

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ****Тернопільський національний економічний університет****Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім. Б.Д. Гаврилишина****Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу****Мугиль Катерина Миколаївна****Інноваційний розвиток підприємства /****The Innovative Development of Business**

спеціальність: 6.030601 - Менеджмент

освітньо-професійна програма – Управління міжнародним бізнесом

Випускна кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МАУБ-41/1  
Мугиль К.М.

підпис

Науковий керівник:  
канд. економ. наук, доцент  
Охота В.І.

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
підпис

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **Ю.П.Гуменюк**  
підпис

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>8</b>
1.1 Сутність та класифікація інноваційної діяльності підприємства .....	8
1.2 Методичні основи аналізу ефективності інноваційної діяльності підприємства.....	20
Висновки до першого розділу .....	26
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....</b>	<b>28</b>
2.1 Загальна характеристика підприємства ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	28
2.2 Аналіз ефективності діяльності підприємства ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ...	37
2.3 Оцінка інноваційного потенціалу підприємства ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	46
Висновки до другого розділу .....	52
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....</b>	<b>54</b>
3.1 Розроблення моделі удосконалення процесу інноваційної діяльності підприємства.....	54
3.2 Основні напрямки підвищення ефективності інноваційної діяльності ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» .....	58
Висновки до третього розділу .....	65
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>66</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>69</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>73</b>

## ВСТУП

У сучасних ринкових умовах та посилення конкурентоспроможності все більшого значення для розвитку підприємства набувають інновації. Вони є одними з фундаментальних складових, що визначає конкурентоспроможність підприємства та його перспективи на ринку. Інновації -це форми нових продуктів чи вдосконалених виробів. нові технологій їх виготовлення, засобів виробництва. Нововведення охоплюють нові методи і форми організації усіх видів діяльності підприємств та інших ланок суспільного виробництва.

Інноваційна діяльність являє собою складні процеси створення, використання та реалізацію новоотриманих ідей та знань з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутку. Зокрема, інноваційна діяльність становить одну з найсуттєвіших складових, які дозволяють підприємству займати стійкі позиції на ринку і отримувати переваги серед конкурентів. Визначальна роль інноваційних процесів відіграє важливе місце в сучасній економіці, визначення та врахування цих особливостей є неодмінною умовою забезпечення ефективності економічної стратегії підприємства.

Відповідно напрямом інноваційного розвитку підприємства характеризується розробкою, впровадження і реалізації інновацій, які забезпечують покращення кількісних та якісних характеристик діяльності підприємства, зміцнення його конкурентні позиції та створить умови для подальшого розвитку.

Питаннями розвитку та значенням інноваційної діяльності ґрунтовно досліджено як зарубіжними так і вітчизняними науковцями серед яких варто назвати А. А. Акімов, В. Н. Архангельський, Н. Багров, І. В. Бандурка, Т. П. Близнюк, Дж. К. Гелбрейт, Д. Норт, Й. Шумпетер, О. І. Волков, М. В. Гаман, А. П. Гречан, В. М. Гриньова, О. І. Дацій, М. П. Денисенко, П. Н. Завлін, В. В. Занько, С. М. Ілляшенко, А. А. Іпатов, С. Д. Ільєнкова, С. Н. Козьменко, В. Г. Колосов, В. О. Коюда, Л. А. Лисенко, П. П. Микитюк, О. С. Онишко, В. І. Павлов, Г. П. Петренко, Д. В. Райко, Л. І. Федулова. У цих працях розглянуті різні аспекти інноваційної діяльності, а також світовий досвід впровадження

інновацій у виробництво.

**Актуальність бакалаврської роботи** полягає в доцільності та необхідності подальшого розвитку наукових та практичних підходів до вдосконалення аналізу інноваційної діяльності підприємства, що розвивається, з метою орієнтації напрямів стратегічного розвитку і задоволення потреб.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в тому, що розроблені методичні підходи й обґрунтовані теоретичні положення, викладені в дипломній роботі, доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані суб'єктами господарювання.

**Метою бакалаврської роботи** є обґрунтування теоретико-практичних основ інноваційного розвитку підприємства та розробка практичних рекомендацій, спрямованих на поліпшення управління інноваційним розвитком підприємства та підвищення ефективності їх діяльності в умовах конкуренції.

Мета дослідження зумовила постановку і вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність та класифікацію інноваційної діяльності на підприємства;
- визначення основ оцінки ефективності реалізації інноваційного потенціалу підприємства;
- аналізувати діяльність підприємства та аналіз його основних показників;
- проведення аналізу факторів інноваційного розвитку підприємства;
- оцінка ефективності процесу управління інноваційним розвитком підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;
- дослідження основних напрямків підвищення ефективності інноваційної діяльності ПАТ «Запоріжсталь»;
- розробка моделі удосконалення процесу інноваційної діяльності підприємства.

**Предметом дослідження** сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів розробки та реалізації підходів до інноваційного розвитку підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси інноваційної діяльності підприємства.

Для реалізації поставлених завдань застосовано ряд методів, зокрема загальнонаукові методи: структурно-логічного аналізу (при побудові логіки та структури роботи); узагальнення, систематизації, порівняння, групування, аналізу і синтезу (при визначенні основних конкурентів); індукції, дедукції, історико-логічний метод (у процесі визначення загальних тенденцій розвитку бренду); графічного зображення даних, економіко-статистичного аналізу (при дослідженні економічних показників підприємства); спостереження.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у розробці механізму управління інноваційною діяльністю підприємства.

Структурно бакалаврська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, містить 17 таблиць та 8 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність та класифікація інноваційної діяльності підприємства

XX-XXI століття - це час новітніх технологій, прогресу фундаментальних наук, масштабних науково-технологічних проєктів, використання нової високопродуктивної техніки, застосуванні сучасних організаційних форм та економічних методів господарювання. За таких умов джерелом сучасного розвитку суспільства та діяльності людини стає інноваційна діяльність. А інновації стають важливим інструментом всіх радикальних змін у розвитку людини і економічної системи в цілому.

Інноваційна діяльність підприємства визначає його здатністю користуватися науково-технічним та інтелектуальним потенціалом в даній галузі. В умовах розвитку інноваційної діяльності підприємства розуміється переведення виробництва на виготовлення принципово нової техніки, застосування нових технологій, надання нових видів послуг [1].

Отже, можна стверджувати, що інноваційна діяльність полягає в пошуку сучасних новітніх ідей в області техніки, технології та організації виробництва. Мета інноваційної діяльності досягається в ході виконання різних пошукових, фундаментальних, наукових досліджень, які закінчуються розробкою моделі по товаро просуванні нововведень. Виконання робіт в рамках інноваційної діяльності включає самостійну розробку нововведень, а також їх придбання, ліцензування, патентування і поширення власних інноваційних ідей.

Однак на сьогодні немає однозначного тлумачення поняття «інноваційна діяльність». Його трактування постійно перебуває у розвитку і доповнюється новими аспектами. У таблиці 1.1 представленні поняття «інноваційна діяльність» з різних джерел.

## Тлумачення поняття «інноваційна діяльність» різними авторами

Джерело	Визначення
1	2
Закон України «Про інвестиційну діяльність»	Інноваційна діяльність – випуск і розповсюдження нових видів техніки і технологій; прогресивні міжгалузеві структурні зрушення; реалізація довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності витрат; фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін стану продуктивних сил; розробка та впровадження нової, ресурсозберігаючої технології, призначеної для поліпшення соціального та екологічного становища [2].
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [3].
А.Я. Кузнецова, Н.Я. Зінько та О.О. Другов	Інноваційна діяльність – це діяльність щодо забезпечення здійснення всього інноваційного процесу [4, с.175]
Павлов В. І., Корецький Ю. М.	Інноваційна діяльність складна динамічна система дій і взаємодії різних методів, факторів і органів управління, які займаються науковими дослідженнями, створенням нових видів продукції, удосконаленням обладнання і предметів праці, технологічних процесів, форм організації виробництва на основі найновітніших досягнень науки і техніки; плануванням, фінансуванням і координацією науково – технічного прогресу; удосконаленням економічних важелів і стимулів; розробкою системи заходів по регулюванню комплексу взаємопов'язаних заходів, які спрямовані на прискорення інтенсивного розвитку науково – технічного прогресу і підвищення його соціально – економічної ефективності [5, с. 244].

