

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму
Кваліфікаційна робота на правах рукопису**

МАЗУРЕНКО Костянтин Олександрович

УДК 332.1 : 333.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»**

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 051 «ЕКОНОМІКА»

**Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр», кваліфікаційна робота
містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і
текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело**

К.О. Мазуренко

Керівник роботи:

Скидан О.В.,

**д.е.н., професор кафедри економіки,
підприємництва та туризму**

Висновок кафедри _____
за результатами попереднього захисту: _____
Протокол засідання кафедри № 9 від 18.12.2023р.

Завідувач кафедри
економіки, підприємництва та туризму

д.е.н., професор _____

Валінкевич Н. В.

«__» _____ 2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Мазуренко Костянтин Олександрович захистив
кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК,

завідувач навчальної лабораторії

технології ресторанної справи кафедри

економіки, підприємництва

та туризму _____

С.А. Мутасова

АНОТАЦІЯ

Мазуренко К.О. «Обґрунтування заходів активізації інноваційної діяльності ПАТ «Одескабель». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Систематизовано методичні аспекти діагностики інноваційної діяльності підприємства та оцінки управління ними. Проаналізовано забезпеченість підприємства ресурсним потенціалом та ефективність його використання. Обґрунтовано види зовнішніх економічних впливів на рівень конкурентоспроможності підприємницької структури. Запропоновано та обґрунтовано напрями активізації інноваційної діяльності підприємства, обґрунтовано ефективність реалізації запропонованих заходів з розвитку інноваційної діяльності підприємства.

Ключові слова: інновації, зростання, інноваційна діяльність, реалізація, діагностика, аналіз, забезпечення, ефективність діяльності.

ANNOTATION

Mazurenko K.O. "Justification of measures to activate innovative activity of PJSC "Odeskabel". - Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 051 «Economics». – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

Systematized methodical aspects of diagnostics of innovative activity of the enterprise and assessment of their management. The provision of the enterprise with resource potential and the efficiency of its use were analyzed. The types of external economic influences on the level of competitiveness of the business structure are substantiated. The directions for intensifying the innovative activity of the enterprise are proposed and substantiated, the effectiveness of the implementation of the proposed measures for the development of the innovative activity of the enterprise is substantiated.

Key words: innovation, growth, innovative activity, implementation, diagnosis, analysis, provision, efficiency of activity.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ТА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та значення інноваційної діяльності підприємства	6
1.2. Механізм управління та активізації інноваційної діяльності підприємства.....	8
1.3. Методичні аспекти діагностики інноваційної діяльності підприємства.....	11
Висновки до розділу 1.....	14
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ».....	16
2.1. Характеристика зовнішнього середовища підприємства	16
2.2. Організаційно-економічна та соціальна характеристика підприємства.....	19
2.3. Забезпеченість підприємства ресурсним потенціалом та ефективність його використання	21
2.4. Аналіз сучасного стану розвитку інноваційної діяльності підприємства ...	23
Висновки до розділу 2.....	26
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ПО АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»	28
3.1. Удосконалення процесу діагностики інноваційного потенціалу підприємства	28
3.2. Напрями активізації інноваційної діяльності підприємства	30
3.3. Обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів з розвитку інноваційної діяльності підприємства	32
Висновки до розділу 3.....	35
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	39
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних динамічних економічних умовах із сучасним рівнем конкуренції та швидкістю технологічних змін інновації є найважливішою передумовою економічного зростання та розвитку. Завдяки інноваціям компанії мають можливість стати лідерами в конкурентній боротьбі. Проте, ця мета може бути досягнута тільки за умови визначення чіткої, досконалої та сучасної системи раціонального управління інноваційною діяльністю підприємства. Інноваційна діяльність є однією з основних частин процесу забезпечення успішної діяльності підприємства. Тому сучасні умови економіки вимагають інтенсивного впровадження інноваційної діяльності, ефективної організації науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, інноваційного розвитку, зниження інноваційних ризиків та розвитку діагностики управління інноваційною діяльністю кожного підприємства.

Значну увагу проблемам інноваційного розвитку підприємств приділено в працях вчених: С. А. Володіна, П. Т. Саблука, М. Х. Корецького, Й. Шумпетера, Е. Менсфілда, Р. Ватермана, Е. Денісона, М. Портера, С. М. Ілляшенко, Г. І. Калитич, Р. Нельсон та ін. Науковці детально розглядали теоретичні основи інноваційної політики. Проте, проблеми діагностики інноваційної діяльності підприємства та обґрунтування заходів по її активізації ще недостатньо досліджені.

Метою дослідження є обґрунтування практичних та науково-методичних рекомендацій щодо діагностики інноваційної діяльності підприємства та визначення заходів по її активізації.

Відповідно до мети сформовано наступні завдання:

- опанувати сутність та значення інноваційної діяльності підприємства;
- дослідити механізм управління та активізації інноваційної діяльності підприємства;
- вивчити методичні аспекти діагностики інноваційної діяльності підприємства;

- провести діагностику зовнішнього середовища підприємства;
- надати організаційно-економічну та соціальну характеристику підприємства;
- оцінити забезпеченість підприємства ресурсним потенціалом та ефективність його використання;
- провести діагностику сучасного стану розвитку інноваційної діяльності підприємства;
- розробити напрями удосконалення процесу діагностики інноваційного потенціалу підприємства;
- обґрунтувати напрями активізації інноваційної діяльності підприємства;
- представити обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів з розвитку інноваційної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є діагностика інноваційної діяльності підприємства ПАТ «Одескабель». Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо проведення діагностики інноваційної діяльності підприємства ПАТ «Одескабель».

Методи дослідження. У ході дослідження, зокрема, використовувалися такі методи загальнонаукового пізнання економічних процесів: дедукція, індукція, синтез, аналіз, синергетичний підхід, а також використовувалися методи статистичного аналізу; теоретичного узагальнення та порівняння; системного підходу.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати проведеного кваліфікаційного дослідження опубліковано: 1) Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2023. 212 с.; 2) Студентські наукові читання – 2022: Збірник наукових праць Науково–практичної конференції «Студентські наукові читання – 2023» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2023. 410 с.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення мають такі розробки: методика формування конкурентоспроможної інноваційної

стратегії розвитку підприємства, обґрунтування економічної ефективності проекту впровадження продуктивних інновацій на підприємстві.

Структура та обсяг роботи. Структура кваліфікаційної роботи: анотація, зміст, вступ, 3 розділи, висновки та пропозиції, список використаної літератури, додатки. Викладена на 42 аркушах А 4 та виконана в текстовому редакторі Word 2016 (містить 14 таблиць, 6 рисунків, 42 літ.дж. та додатки).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ТА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення інноваційної діяльності підприємства

Інноваційна діяльність підприємства – це комплексний процес створення, використання та поширення інновацій з метою отримання конкурентних переваг та підвищення рентабельності свого виробництва[5, с.77] . В умовах ринкової економіки інноваційна діяльність підприємства є одним із найбільш значущих і важливих факторів, що дозволяють підприємству займати стійку позицію на ринку та отримувати переваги над конкурентами у сфері, яка є сферою комерційних інтересів цього підприємства [5, с.78].

Усю сукупність процесів і явищ, що відбуваються на підприємствах різних галузей народного господарства, можна умовно поділити на дві групи: традиційні та інноваційні[11, с.102] . Традиційні процеси та явища характеризують нормальне функціонування національної економіки, її галузей і компаній та їх інноваційний розвиток на якісно новому рівні [11, с.102]. Тривалий час, коли економіка функціонувала і розвивалася переважно на основі екстенсивних факторів (з використанням дедалі більшої кількості суспільних людських ресурсів, засобів виробництва), у виробництві домінували традиційні процеси і явища [14, с.74]. Оскільки екстенсивні чинники практично вичерпали себе або їх дія стала економічно не вигідною, розвиток та інтенсифікація сучасного виробництва має базуватися переважно на нових рішеннях у галузі техніки, техніки, форм організації та методів управління економікою[11, с.103]. Розробка, прийняття та реалізація таких рішень складають зміст так званого інноваційного процесу [11, с.104].

У звичайному розумінні інноваційні процеси, що відбуваються в будь-якій складній виробничо-економічній системі, характеризуються низкою

прогресивних, якісно нових змін, що безперервно виникають у часі та просторі [9, с.10]. Результат інноваційних процесів є новим і впровадження їх у комерційну практику визнається інновацією. Інноваційні процеси ініціюються окремими галузями науки і завершуються сферою виробництва, де викликають прогресивні зміни.

Технічні новинки та інновації проявляються у вигляді нових продуктів (продукції), технологій їх виготовлення, засобів виробництва (машин, приладів, енергії, будівельних матеріалів) [16, с.27].

До організаційних інновацій належать нові методи й організаційні форми всіх видів діяльності підприємств та інших галузей суспільного виробництва (організаційні структури управління сферами науки і виробництва, організаційні форми різних видів виробництва та колективної праці) [27, с.150].

Економічні - методи управління бізнесом науки і виробництва через реалізацію функцій прогнозування і планування, фінансування, ціноутворення, мотивації та оплати праці, оцінки результатів діяльності; різноманітні соціальні форми активізації людського фактору (професійна освіта та підготовка персоналу, особливо керівників усіх рівнів; стимулювання його творчої активності; поліпшення умов і постійне підтримання високого рівня безпеки праці; охорона здоров'я людей) та навколишнього середовища, створення комфортних умов проживання); нові та змінені закони та різноманітні нормативно-правові документи, які визначають та регулюють усі види діяльності компаній та організацій [20, с.48].

Залежно від масштабів і ступеня впливу на ефективність діяльності тих чи інших ланок суспільного виробництва всі нововведення та інновації можна узагальнити у дві групи: локальні (часткові) і глобальні (масштабні).

Якщо локальні новини (інновації) здебільшого призводять до еволюційних змін у сфері діяльності компаній, а отже, не мають особливо суттєвого впливу на ефективність їх функціонування та розвитку, то глобальні нововведення, які є переважно революційними (в принципі новими), має мати організаційно-технічний рівень виробництва і завдяки цьому забезпечувати значні позитивні

перетворення в економіко-соціальних процесах виробництва. Між окремими видами інноваційних процесів існує відносно тісний зв'язок [33, с.202].

На основі наведених даних можна виділити наступні основні причини здійснення інноваційної діяльності підприємства:

1. Зміна рівня конкуренції між виробниками. Значний вплив на рівень інноваційної активності має структура галузі. Чим вища конкуренція, тим більше прагнення до інновацій і навпаки.

2. Інноваційна діяльність визначається прагненням компаній до економічної вигоди. Нововведення дозволяють ініціаторам їх впровадження тимчасово отримати певну ринкову владу, тобто з'являється можливість диктувати ціни покупцям, тим самим тимчасово отримуючи економічні прибутки. При цьому, чим радикальніша інновація, тим довша віддача.

3. Впровадження інновацій дає змогу збільшити розмір компанії, оскільки її результати відкривають для компаній нові, незайняті ринки.

4. Підприємства впроваджують інновації завдяки урядовим постановам, які змушують бізнес змінюватися. Наприклад, посилення екологічних стандартів тягне за собою відповідні зміни в технічних системах, які забезпечують відповідність.

1.2. Механізм управління та активізації інноваційної діяльності підприємства

Вивчення сучасних реалій створення та розвитку українських компаній свідчить про необхідність формування інноваційного напрямку шляхом оновлення продукції та технологій, формування нового апарату управління та організації нових методів здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства, компанії [19, с.56]. Інноваційна складова безпосередньо дає можливість нівелювати проблеми, які виникли на промислових підприємствах, і дає можливість для повноцінного розвитку [19, с.57].

Одним із головних чинників інноваційного розвитку підприємства має

стати механізм, який дозволить довгостроково контролювати виконання поставлених завдань. Його використання в механізмі системи індикаторів підприємства, що включає фінансові показники та показники, що характеризують взаємодіючі ринкові фактори, дозволяє керівництву підприємства оцінювати темпи зростання діяльності та виявляти можливі розбіжності в стратегічних, на нашу думку, планах підприємства. При цьому ефективність системи показників, що формує стратегію, стає очевидною, коли вона розвивається від системи оцінювання до системи управління [1, с.276].

Механізм управління інноваційною діяльністю необхідно визначити як цілісну сукупність економічних зв'язків, принципів, методів і функцій організації, промислового впровадження та комерціалізації інновацій. Інноваційний розвиток підприємства можливий лише в синергетичній єдності структурних елементів цього механізму, відповідно охарактеризуємо структурні елементи цього механізму.

В економічному механізмі управління інноваційною діяльністю економічні відносини виникають між сторонами (суб'єктами управління) щодо реалізації всього циклу інноваційного розвитку підприємства (об'єкта управління). У цьому контексті важливо узгодити стратегію управління інноваційною діяльністю із загальними цілями та місією компанії.

Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства слід розглядати як якісно нову систему заходів, що призводять до позитивних змін, що забезпечують стале функціонування та розвиток підприємств. Основними теоретичними та практичними питаннями формування та впровадження механізму управління інноваційним розвитком підприємств є визначення основних засад, на яких вони базуються [5, с.140].

Основні принципи управління інноваційною діяльністю підприємства представлені в Додатку А.1.

Системне застосування принципів управління інноваційною діяльністю підприємства дозволяє створити ефективну систему стратегічного управління.

