альтернативних ERP-систем, зокрема завдяки високій функціональності, пристосованості до рівня економіки та зручності у використанні.

Витрати на впровадження системи були детально проаналізовані, включаючи витрати на заробітну плату обслуговуючого персоналу, додаткову заробітну

плату, єдиний соціальний внесок та інші супутні витрати. Загальна сума витрат на впровадження та обслуговування системи “ВІМР” становить 159534,8 грн, що є обґрунтованою інвестицією для підприємства з огляду на очікуваний економічний ефект.

Таким чином, впровадження інформаційної системи “ВІМР” на ТОВ "Укрелектроапарат" є стратегічно важливим кроком для підвищення інноваційної діяльності підприємства. Це забезпечить більш ефективне управління, знизить операційні витрати та створить умови для стійкого розвитку та зростання. Також система “ВІМР” підвищує ефективність приблизно на 30% та окупиться підприємством за 1,63 року.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було розроблено теоретичні і методичні положення, наукові і практичні рекомендації щодо удосконалення інноваційної діяльності на підприємстві засобами сучасних інформаційних систем, що дало змогу зробити наступні висновки. У кваліфікаційній роботі здійснено системний аналіз теоретичних підходів до інноваційної діяльності вітчизняних та зарубіжних вчених, висвітлено основні категорії, пов'язані з інноваційним процесом.

Доведено, що інноваційна діяльність визначається як стратегічний і логічно послідовний підхід до управління нововведеннями, які сприяють підвищенню ефективності підприємства та його конкурентоспроможності на ринку. Інновації є ключовим фактором, що забезпечує довгостроковий успіх організації шляхом постійного вдосконалення продуктів, процесів та технологій.

Основу концепції інноваційної діяльності організації в цей час становить зростаюча роль креативності та підприємництва, знання про новітні технології, здатність генерувати нові ідеї та впроваджувати їх у виробництво. Важливим аспектом є вміння формувати інноваційне середовище, яке сприяє розвитку творчого потенціалу працівників і забезпечує ефективну комунікацію та співпрацю між різними відділами організації.

Використання сучасних ERP-систем дозволяє оптимізувати процес управління інноваціями, забезпечуючи доступ до актуальної інформації, полегшуючи обмін знаннями та сприяючи швидкому.

На основі проведених досліджень узагальнено переваги та недоліки найбільш поширених систем ERP (Enterprise Resource Planning). Виявилось, що система ВІМР є найкращим варіантв серед запропонованих відповідно потребам підприємства.

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ "Укрелектроапарат" за період з 2020 по 2023 роки свідчить про не стабільний розвиток підприємства, особливо що стосується 2022 року, але у 2023 з'явилися певні позитивні тенденції у його діяльності.

Протягом 2022-2023 років спостерігається збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, що свідчить про підвищення виробничого потенціалу та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Показники обсягу реалізації, а також середньорічної вартості необоротних та оборотних активів зростають, що свідчить про позитивний фінансовий стан підприємства.

Щодо ефективності діяльності, показники ефективності використання активів та рентабельності продажу також відзначаються певним зростанням, що свідчить про позитивні тенденції у використанні ресурсів та генерації прибутку на підприємстві. Однак, можливість додаткового підвищення рентабельності активів та власного капіталу може вимагати додаткових заходів щодо оптимізації виробничих та фінансових процесів.

Було здійснено критеріальний аналіз ефективності використання ERP-систем для покращення управління персоналом на ТОВ "Укрелектроапарат" на основі функції корисності.

Найбільшу функцію корисності отримала інформаційна система ВІМР, яку пропонуємо до впровадження на підприємстві.

Для обґрунтування доцільності застосування впровадження інформаційної системи ВІМР на ТОВ "Укрелектроапарат" було проведено розрахунок собівартості впровадження, визначено економічний ефект від впровадження та доведено доцільність застосування системи для покращення інноваційної діяльності на ТОВ "Укрелектроапарат". Запровадження ВІМР підвищує продуктивність роботи персоналу на 30% та окупиться підприємством за 1,63 року.