## Продовження таблиці 1.1

Бандурка І. В., Захарченков С. П., Товажнянская Е. Л.	Інноваційна діяльність комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, в основі яких лежить трансформація результатів наукових досліджень і розробок або інших науково – технічних досягнень у новий або удосконалений технологічний процес, що використаний у виробництві, у новий або удосконалений продукт, що впроваджений на ринку, причому ця діяльність обмежена рамками інноваційного проекту [6, с. 320].
Райко Д. В	Інноваційна діяльність - розробки й удосконалення продукту на визначеному етапі його життєвого циклу, його створення і реалізація на цільовому ринку [7, с. 12]
С.М. Ілляшенко та ін.	Інноваційна діяльність – це процес створення, провадження та поширення інновації [8, с. 278]
П.М. Коюда, І.А. Шейко	Інноваційна діяльність підприємства – це діяльність, що націлена на розробку, використання та комерціалізацію науково-техніко-технологічних результатів (інновацій) інноваційного процесу для виробництва продукції, розширення номенклатури (асортименту), впровадження новітньої технології (організація управління чи удосконалення тощо) та реалізації конкурентоспроможного товару (робіт, услуг) з метою отримання економічної ефективності [9, с. 332].
О.В. Коваленко	Інноваційна діяльність – процес, спрямований на реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень в новий або вдосконалений продукт, реалізований на ринку, в новий або вдосконалений процес, використовуваний в практичній діяльності, а також пов'язані з ними додаткові дослідження і розробки [10, с. 31].
О.О. Поліщук	Інноваційна діяльність – це процес, спрямований на розробку інновацій, реалізацію результатів завершених наукових досліджень або певних науково-технічних досягнень в новий чи вдосконалений продукт, що реалізується на ринку, у новий або вдосконалений технологічний процес, що використовується в практичній діяльності, а також пов'язані з цим процесом наукові розробки та дослідження [11, с. 169–171].



Загалом трактування поняття «інноваційна діяльність» характеризується різноманітністю сфер застосування. Так, як різні вчені трактують ці поняття в залежності від об'єкта свого дослідження.

Наприклад, в законі України інноваційна діяльність характеризується як одна з видів діяльності підприємства. Мета, якої полягає в процесі використання досягнень науково-технічного прогресу у виробничо-сфері. Ця діяльність охоплює:

- випуск тільки нових видів техніки і технологій;
- прогресивні міжгалузеві структурні зрушення;
- оптимізація інноваційного проекту;
- реалізацію довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності витрат;
- фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані продуктивних сил;
- розробку і впровадження нової ресурсозберігаючої технології, призначеної для поліпшення соціального й екологічного становища.

Виділяють наступні види інноваційної діяльності:

- проведення наукових досліджень і розробок, спрямованих на створення об'єктів інтелектуальної власності, науково-технічної продукції;
- розробка та випуск і розповсюдження нових видів техніки і технологій;
- застосування нових ресурсозберігаючих технологій, призначених для поліпшення соціального і екологічного становища;
- технічне переозброєння, реконструкція, розширення, будівництво нових підприємств, що здійснюються вперше як промислове освоєння виробництва нової продукції або впровадження нової технології [12, с.35].

Загалом інноваційна діяльність розглядається як сукупність робіт, які виконуються певними організаційними структурами від зародження ідеї, її розроблення і до комерціалізації в умовах конкуренції [13].

Слід зазначити, що розглянуті вище трактування інноваційної діяльності розглядають її як невід'ємну складову виробничо-господарської діяльності підприємства, направлена на оновлення і вдосконалення його виробничих сил і організаційно-економічних відносин з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості свого підприємства. Об'єктом інноваційної діяльності є інновація.

Інновації на рівні економіки є головним засобом збереження позиції конкурентоспроможності та стають невід'ємною частиною підприємницької діяльності. Управління нововведеннями здійснюється паралельно з управлінням діючим традиційним виробництвом. Але методи управління інноваціями відрізняються від методів управління традиційним виробництвом, оскільки інноваційні процеси спрямовані на створення раніше неіснуючих продуктів, якісне оновлення виробничих сил та виробничих відносин [14, с.182].

Слід враховувати, що час постійно знецінює існуючі продукти та технології, тому для уникнення технологічного відставання нововведення слід прогнозувати і займатися ними постійно, а не тільки тоді, коли настають критичні обставини. Продуктові, технологічні та організаційні нововведення взаємопов'язані, тому проводити їх треба комплексно. Отже, головними принципами управління нововведеннями є:

- принцип безперервного прогнозування інноваційної ситуації;
- принцип динамічного попередження технологічного відставання;
- принцип системного впровадження новин у взаємопов'язаних сферах підприємницької діяльності;
- принцип поєднання інвестицій з інноваціями;
- принцип поєднання фінансового та інженерного аналізу результативності нововведень [15, с.132-135].

Проте, якщо гроші на нововведення були взяті з бюджетних коштів, то такі нововведення з мінімальним прибутком вважаються вигідними. В умовах коли є можливість самофінансування, гроші для реалізації науково-дослідних

розробок беруться з обігових коштів підприємства. Тому інноваційний менеджер повинен шукати переконливі аргументи, обґрунтувати необхідність нововведень та відповідних капітальних вкладень у майбутній розвиток підприємства для збереження ним гідного місця на ринку товарів і послуг [16].

Проте інноваційна діяльність спрямована на практичне використання наукового, технічного результату й інтелектуального потенціалу з метою одержання нової чи радикально поліпшеної виробленої продукції.

У більшості випадків інноваційний процес можливо розглядати з різних позицій та з різним ступенем деталізації:

- паралельно-послідовне виконання науково-технічної інновації, виробничої діяльності і маркетингу;
- у вигляді тимчасових етапів життєвого циклу інновації від виникнення ідеї до її розробки на впровадження;
- як процес фінансування та інвестування розробки на впровадження і розповсюдження нового виду продукту або послуги [17, с. 125].

Таким чином інноваційний процес полягає в одержанні нових винаходів та нових технологій, нових видів продукції та послуг, рішень організаційно-технічного, економічного, соціального та інших результатів інноваційної діяльності.

Також інноваційний процес здійснюється в чотири стадії, що наведені в таблиці 1.2

Таблиця 1.2

#### Стадії інноваційного процесу

Стадії інноваційного процесу	I. Фундаментальні дослідження в інститутах, вищих закладах, спеціалізованих лабораторіях. Бюджетне фінансування на безповоротній основі.
	II. Дослідження наказового характеру, що проводяться в усіх наукових організаціях. Фінансування відбувається як з бюджету, так і за рахунок замовників. Дослідження носять ризиковий характер.

## Продовження таблиці 1.2

	III. Проводяться дослідно-конструкторські та експериментальні розробки. Проводяться в підрозділах науково-дослідних інститутів, спеціалізованих лабораторіях, підрозділах великих промислових підприємств. Фінансуються як з державного бюджету, так і за рахунок замовників, а також за власні кошти.
	IV. Проводиться процес комерціалізації, починаючи із впровадження у виробництво, виходу на ринок та продажу продукту.

У більшості випадків невчасне здійснення нововведень призводить до ситуації, коли обставини спонукають здійснювати різкі зміни в короткий період часу з великими витратами ресурсів і надзвичайною напругою. Наслідком того може стати не тільки втрата прибутку, а й взагалі руйнування підприємства або організації [18, с.432].

Бувають такі випадки коли поступове вичерпання потенціалу будь-якої ідеї і заснованого на ній нововведення є об'єктивним і викликається моральним зношенням. Тому необхідно завчасно резервувати кошти на нововведення з поточних прибутків, вишукувати інші джерела фінансування нововведень і постійно турбуватися про народження нових ідей розвитку підприємства. Незважаючи на те, що виявлення межі потенціалу технології є складним процесом, в залежності від ефективності капіталовкладень у тій чи іншій галузі настає момент, коли віддача від нововведення зрівняється із середньою віддачею капіталовкладень.

Термін зниження ефективності нововведень коливається в значних межах і залежить від типу нововведення та його потенціалу. Кращими є нововведення, що передбачаються вже в проекті підприємства і забезпечують докорінні зміни в технологічному процесі або випуск на ринок наукоємної продукції з високим рівнем конкурентної спроможності.

Наведені докази переконують у необхідності постійного оновлення продукції і виробництва задля уникнення загрози втрати конкурентоспроможності підприємства. Будь-яке підприємство, що хоче

вижити в умовах ринку, зобов'язане мати в розпорядженні механізм відновлення і володіти процедурами інноваційного менеджменту [19, с. 48].

Слід врахувати, що нововведення завжди пов'язані з ризиком, проте відмова від них є ще більш ризикованою. Дуже часто необхідність оновлення продукції або технології виникає саме тоді, коли фінансові результати підприємства виглядають добре і складається помилкове враження, що підприємство ще довго може існувати в традиційному вигляді. Завдання інноваційного менеджера полягає в тому, щоб подолати це протиріччя, переконати керівництво та весь колектив у необхідності змін, якщо є можливість за рахунок тимчасового зниження доходів забезпечити їх суттєве зростання в майбутньому. Зменшення доходу від інвестицій в існуючу традиційну технологію спочатку уявляється незначним, але якщо конкуренти здійснюють прорив у нову технологію, споживачі можуть дуже швидко віддати переваги новій продукції конкурентів [19, с. 50].