Основними напрямками комерціалізації інноваційного менеджменту мають

бути досягнення чистого прибутку за рахунок впровадження ефективного механізму управління, комерціалізація інноваційних знань і досягнень за рахунок отримання регулярних платежів (роялті), а також досягнення поточних і стратегічних цілей розвитку компанії, формування інноваційного середовища для розвитку компанії.

Основними функціями в рамках реалізації інноваційного менеджменту є планування, організація, стимулювання, прогнозування, формування інноваційних ідей, контроль виконання управлінських рішень [19, с.57]. Застосовування цих функцій управління вимагає створення планів і прогнозів розвитку компанії, забезпечення стимулюючої складової для виконання основних завдань і підвищення компетенцій працівників, залучених до впровадження інноваційного менеджменту, в цілому, важливим є поточний і стратегічний контроль впровадження системи управління інноваційною діяльністю.

У загальному вигляді механізм управління інноваційною діяльністю на промисловому підприємстві за структурою можна представити як сукупність етапів, які в сукупності утворюють складну систему функціональних зв'язків між об'єктами, суб'єктами, засобами, методами та іншими складовими інноваційної діяльності. використовуватися для досягнення різноманітних стратегічних цілей компанії [7, с.55].

На першому етапі визначаються цілі інноваційної діяльності підприємства на основі аналізу поточних і далекосяжних планів його господарської, фінансової діяльності та системного розвитку.

На другому етапі оцінюється власне інноваційний потенціал підприємства як сукупність трудових, нематеріальних, матеріальних і природних ресурсів, які з певних причин залучені або не задіяні у виробничому процесі, але мають реальні шанси взяти в ньому участь [19, с.59].

Метою третьої фази є виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін внутрішнього середовища [16, с.27]. На основі проведеного аналізу на наступному етапі формується набір

альтернативних інноваційних стратегій та вибирається оптимальна.

Далі відбувається формування пакету заходів щодо реалізації обраної на попередньому етапі стратегії, а також вибір інструментів реалізації інноваційних заходів, визначення джерел фінансування, оптимізація їх структури тощо [23, с.194].

Далі настає фаза реалізації обраної стратегії, тобто практична реалізація інноваційних дій, включаючи моніторинг їх реалізації та підведення результатів. Коли ці стратегічні цілі не досягнуті, керівник повинен виявити основні проблеми компанії, «слабкі сторони» і розробити можливі шляхи їх вирішення з метою мінімізації негативних наслідків відхилень від обраної мети, а також розробити нові стратегічні цілі або переглянути та уточнити існуючі з урахуванням ситуації, що розвивається [31, с.17].

Резюме обов'язково має включати етап оцінки результатів інноваційної діяльності та визначення їх ефективності.

1.3. Методичні аспекти діагностики інноваційної діяльності підприємства

Діагностика інноваційних розробок здійснюється одночасно з аналізом внутрішнього середовища суб'єкта господарювання при визначенні його конкурентної поведінки на ринку. Це дає можливість оцінити досвід і експертизу компанії в сфері інновацій і зробити попередній відбір інновацій для подальшого технологічного розвитку. При цьому особлива увага приділяється оцінці можливостей підприємства щодо розробки окремих типів інновацій – нових чи вдосконалених.

Діагностика ефективності інноваційного процесу показує, наскільки стратегічна мета була досягнута шляхом впровадження інноваційних заходів на підприємстві, тобто кількісний ступінь інновацій, а ефективністю стає якісне задоволення від впровадження інноваційних заходів у компанії [1, с.43].

Отже, можна стверджувати, що метою діагностики інноваційної діяльності у розвитку підприємства є комплексний аналіз ефективності інновацій та їх впливу на ключові показники ефективності, визначення доцільності та своєчасного оптимального впровадження інновацій, а також як їх координація інноваційних проектів і підтримка стратегічних інноваційних рішень.

Розгляд інноваційного розвитку підприємства лише з точки зору інвестиційного фінансування інноваційного проекту не дає вичерпної характеристики ефективності процесу інноваційного розвитку підприємства. У цьому контексті для практичного застосування доступні такі методи діагностики прибутковості інновацій у корпоративному розвитку [30, с.57]:

1. Розрахунок приросту доходу порівняно з аналогом, який передбачає не лише розрахунок сукупного доходу (доходу від використання) за весь період значного використання інновацій, а й використання теорії порівняльної оцінки ефективності (найкраща інновація – обраний варіант) і теорія абсолютної ефективності (розраховані абсолютні показники оцінки ефективності обраного варіанта інновації).

2. Оцінка ефективності інновацій за терміном корисного використання:

- розрахунковий термін реалізації нововведення;
- перший рік після закінчення терміну корисного використання нововведення;
- початкова фаза осмисленого використання інновацій;
- концепція розумного використання інновацій;
- останній рік розумного використання інновацій.

При оцінці ефективності інновацій за запропонованою методикою розраховуються вартісні оціночні коефіцієнти, такі як норми дисконтування та темпи зростання за перший рік впровадження інновації на підприємстві, визначені на всіх рівнях інноваційного проекту. Це призводить до підвищення ефективності інновації як у порівнянні з аналогом, так і на рівні ефективності, досягнутого підприємством на попередньому етапі впровадження інновації.

3. Застосування системи оціночних показників з урахуванням інтересів різних стейкхолдерів інноваційного проекту [30, с.58]:

- державні інтереси (вплив на бюджетні асигнування);
- інтереси розробників інноваційного проекту;
- інтереси виробників інноваційної продукції (послуг);
- інтереси споживачів інноваційної продукції (послуг).

Саме згаданий підхід дає змогу оцінити інноваційний проект не лише з точки зору інтересів інвестора, як це має місце у методах оцінки ефективності інвестицій, а й з точки зору всіх суб'єктів, залучених до інноваційного проекту.

4. Розрахунок інтегральних (загальних) ефектів створення, виробництва та експлуатації інновацій.

Цей метод дозволяє не тільки загальну (комплексну) оцінку ефективності інноваційної діяльності, але й визначити частку кожного окремого учасника інвестиційної діяльності в інноваційному процесі на підприємстві.

5. Застосування методів компаундування та ануїтету разом із методом дисконтування.

Ми вважаємо, що у даному випадку можна розрахувати економічний ефект вигоди від нововведення за кожен рік і краще узгодити показники з реальними бізнес-процесами в компанії. Метод дисконтування при оцінці ефективності інновацій на підприємстві не дозволяє прогнозувати майбутні показники з урахуванням їх майбутньої ефективності.

6. Застосування двох ставок доходу до капіталу [20, с.49]:

- здійснювати одноразові витрати у звітному році (гарантоване банком повернення власнику коштів, розміщених на депозитному рахунку);
- рентабельність інвестицій досягається з метою узгодження інтересів інвесторів і виробників при отриманні доходу від реалізації інноваційної продукції (послуг).

Виходячи з визначення меж наукової перспективи методичних підходів до оцінки інноваційного розвитку компаній, слід погодитися з твердженням, що «з активізацією інноваційного розвитку компаній слід пов'язувати [31, с.376]:

- по-перше, з оновленням основних фондів, які мають стати основним джерелом збільшення виробництва та створення умов для виробництва вітчизняної продукції на рівні кращих світових стандартів;

- по-друге, розвиток інновацій повинен бути органічно пов'язаний із ресурсозбереженням і призводити до значного зниження матеріальних витрат на одиницю продукції;

- по-третє, інноваційний розвиток у сучасних умовах має мати соціальну спрямованість, за якої сама людина, якість її життя та безпека повинні забезпечувати пріоритети інноваційного розвитку.

Висновки до розділу 1

Таким чином, ефективні техніко-організаційні та економічні інновації неминуче призводять до помітних позитивних змін у соціальних процесах у компаніях, а все більша актуальність нагальних соціальних завдань ініціює їх вирішення за допомогою нових організаційних, техніко-економічних рішень. Зрештою, усі інновації на підприємствах, спрямовані на динамічний розвиток і постійне підвищення ефективності виробництва, мають ґрунтуватися на власній правовій базі, відповідних нормативно-законодавчих актах; усі локальні й особливо глобальні інновації різної спрямованості можуть досягти максимального допустимого передового впливу на виробництво з метою їх постійного, комплексного та гармонійного використання компаніями. Найбільший безпосередній вплив на результативність корпоративної діяльності мають технічні та організаційні інновації. Таким чином, реалізація механізму управління інноваційною діяльністю компанії спрямована на побудову системи генерації та втілення інноваційних ідей у діяльність компанії. Застосування концепції інноваційного менеджменту зосереджено на кінцевій частині діяльності підприємства, а саме на генерації ідей інноваційного розвитку, зростанні чистого прибутку, формуванні позитивних грошових потоків, досягненні мети та основних цілей інноваційного розвитку компанії [29, с.557].

Отже, діагностика інноваційного процесу показує, наскільки досягнуто стратегічної мети шляхом впровадження інноваційних заходів на підприємстві, тобто кількісний рівень реалізованої інновації, а ефективність – спосіб охарактеризувати якісний ступінь задоволеності впровадження інноваційних заходів на підприємствах на основі розрахованих кількісних показників інноваційної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»

2.1. Характеристика зовнішнього середовища підприємства

ПАТ «Одескабель» є абсолютним лідером кабельної галузі в Україні з великим досвідом та навичками [21].

ПАТ «Одескабель» робить ставку на якість продукції та конкурентоспроможні ціни, модернізацію та розширення виробництва, висококваліфікований персонал та організацію управління за світовими стандартами. Такий вектор корпоративного розвитку дозволяє заводу бути не тільки лідером у своїй галузі, але й одним із зразкових підприємств країни.

Як фахівець у виробництві телекомунікаційних кабелів, ПАТ «Одескабель» розробляє і виробляє широкий асортимент мідних і волоконно-оптичних кабелів зв'язку, високочастотних і цифрових або локальних кабелів, які користуються попитом протягом десятиліть і асортимент яких є найширшим в ЄС. Крім того, ПАТ «Одескабель» пропонує своїм клієнтам силові кабелі, проводи та труби різного призначення.

Завод продовжує успішно розвиватися, виходить на новий рівень і займає в ньому лідируючі позиції. За останні роки компанія впровадила низку сучасних інновацій, поміж яких є виробництво нагрівальних кабелів, які є базисом системи «тепла підлога». Тотальна номенклатура робіт на сьогоднішній день налічує понад 10000 типорозмірів.

Пріоритетом розвитку ПАТ «Одескабель» протягом багатьох років залишається виробництво високоякісної продукції за конкурентними цінами, що стало запорукою привабливості підприємства на ринку [21].

На ПАТ «Одескабель» розроблено та впроваджено інтегровану систему менеджменту, яка включає такі системи: Система управління якістю згідно

ДСТУ ISO 9001:2009 (ISO 9001:2015), Система управління навколишнім середовищем згідно ДСТУ ISO 14001:2015, Безпека та гігієна. управління. система працює згідно ДСТУ OHSAS 18001:2010 [21].

Функціонування цих систем менеджменту підтверджується наявністю дійсних сертифікатів національних та міжнародних акредитованих органів, які підтверджують, що компанія створює, впроваджує, експлуатує та постійно вдосконалює системи менеджменту з метою підвищення ефективності та створення основи для сталого розвитку.

Комплексний аналіз макросередовища ПАТ «Одескабель» дає можливість вивчити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Цей аналіз висвітлює негативні та позитивні характеристики кожного фактора та спонукає керівництво переглянути деякі моменти для підвищення продуктивності праці та стійкості до постійних змін ринку.

Економічні фактори. Економічна кризова ситуація, пов'язана з курсовими коливаннями, інфляційними процесами та падінням рівня доходів населення змушує переглянути виробничу тактику. Обсяг виробництва ПАТ «Одескабель» помітно скоротився серед споживачів країни. Попит з боку потужних корпорацій і приватних компаній не зменшився, і це є позитивним фактом, оскільки бюджет підприємства поповнюється.

Політичні фактори. Стабільна політична ситуація передбачає розвиток країни та всіх її галузей на належному рівні. ПАТ «Одескабель» намагається пристосовуватися до постійних змін і відповідати законодавчій базі країни.

Технологічні та науково - технічні фактори. Виробничим потужностям ПАТ «Одескабель» можна лише позаздрити, адже постійне оновлення обладнання – запорука ефективного виробництва. І це чудово розуміють у компанії. З цієї причини відділ кваліфікованих працівників намагається вдосконалювати технологічний і науково-технічний комплекс з метою оптимізації виробництва та мінімізації витрат.

Міжнародні фактори. ПАТ «Одескабель» здійснює свою діяльність не тільки на внутрішньому ринку, а й виходить на міжнародні ринки.

Соціальні та демографічні фактори. Важливу роль у збуті продукції відіграє географічне розташування. Компанія намагається продавати свою продукцію через співпрацю з відомими компаніями з різних регіонів по всій території України. Рекомендації відіграють важливу роль, особливо для невідомих продуктів.

На сьогоднішній день ПАТ «Одескабель» завоювало внутрішній ринок, тобто більшу його частину і успішно працює. Він базується на потребах та інтересах споживачів.

Аналіз мікросередовища. Компанія постійно працює над вдосконаленням існуючих моделей продукції та розробкою нових видів. Це дозволяє забезпечити постачання всіх регіонів України, в тому числі за кордон, якісною та відносно недорогою продукцією. Запорукою успішного збуту продукції компанії на ринку України та за її межами є достатній асортимент, якість та прийнятні ціни.