Інноваційна діяльність виступає стратегічним підходом до управління найціннішими ресурсами організації – ідеями та технологіями, які реалізуються завдяки зусиллям працівників, які входять як індивідуальний, так і колективний

внесок у досягнення цілей підприємства та підтримку його конкурентних переваг.

Дослідження соціально-економічної сутності інноваційної діяльності показало, що вона є стратегічним і послідовним підходом до управління ідеями та технологіями, які впроваджуються завдяки зусиллям працівників. Це забезпечує як індивідуальний, так і колективний внесок у досягнення цілей підприємства та підтримку його конкурентних переваг. Проведений аналіз найбільш розширених методів управління інноваційною діяльністю виявив їхні переваги та недоліки, що дозволило знайти найбільш ефективні підходи для практичної реалізації.

Аналізуючи ризики, пов'язані з інноваціями, було встановлено, що вони включають фінансові, технологічні, організаційні та ринкові аспекти. Зроблено висновок, що ефективне управління цими ризиками вимагає комплексного підходу, який включає стратегічне планування, аналіз виявлених загроз та розробку відповідних заходів для їх мінімізації.

Щодо доцільності впровадження інновацій та використання ERP-системи, було встановлено, що їх інтеграція може значно полегшити управління процесами інноваційної діяльності, підвищити ефективність та точність управлінських рішень, а також сприяти інтеграції різних функціональних підрозділів підприємства.

Найбільш привабливими сегментами для інноваційної діяльності є виробництво підстанцій та трансформаторів ЕКОдизайн. Виробництво підстанцій характеризується високими темпами зростання, середнім рівнем конкуренції та високою прибутковістю. Сумісність з наявними технологіями підприємства та можливості для інновацій створюють цей сегмент привабливим для інвестицій. Трансформатори ЕКОдизайн відзначаються високими темпами зростання, низьким рівнем конкуренції та високою прибутковістю. Підвищений попит на екологічні рішення створює значні можливості для інноваційного розвитку.

Менш привабливими сегментами є виробництво трансформаторів та щитового обладнання. Виробництво трансформаторів має помірні темпи зростання та стабільний попит, проте високий рівень конкуренції може вимагати значних інвестицій для підтримки конкурентоспроможності, що обмежує потенціал інноваційного розвитку. Виробництво щитового обладнання характеризується середніми темпами зростання та високим рівнем конкуренції.

На основі проведеного STP-аналізу був розроблений комплекс заходів для підвищення інноваційної діяльності на підприємствах. Однією з основних рекомендацій є впровадження трансформаторів ЕКОдизайн, які відповідають сучасним екологічним стандартам і сприяють зниженню негативного впливу на навколишнє середовище. Це дозволяє підвищити конкурентоспроможність продукції та задовольнити потреби клієнтів, орієнтованих на екологічну відповідальність.

Аналіз та проведені розрахунки свідчать, що впровадження ERP-системи дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та підвищити ефективність виробництва. Розрахунок функцій корисності показав, що система “ВІМР” має високу оцінку серед альтернативних ERP-систем, зокрема завдяки високій функціональності, доступності до рівня економіки та має зручності у використанні.

Витрати на впровадження системи були детально проаналізовані, включаючи витрати на заробітну плату, оплату персоналу, додаткову заробітну плату, єдиний соціальний внесок та інші супутні витрати. Загальна сума витрат на впровадження та обслуговування системи “ВІМР” становить 159534,8 грн, що є обґрунтованою інвестицією для підприємства з огляду на очікуваний економічний ефект.