Отже, можна зробити висновки, що інноваціями є будь-які технічні, організаційні, економічні й управлінські зміни, відмінні від існуючої практики в даній організації. Вони можуть бути відомі і використовуватися в інших організаціях, але для тих організацій, у яких вони ще не освоєні. Впровадження інновацій це нова справа яка може привести до чималих труднощів.

У більшості випадків інновації знаходяться, з одного боку, у протиріччі спрямованим на збереження існуючого становища, з іншого боку, - націлені на стратегії змін, на значне підвищення техніко-економічної ефективності діяльності організації [20, с.202].

Інновація - це використання в тій чи іншій сфері суспільної діяльності результатів інтелектуальної праці, технологічних розробок, спрямованих на удосконалення соціально-економічної діяльності, тобто використання чогось нового, прогресивного, перспективного [20, с.203]. У більшості випадків це нове, прогресивне, перспективне не завжди з повною яскравістю проявляється на поверхні. Проте його треба виявити, сприйняти, переконатися, довести при організації фінансування інноваційних проектів, визначити їх привабливість

для інвесторів. Інновація, інноваційний проект є моделлю майбутньої інновації, поза як кожна інновація повинна працювати на перспективу, прогресивний розвиток того чи іншого підприємства, галузі, народного господарства в цілому.

Отже, інноваційну діяльність необхідно розглядати як таку, мета якої спрямована на практичне використання інноваційного потенціалу підприємства і результатів власних або сторонніх наукових розробок з метою одержання нової чи радикально поліпшеної техніки, продукції і технології її виробництва.

Сутність інноваційної стратегії підприємства полягає в тому, що ефективний розвиток підприємства пов'язаний з отриманням переваги над конкурентами і збільшенням прибутку шляхом постійного оновлення номенклатури виробів та розширення напрямів діяльності підприємства. В ринковій економіці перевагу отримують ті підприємства, які активно освоюють нововведення. Це дозволяє їм розширити ринки збуту своєї продукції, завоювати нові сегменти ринку, а в разі освоєння принципово нових нововведень – тимчасово зайняти домінуюче положення на ринку нової продукції, що безпосередньо забезпечує збільшення маси прибутку [20, с.212].

Аналізуючи літературні джерела та підходи до трактування терміну інновація, важливим етапом аналізу та управління інноваціями є їхня класифікація за різноманітними ознаками, що наведена в таблиці 1.3 [21, с.5-9]

Таблиця 1.3

#### Класифікація інновацій за основними ознаками

За змістом та сферою застосування	- технологічні - продуктові - організаційно-управлінські - економічні - соціальні - юридичні
За економічною значимістю (інноваційним потенціалом)	- базові (радикальні) - комплексні (поліпшуючі, інтегруючі) - модернізуючі - псевдоінновації
За ціллю створення	- стратегічні - реактивні
За предметом інновацій	- продуктові (новий товар) - процесні (нова технологія, нова методика, нова організація)

	труда)
--	--------

## Продовження таблиці 1.3

За масштабом застосування	- підрозділ на підприємстві - підприємство - галузь - економіка країни (або малі, середня, великі, регіональні, транснаціональні, трансконтинентальні)
За типом новизни для ринку	- нові для галузі в світі - нові для галузі в країні - нові для даного підприємства (групи підприємств)
За областю управління	- продукція - технологічні процеси - робочої сили - управлінська діяльність

Наведена схема класифікації свідчить, що інновації є різноманітними та універсальними, що дозволяє їм проникати в усі сфери діяльності.

На нашу думку, базовою класифікацією інновацій є класифікація, представлена в Керівництві Осло. Згідно з даною методикою, виділяють чотири види інновацій: продуктову, процесну, маркетингову та організаційну [22, с.31-36] (рис. 1.1).

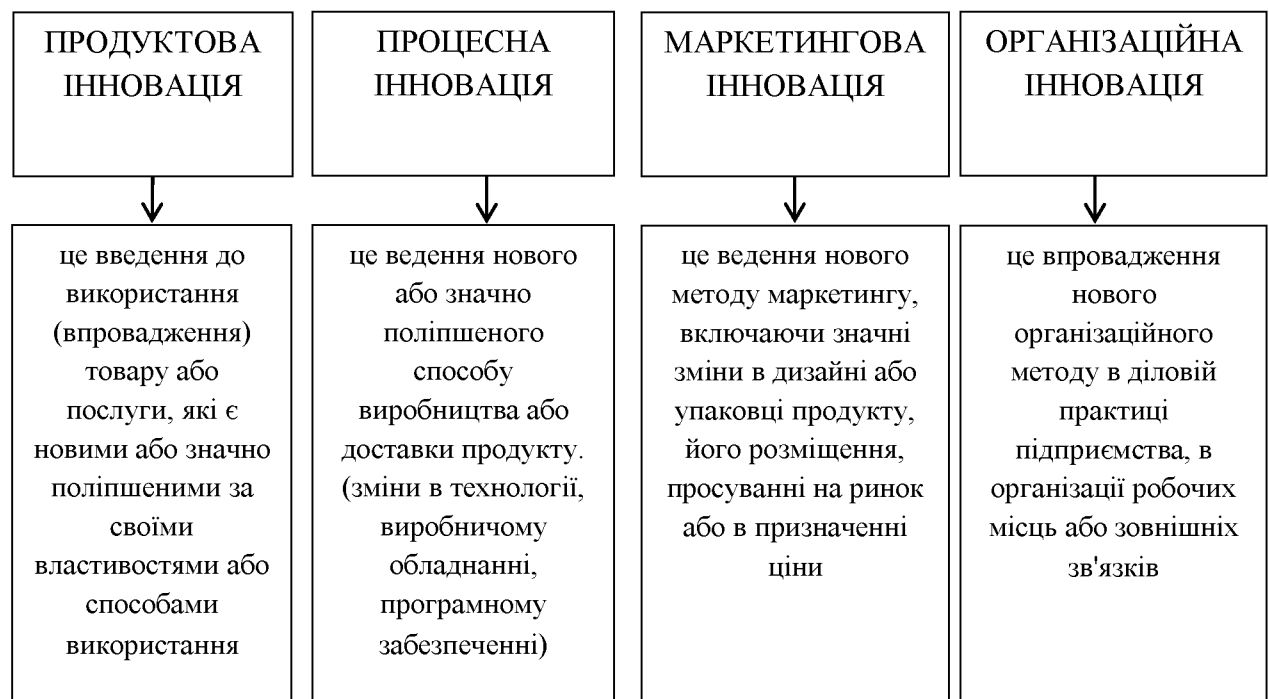


Рис. 1.1 Класифікація інновацій за Керівництвом Осло



Продуктова інновація – це впровадження на туристичний ринок нового продукту (туру, послуги, товару), який значно відрізняється за своїми функціональними ознаками та технічними характеристиками. Його новизна повинна бути очевидна для виробників, постачальників, споживачів і конкурентів. У боротьбі за нового клієнта, за новий сегмент споживачів туристичні фірми використовують стратегію інноваційного продукту, створюючи кардинально новий, раніше невідомий і не маючий аналогів тур.

Процесні інновації передбачають забезпечення розробку і впровадження технологічно нових або значно вдосконалених виробничих методів, включаючи методи передачі продуктів. Вони можуть мати на меті зниження собівартості або витрат із доставки продукції, підвищення її якості або виробництво чи доставку нових або значно поліпшених продуктів [24, с.173].

Маркетингові інновації спрямовані на задоволення потреб споживача, відкриття нових ринків та завоювання нових позицій для продукції підприємства на ринку, нових каналів збуту продукції для збільшення обсягу продажів.

Організаційні інновації можуть бути спрямовані на підвищення ефективності підприємства за допомогою скорочення адміністративних витрат або оперативних витрат, підвищення задоволеності службовців станом своїх робочих місць (і тим самим продуктивності праці), розширення доступу до нетоварних активів (таких, як некодифіковані знання із зовнішніх джерел) або зменшення витрат на постачання [24, с.174].

Інноваційна діяльність становить органічну частину маркетингової діяльності організації, особливо це відноситься до організацій, зайнятих виробництвом наукомісткої продукції. Тут спостерігається особливо тісна взаємодія інженерно-технічних підрозділів з підрозділом маркетингу.

Ці підрозділи стають трансформаторами ідей і конкретних пропозицій, що виходять від споживачів. Вони беруть активну участь у розробці програм маркетингу з продукту. Між вивченням потреб і розробкою інновації існує зворотний зв'язок, що дозволяє в процесі розробки інновації максимально

враховувати вимоги споживачів і коректувати відповідно до них техніко-економічні показники нової продукції з метою їхньої оптимізації [24, с.175].