Поточна економічна кризова ситуація в країні змушує нас переглянути діяльність компанії та провести SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін (внутрішній фактор) та можливостей і загроз (зовнішній фактор).

Складемо таблицю сильних і слабких сторін ПАТ «Одескабель», наведених у Додатку Б.1.

Складемо таблицю можливостей і загроз ПАТ «Одескабель», наведених у Додатку Б.2.

На основі створених таблиць можна створити наступну таблицю SWOT ПАТ «Одескабель» (Додаток Б.3).

Проаналізувавши SWOT-таблицю та порівнявши сильні та слабкі сторони з можливостями та загрозами, ми дійшли висновку, що на цьому етапі для ПАТ «Одескабель» найкращою стратегією є стратегія консолідації та зміцнення позицій на внутрішньому ринку. Така ситуація пояснюється фактором ймовірного зростання кількості безпосередньо іноземних компаній та завоюванням ними визначальної частини ринку. Але, разом з тим, компанія має ряд суттєвих переваг, завдяки яким є досить впливовим конкурентом на

українському ринку.

2.2. Організаційно-економічна та соціальна характеристика підприємства

Організаційно-правова характеристика підприємства ПАТ «Одескабель» представлена у Додатку Б.4.

ПАТ «Одескабель» є юридичною особою та здійснює свою діяльність відповідно до Господарського та Цивільного кодексу України, інших нормативно-правових актів України, Статуту, має відокремлену власність, самостійний баланс, юридичну особу, печатку та штамп, валютні та інші кредитні установи, працює на засадах повного господарського обліку, має право від свого імені укладати договори, угоди тощо.

ПАТ «Одескабель» створено з метою ведення господарської діяльності, спрямованої на отримання прибутку, в інтересах акціонерів товариства, з метою максимізації добробуту акціонерів у тому числі у вигляді збільшення ринкової вартості акцій підприємства як дивіденди, отримані від акціонерів.

Предметом діяльності ПАТ «Одескабель» є наступні види діяльності (Додаток Б.5).

ПАТ «Одескабель» має право від свого імені набувати і здійснювати майнові та особисті немайнові права, відповідати, бути позивачем і відповідачем у судах різних юрисдикцій для досягнення мети своєї діяльності [19, с.51].

Для ефективного управління фінансово-господарською діяльністю товариства створено організаційну структуру, що відповідає законодавству України та забезпечує розподіл повноважень органів управління в реалізації корпоративної стратегії.

Організаційна структура управління ПАТ «Одескабель» наведена в Додатку Б.6.

З наведеної структури видно, що вищим органом ПАТ «Одескабель» є

загальні збори підприємства. Генеральний директор керує поточною діяльністю компанії, розробляє рекомендації щодо підтримки та підвищення прибутковості та конкурентоспроможності компанії. Генеральний директор на свій розсуд створює організаційну структуру підприємства з відділів і відділів і призначає керівників цих органів. Правління та директор підконтрольні та підзвітні загальним зборам.

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства здійснюється з метою забезпечення економічно ефективних результатів фінансово-господарської діяльності на відповідних рівнях ієрархічної операційно-управлінської структури ПАТ «Одескабель». Це вимагає розробки значущої системи ключових цифр для кожного рівня управління. Перш за все, необхідно чітко визначити цілі, завдання та функції управління підприємством для кожного рівня діагностики, а після цього – потребу у відповідних показниках, які дозволять кількісно та якісно оцінити результати виробничо-господарської діяльності підприємства ПАТ «Одескабель» [32, с.200].

Динаміка основних економічних показників господарської діяльності ПАТ «Одескабель» представлена у Додатку Б.7.

За результатами проведеного аналізу визначено, що чистий дохід підприємства у 2022 р. скоротився на 14030 тис.грн. або на 0,80 %, що становило 1749158 тис.грн. Аналогічно, відбулося незначне скорочення собівартості реалізованої продукції, а саме на 49277 тис.грн., або на 3,27 %, що у 2022 р. склало 1456502 тис.грн. Підприємство здійснює власну операційну діяльність прибутково. Валовий прибуток підприємства становив 292656 тис.грн., що на 35247 тис.грн., або на 13,69 % більше, ніж у 2020 р. Величина витрат на 1грн. чистої виручки від реалізації у 2022 р. скоротилась на 0,02 коп., що слід вважати позитивним зрушенням. Рівень рентабельності господарської діяльності, як відношення чистого прибутку до чистого доходу у 2020-2021 рр. мав низьке, а у 2022 р. – негативне значення. Водночас, рентабельність продукції характеризується низьким, хоча і позитивним значенням у 2022 р. на рівні 4,11 %.

2.3. Забезпеченість підприємства ресурсним потенціалом та ефективність його використання

Динаміка показників майнового стану ПАТ «Одескабель» представлена у Додатку Б.8.

За результатами проведеного аналізу визначено, що загальна вартість активів підприємства у 2022 р. становила 1262637 тис.грн., що на 96488 тис.грн. більше, ніж у 2020 р. Основою майна є оборотні активи, загальна вартість яких склала 693634 тис.грн., що на 5504 тис.грн. більше, ніж у 2020 р. Підприємство має значну величину дебіторської заборгованості в сумі 259643 тис.грн. у 2022 р., що може свідчити про проблеми платіжної дисципліни серед контрагентів. Водночас, грошові кошти, як найбільш ліквідний актив становили лише 49890 тис.грн. Найбільш загрозливим індикатором в системі оцінювання майнового стану підприємства слід вважати негативне значення робочого капіталу у 2021-2022 рр., що засвідчує нестачу власних оборотних активів підприємства.

Динаміка основних показників ліквідності за фінансовою звітністю ПАТ «Одескабель» здійснюється на основі даних Додатку Б.9.

Аналіз результатів дослідження показує, що ПАТ «Одескабель» має досить низький запас ліквідності. Усі показники ліквідності у 2020-2022 роках мали значення, нижчі від норми. Загальний коефіцієнт покриття вважається важливим індикатором платоспроможності. У 2022 році значення цього показника було нижче норми (більше 1), а саме 0,88, що на 0,50 пунктів менше, ніж у 2020 році. Значення індикатора швидкої ліквідності з нормативним значенням понад 0,5 у 2022 році становило 0,41, тобто на 0,27 пункти менше, ніж у 2020 р. Слід зазначити, що найбільш ліквідні кошти – готівка – були в недостатній кількості у компанії в 2020-2022 рр., оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності був значно нижчим за критичний рівень (більше 0,2). Чистий оборотний капітал підприємства у 2022 р. мав негативне значення на рівні 98221 тис.грн., що також є підтвердженням низького рівня ліквідності

майна.

Діагностика показників фінансової стійкості ПАТ «Одескабель» за даними фінансової звітності проведена з використанням коефіцієнтного підходу на основі даних Додатку Б.10.

Як показав аналіз, проведений у табл., ПАТ «Одескабель» має негативну оцінку за низкою показників власної фінансової стійкості. Зокрема, коефіцієнт автономності (концентрації власного капіталу) у 2022 році становить 0,33 при нормативному значенні не менше 0,5, а значення цього показника скоротилось на 0,04 пункти.

Значення коефіцієнта фінансової залежності негативне. При нормативному значенні не більше 2,0 у 2020 році значення цього індикатора становило 2,76, а у 2022 році воно збільшилось на 0,30 пункти до рівня 3,06.

Коефіцієнт фінансової стійкості в 2020 році становив 0,57, а в 2022 році – 0,49 при нормативному значенні більше 1. Обрахунки чітко свідчать, що за аналізований період коефіцієнт фінансової стійкості скоротився на 0,08 пункти. Це є свідченням скорочення фінансової міцності компанії.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про ступінь мобільності (гнучкості) використання власних коштів підприємства, тоді як значення цього показника було на критичному рівні, що свідчить про відсутність гнучкості у використанні власних коштів [29, с.11].

Динаміка показників ділової активності підприємства ПАТ «Одескабель» представлена у Додатку Б.11.

Аналіз даних показує, що у 2022 році ПАТ «Одескабель» погіршило свій фінансовий стан. Додана вартість підприємства має тенденцію до зменшення, за рахунок скорочення у 2022 році на 12631 тис. грн., або на 5,44 %.

Розрахункові дані коефіцієнтів оборотності активів підприємства свідчать про певне зниження ділової активності ПАТ «Одескабель». Ми констатуємо, що коефіцієнт оборотності оборотних активів характеризує можливість їх звільнення від фінансово-господарської діяльності та можливості більш ефективного використання коштів, у 2020 році склав 2,67 пунктів та скоротився

на 0,16 пунктів у 2022 році. З іншого боку, показник оборотності товарних запасів має позитивну динаміку і становить 4,83 пункти в 2022 році, що на 0,41 пункт менше, ніж у базовому році. Валові активи підприємства характеризуються доволі низькими, на наш погляд, темпами оборотності, оскільки у 2022 році вони сповільнилися на 30,55 дня. Тривалість операційного циклу компанії становить 141,54 днів, що на 5,92 % менше, ніж у 2020 р. Така тенденція свідчить про стабільність циклу обороту фінансових ресурсів компанії.

Динаміка показників рентабельності та ефективності господарської діяльності ПАТ «Одескабель» представлена у Додатку Б.12.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що підприємство у 2022 р. є неефективним, оскільки рівень рентабельності підприємства мав негативне значення на рівні (-1,53 %). Водночас, показники рентабельності основної та операційної діяльності мають позитивне значення.

2.4. Аналіз сучасного стану розвитку інноваційної діяльності підприємства

Дослідження показали, що ПАТ «Одескабель» є інноваційною компанією, яка постійно впроваджує технологічні та організаційні інновації для підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку.

Основним критерієм спроможності підприємства досягати очікуваних економічних результатів власної сучасної діяльності є конкурентоспроможність, саме ступінь якої залежить від низки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Політика інноваційного розвитку ПАТ «Одескабель» реалізується через систему заходів, що містяться у стратегічному, поточному (тактичному) та операційному планах.

Щоб розширювати асортимент і йти в ногу з часом, ПАТ «Одескабель» приділяє особливу увагу якісній та інноваційній продукції. Адже продукція

кабельної індустрії має бути перш за все безпечною, відмінною та довговічною, що гарантується використанням сертифікованих високоякісних матеріалів, впровадженням сучасних технологій та постійним контролем якості. Це вимагає розробки та реалізації послідовних інвестиційних планів і значних грошових вливань.

Дослідження показали, що ПАТ «Одескабель» реалізувало низку інноваційних проектів у рамках загальної стратегії підвищення конкурентоспроможності на період 2020-2022 рр., представленої у Додатку Б.13.

21 серпня 2019 року на заводі «Одескабель» відбулася церемонія відкриття нового виробничого комплексу з виробництва LAN-кабелів. Запуск цих виробничих потужностей дозволив компанії збільшити виробництво на 70% або на 5000 км готового кабелю на місяць до найвищих стандартів якості світових стандартів.

Однією з останніх інвестицій стало придбання нового покоління пристроїв для виробництва мережевих кабелів від провідних світових брендів NIEHOFF (Німеччина) та SETIC (Франція). Ні для кого не секрет, що якісне обладнання наближає виробників до успіху, тому вони звернулися до лідерів галузі.

Кожен напрямок має свої плюси та недоліки, проте осточне рішення завжди визначається компанією. Вибір програмного забезпечення для компанії – це лише перший крок у проекті впровадження ERP-системи. Результат, якого компанія досягне, продовжуючи використовувати таку систему, залежить від типу впровадження, а також бажання та здатності ПАТ «Одескабель» змінюватися.

Згідно з останньою версією міжнародного стандарту для структурованих кабельних систем (SCS) ISO/IEC 11801:2017 для офісних і комерційних структур, використання кабелів LAN нижче категорії 6A не передбачається. Зростаючий попит на високоякісні високоякісні LAN-кабелі як на українському, так і на ринках Західної Європи змусив компанію створити відповідну пропозицію. Зараз введено в експлуатацію комплекс з виробництва

найпоширеніших мережевих кабелів.

Динаміка кількості інноваційних проектів, які були реалізовані підприємством ПАТ «Одескабель» у 2020-2022 рр. представлена у Додатку Б.14.

Аналіз показав, що найбільша кількість інноваційних проектів була реалізована підприємством ПАТ «Одескабель» у 2020 р., що передусім пов'язано із впровадженням нового продукту – нагрівальних кабелів LAN. Поряд з цим нововведенням було здійснено ряд нововведень у технологічних процесах виготовлення цієї продукції, переобладнанні виробничих приміщень, впровадженні новітньої вимірювальної техніки. У 2022 р. не здійснювалось нововведень у продуктовому напрямку, проте підприємством реалізовувались інновації в сфері нових технологічних процесів.

Динаміка загального обсягу та структури інноваційних витрат підприємства ПАТ «Одескабель» у 2020-2022 рр. представлена у Додатку Б.15.