Таким чином, впровадження інформаційної системи “ВІМР” на ТОВ "Укрелектроапарат" є стратегічним кроком виробництва для підвищення інноваційної діяльності підприємства. Це забезпечить більш ефективне управління, знизить операційні витрати

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інноваційну діяльність : Закон України від від 13 грудня 2022 р. N 2849ІХ. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T020040?an=5> (дата звернення: 5.05.2024).
2. Азарова, А. О., Тямушева, В. М. Інноваційна привабливість як елемент визначення інвестиційної привабливості державних підприємств. 2019.
3. Ареф'єв С.О. Концептуальний підхід формування адаптивного управління на підприємстві. *Вісник КНУТД*. 2018. Вип. 6. С. 372—376.
4. Багал Ю.М. Розвиток інноваційної діяльності у знаннєвому трикутнику "держава — університети — промисловість". *Економіка і прогнозування*. 2015. № 1. С. 76—88.
5. Гнатенко І. В. Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. *Вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 32. С. 69—72.
6. Мазнєв Г. Є. Інноваційна діяльність як фактор підвищення ефективності агровиробництва. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. Вип. 2. С. 36-47.
7. Ткаченко П.В. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 19. С. 40-45.
8. Азарова А. О. Гарук В. В. Проблеми впровадження ефективної інноваційної діяльності вітчизняними підприємствами. Тези на Міжнародній конференції. Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи. м Вінниця. 2024. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/21058/17482>.
9. ДСТУ 3008:2015 Звіти у сфері науки і техніки. Структура і правила оформлення. URL: <http://phd.ua/01-lypnia-2017-r-nabude-chynnosti> (дата звернення: 07.04.24).

10. ДСТУ 8302:2015. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. URL: <http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2018.pdf> (дата звернення: 07.04.24).
11. Міронова Ю. В., Азарова А. О. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційних робіт на першому (бакалаврському) рівнях вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент інформаційних технологій». Вінниця. ВНТУ. 2022. 88 с.
12. Ліба Н. С. Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної діяльності Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопіль. *Економічна думка*. 2012. Вип. 11. Частина 4. С. 248-251.
13. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. Вип. 1. С. 218-234.
14. Колодяжна І. В., Борблік К.Е. Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств України. *Економіка та суспільство*. Вип. 9. 2017. С. 448-454.
15. Кучинський В. А. Управління інноваційним потенціалом підприємства. Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ". *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків. НТУ "ХПІ". 2015. № 60. С. 17-22.
16. Швардак М. В. SWOT-аналіз системи підготовки майбутніх керівників (менеджерів у системі освіти). *Педагогічні науки*. 2021. № 6 , жовтень. Ч. 2. – С. 119-133.
17. Попович П. Операційний аналіз сегментації й позиціювання окремих видів продукції та послуг. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 295-299.
18. Шапошников К. С., Оптимізація роздрібних цін. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип 41. С. 123-126.
19. Моделі ухвалення стратегічних рішень. Маркетинг : веб-сайт. URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/> (дата звернення: 5.05.2024).
20. Малишева М. А. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. *MS thesis*. Сумський державний університет, 2020.

21. Носонова Л.В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоможностей АТ «СУМСЬКИЙ ЗАВОД «НАСОСЕНЕРГОМАШ». *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 506-512
22. Ткачук, С. В. С. А. Стахурська, В. О. Стахурський Формування стратегії STP-маркетингу у сфері ритейл-послуг. *Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць*. 2021. № 3 (238). С. 76–82.
23. Крайнюченко О.Ф Петрович М.В GAP-аналіз як ефективний інструмент для оцінювання стратегічних розривів: сутність та методологія. *Економіка та управління підприємством*. 2020. Вип.42. С. 61-64.
24. Саух І. В. GAP-аналіз як методика формування стратегії розвитку фінансового потенціалу туристичного підприємства. *ECONOMICS AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES*. 2016. Вип. 162. С 79-83.
25. Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» (матриця привабливості ринку). StudFiles: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/10020314/page:12/> (дата звернення: 7.05.2024).
26. Офіційний сайт ТОВ «Укрелектроапарат». URL: <https://uea.com.ua/about/>. (дата звернення: 9.05.2024).
27. Ринок трансформаторів в Україні. Звіт агентства PRO-Consulting. Сервер маркетингового агентства. URL: <https://pro-consulting.ua/ua> (дата звернення: 10.05.2024).
28. Інформація про контрагента (ТОВ «Укрелектроапарат»). URL: <https://clarity-project.info/edr/00213440> (дата звернення: 12.05.2024).
29. Інформація про контрагента (ТОВ «Укрелектроапарат»). URL: <https://opendata-bot.ua/c/00213440> (дата звернення: 12.05.2024).
30. Інформація про контрагента (ТОВ «Укрелектроапарат»). URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/00213440/ (дата звернення: 12.05.2024).
31. Краус К., Краус К. Реалізація інноваційного проекту підприємницькою структурою в рамках дії вітряка інновацій. *Економіст*. 2016. Вип. 2. С. 5. С. 4–8.