Отже, очевидно, що для розвитку сучасних підприємств та закріплення позицій на ринку, запровадження інновацій є одним із найбільш важливих факторів. Інновації здійснюють великий вплив на якість життя. Взаємини людей. Завдяки інноваційній діяльності можна не тільки забезпечити задоволення потреб споживачів за рахунок радикально нових товарів чи послуг, але й стимулювати ріст економіки та науково-технічного прогресу.

## **1.2 Методичні основи аналізу ефективності інноваційної діяльності підприємства**

Ефект в інноваційній діяльності варто розуміти як кінцевий результат інноваційної діяльності та витрат на її здійснення. Варто зазначити, що в сучасних умовах, практично немає єдиних і наукових методичних підходів до оцінювання ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств [25, с. 34].

Зазначимо, що для успішної реалізації інноваційних проектів та визначення основних напрямків запровадження інновацій необхідно проводити детальний аналіз, який дає змогу сформулювати критерії для управлінських рішень з метою характеристики та оцінки успішності впровадження інноваційної діяльності.

Загалом під оцінкою ефективності інноваційної діяльності підприємства розглядають функцію управління, спрямовану на дослідження стану, тенденцій розвитку, об'єктивну оцінку результатів інноваційної діяльності та розроблення на цій основі рекомендацій щодо подальшого підвищення рівня її ефективності.

Можна стверджувати, що метою оцінки ефективності інноваційної діяльності є комплексний аналіз ефективності інноваційної діяльності та її впливу на найважливіші показники діяльності підприємства, визначення доцільності й оптимальних варіантів реалізації нововведень, оперативне

коригування параметрів інноваційних проектів та підтримка стратегічних інноваційних рішень, моніторингу і прогнозуванні потенційних викликів[26, с. 440].

Більш доцільне визначення напрямків інноваційного розвитку підприємства починається з постановлення цілей і завдань інноваційного підприємства, аналізу внутрішніх та зовнішніх умов господарювання, пошуку ресурсів для інноваційної діяльності та ефективного їх розподілу, їх оцінкою, ранжуванням за пріоритетністю впровадження і закінчується остаточним вибором.

У цьому процесі використовуються такі методи аналізу [27, с. 192]:

1) SWOT-аналіз - метод, що базується на визначенні та порівнянні ринкових можливостей і загроз із сильними і слабкими сторонами діяльності підприємства;

2) STP-аналіз - метод за допомогою якого визначають цільові сегменти ринку, на яких підприємство може реалізувати власні порівняльні переваги і існуючі недоліки відносно конкурентів;

3) GAP-аналіз – метод, який дає можливість на основі дослідження фактичних і потенційних потоків прибутку від реалізації різних видів продукції виділити прогалини ринку, які можна заповнити інноваційною продукцією;

4) Модель Портера – метод, який дозволяє підприємству виявити власні конкурентні переваги залежно від частки ринку, яку воно займає та рівня рентабельності окремих видів продукції та на підставі цього здійснити вибір інноваційного напрямку розвитку;

5) Матриця Бостонської консультативної групи - метод за допомогою якого, порівнюються існуючі або прогнозовані частки охопленого ринку та темпи їх зростання.

У закордонній практиці існує ряд показників для оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства, а саме чистий дисконтований дохід; внутрішня норма прибутку або коефіцієнт дисконтування; проста норма прибутку; проста норма прибутку на акціонерний капітал; коефіцієнт

фінансової автономності проекту; коефіцієнт поточної ліквідності; строк окупності інвестицій, спрямованих на реалізацію інноваційного проекту [29, с. 233].

У зв'язку з цим була виділена модель економічного аналізу інноваційної діяльності підприємства зображена на рисунку 1.2



Рис. 1.2 Модель економічного аналізу ефективності інноваційної діяльності

Вищевказаний перелік показників лише частково характеризує ефективність інноваційної діяльності. Для детальнішої оцінки ефективності інноваційної діяльності до переліку показників варто внести, по-перше, коефіцієнт ефективності капіталовкладень підприємства в інноваційну діяльність, оскільки він надасть можливість керівництву підприємства встановити, скільки отримано доходу від інноваційної продукції в розрахунку на одну гривню капіталу, спрямованого на здійснення інноваційної діяльності [30, с. 320].

Формула визначення даного коефіцієнту має наступний вигляд:

$$\text{Кв. к. ін. д} = \frac{\text{Двід. ін. д}}{\text{В. ін. д.}}$$

(1.1)

де Двід.ін.д. – доходи від інноваційної діяльності;

Він.д. – капіталовкладення на здійснення інноваційної діяльності.

Цей показник надасть змогу керівництву підприємства встановити кількість отриманого доходу від інноваційної продукції в розрахунку на одну гривню інвестиційних ресурсів, спрямованих на здійснення інноваційної діяльності.

По-друге, для оцінки ефективності інноваційної діяльності, доцільно використовувати показник частки прибутку від інноваційної діяльності в загальному обсязі прибутку підприємства. Цей показник дозволить зробити висновки щодо розвиненості та масштабів інноваційної діяльності на підприємстві.

$$\text{ЧПін. д} = \frac{\text{Прибуток від інноваційної діяльності}}{\text{загальний прибуток}}$$

(1.2)

По-третє, для більш повного аналізу інноваційної діяльності доцільно також вивчати грошовий потік від інноваційної діяльності як складову

грошового потоку підприємства і на його основі розраховувати за наступною формулою коефіцієнт збалансованості грошових потоків,

$$K_{зп.ін.д.} = \frac{ГПвх.ін.д.}{ГПвих.ін.д.},$$

(1.3)

де ГПвх.ін.д. – вхідний потік грошей від інноваційної діяльності;

ГПвих.ін.д. – вихідний потік грошей від інноваційної діяльності.

По-четверте, необхідним є використання показників результативності стадії проведення НДДКР, стадії впровадження інновацій та діяльності підприємства з погляду тривалості процесу розробки й впровадження інновацій.

Показник результативності стадії проведення НДДКР має наступний вид:

$$R_{нддкр.} = \frac{Ч_{эф.} + Ч_{пр.эф.}}{Ч_{заг.} - Ч_{реал.}},$$

(1.4)

де  $R_{нддкр.}$  – результативність інноваційної діяльності на стадії проведення НДДКР;

$Ч_{эф.}$  – число самостійно розроблених новацій, що відповідають вимогам економічної ефективності підприємства;

$Ч_{пр.эф.}$  – число придбаних об'єктів інтелектуальної власності, що відповідають вимогам економічної ефективності промислового підприємства;

$Ч_{заг.}$  – загальне число новацій, як результат проведення НДДКР і придбання засобів інтелектуальної власності в зовнішньому середовищі промислового підприємства;

$Ч_{реал.}$  – число об'єктів інтелектуальної власності результатів НДДКР реалізованих у зовнішньому середовищі промислового підприємства й не використовуваних у діяльності промислового підприємства.

Показник результативності стадії впровадження інновацій має визначатися за формулою:

$$P_{\text{ст. вп.}} = \frac{Ч_{\text{вп. ін.}}}{Ч_{\text{роз. ін.}}},$$

(1.5)

де  $Ч_{\text{вп. ін.}}$  – число впроваджених інновацій, що відповідають вимогам економічної ефективності підприємства;

$Ч_{\text{роз. ін.}}$  – число розроблених інновацій, що відповідають вимогам економічної ефективності, за той же період часу.

Результативність діяльності підприємства з точки зору тривалості процесу розробки й впровадження інновацій може бути визначена за формулою:

$$P_{\text{т. п.}} = \frac{T_{\text{с. н.}}}{T_{\text{ф.}}},$$

(1.6)

де  $T_{\text{с. н.}}$  – суспільно необхідні витрати часу на розробку й використання інновацій;

$T_{\text{ф.}}$  – загальна тривалість циклу розробки й освоєння інновації.

Таким чином, у якості інтегрального показника, що характеризує ефективність інноваційної діяльності підприємства, може бути використаний коефіцієнт результативності інноваційної діяльності в цілому:

$$P_{\text{ін. д}} = P_{\text{ндкр}} * P_{\text{ст. вп.}} * P_{\text{т. п.}}, \quad (1.7)$$

Відмінністю аналізу інноваційної діяльності від інших розділів економічного аналізу є те, що акцентувати увагу варто на попередньому аналізі та обґрунтуванні ефективних управлінських рішень.

Для продовження попереднього аналізу можна провести перспективний аналіз, що дозволить зробити прогнозний розрахунок щодо показників діяльності підприємства в майбутньому. Зазначимо, що аналіз поточної інвестиційної діяльності також має велике значення, так як забезпечує контроль за виконанням прийнятих рішень.

Можна вважати, що за допомогою визначення наведених показників керівництво підприємства матиме можливість зробити відповідні висновки щодо розвиненості та масштабів інноваційної діяльності на підприємстві,

провести порівняння з аналогічними показниками інших підприємств відповідної галузі чи регіону та прийняття обґрунтовані інноваційні рішення щодо можливостей і перспектив подальшого інноваційного розвитку промислових підприємств.