Аналіз показав, що загальні інноваційні витрати підприємства у 2020 р. становили 6537 тис.грн., при цьому найбільшу питому вагу, а саме 40,2 % припадало на фінансування придбання новітніх машин та обладнання. Також, значну частку, а саме 34,6 % становили витрати, пов'язані з розробкою нових продуктів. У 2021 р. інноваційні витрати підприємства скоротились до рівня 5789 тис.грн. При цьому, значно зменшилось фінансування продуктивних нововведень. У 2022 р. загальні інноваційні витрати підприємства становили 8518 тис.грн., при цьому найбільшу питому вагу, а саме 43,8 % припадало на фінансування придбання новітніх машин та обладнання.

Безпосередньо ефективність інноваційної діяльності можна визначити шляхом порівняння фінансових результатів та обсягів інноваційних витрат підприємства ПАТ «Одескабель» (Додаток Б.16).

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок про суто загальне зниження ефективності інноваційної діяльності підприємства ПАТ «Одескабель». Зокрема, у 2022 році рентабельність інноваційної діяльності за чистим доходом становила 0,39 %, що на 0,12 пункти більше, ніж

у 2020 році. Має тенденцію до зростання валова рентабельність інноваційної діяльності підприємства. Якщо, у 2020 році її значення становило 2,54 %, то у 2022 році відбулося зростання на 0,37 пунктів, що склало 2,91 %. Чиста рентабельність інноваційної діяльності має негативне значення у 2022 р. на рівні (-3,18) %, що на 5,20 пунктів менше, ніж у 2020 р.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши SWOT-таблицю та порівнявши сильні та слабкі сторони з можливостями та загрозами, ми дійшли висновку, що на цьому етапі для ПАТ «Одескабель» найкращою стратегією є стратегія консолідації та зміцнення позицій на внутрішньому ринку. Така ситуація пояснюється фактором ймовірного зростання кількості безпосередньо іноземних компаній та завоюванням ними визначальної частини ринку. Але, разом з тим, компанія має ряд суттєвих переваг, завдяки яким є досить впливовим конкурентом на українському ринку.

Таким чином, встановлено, що чистий дохід підприємства у 2022 р. скоротився на 14030 тис.грн., або на 0,80 %, що становило 1749158 тис.грн. Слід зазначити, що підприємство у 2022 р. отримало чистий збиток в сумі 27104 тис.грн., що пов'язано зі скороченням інших доходів та значним збільшенням рівня інших витрат господарської діяльності. Загальна вартість активів підприємства у 2022 р. становила 1262637 тис.грн., що на 96488 тис.грн. більше, ніж у 2020 р. ПАТ «Одескабель» має досить низький запас ліквідності. Усі показники ліквідності у 2020-2022 роках мали значення, нижчі від норми. Також, ПАТ «Одескабель» має негативну оцінку за низкою показників власної фінансової стійкості. Аналіз даних показує, що у 2022 році ПАТ «Одескабель» погіршило свій фінансовий стан. Додана вартість підприємства має тенденцію до зменшення, за рахунок скорочення у 2022 році на 12631 тис. грн., або на 5,44 %. Розрахункові дані коефіцієнтів оборотності активів підприємства свідчать про певне зниження ділової активності. В цілому, підприємство у 2022

р. було неефективним, оскільки рівень рентабельності підприємства мав негативне значення на рівні (-1,53 %). Однак, індикатори рентабельності основної та операційної діяльності мали сформовані позитивні значення.

Можна зробити висновок, що компанія ПАТ «Одескабель» є інноваційно активною та здійснює реальне інвестування в об'єкти інноваційного розвитку. Серед механізмів інвестиційного забезпечення інноваційних проектів компанії ПАТ «Одескабель» найбільший розвиток отримало використання власних джерел, а саме нерозподіленого прибутку. Інноваційний потенціал конкурентного розвитку ПАТ «Одескабель» залежить від специфіки та сфери його діяльності, а ступінь використання потенціалу визначається здатністю та готовністю підприємства до інновацій.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ПО АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»

3.1. Удосконалення процесу діагностики інноваційного потенціалу підприємства

У комплексі заходів щодо вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю на ПАТ «Одескабель» важливе значення має діагностика та аналіз інноваційного потенціалу розвитку на ринку, що дозволяє цілеспрямовано планувати діяльність, визначати цілі та шляхи їх досягнення. У свою чергу, однією з найважливіших передумов її реалізації є системний підхід до інноваційної та творчої діяльності. Враховуючи те, що деякі показники можуть мати лише якісну оцінку, для аналізу інноваційного потенціалу підприємства рекомендується використовувати рейтинг їх елементів [46, с.107]. Така оцінка здійснюється на основі розробленої шкали балів за кожним показником і коефіцієнтом, що визначає важливість кожного елемента у формуванні інноваційного потенціалу підприємства. Показники згруповані за відповідними критеріями, і кожній групі присвоєно відповідні визнані експертами бали.

Оцінку індивідуальних особливостей проводили експерти, а в самому опитуванні взяли участь 30 осіб різного віку. Цільовою групою опитування були працівники ПАТ «Одескабель», які змогли адекватно оцінити всі показники. Для оцінки була обрана шкала від 1 до 3 балів або оцінка: 0 балів – потенціал елемента не використовується зовсім; 1 бал низьке використання елементного потенціалу; 2 бали за середнє використання потенціалу елемента; 3 бали високе використання потенціалу елемента.

Результати бальної оцінки складових потенціалу інноваційного розвитку ПАТ «Одескабель» наведені в Додатку Б.1.

Для більш чіткого сприйняття оцінки складових інноваційного потенціалу конкурентоспроможного розвитку ПАТ «Одескабель» складемо графічне зображення полігону конкурентоспроможності інноваційного розвитку (Додаток Б.2).

За результатами аналізу чек-листа та діаграми можна зробити висновок, що науково-технічні можливості потенціалу інноваційного розвитку ПАТ «Одескабель» використовуються в середньому. Дослідження інноваційного потенціалу дозволило зробити висновок, що керівництво ПАТ «Одескабель» приділяє цьому увагу, але недостатньо, тому при аналізі динаміки стало зрозуміло, що інтенсивність інноваційного потенціалу була найнижчою за останній час. років. У цьому випадку вирішення цієї проблеми потребує термінових заходів щодо реформування кадрової політики та стратегії підприємства.

Оцінка потенціалу інноваційного розвитку ПАТ «Одескабель» буде найбільш достовірною за умови одночасного використання всіх зазначених підходів, оскільки вони не відокремлені один від одного, а нерозривно пов'язані та доповнюють один одного.

Для визначення інтенсивності використання інноваційного потенціалу необхідно розрахувати темпи зростання показників за формулою [28, с.241]:

$$T_{зр} = \frac{Pi}{Pi - 1} \quad (3.1)$$

де Pi - значення показника i -го року; $Pi-1$ - значення показника попереднього року

Розрахуємо інтегрований показник «Темп зростання інноваційного потенціалу розвитку» для кожного року за формулою:

$$T_{in} = \sqrt[n]{T_1 \times T_2 \times \dots \times T_n} \quad (3.2)$$

Де $T_1 \times T_2 \times \dots \times T_n$ - зміна (темпи зростання) показників, які прийняті для оцінки інноваційного потенціалу, n -кількість показників, прийнятих для оцінки.

У Додатку В.3 наведено результати розрахунків темпів зростання показників інноваційного потенціалу розвитку підприємства

ПАТ «Одескабель».

Використовуючи дані результати представимо графічно одержаний результат у Додатку В.4.

3.2. Напрями активізації інноваційної діяльності підприємства

У функціональній групі стратегічного інноваційного менеджменту ПАТ «Одескабель» як спеціального напрямку управління підприємством основними мають бути ті, що наведені у Додатку В.5.

Вважаємо, що стратегічні пріоритети залежать від інтелектуального та інноваційного потенціалу ПАТ «Одескабель», який є основою для створення якісно нових можливостей для подальшої діяльності за такими напрямками [28, с. 49]:

- системна та загальна техніко-технологічна модернізація виробництва;
- роботизація та комп'ютеризація бізнес-процесів;
- використання новітніх технологій шляхом вдосконалення виробничих процесів на основі використання нано-, біо-, когнітивних та інформаційних технологій;
- пошук нової сировини, ресурсозберігаючих технологій;
- цифровізація економіки організацій;
- використання у виробництві нових видів обладнання;
- застосування нових творчих підходів в управлінні та освіті, спрямованих на впровадження нових виробничих і кваліфікаційних методів, впровадження сучасних систем управління, нових засобів і методів, форм активізації працівників;
- диверсифікація діяльності;
- орієнтація на споживача, виробництво та позиціонування принципово нових продуктів із доданою вартістю.

Інноваційний розвиток ПАТ «Одескабель» в умовах модернізації має здійснюватися в три етапи: спроможність; можливості; готовність до реалізації стратегічного напрямку.

Для визначення актуального та ефективного напрямку інноваційного розвитку необхідно проаналізувати, наскільки можливості інноваційного потенціалу відповідають обраному стратегічному напрямку модернізації ПАТ «Одескабель», причому реальна інноваційна сила оцінюється шляхом порівняння наявного інноваційного потенціалу з оптимальним набором інноваційних варіантів модернізації підприємства [22, с.180].

Стратегічними напрямками інноваційного розвитку ПАТ «Одескабель» є інтелектуалізація інновацій, інтеграція підприємницької діяльності з науковими організаціями, створення інноваційних кластерів, таких як бізнес-асоціації, зони вільної торгівлі, науково-фінансові інститути та інші організації, впровадження інноваційних елементів (Додаток В.6).

Складовими інноваційного розвитку ПАТ «Одескабель» пропонуємо визначити такі напрями: фундаментальні дослідження та прикладні дослідження і розробки; виробництво; фінансова підтримка; організаційне забезпечення; придбання та маркетинг інтелектуальної власності.

Послідовне виконання цих етапів дасть змогу визначити потенційні інноваційні можливості з урахуванням ряду факторів, що сприяють інноваційній діяльності або навпаки, а також мотиваційних, організаційних, правових та інших складових умінь, умінь і бажань ПАТ «Одескабель» для розвитку [14, с.70].

Тому початковим етапом процесу стратегічного управління інноваційним розвитком ПАТ «Одескабель» має стати визначення магістральної лінії основних віх розвитку підприємства в інноваційній сфері. Дослідження показали, що в системі стратегічного управління діяльністю на інноваційній основі пріоритет має бути наданий формуванню та реалізації ряду альтернативних стратегічних напрямків інноваційного розвитку ПАТ «Одескабель».

Дослідження показали, що важливим етапом планування стратегічного розвитку ПАТ «Одескабель», якому менеджери часто приділяють мало уваги, є виявлення «вузьких місць» у реалізації масштабних намірів підприємства, які перешкоджають досягненню стратегічних цілей. Це має вирішуватися шляхом аналізу ситуації в контексті окремих проблем або комплексно по всьому спектру наявних проблем. Для цього необхідно розробити альтернативи (за формою, рангом і структурою) проблемам та інноваційним розробкам. Цей етап планування важливий, оскільки безперервність стратегічних питань є необхідною рисою будь-якої компанії, що гармонійно і динамічно розвивається.

За результатами дослідження встановлено, що ПАТ «Одескабель» вирізняється відповідними сильними сторонами та значним внутрішнім інноваційним потенціалом, що дозволяє зосередити зусилля на посиленні конкурентних позицій на існуючому ринку та розробити стратегію зростання. За таких умов можна визначити напрями реалізації стратегії інноваційного розвитку конкурентоспроможності ПАТ «Одескабель», зазначені у Додатку В.7.

Основні напрями реалізації альтернативних стратегій ефективного інноваційного розвитку в період економічного зростання ПАТ «Одескабель» наведені в Додатку В.8.

З цього можна зробити висновок, що основою для розробки стратегії інноваційної діяльності компанії є встановлені пріоритетні напрями в області клієнтської, продуктової та логістичної складових.

3.3. Обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів з розвитку інноваційної діяльності підприємства

Як показує практика, ПАТ «Одескабель» зазвичай не має достатніх можливостей (фінансових, кадрових, інформаційних) для ефективного реалізації всіх альтернативних стратегій інноваційного розвитку. Тому необхідно зробити

вибір за рахунок найбільш ефективного напрямку стратегічного розвитку з точки зору прогнозованої прибутковості [7, с.226].

У цьому контексті слід використовувати техніку розробки «дерева рішень». Ця методологія використовує систему ієрархічної структури. Його формування вимагає правильної ідентифікації елементів (подій) і послідовних дій. В основі методу «дерева рішень» визначено підпорядкованість, здатність до дії та цілепокладання. Дерево цілей з кількісними показниками, які використовуються як один із методів прийняття рішень, називають «деревом рішень» [24, с.100].

Аналіз показав, що ПАТ «Одескабель» зосереджує свою стратегічну діяльність з розвитку на трьох альтернативних напрямках інноваційного розвитку [24, с.103] :

1. Реалізація продуктоорієнтованого підходу.
2. Реалізація клієнтоорієнтованого підходу.
3. Реалізація логістико-орієнтованого підходу.

Щоб вибрати найкращу альтернативу, ПАТ «Одескабель» збило необхідну інформацію та створило дерево рішень, як показано в Додатку В.9.

Тому ПАТ «Одескабель» має зосередитися на реалізації цілей, пов'язаних із впровадженням окремого продуктоцентричного підходу, що забезпечить загальну прибутковість підприємства на ринку.