32. Сучасна ERP платформа “BIMP”. URL: <https://bimpsoft.com/> (дата звернення: 14.05.2024).

Додаток А

Зведений баланс станом на 1.05.2024 відповідно на ТОВ
«Укрелектроапарат»

Актив	Код рядка	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	4511	16932	14 070
первісна вартість	1001	9343	23997	23 518
накопичена амортизація	1002	4832	7065	9448
Основні засоби:	1010	85790	76356	70698
первісна вартість	1011	229892	229882	232129
знос	1012	144102	153526	161431
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	33	33	33
Інші необоротні активи	1090	665		
Усього за розділом I	1095	90999	93321	84 801
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	93176	89069	103 855
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	55085	715	2 641
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	6614	2904	9 042
з бюджетом	1135	7011	2377	832
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	165	42	19
Гроші та їх еквіваленти	1165	11823	22837	35 540
Витрати майбутніх періодів	1170	590	277	14 644
Інші оборотні активи	1190	7427	5005	0
Усього за розділом II	1195	181891	123226	166573
Баланс	1300	272890	216547	251374

Продовження додатку А

Пасив	Код ря- дка	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4495	4495	4495
Додатковий капітал	1410	15316 1	153161	153161
Резервний капітал	1415	675	675	675
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-15922	-72145	-62 379
Усього за розділом I	1495	14240 9	86186	95 952
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	11339		
Усього за розділом II	1515	11339	13 774	10 579
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	30122	19000	16 000
Поточна кредиторська заборгованість:		1217		2 033
	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	19 815	6 190	2 190
за розрахунками з бюджетом	1620	1414	1065	1 298
за розрахунками зі страхування	1625	1251	884	1 094
за розрахунками з оплати праці	1630	4638	3141	3 944
Поточні забезпечення	1660	24999	23842	21 504
Інші поточні зобов'язання	1690	47025	64900	2 213
Усього за розділом III	1695	13048 1	116 587	144 843
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-11339	11339	
Баланс	1900	27289 0	216547	251 374

Звіт про фінансові результати станом на 1.05.2024 відповідного року на ТОВ
«Укрелектроапарат»

Стаття	Код рядка	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	444195	249874	407659
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	400418	241715	370814
Валовий прибуток	2090	43777	8159	36845
Інші операційні доходи	2120	16388	38089	37 276
Адміністративні витрати	2130	27620	19883	23 882
Витрати на збут	2150	14572	4886	9 399
Інші операційні витрати	2180	13182	60709	24 304
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	4791	-	16536
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-	-39230	
Інші доходи	2240	1450	302	212
Фінансові витрати	2250	3103	6 977	6 633
Інші витрати	2270	2212	318	349
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	926	-	9 766
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-	-46223	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	926		9 766
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		-46223	

ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ
ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: Удосконалення інноваційної діяльності підприємства засобами сучасних ERP-систем (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю “Укрелектроапарат”)

Тип роботи: бакалаврська дипломна робота
(БДР, МКР)

Підрозділ: Кафедра менеджменту та безпеки інформаційних систем
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unicheck

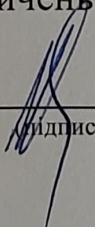
Оригінальність 93 %

Схожість 7%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Коваль Н.П.
(прізвище, ініціали)

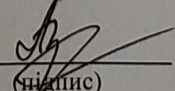
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи


(підпис)

Гарук В.В.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Азарова А.О.
(прізвище, ініціали)