### **Висновки до першого розділу**

В першому розділі дипломної роботи було розглянуто теоретичні аспекти інноваційної діяльності та інновацій, визначення основних термінів та понять.

Можна зазначити, що інноваційний потенціал підприємства є необхідною складовою економічного потенціалу, яка містить систему ресурсів, здібностей і можливостей, що забезпечують спроможність та здатність розвиватися та здійснювати інноваційну діяльність підприємства. Також можна стверджувати, що інноваційний потенціал – це сукупність матеріальних, фінансових, інтелектуальних, інформаційних та інших ресурсів, які необхідні для здійснення інноваційної діяльності.

Інноваційна діяльність являє собою велику систему заходів, що спрямована на реалізацію інтелектуального і технічного потенціалу підприємства з метою задоволення потреб в нововведення і отримання на цій основі прибутку.

В сучасних економічних ринкових умовах інновації повинні сприяти інтенсивному розвитку підприємства, забезпечувати прискорення впровадження у виробництво останніх досягнень науки і техніки, повніше задовольняти потреби споживачів у різноманітній високоякісній продукції та послугах. Можна вважати, що інноваційна діяльність нині перетворилася на



один із найважливіших чинників ефективного функціонування та розвитку господарських систем. Ця діяльність постійно потребує процесів вдосконалення відповідно до об'єктивних вимог ринку. Вона стає реальністю, коли чітко окреслена на методиці запровадження нововведень та оцінювання їх результативності.

Важливим етапом удосконалення інноваційної діяльності на підприємстві є розроблення ефективних інноваційних стратегій, які сприятимуть успішному функціонуванню та розвитку підприємства, що є перспективним напрямом для подальших наукових досліджень.

Необхідно відзначити, що оцінка інноваційної діяльності підприємства повинна бути спрямована на вивчення факторів, що впливають на його формування, розвиток і реалізацію з метою визначення ступеня використання інноваційних можливостей підприємства. Оцінку інноваційної діяльності підприємства доцільно здійснювати в наступній послідовності:

- аналіз структури інноваційного потенціалу;
- виявлення ступеня використання внутрішніх інноваційних можливостей підприємства;
- оцінка рівня інноваційної активності підприємства;
- виявлення факторів і резервів підвищення інноваційного потенціалу;
- оцінка альтернативних управлінських рішень щодо підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу;
- прогнозування розвитку інноваційного потенціалу з урахуванням запропонованих заходів.

Оцінка потенціалу підприємства здійснюється з використанням науково-теоретичних, матеріально-технічних, інформаційних, організаційно-управлінських, економічних, фінансових та ринкових показників.

Можна вважати, що за допомогою визначення наведених показників керівництво підприємства матиме можливість зробити відповідні висновки

щодо розвиненості та масштабів інноваційної діяльності на підприємстві, провести порівняння з аналогічними показниками інших підприємств відповідної галузі чи регіону та прийняття обґрунтовані інноваційні рішення щодо можливостей і перспектив подальшого інноваційного розвитку промислових підприємств.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»**

### **2.1 Загальна характеристика підприємства ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»**

Відкрите товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»» - це підприємство, що працює в сфері металургії.

Будівництво великого промислового комплексу чорної і кольорової металургії в Запоріжжі розпочалося в січні 1931 року. Саме 16 листопада 1933 року вважається днем народження ПАТ «Запоріжсталь». На той час новий завод стає найбільшим у Європі металургійним підприємством. До 1940 року ПАТ «Запоріжсталь» випускав до 70% сталевого листа з усього, що вироблявся на той час у країні. З того моменту сільськогосподарське машинобудування і автомобілебудування країни отримало тонкий листовий прокат вітчизняного виробництва [32].

Велика Вітчизняна війна 1941-1945 років перериває бурхливий розвиток підприємства і робота повністю була припинена. 4 січня 1997 року державне підприємство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»» було перетворено у відкрите акціонерне товариство із стовідсотковим державним

капіталом. До грудня 1949 року ПАТ «Запоріжсталь» відновив сталеплавильне виробництво і вийшов на довоєнний рівень виробництва [32].

Сьогодні ПАТ «Запоріжсталь» вважається найбільший та найпотужніший металургійним комбінатом України, продукція підприємства добре відома і користується попитом у споживачів як на внутрішньому ринку так і на зовнішньому.

ПАТ «Запоріжсталь» стабільно працює та добре розвивається, продовжує використовувати сучасні прогресивні технології і відповідаючих усім світовим стандартам. Потужність підприємства дозволяє йому виробляти близько 6,3 млн тонн агломерату, 4,2 млн тонн чавуну, 4,07 млн тонн сталі, порядку 3,7 млн тонн гарячого прокату, і порядку 1,2 млн тонн холодного прокату[32].

За даними дослідження у 2016 році підприємством вироблено 3600,2 тис. тонн чавуну, 3890,7 тис. тонн сталі, 3367,9 тис. тонн прокату. Географічне положення ПАТ «Запоріжсталь» дає йому логістичні переваги за рахунок близькості до постачальників сировини, водних та залізничних магістралей.

За обсягами виробництва продукції підприємство ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» входить до четвірки найбільших підприємств України та у число 80-ти кращих підприємств світу. Підприємство з повним металургійним циклом виробляє майже 11 відсотків чавуну і сталі, а також 29% листового прокату в Україні, поставляє продукцію на зовнішній ринок [32].

ПАТ «Запоріжсталь» займає стратегічно вигідне положення, оскільки розташоване на однаковій відстані від головних ринків збуту, джерел постачання сировини, на перехресті важливих транспортних магістралей, що дає можливість використовувати усілякі види транспортування (у тому числі річковий транспорт) продукції з метою оптимізації потоків [33].

Згідно діючої редакції статуту ПАТ «Запоріжсталь» органами товариства є:

- Вищий орган Товариства - Загальні збори акціонерів Товариства;
- Наглядова рада Товариства;

- Виконавчий орган Товариства (одноосібний) – Генеральний директор Товариства;

- Ревізійна комісія Товариства (у разі обрання загальними зборами акціонерів).

Діяльністю підприємства керує генеральний директор за допомогою 11 дирекцій за напрямками діяльності та 2-х самостійних управлінь: юридичного; корпоративних комунікацій; справами адміністрації [33].

Основними завдання дирекцій є здійснення контролю технічної політики, вдосконалення технологічних процесів та режимів виробництва продукції, покращення якості продукції, розробка та запровадження проектів безперервного операційного удосконалення; забезпечення виконання правил технічної експлуатації устаткування, виконання ремонтів устаткування; здійснення технічного переозброєння підприємства; аналізувати та планувати виробництво; керування економічною і фінансовою політикою; ефективне управління персоналом та оплатою праці, здійснювати мотивацію персоналу, та удосконалювати організаційну структуру підприємства; оцінювати соціологічні та психологічні проблеми організації праці; забезпечувати захист правових інтересів підприємства [33].

Організаційна структура підприємства ПАТ «Запоріжсталь» є досить об'ємною та зображено в додатку А.

Підприємство «Запорізький металургійний комбінат — Запоріжсталь» пропонує до реалізації широкий асортимент товарної продукції, з яких великий асортимент з металу, виробів з дерева та бетону, також чавун передільний та ливарний, сляби з вуглецевих сталей, різні види прокату - гарячекатаний і холоднокатаний, профілі та піддони, рідкі гази і щебінь [33].

У складі підприємства функціонує шість агломераційних, чотири доменних, дев'ять мартенівських цехи та цех з підготовки сталерозливних складів. Прокатне виробництво має у своєму складі 4 прокатні цехи, призначених для виробництва гарячекатаної і холоднокатаної листової сталі, сталевих стрічки, білої жерсті і холодногнутих профілів [33].

Для реалізації поставлених цілей ПАТ «Запоріжсталь» послідовно вирішує стратегічні завдання:

- виготовлення металопродукції високої якості, що задовольнятиме потреби клієнтів;
- модернізація й реконструкція основних виробничих фондів;
- використання новітніх технологій і інновацій;
- досягнення лідируючих позицій в галузі виробництва;
- забезпечення безпечних умов на підприємстві;
- зменшити негативного впливу на навколишнє середовище.

Комбінат системно модернізує виробничі потужності, приділяючи особливу увагу питанням екології. З 2012 року направлено на екологічну модернізацію і реконструкцію комбінату 5,7 мільярда гривень [34].

«Запоріжсталь» чітко тримає курс на підвищення ефективності проведення, модернізацію встаткування, а також створення й поліпшення безпечних умов праці для співробітників.

Найважливішими перевагами продукції ПАТ «Запоріжсталь» перед конкурентами є:

- добре розвинена структура збуту продукції;
- відповідність ціни металопродукату та його якості;
- орієнтація на клієнта при реалізації продукції.