Дослідження показали, що ПАТ «Одескабель» є лідером у виробництві новітньої продукції, основою якої є нагрівальні кабелі для локальних мереж. ПАТ «Одескабель» запустило новий виробничий комплекс з виготовлення сучасних мережевих кабелів, що дозволило підприємству збільшити обсяги виробленої продукції. Новий комплекс складається з німецьких і французьких виробничих потужностей, які дозволяють виготовляти кабелі, що відповідають усім нормам міжнародних стандартів. Тому новітня продукція, а саме нагрівальні кабелі LAN, вимагає відповідального ставлення керівництва до їх виробництва, просування на ринок та управління асортиментом.

За результатами проведеного дослідження можна вибрати та оцінити

економічну доцільність реалізації запропонованих проектів з точки зору впровадження інноваційних технологій для збільшення розвитку ПАТ «Одескабель» на ринку.

Отже, згідно з дослідженнями спеціалістів у галузі «управління категоріями», було встановлено, що найбільш перспективними для подальшого розвитку є товарні групи з найвищими показниками попиту. Серед таких асортиментних груп товарів можна виділити одну групу товарів, яка вирізняється, в тому числі, технологічною новизною - це серія нових нагрівальних кабелів LAN під торговою маркою Woks, яка включає три види кабелів: Woks -Т 33/ 66; Вокс-Т 33; Вокс -22.

Таким чином, аналіз в системі «Управління товарними категоріями» показав, що товарна позиція нового продукту «LAN Кабель під ТМ Woks» є найбільш привабливою з точки зору подальшого розвитку, оскільки має високі показники рентабельності та фінансових показників. резерв потужностей і т. д. Тому що компанія завжди виконує план продажів по даній групі товарів, що означає стабільний попит на даний товар. З метою привернення більшої уваги до даної товарної групи в асортименті було вирішено розширити асортимент.

За оптимістичним прогнозом, обсяг продажів новинок становитиме 500 тис. одиниць, песимістичний прогноз – 330 тис. шт.

Прогнозовані результати від реалізації інноваційного проекту по оновленню асортименту в системі «Категорійний менеджмент» ПАТ «Одескабель» представлені в Додатку В.10.

Таким чином, після реалізації даного стратегічного заходу щодо впровадження в асортименті інноваційного продукту «Кабель LAN торгової марки WOKS-SR» чистий дохід від реалізації продукції за проектний період збільшиться на 142 657,2 тис. грн. Загальна сума витрат на придбання та реалізацію продукції збільшиться на 114839,0 тис. грн. Прибуток до оподаткування збільшиться на 27818,0 тис. грн. Чистий прибуток збільшиться на 22810,0 тис. грн.

Проект із впровадження інноваційних продуктів у систему «категорійного

менеджменту» компанії забезпечить збільшення обсягів реалізації продукції ПАТ «Одескабель» порівняно з поточним роком.

Розрахунок ефективності реалізації проекту впровадження інноваційної продукції ПАТ «Одескабель» базується на оцінці рентабельності інвестицій. Таким чином, початкові інвестиції у впровадження нової продукції від ПАТ «Одескабель» становлять 25678,3 тис. грн.

За результатами аналізу слід зробити висновок про ефективність інноваційного проекту по оновленню асортименту за позицією «Кабель локальної мережі WOKS-SR» на ПАТ «Одескабель». компанії, що підтверджується певними показниками (Додаток В.11).

Висновки до розділу 3

За результатами розрахунків для реалізації інноваційного проекту по оновленню асортименту на позиції «Кабель LAN марки WOKS-SR» на ПАТ «Одескабель» можна зробити наступні висновки: термін окупності становить 1,36 року, що є прийнятним, оскільки він значно менший за економічний термін експлуатації проекту, який становить 5 років; індекс прибутковості 2,65, що свідчить про достатню ефективність проекту; індекс прибутковості дорівнює $3,65 > 1$, що є допустимим і демонструє про достатню високу ефективність проекту. Таким чином, розраховані показники свідчать про ефективність даного стратегічного заходу в забезпеченні інноваційного розвитку ПАТ «Одескабель».

Аналізуючи динаміку потенціалу інноваційного розвитку ПАТ «Одескабель», можна сказати, що його розвиток протягом аналізованого періоду є відносно стабільним. Інтенсивність використання інноваційного потенціалу була найнижчою у 2021 році ($TIP = 1$), оскільки швидкість оновлення пристроїв не змінилася порівняно з попереднім періодом [28, с.242]. Водночас значна кількість науково-технічних кадрів здобула кваліфікацію. З цього можна зробити висновок, що ПАТ «Одескабель» необхідно щороку

приділяти належну увагу просуванню інновацій, щоб отримати відповідні показники інноваційного потенціалу та тенденцій минулих років.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеної діагностики інноваційної діяльності підприємства та обґрунтування заходів по її активізації можна зробити наступні висновки:

Визначено, що інноваційна діяльність підприємства – це повноцінний процес застосування, використання та розповсюдження інновацій саме з ціллю отримання конкурентних переваг та підвищення рентабельності свого виробництва. В умовах ринкової економіки інноваційна діяльність підприємства є одним із найбільш значущих і важливих факторів, що дозволяють підприємству займати стійку позицію на ринку та отримувати переваги над конкурентами у сфері, яка є сферою комерційних інтересів цього підприємства.

Встановлено, що механізм управління інноваційною діяльністю необхідно визначити як цілісну сукупність економічних зв'язків, комерціалізації інновацій. Інноваційний розвиток підприємства можливий лише в синергетичній єдності структурних елементів цього механізму, відповідно охарактеризуємо структурні елементи цього механізму.

Узагальнено, що діагностика інноваційних розробок здійснюється разом з аналізом внутрішнього середовища підприємства при формуванні його конкурентної поведінки на ринку. Це дає можливість оцінити досвід і експертизу компанії в сфері інновацій і зробити попередній відбір інновацій для чергового технологічного рівня розвитку. Тому, виняткова увага приділяється вартості можливостей підприємства щодо розробки окремих типів інновацій – нових чи вдосконалених.

Встановлено, що ПАТ «Одескабель» є абсолютним лідером кабельної галузі в Україні з великим досвідом та навичками. ПАТ «Одескабель» робить ставку на якість продукції та конкурентоспроможні ціни, модернізацію та розширення виробництва, висококваліфікований персонал та організацію управління за світовими стандартами.

Аналіз показав, що найбільша кількість інноваційних проектів була реалізована підприємством ПАТ «Одескабель» у 2020 р., що передусім пов'язано із впровадженням нового продукту – нагрівальних кабелів LAN. Поряд з цим нововведенням було здійснено ряд нововведень у технологічних процесах виготовлення цієї продукції, переобладнанні виробничих приміщень, впровадженні новітньої вимірювальної техніки. У 2022 р. не здійснювалось нововведень у продуктовому напрямку, проте підприємством реалізовувались інновації в сфері нових технологічних процесів.

Доведено, що компанія ПАТ «Одескабель» є інноваційно активною та здійснює реальне інвестування в об'єкти інноваційного розвитку. Серед механізмів інвестиційного забезпечення інноваційних проектів компанії ПАТ «Одескабель» найбільший розвиток отримало використання власних джерел, а саме нерозподіленого прибутку. Інноваційний потенціал конкурентного розвитку ПАТ «Одескабель» залежить від специфіки та сфери його діяльності, а ступінь використання потенціалу визначається здатністю та готовністю підприємства до інновацій.

Для комплексної оцінки потенціалу інноваційного розвитку ПАТ «Одескабель» запропоновано використовувати інтегральний показник темпів зростання інноваційного потенціалу як середнє геометричне.

Обґрунтовано, що ПАТ «Одескабель» має зосередитися на реалізації цілей, пов'язаних із впровадженням окремого продуктоцентричного підходу, що забезпечить загальну прибутковість підприємства на ринку. Проект із впровадження інноваційних продуктів у систему «категорійного менеджменту» компанії забезпечить збільшення обсягів реалізації продукції ПАТ «Одескабель» порівняно з поточним роком. Розраховані показники свідчать про ефективність даного стратегічного заходу в забезпеченні інноваційного розвитку ПАТ «Одескабель».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.І. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія. К.: КНЕУ, 2015. 394 с.
2. Боярко І.М. Інвестиційний аналіз: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 400 с.
3. Бубенко П. Чому гальмуються інноваційні процеси в Україні. Економіка України. 2020. № 6. С. 30-39.
4. Волкова О.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. 3-є вид. К.: Центр учбової літератури, 2014. 662 с.
5. Гугелев А.В. Іноваційний менеджмент: підручник. К. : Основи, 2013. 336 с.
6. Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Система інтегрованого управління інвестиційно-інноваційним розвитком підприємств. Менеджмент і маркетинг інновацій. 2020. № 1. С. 137-144.
7. Дука А.П. Теорія та практика інвестиційної діяльності: навч. посіб. К.: Каравела, 2013. 423 с.
8. Єфремов О.С. Особливості стратегічного планування інноваційного зростання підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. №4. Т.2. 2020. С. 69-73.
9. Жихор О.Б. Оцінка ефективності інноваційних проектів підприємства : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами». Харків, 2002. 18 с.
10. Завлін П.Н., Васильєв А.В. Оцінка ефективності інновацій. Суми: Вид-во «А-студіо», 2014. 216 с.
11. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2017. 448 с.
12. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. Суми: ВТД «Університетська книга», 2018.

581 с.

13. Корнілова І.М. Світовий досвід фінансової підтримки інноваційного зростання. Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2021. №161. С. 30–36.

14. Костевко В.І. Методологічні питання оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. 2020. № 698. С. 66–73.

15. Кухта П.В., Антонюк Є.В. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в Україні: сучасний стан та особливості зростання. Вчені записки Університету «КРОК». Серія : Економіка. 2021. Вип. №39 (1). С. 55-63.

16. Лагутіна К. Фінансовий механізм інноваційної діяльності у корпоративному секторі економіки України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 2021. Вип. 112. С. 27–29.

17. Лютий С.В. Інноваційний розвиток підприємств машинобудування: класифікація факторів та їх аналіз. Наука й економіка. 2021. №4 (12). С. 267–271.

18. Лященко О.В. Проблеми оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства. Економічний вісник Донбасу. № 2 (20). 2012. С. 176–180.

19. Малюта Л.Я. Оцінювання рівня інноваційного розвитку промислового підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 1 (4). С. 56-63.

20. Осьмірко І.В. Система фінансового забезпечення інноваційного зростання: поняття, структура та принципи функціонування. Бізнес Інформ. 2020. №7. С. 47–49.

21. Офіційний сайт компанії ПАТ «Одескабель». URL: <http://Odeskabel.ua/>

22. Пашова С.М. Сучасний стан та перспективи стабілізації інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні. Банківська система України в умовах

глобалізації фінансових ринків : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 15 – 16 жовтня 2016 р. 2016. С. 179–181.

23. Почерніна Н.В. Інституційне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2021. Вип. 1(3). С. 192–199.

24. Санто Б. Інновація як засіб економічного розвитку; пер. з угор.; заг. ред. та вступ Б.В. Сазонова. К.: Прогрес, 2012. 295 с.

25. Сич Є.М., Ільчук В.П. Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства : монографія. К.: Логос, 2016. 256 с.

26. Сімоненко Д.С. Проблеми планування інноваційної діяльності підприємства. Економічні інновації. Вип. 38. 2021. С. 189-194.

27. Скалюк Р.В., Декалюк О.В. Ефекти та ефективність інноваційної стратегії підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 1. С. 149-154.

28. Товт Т.Й. Методичні підходи до визначення показників ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2020. Вип. 20.11. С. 240–249.

29. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту : магістерський курс : підручник / за ред. С. М. Ілляшенка. Суми : Університетська книга, 2014. 856 с.

30. Ушеренко С. Інноваційно-інвестиційна діяльність українських підприємств: сучасний стан і пріоритети активізації. Економічний часопис-XXI. 2016. Вип. 07-08(2). С. 56–59.

31. Федоренко В.Г. Інвестознавство: Підручник. 3-тє вид., допов. К.: МАУП, 2013. 480 с.

32. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: підруч. К.: Либідь, 2013. 480 с.

33. Фірсова С.М. Основні елементи інноваційного потенціалу підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2013. №3 (25). С. 202–207.

34. Череп А.В. Інвестознавство: Підручник. К.: Кондор, 2013. 398 с.

35. Davis G.W. Defining and Meeting the Demand for Agricultural Machinery in China: A Case Study of John Deere / Davis G.W., Bailey D., Chudoba K.M. // International Food and Agribusiness Management Review. 2010. Vol. 13, Is. 3. Pp. 97–120

36. Gritsaienko H. Investment of agricultural machinery in agricultural production of Ukraine / V. Didur, H. Gritsaienko, I. Gritsaienko // Mechanization in agriculture & conserving oft heresources. 2017. Vol. 1. Pp. 11–14.

37. Gritsaienko H. Investment of agricultural machinery in agricultural production of Ukraine / V. Didur, H. Gritsaienko, I. Gritsaienko // Машины для сельского хозяйства 2017 : материалы V Международного научного конгресса, г. Варна, Болгария, 21–24 июня 2017 г. Варна, 2017. С. 125– 129.

38. Hrytsaienko H., Hrytsaienko I., Bondar A. and Zhuravel D. Mechanism of Investment of Technical Service in Agricultural Households. Modern Development Paths of Agricultural Production. 2019. pp. 29–40. Mode of access : https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-14918-5_4

39. Jokar A. Simultaneous coordination of order quantity and corporate social responsibility in a two–Echelon supply chain: A combined contract approach / Jokar A., Hosseini–Motlagh SM // Journal of the Operational Research Society. 2019. Vol. 71, Is. 1. Pp. 69–84.

40. Mantin B. Managing strategic inventories under investment in process improvement / Mantin B., Veldman J. // European Journal of Operational Research. 2019. Vol. 279, Is. 3. Pp. 782–794.

41. Reiter H. Trends of Market and Technology for Agricultural Machinery from the View of a Vehicle Manufacturer / Reiter H. // Getriebe In Fahrzeugen 2010. Vol. 2081. Pp. 261–270

42. Richenhagen M. The market for agricultural machinery in Central and Eastern Europe / Richenhagen M. // Conference: Agricultural Engineering 2001. Vol. 1636.Pp.: 7–11

43. Staus A. Satisfaction of German agricultural machinery dealers with manufacturers – an empirical investigation / Staus A., Becker T. // Berichte Uber

Landwirtschaft. 2010. Vol. 88, Is. 3. Pp. 445–455.

ДОДАТКИ

Додаток А.1

Принципи управління інноваційною діяльністю підприємства

Принцип	Особливості
Принципи доцільності та адаптивності інноваційного розвитку	Під ними розуміють відповідну реакцію систем управління підприємством на вплив зовнішнього і внутрішнього середовища та здатність цих систем цілеспрямовано змінюватися відповідно до тенденції соціально-економічного розвитку та науково-технічного прогресу.
Принцип послідовності	Він забезпечує раціональний розподіл функцій і ефективність взаємодії підприємства з конкурентним середовищем при розробці інноваційного продукту.
Принцип синергії	Він полягає в необхідності отримання нових додаткових ефектів від діяльності в процесі інноваційного розвитку.
Принцип динаміки	Означає постійний інноваційний розвиток компанії, що характеризує процеси змін у часі.
Принцип передбачуваності та доцільності	Вона полягає в необхідності розробки стратегічного управління інноваційним розвитком і виражається в здатності компанії моделювати інноваційний процес з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін.
Принцип безперервності інноваційного процесу	Припускає, що розвиток компанії базується на R&D, що дозволяє постійно змінювати та вдосконалювати інноваційний процес.
Принцип ефективності інновацій	Передбачається, що прийняті інноваційні рішення повинні забезпечувати очікуваний (прогнозований) результат за певний інтервал часу з мінімізацією матеріальних витрат на їх реалізацію.
Принцип соціальної відповідальності за управління інноваційними розробками	Він передбачає такі механізми управління, які відображають стандарти соціальної відповідальності, зокрема необхідність збереження та ефективного використання обмежених природних ресурсів, охорони навколишнього середовища та збереження природного балансу.
Принцип модернізації виробничо-технологічного та кадрового потенціалу	Забезпечено високий ступінь автоматизації виробництва та управління технологічними процесами та навчання персоналу на основі нових технічних рішень.
Принцип інтеграції учасників інноваційного виробництва	Це дозволяє досягти синергетичного ефекту через мережеву взаємодію, забезпечити узгодженість і координацію діяльності всіх її учасників і залучити компетентних партнерів для спільної діяльності всередині компанії.

Джерело: складено автором за [25]

Додаток Б.1

Сильні та слабкі сторони ПАТ «Одескабель»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Достатня популярність	1. Зменшення попиту
2. Імідж на ринку	2. Нові конкуренти
3. Фокусування на споживачів	3. Кризові атаки
4. Високий контроль якості	4. Перевиробництво
5. Наявність джерела фінансування	-
6. Продумана стратегія у сфері діяльності	-
7. Висока кваліфікація персоналу	-
8. Хороша мотивація персоналу	-
9. Конкурентоздатна цінова політика	-
10. Налагоджена збутова мережа	-

Джерело: складено автором

Додаток Б.2

Можливості та загрози ПАТ «Одескабель»

Можливості	Загрози
1. Вдосконалення технології виробництва	1. Зростання податків і мит
2. Не повністю задоволений попит на продукцію	2. Зростання темпів інфляції
3. Вдосконалення менеджменту	3. Зниження рівня життя населення
4. Невдала поведінка конкурентів	4. Зміна купівельних переваг
5. Можлива державна підтримка	5. Скачки курсів валют

Джерело: складено автором

Додаток Б.3

SWOT - таблиця ПАТ «Одескабель»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Перспективний колектив	1. Зменшення коштів
	2. Гнучка політика керівництва	2. Непередбачувані ситуації
	3. Хороша репутація у клієнтів	3. Недостатній прибуток порівняно з попередніми фінансовими звітами
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	1. Нові постачальники	1. Поява нових конкурентів
	2. Нова політика підприємства	2. Зниження продажів
	3. Розширення споживчого ринку	3. Фінансові труднощі

Джерело: складено автором

Додаток Б.4

Організаційно-правова характеристика підприємства ПАТ «Одескабель»

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ОДЕСЬКИЙ КАБЕЛЬНИЙ ЗАВОД ОДЕСКАБЕЛЬ
Скорочена назва	ПАТ «ОДЕСКАБЕЛЬ»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	05758730
Дата реєстрації	04.01.1996 р.
Розмір статутного капіталу	14 000 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 27.31 Виробництво волоконно-оптичних кабелів Інші: 27.32 Виробництво інших видів електронних і електричних проводів і кабелів
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 65102, Одеська обл., місто Одеса, МИКОЛАЇВСЬКА ДОРОГА, будинок 144

Джерело: складено автором за даними підприємства

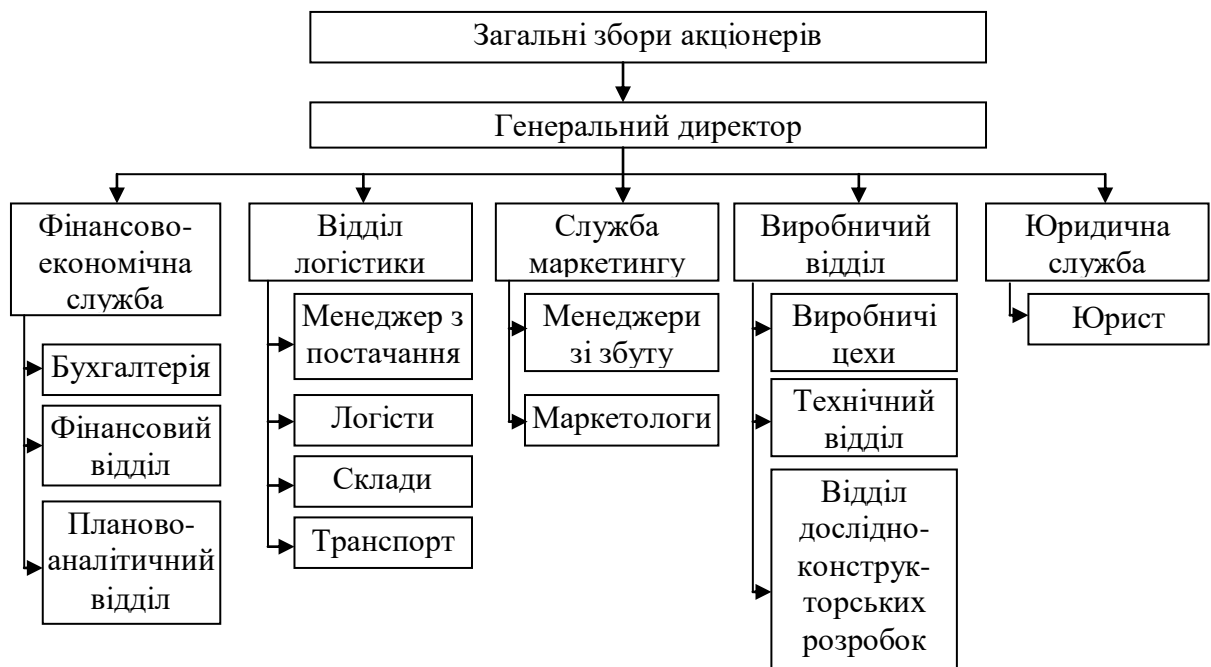
Додаток Б.5

Види діяльності за Статутом ПАТ «Одескабель»	
→	- виробництво та реалізація кабельної та провідникової продукції, а також товарів народного споживання;
→	- виробництво та реалізація інформаційних систем, комп'ютерних засобів, програмного забезпечення, радіоелектронних обладнань, оргтехніки та іншої продукції технічного призначення;
→	- розроблення, виробництво, впровадження, обслуговування, дослідження ефективності систем і засобів технічного захисту інформації, надання послуг в галузі технічного захисту інформації;
→	- виробництво та реалізація товарів із полімерів;
→	- виробництво та збут оптичного волокна;
→	- металургійне виробництво, у тому числі виробництво та збут мідної катанки;
→	- виробництво та збут структурованих кабельних систем та їх елементів;
→	- збирання, заготівля окремих видів відходів, як вторинної сировини;
→	- заготівля, переробка, металургійна переробка металобрухту кольорових і чорних металів.

Види діяльності за Статутом ПАТ «Одескабель»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Додаток Б.6



Організаційна структура управління ПАТ «Одескабель»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Додаток Б.7

Динаміка основних економічних показників
господарської діяльності ПАТ «Одескабель»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1763188	1764106	1749158	-14030	-0,80
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	1505779	1485429	1456502	-49277	-3,27
Валовий прибуток, тис. грн.	257409	278677	292656	35247	13,69
Адміністративні витрати, тис.грн.	103819	120489	117425	13606	13,11
Витрати на збут, тис.грн.	95870	104464	93120	-2750	-2,87
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис.грн., в т.ч.:	1705468	1710382	1667047	-38421	-2,25
- постійні витрати	199689	224953	210545	10856	5,44
- змінні витрати	1505779	1485429	1456502	-49277	-3,27
Прибуток від реалізації, тис.грн.	85666	64882	71863	-13803	-16,11
Чистий прибуток, тис. грн.	13845	17717	-27104	-40949	-295,77
Витрати на 1грн. чистої виручки від реалізації, грн.	0,97	0,97	0,95	-0,02	-1,47
Рентабельність господарської діяльності, %	0,79	1,00	-1,55	-2,33	-297,34
Рентабельність продукції, %	4,86	3,68	4,11	-0,75	-15,44

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Додаток Б.8

Динаміка показників майнового стану ПАТ «Одескабель»

Показник	Роки			2022 р. до 2020 р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Загальна вартість активів (майна), тис.грн.	1166149	1250350	1262637	96488,00
Вартість необоротних активів, тис. грн.	478019	553944	569003	90984,00
Вартість оборотних активів, тис. грн.	688130	696406	693634	5504,00
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	346232	356691	366920	20688,00
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	282144	277970	259643	-22501,00
Грошові кошти, тис. грн.	44027	45433	49890	5863,00
Зареєстрований капітал, тис. грн.	14000	14000	14000	0,00
Власний капітал, тис. грн.	422068	439785	412681	-9387,00
Залучений капітал, тис. грн.	744081	810565	849956	105875,00
Довгострокові зобов'язання та забезпечення, тис. грн.	244923	40954	58101	-186822,00
Короткострокові кредити банків, тис. грн.	288015	496876	521947	233932,00
Поточні зобов'язання, тис. грн.	499158	769611	791855	292697,00
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	188972	-73205	-98221	-287193,00
Частка власних оборотних активів	0,27	-0,11	-0,14	-0,42
Коефіцієнт співвідношення:				
необоротних і оборотних активів	0,69	0,80	0,82	0,13
оборотних і необоротних активів	1,44	1,26	1,22	-0,22

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Додаток Б.9

Динаміка показників ліквідності ПАТ «Одескабель»

Показник	Роки			2022 р. до 2020 р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,68	0,44	0,41	-0,27
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	1,38	0,90	0,88	-0,50
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,06	0,06	-0,03
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	0,41	0,28	0,26	-0,15
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,59	0,56	0,55	-0,04
Чистий оборотний капітал	188972	-73205	-98221	-287193

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Додаток Б.10

Динаміка показників фінансової стійкості ПАТ «Одескабель»

Показник	Роки			2022 р. до 2020 р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,64	0,65	0,67	0,04
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,36	0,35	0,33	-0,04
Коефіцієнт фінансової залежності	2,76	2,84	3,06	0,30
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом)	0,57	0,54	0,49	-0,08
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості	0,43	0,62	0,63	0,20
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	0,55	-0,21	-0,27	-0,81
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	1,76	1,84	2,06	0,30
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,45	-0,17	-0,24	-0,69
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,27	-0,11	-0,14	-0,42
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	0,25	-0,09	-0,12	-0,37