ПАТ «Запоріжсталь» більшу частину своєї продукції поставляє на експорт, при нестабільності економічної ситуації загальносвітової і в окремих регіонах виникає ризик зниження обсягу поставок продукції [34].

Товариство ПАТ «Запоріжсталь» єдине в Україні постачає холоднокатаний лист особливої складної витяжки, що використовується в автомобільній промисловості, чорній жерсті та деяких видів холоднокатаного прокату для інструментальної та машинобудівної галузей, а також великим постачальником гнутих профілів.

Дане підприємство входить до складу компанії «Метінвест», що є найбільшим в Україні та СНД виробником залізорудної сировини та сталі.

Компанія входить до списку топ-50 металургійних компаній світу за версією Всесвітньої асоціації виробників сталі. Виробничі потужності компанії «Метінвесту» складають 15 млн тонн по виплавці сталі. Також компанія є найбільшою недержавною компанією України та займає 13-е місце у рейтингу найбільших компаній Центральної та Східної Європи Deloitte TOP-500 за підсумками 2015 року [33]. Впевнено можна сказати про досить вигідні і високі конкурентні позиції підприємства ПАТ «Запоріжсталь» на світовому ринку.

Для здійснення аналізу основних показників діяльності підприємства використали дані управлінського обліку ПАТ «Запоріжсталь»: баланс та звіт про фінансові результати за 2015-2017 р.

Дохід (виручка) від реалізації продукції підприємства збільшився в 2016 році порівняно з 2015 роком на 1647875 тис. грн. або на 105,22%, а в 2017 році порівняно з 2016 роком – на 8184460 тис. грн., або на 124,6%.

Таблиця 2.1

Аналіз основних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь»  
за 2015-2017 роки

Показник	2015 р., тис. грн.	2016 р., тис. грн.	2017 р., тис. грн.	Відхилення 2016 р. від 2015 р.		Відхилення 2017 р. від 2016 р.	
				Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %	Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід (виручка) від реалізації продукції	31560485	33208360	41392820	+1647875	105,22	+8184460	124,6
Собівартість реалізованої продукції	23724243	24544400	26659850	+820157	103,5	+2115450	108,6
Валовий прибуток	7819008	9484117	10818430	+1665109	121,3	+1334313	114,06
Інші операційні доходи	493147	422410	212314	-70737	85,6	-210096	50,2
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	2426136	6048872	7199930	+3622736	249,3	+1151058	119,02
Чистий прибуток	2088900	5118363	6423211	+3029463	245,03	+1304848	125,4

Таким чином, основні показники діяльності підприємства протягом аналізованого періоду мали тенденцію до зростання.

Динаміку основних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2015-2017 роки графічно наведено на рис. 2.2.

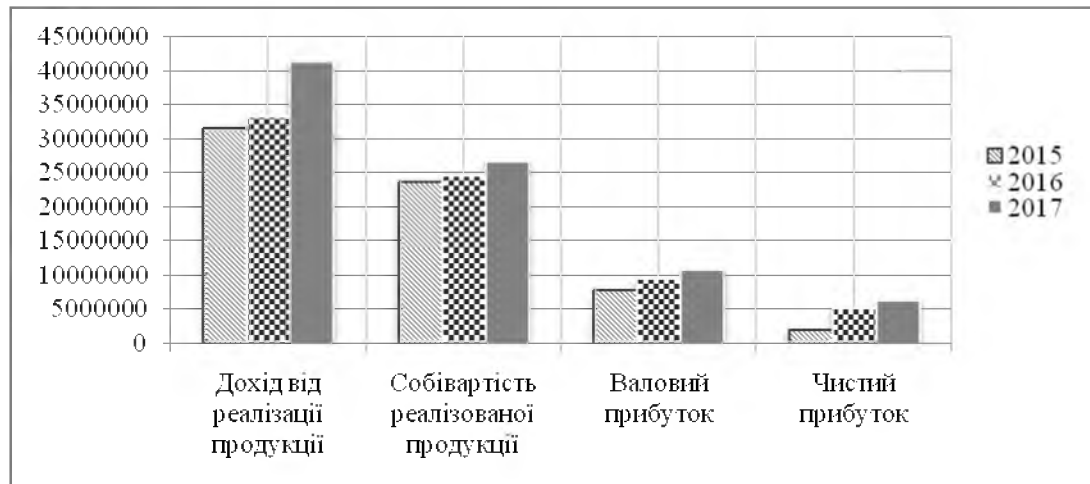


Рис. 2.2 - Динаміка основних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2015-2017 рр., тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції підприємства збільшилась в 2016 році порівняно з 2015 роком на 820157 тис. грн. або на 103,5%, а в 2017 році – на 2115450 тис. грн., або на 108,6% порівняно з 2016 роком.

Зростання чистого доходу від реалізації продукції вплинуло на зростання валового прибутку підприємства в 2016 році порівняно з 2015 роком на 1665109 тис. грн. або на 121,3%, а в 2017 році зменшилось і становить 1334313 тис. грн., або на 102,98% порівняно з 2016 роком.

Прибуток від операційної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» збільшився в 2016 році порівняно з 2015 роком на 3622736 тис. грн., або на 222,82%, а в 2017 році – на 77620 тис. грн., або на 105,83% порівняно з попереднім роком.

Інші фінансові доходи в 2016 році збільшились порівняно з 2015 роком на 8325 тис. грн. або на 229,79%, а в 2017 році порівняно з 2016 роком, навпаки, зменшились на 9919 тис. грн., або на 32,7%. Фінансові витрати ПАТ «Запоріжсталь» зменшились в 2016 році порівняно з 2015 роком на 24006 тис. грн. або на 86,49%, а в 2017 році порівняно з 2016 роком, навпаки, збільшились на 58459 тис. грн., або на 138,17%.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування збільшився в 2016 році порівняно з 2015 роком на 753961 тис. грн., або на 249,3%, а в 2017 році порівняно з 2016 роком – на 1151058 тис. грн., або на 119,02%.

Чистий прибуток ПАТ «Запоріжсталь» протягом аналізованого періоду мав тенденцію до зростання. В 2016 році він збільшився на 3029463 тис. грн., або на 245,03% порівняно з попереднім роком, а в 2017 році – на 1304848 тис. грн., або на 125,4% порівняно з 2015 роком. На це вплинуло зростання обсягів реалізації продукції підприємства, а також прибутку від звичайної діяльності до оподаткування. Зростання чистого прибутку підприємства є позитивною тенденцією в його діяльності.

Важливим критерієм для вивчення основних фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є аналіз продуктивності праці підприємства (таблиця 2.2).

У загальному розумінні продуктивність праці характеризує її результативність, тобто оцінює результат праці, отриманий на одиницю витрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів підприємства. У вузькому розумінні рівень продуктивності праці визначається кількістю продукції, обсягом робіт чи послуг, що виробляються одним працівником за одиницю робочого часу (годину, зміну, добу, місяць, квартал, рік) або кількістю робочого часу, що витрачається на виробництво одиниці продукції [34].

Таблиця 2.2

## Аналіз продуктивності праці на ПАТ «Запоріжсталь» у 2015-2017 рр.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення			
				2016/2015		2017/2016	
				абсол. (+,-)	%	абсол. (+,-)	%
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	31560485	33208360	41392820	+1647875	105,2	+8184,460	124,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	14 341	13 998	12 687	-343	97,6	-1,311	90,6
Продуктивність праці, тис. грн.	2200,72	2372,36	3262,62	+171,64	107,7	+890,26	137,5



Продуктивність праці на підприємстві протягом 2015-2017 рр. мала тенденцію до зростання. В 2016 р. вона збільшилась 171,64 тис. грн., або на 107,7 % порівняно з 2015 р., а в 2017 р. – на 890,26 тис. грн., або на 137,5 % порівняно з 2016 р.

На зростання продуктивності праці на ПАТ «Запоріжсталь» вплинуло зростання доходу (виручки) від реалізації продукції, а також середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу ПАТ «Запоріжсталь» в 2016 році зменшилась порівняно з 2015 роком на 343 особи, або на 97,6%, а в 2017 році – на 1,311 осіб, або на 90,6% порівняно з попереднім роком.

За даними звітів про фінансові результати ПАТ «Запоріжсталь» за 2015-2017 рр. (Додаток Б) проведемо аналіз динаміки витрат підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Аналіз динаміки витрат ПАТ «Запоріжсталь» у 2015-2017 рр.