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Додаток Б.11

Динаміка показників ділової активності підприємства ПАТ «Одескабель»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, –	%
Додана вартість, тис. грн.	232366	284450	219735	-12631,00	-5,44
Тривалість обороту активів, дні	231,69	249,99	262,19	30,50	13,17
Коефіцієнт оборотності активів	1,58	1,46	1,39	-0,18	-11,63
Тривалість обороту оборотних активів, дні	136,49	143,23	145,03	8,54	6,26
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,67	2,55	2,52	-0,16	-5,89
Тривалість обороту запасів, дні	69,58	72,72	75,50	5,92	8,51
Коефіцієнт оборотності запасів	5,25	5,02	4,83	-0,41	-7,84
Термін погашення дебіторської заборгованості, дні	56,62	57,94	56,09	-0,52	-0,93
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,45	6,30	6,51	0,06	0,93
Тривалість операційного циклу, дні	133,63	139,92	141,54	7,91	5,92
Тривалість обороту власного капіталу, дні	85,91	89,16	88,94	3,03	3,53
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,25	4,09	4,10	-0,14	-3,41
Термін погашення кредиторської заборгованості, дні	41,89	49,39	55,88	13,99	33,39
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8,71	7,39	6,53	-2,18	-25,03
Тривалість фінансового циклу, дні	91,74	90,53	85,66	-6,08	-6,63

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

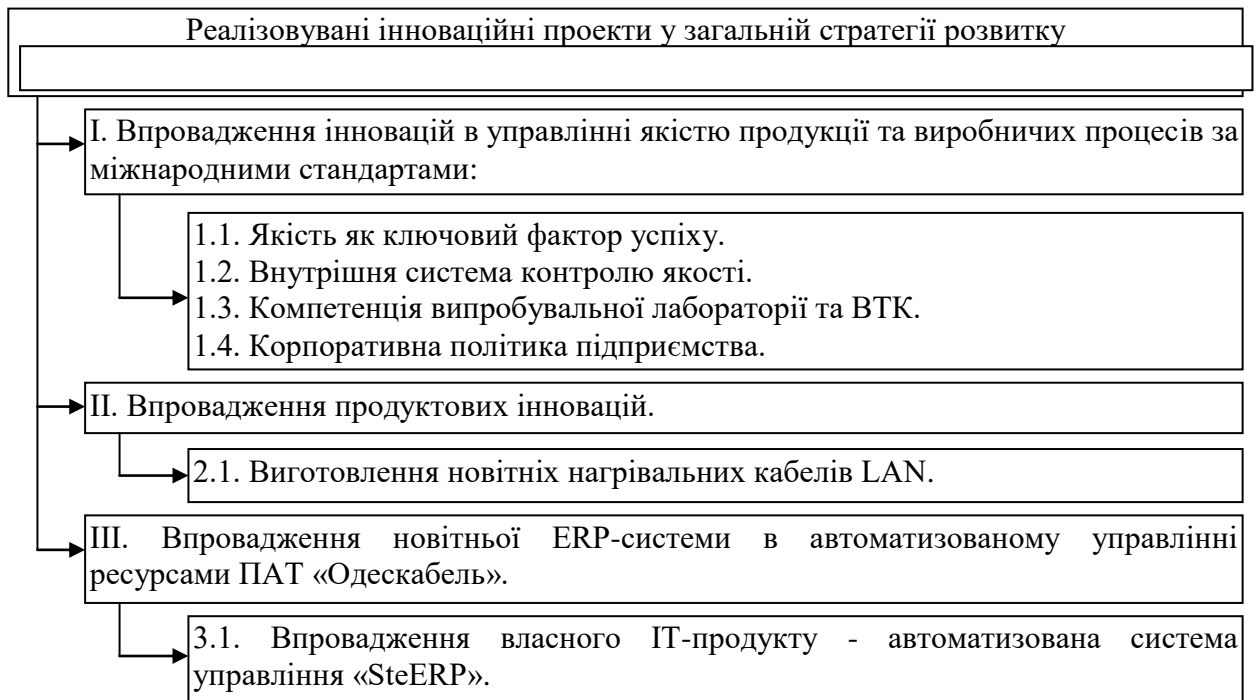
Додаток Б.12

Динаміка показників рентабельності та ефективності господарської діяльності
ПАТ «Одескабель»

Показник	Роки			2022 р. до 2020 р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Валова рентабельність виробничих витрат	17,09	18,76	20,09	3,00
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	5,85	5,33	4,98	-0,87
Коефіцієнт окупності чистого доходу	6,85	6,33	5,98	-0,87
Рентабельність операційної діяльності	4,80	3,58	4,06	-0,74
Рентабельність підприємства	0,78	0,98	-1,53	-2,31
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції	0,79	1,00	-1,55	-2,33
Рентабельність активів	1,24	1,47	-2,16	-3,39
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,85	0,84	0,83	-0,02
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,17	1,19	1,20	0,03
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,95	0,97	0,96	0,01
Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	1,05	1,05	0,05	-0,99
Коефіцієнт покриття активів	0,63	0,68	0,72	0,08
Коефіцієнт окупності активів	1,58	1,46	1,39	-0,18
Рентабельність власного капіталу	0,03	0,04	-0,06	-0,10
Коефіцієнт покриття власного капіталу	0,24	0,24	0,24	0,01
Коефіцієнт окупності власного капіталу	4,25	4,09	4,10	-0,14
Загальна економічна рентабельність	8,17	8,65	3,12	-5,05
Рентабельність реалізації продукції	3,38	3,14	4,93	1,54

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Додаток Б.13



Реалізовані інноваційні проекти у загальній стратегії розвитку

ПАТ «Одескабель» у період 2020-2022 рр. [48]

Джерело: складено автором за даними підприємства

Додаток Б.14

Динаміка кількості інноваційних проектів, які були реалізовані підприємством ПАТ «Одескабель» у 2020-2022 рр.

Кількість інновацій, пов'язаних з господарською діяльністю, всього	З них				
	Проведення комплексної механізації і автоматизації виробництва	впровадження		освоєння видів інноваційних продуктів	
		нові технологічні процеси	з них маловідходні, ресурсозберігаючі	всього	у т. ч. нові види техніки
2020 р.					
6	3	2	1	1	1
2021 р.					
5	2	2	1	1	1
2022 р.					
5	2	3	0	0	0

Джерело: складено автором за даними підприємства

Додаток Б.15

Динаміка загального обсягу та структури інноваційних витрат підприємства
ПАТ «Одескабель» у 2020-2022 рр.

Показники	Всього витрат, тис.грн.	Дослідження і розробки нових продуктів	Придбання нових технологій	Виробниче проектування	Придбання машин, обладнання	Маркетинг, реклама	Інші витрати
2020 р.							
Всього витрат	6537	2262	360	399	2628	222	667
у % до підсумку	100	34,6	5,5	6,1	40,2	3,4	10,2
2021 р.							
Всього витрат	5789	903	515	486	2767	93	1025
у % до підсумку	100	15,6	8,9	8,4	47,8	1,6	17,7
2022 р.							
Всього витрат	8518	716	1056	571	3731	494	1951
у % до підсумку	100	8,4	12,4	6,7	43,8	5,8	22,9

Джерело: складено автором за даними підприємства

Додаток Б.16

Динаміка показників ефективності інноваційної діяльності

ПАТ «Одескабель» у 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1763188	1764106	1749158	-14030
2. Валовий прибуток, тис. грн.	257409	278677	292656	35247
3. Чистий прибуток, тис. грн.	13845	17717	-27104	-40949
4. Обсяги інноваційних витрат, тис.грн.	6537	5789	8518	1981
5. Рентабельність інноваційної діяльності за чистим доходом (п.4 / п.1), %	0,37	0,33	0,49	0,12
6. Валова рентабельність інноваційної діяльності (п.4 / п.2), %	2,54	2,08	2,91	0,37
7. Чиста рентабельність інноваційної діяльності (п.3 / п.4), %	2,12	3,06	-3,18	-5,30

Джерело: складено автором за даними підприємства

Додаток В.1

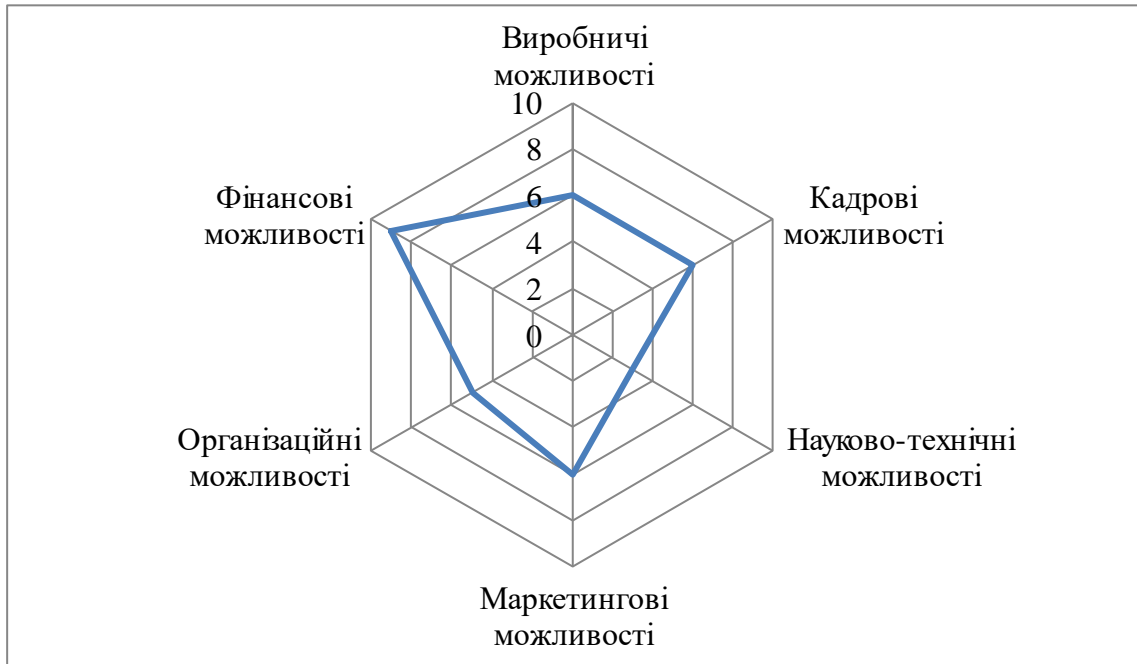
Результати бальної оцінки складових інноваційного потенціалу
розвитку підприємства ПАТ «Одескабель»

Складові ІП	Параметри	Бали
1. Виробничі можливості (ВМ)	1.1. Рівень використання виробничої потужності	3
	1.2. Рівень прогресивності застосованих технологій	2
	1.3. Рівень гнучкості виробництва	1
	Підсумкова оцінка	6
2. Кадрові можливості (КМ)	2.1. Рівень кваліфікації персоналу	3
	2.2. Рівень готовності персоналу до змін на підприємстві	1
	2.3. Розвиненість системи мотивації персоналу	1
	2.4. Ступінь творчої ініціативності персоналу	1
	Підсумкова оцінка	6
3. Науково-технічні можливості (НТМ)	3.1. Рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції	1
	3.2. Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень у собівартості товарної продукції	0
	3.3. Рівень використання розробок	1
	3.4. Частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній кількості персоналу	1
	Підсумкова оцінка	3
4. Маркетингові можливості (ММ)	4.1. Раціональність використання каналів розподілу товарів	2
	4.2. Гнучкість цінової політики	1
	4.3. Рівень використання реклами	1
	4.4. Ефективність системи збуту	2
	Підсумкова оцінка	6
5. Організаційні можливості (ОМ)	5.1. Рівень інноваційної спрямованості організаційної структури	1
	5.2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства	1

	5.3. Рівень компетенції керівників	2
	5.4. Розвиненість системи інформаційного забезпечення	1
	Підсумкова оцінка	5
6. Фінансові можливості (ФМ)	6.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1
	6.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	3
	6.3. Коефіцієнт загальної ліквідності	3
	6.4. Фінансова стійкість підприємства	2
	Підсумкова оцінка	9

Джерело: розроблено автором

Додаток В.2



Багатокутник конкурентоспроможності за складовими інноваційного потенціалу розвитку ПАТ «Одескабель»

Джерело: розроблено автором

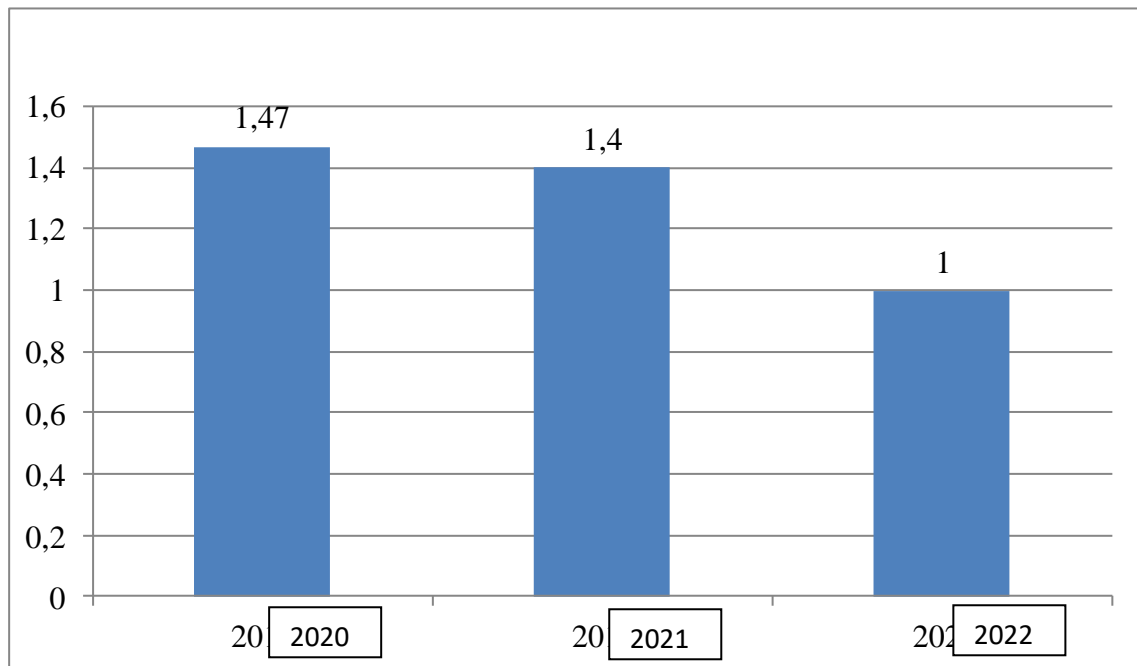
Додаток В.3

Результати обчислень темпів зростання показників інноваційного потенціалу розвитку підприємства ПАТ «Одескабель»

Показник	Роки				Відхилення,%		
	2019	2020	2021	2022	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021
Коефіцієнт оновлення обладнання	0,06	0,07	0,08	0,08	1,17	1,14	1,00
Кількість дослідних зразків, розроблених власними силами підприємства, од.	6	7	6	8	1,17	1,00	1,33
Рівень підвищення кваліфікації науково-технічного персоналу	0,05	0,05	0,06	0,07	1,00	1,20	1,17
Рентабельність (прибутковість реалізованої інновації)	0,21	0,25	0,26	0,28	1,19	1,04	1,08
Відсоток витрат на інновації від загальних витрат на підприємстві	6,5	11,0	9,3	10,7	1,69	0,85	1,15
Значення інтегрованого показника «Темп зростання інноваційного потенціалу»					1,47	1,40	1,00

Джерело: розроблено автором

Додаток В.4



Інтенсивність використання інноваційного потенціалу розвитку підприємства ПАТ «Одескабель» за період 2020-2022 років

Джерело: розроблено автором

Додаток В.5



Багаторівнева функціональна система стратегічного управління

інноваційною діяльністю ПАТ «Одескабель»

Джерело: розроблено автором

Додаток В.6

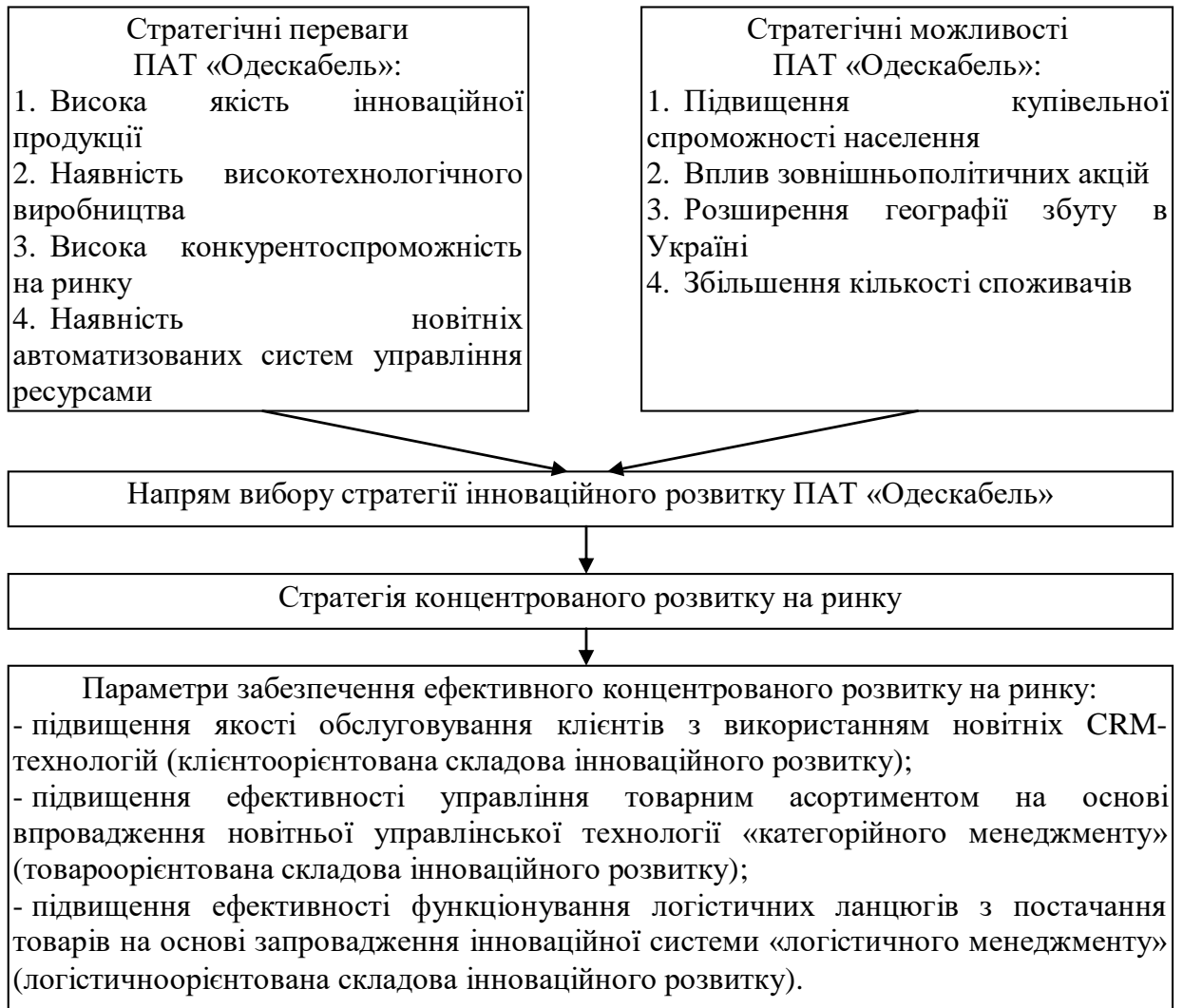
Моделі альтернативних стратегічних напрямів інноваційного розвитку
підприємства ПАТ «Одескабель»

Складові інноваційного розвитку підприємств	Стратегічні напрями розвитку підприємства			
	Інтелектуалізація інновацій	Інтеграція діяльності підприємства з науковими організаціями	Створення інноваційних кластерів: підприємства, ЗВО, наукові, фінансові установи та інші	Впровадження окремих інноваційних елементів (продуктові, управлінські, маркетингові)
Фундаментальні і прикладні дослідження і розробки	Чіткий аналіз та інформованість про рівень індустріалізації, стан ринків техніки, технології, необхідних для галузевого виробництва	Оперативне фінансування НДДКР і ефективне впровадження розробок у виробництво	Здатність розробляти нові технології і оптимально управляти виробничими процесами	Оцінка можливостей, орієнтація на споживача
Виробництво	Виробництво продукції із застосуванням системи поступального зростання рівня інновативності виробництва	Виробництво з оперативним впровадженням інноваційних продуктів	Високо-продуктивне, економічно ефективне виробництво	Гнучка, адаптивна структура галузевого виробництва
Фінансове забезпечення	Необхідність наявності нових джерел істотних сум ризикованих капіталовкладень	Швидка мобілізація значних власних, позикових і залучених капіталовкладень	Наявність матеріально-технічних і фінансових ресурсів, гранти на дослідження, міжнародне та державно-приватне партнерство	Наявність початкових або середніх матеріально-технічних і фінансових ресурсів
Організаційне забезпечення	Гнучка структура, здатна до	Поєднання адаптивної структури з	Організаційна структура механічного	Гнучка структура управління

	адаптації до змін	економічно ефективною	типу	органічного типу
Комерціалізація інтелектуальної власності	Синергія науки, виробництва, ринків та суспільства	Інноваційне партнерство	Кластеризація інновацій	Створення інноваційних підприємств, стартапів

Джерело: розроблено автором

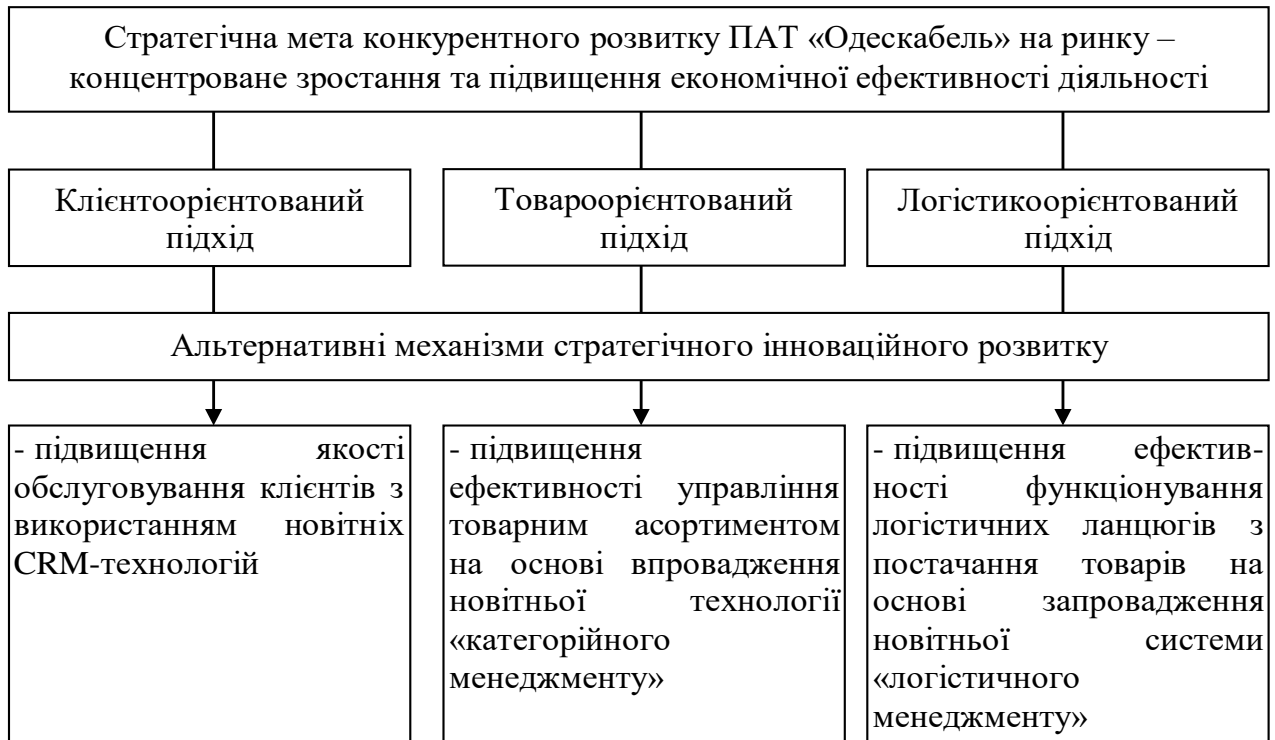
Додаток В.7



Параметри вибору стратегії інноваційного розвитку конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Одескабель»

Джерело: розроблено автором

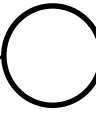
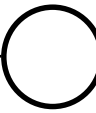
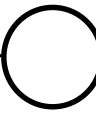
Додаток В.8



Стратегічні альтернативи ефективного конкурентного розвитку на стадії економічного зростання ПАТ «Одескабель»

Джерело: розроблено автором

Додаток В.9

Перша точка прийняття рішення: стратегічна ціль – збільшити чистий прибуток у 2023 році на 5%	Альтернативи (можливі інноваційні напрями)	Точка можливостей	Ймовірність подій	Події	Розрахункова величина коефіцієнта ROI (%)
<div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div> <p style="text-align: center;"><i>поле стратегічних цілей</i></p>	Товароорієнтований підхід		0,5	стабільне зростання	15
			0,3	стагнація	9
			0,2	висока інфляція	3
	Клієнтоорієнтований підхід		0,5	стабільне зростання	10
			0,3	стагнація	12
			0,2	висока інфляція	4
	Логістикоорієнтований підхід		0,5	стабільне зростання	6,5
			0,3	стагнація	6
			0,2	висока інфляція	6
					<i>поле можливих наслідків</i>

поле дій
поле можливих подій

«Дерево рішень» щодо вибору та реалізації альтернативної інноваційної стратегії розвитку на підприємства ПАТ «Одескабель»

Джерело: розроблено автором

Додаток В.10

Очікувані результати від інноваційного проекту оновлення асортименту продукції в системі «категорійного менеджменту» за позицією «LAN кабелі марки WOKS-SR» у 2024 році, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	142657,2
Приріст повних витрати на постачання та реалізацію продукції	114839,0
Приріст прибутку до оподаткування	27818,0
Приріст чистого прибутку	22810,0

Джерело: розроблено автором

Додаток В.11

Основні показники економічної ефективності впровадження інноваційного проекту оновлення асортименту продукції в системі «категорійного менеджменту» ПАТ «Одескабель»

Показник	Од.вим.	Значення
1. Початкові інвестиції	тис. грн.	25678,3
2. Додатковий прибуток до оподаткування	тис. грн.	27818,0
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	22810,0
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	93749,1
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	68070,8
6. Термін окупності дисконтований	роки	1,36
7. Термін окупності простий (недисконтований)	роки	1,13
8. Індекс доходності	-	2,65
9. Індекс прибутковості	-	3,65

Джерело: розроблено автором