Показники	2015 р., тис. грн.	2016 р., тис. грн.	2017 р., тис. грн.	Відхилення			
				2016 р. / 2015 р.		2017 р. / 2016 р.	
				Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %	Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %
Матеріальні витрати	21560158	21091426	23577109	-468732	97,8	+2485683	111,7
Витрати на оплату праці	1595522	1725590	227479	+130068	108,1	-1498111	13,1
Відрахування на соціальні заходи	491577	367207	843970	-124370	74,6	+476763	229,8
Амортизація	1410706	1692948	5509205	+282242	120,0	+3816257	325,4
Інші операційні витрати	1344935	1718411	3070890	+373476	127,7	+1352479	178,7

Разом	26402898	26595582	33228653	+192684	100,7	+6633071	124,9
-------	----------	----------	----------	---------	-------	----------	-------

Витрати ПАТ «Запоріжсталь» протягом аналізованого періоду мали тенденцію до зростання. В 2016 році витрати підприємства збільшилися на 192684 тис. грн., або на 100,7 %, а в 2017 році – на 6633071 тис. грн., або на 124,9% порівняно з 2016 роком.

На збільшення загальної суми витрат підприємства в 2016 р. порівняно з 2015 р. вплинуло зростання витрат на оплату праці – на 130068 тис. грн., або на 108,1 %, також амортизація – на 282242 тис. грн., або на 120,0 %, а також інших операційних витрат – на 373476 тис. грн., або на 127,7%.

На збільшення загальної суми витрат підприємства в 2017 р. порівняно з 2016 р. вплинуло зростання матеріальних витрат на 2485683 тис. грн., або на 111,7 %, також інші операційні витрати – на 1352479 тис. грн., або на 178,7 %, відрахувань на соціальні заходи – на 476763 тис. грн., або на 229,8 %, а також амортизації – на 1352479 тис. грн., або на 178,7%.

Далі проведемо аналіз структури витрат підприємства за 2015-2017 рр. (табл. 2.4).

Найбільшу частину у структурі витрат підприємства в 2015 р. займали матеріальні витрати (81,7%), а найменшу частину – відрахування на соціальні заходи (1,8%) та інші операційні витрати (5,1%). У структурі витрат підприємства в 2016 р. займали матеріальні витрати (79,3%), а найменшу частину – відрахування на соціальні заходи (1,4%).

Таблиця 2.4

## Аналіз структури витрат ПАТ «Запоріжсталь» у 2015-2017 рр.

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення	
				2016р./ 2015р.	2017р./ 2016р.
Матеріальні витрати	81,7	79,3	71	-0,97	-0,89
Витрати на оплату праці	6,1	6,4	0,7	+1,04	-0,11
Відрахування на соціальні заходи	1,8	1,4	2,5	-0,78	+1,78
Амортизація	5,3	6,4	16,6	+1,20	+2,59

Інші операційні витрати	5,1	6,5	9,2	+1,27	+1,41
Разом	100	100	100	-	-

Найбільшу частину у структурі витрат підприємства в 2017 р., як й в попередніх роках, займали матеріальні витрати (71%), а найменшу частину – відрахування на соціальні заходи (2,5%) та витрати на оплату праці (0,7%).

Отже, за розрахованими фінансово-економічними показниками діяльності ПАТ «Запоріжсталь», можна зробити висновок про те, що підприємство є досить стійким, оскільки воно отримує прибуток, який зростає з кожним роком, а також ефективно використовує свої оборотні кошти.

## **2.2 Аналіз ефективності діяльності підприємства ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»**

В сучасних економічних умовах перед підприємствами стоїть питання пошуку нових ідей та дієвих методів управління, також залучення інвестицій та диверсифікація фінансових ризиків. Опанувавши дані питання це допомагає зберегти бізнес, сформувані стійку позицію та досягти конкурентоспроможності підприємства. Однак в реаліях сьогодення підприємству важливо перейти на вищий шабель розвитку – інноваційний.

Інноваційні перетворення вимагають від підприємства швидкої адаптації до зміни характеру впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Подібні зміни передбачають обов'язкове перетворення структурних складових підприємства. При цьому одним з важливіших критеріїв ефективності інноваційного розвитку є адаптивність та гнучкість структури підприємства до зовнішнього та внутрішнього впливу [36, с.319].

Жорстка конкурентна боротьба на ринку вимагає від підприємств підвищення ефективності діяльності, поліпшення споживчих якостей продукції та послуг, розширення асортименту, активізації діяльності підприємництва в цілому. Тому найважливішим завданням функціонування сучасного

підприємства є підвищення ефективності його діяльності за рахунок вдалого використання його внутрішніх та зовнішніх резервів на інноваційних засадах.

Оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства є одним із факторів його подальшого інноваційного розвитку. Необхідно підкреслити, що це складне явище не може бути визначене за допомогою одного показника та потребує комплексного підходу [39, с. 45-49].

Враховуючи вищесказане, проведемо аналіз інноваційної діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» на зовнішньому та на внутрішньому ринках.

Детально розглянемо чинники, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства:

1. Споживачі. Підприємство реалізовує продукцію як на зовнішньому ринку, так і на внутрішньому. Основними споживачами є виробники зварних труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники побутової техніки, серед яких є: ПАТ «Комінмет», ТОВ «Метінвест СМЦ», ТОВ «Інтерпайп Україна», ПАТ «ММК ім. Ілліча», ПАТ «Дніпроспецсталь», ТОВ «МД Істейт», ПрАТ «ТЗ «ТРУБОСТАЛЬ» [32].

Структура споживання товарної продукції ПАТ «Запоріжсталь» на внутрішньому ринку представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

#### Структура споживання товарної продукції ПАТ «Запоріжсталь»

Галузь виробництва	Доля від загальної реалізації продукції, (%)
1	2
ПАТ «Комінмет»	5,21
ТОВ «Метінвест СМЦ»	5,84
ТОВ «Інтерпайп Україна»	2,10
ПАТ «ММК ім. Ілліча»	1,16
ПАТ «Дніпроспецсталь»	0,94
ТОВ «МД Істейт»	0,92
ПрАТ «ТЗ «ТРУБОСТАЛЬ»	0,91
Інші	10,24
Усього	27,32

Сьогодні підприємство постачає продукцію в більш ніж 53 країни світу - Туреччина, Італія, Польща, Росія, Сирія, Ізраїль, Болгарія, Ефіопія, Нігерія та

інші, але стратегічним напрямком збутової політики комбінату залишається український ринок [32].

Динаміку основних ринків збуту ПАТ «Запоріжсталь» графічно наведено на рис. 2.2.

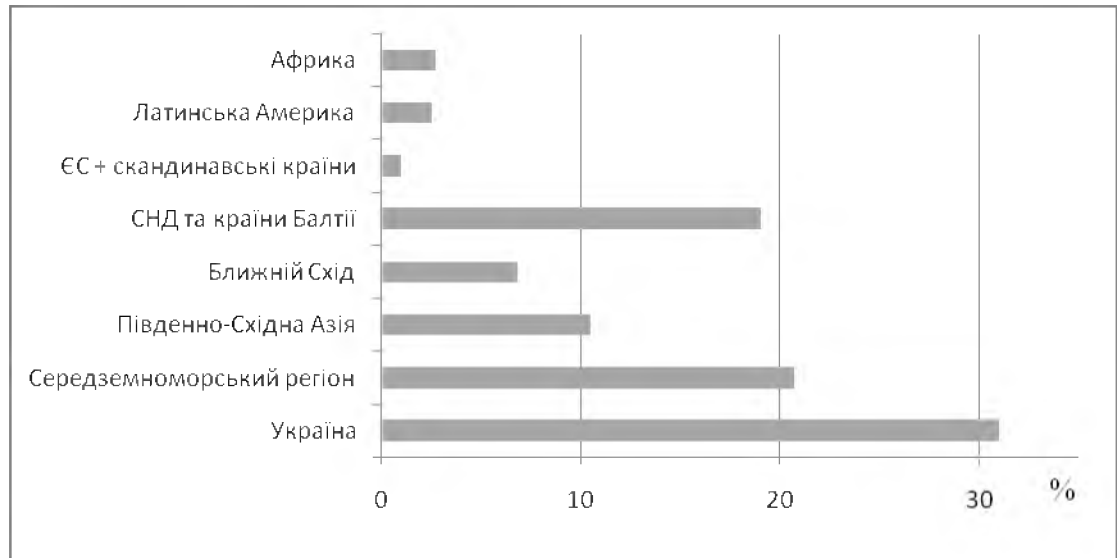


Рис.2.2 Основні ринки збуту ПАТ «Запоріжсталь»

Враховуючи високу якість продукції і високу собівартість та реалізаційну ціну, яка збільшується з кожним роком, за теперішніх умов попит на продукцію поступово зменшується. Це негативно відбивається на подальшому розвитку комбінату, а саме перешкоджає освоєнню нових ринків, залученню нових споживачів, розширенню виробництва.

2) Конкуренти. Спроможність підприємства займати найвищу позицію в конкурентному середовищі залежить від існування у нього помітних переваг та унікальних пропозицій у порівнянні з його конкурентами. Щоб встояти а також займати вигідну позицію на ринку, підприємство має поставити перед собою мету не тільки підвищити рівень конкурентоспроможності своїм послугам, а й підприємству в цілому. Комерційного успіху на внутрішньому та зовнішньому ринках досягає, як правило, той господарюючий суб'єкт, котрий всебічно і систематично вивчає своїх конкурентів, пропонує покупцям конкурентоспроможну продукцію. Основними конкурентами є: ПАТ «Запоріжсталь» є ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча»,

ПАТ «Єнакіївський металургійний завод», ПАТ «АрселорМіттал Кривий ріг» [33].

Щоб оцінити конкурентоспроможність металургійних підприємств, будемо виходити з того, що асортимент продукції ПАТ «Запоріжсталь» практично збігається із асортиментом ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча». Гостра конкурентна боротьба відбувається саме на європейських ринках збуту гаряче- та холоднокатаного прокату. Тому доцільно провести оцінку конкурентоспроможності за допомогою однієї із стратегічних матричних методик. Скористаємось методом запропонованим Бостонською консультативною групою (БКГ), який є широко відомим і відносно легким в застосуванні [40]. Як відомо, ця матриця базується на двох показниках: відносна ринкова частка і темп зростання його ринку. Продукція вважається конкурентоздатною, якщо продукція займає значну частку продажу на підприємстві.

Інформацію, необхідну для побудови матриці БКГ наведемо в табл. 2.10

Таблиця 2.10

Характеристика підприємств металургійних підприємств

Найменування продукції	Об'єм продажу, млн т		ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	Темпи зростання ринку, %	Частка ринку, %
	2016	2017			
Чавун	3 219	3 513	5 547	1,09	0,6
Сталь	3 820	3 964	6 291	1,04	0,6

За даними таблиці побудуємо матрицю БКГ (рисунок 2.7).

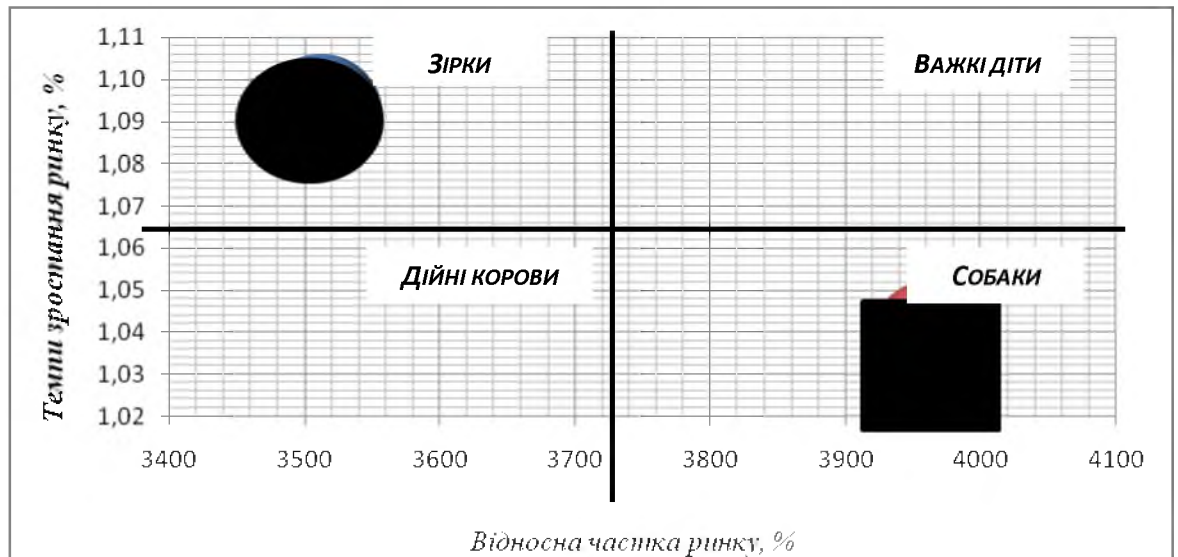


Рисунок 2.7. Матриця БКГ

На матриці зображене розташування трьох видів продукції, які позначені:

Згідно розташованих на матриці БКГ конкуруючих підприємств, можна

● - Чавун;

■ - Сталь.

зробити висновок, що:

- так як продукція чавуну відносяться до категорії «Зірки» - це значить, що підприємство характеризується високими темпами зростання обсягів продажу, а також відносно великою часткою ринку, котру має на певний період часу. Для подальшого розвитку продукції, зазвичай рекомендуються стратегії розвитку, оптимізації, пріоритетного інвестування, тощо.

- Продукція сталі відноситься до одного стратегічного поля – «Собаки», що характеризується низькими темпами зростання обсягів продажу, а також низькою часткою ринку. Вимагає великої уваги з боку керівництва.

В цілому, проведений комплексний аналіз конкурентних переваг продукції підприємства свідчить про достатньо стабільну та сильну конкурентну позицію на ринку.

Підприємству слід звернути увагу на підвищення маркетингового та інноваційного потенціалу, зокрема охоплення маркетинговими комунікаціями є незначним в порівнянні з іншими конкурентами.

3) Постачальники. Розглядаючи специфіку підприємства ПАТ «Запоріжсталь» проблема вибору постачальників не є складною, але надзвичайно важливою. Важливість її пояснюється не тільки тим, що на сучасному ринку функціонує велика кількість постачальників схожих матеріальних ресурсів, але, головним чином тим, що постачальник повинен бути надійним партнером підприємства в реалізації його логістичної стратегії.

Зібравши максимальну інформацію про фактори зовнішнього середовища необхідно дати їм оцінку з точки зору важливості та ступеня впливу на діяльність підприємства.

Для оцінювання можливостей підприємства використовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (таб.2.5)

Таблиця 2.5

Матриця можливостей ПАТ «Запоріжсталь» за 2016 рік

Ймовірність використання можливості	Вплив		
	Сильний	Помірний	Слабкий
Висока	Проведення маркетингових досліджень по вивченню нових каналів збуту(1)	Пожвавлене залучення інвестицій(2)	(3)
Середня	(4)	(5)	Розвинутий фондовий та інші фінансові ринки(6)
Низька	Швидке зростання ринку(7)	Стабільний та безперебійний випуск продукції(8)	(9)

В таблиці визначені можливості зовнішнього середовища підприємства у відповідності з рівнем впливу, який визначається експертними оцінками. Таким чином, імовірність використання можливостей у різних полях наступні: № 1, 2, 4 – великий шанс для підприємства, повинні обов’язково бути використані; № 6, 8, 9 – не заслуговують на увагу; № 3, 5, 7 – використовуються лише за наявності достатньої кількості ресурсів. Аналогічно позиціонують і загрози (табл.2.6.).



Загрози, що потрапили на поля, класифікуються: № 1, 2, 5 - дуже небезпечні, їх усувають негайно; № 3, 6, 9 - теж треба усувати якнайшвидше (в другу чергу); № 4, 7, 10 - потрібно тримати під контролем (усувати в третю чергу); № 8, 11, 12 - незначні, але їх також не можна ігнорувати.

Для того щоб виявити загрози та можливості ПАТ «Запоріжсталь», потрібно використати один із найпоширеніших якісних методів, який поєднує оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів, є SWOT-аналіз.

Таблиця 2.6

Матриця загроз ПАТ «Запоріжсталь» за 2016 рік

Ймовірність використання можливості	Вплив			
	руйнування	критичний стан	важкий стан	«легкі удари»
Висока	«стрибки» курсу іноземної валюти(1)	(2)	зміни в структурі державного оподаткування(3)	(4)
Середня	(5)	соціально-політична нестабільність(6)	(7)	Підвищення витрат (8)
Низька	(9)	(10)	виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами (11)	(12)

Головним завданням SWOT - аналізу є вивчення сильних і слабких сторін діяльності підприємства з метою його адаптації до мінливих умов і загроз зовнішнього середовища.

Дані, які отримують у результаті SWOT-аналізу щодо діяльності підприємства, є одним з базових елементів на етапі розробки його стратегічних цілей і завдань. Перші дві складові – S і W стосуються внутрішнього стану підприємства; останні дві – O і T – зовнішнього його оточення.

Результатом такого аналізу є оцінка внутрішніх ресурсів підприємства щодо реалізації наявних можливостей і протистояння загрозам, а також визначення того, які внутрішні недоліки можуть ускладнити ситуацію.

Узагальнюючим елементом SWOT - аналізу, на якому базується формування інноваційної стратегії підприємства, є матриця сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

Розрахуємо матрицю SWOT – аналізу ринкових позицій компанії ПАТ «Запоріжсталь» на ринку (таб. 2.7).

Таблиця 2.7.

## SWOT – аналіз ринкових позицій ПАТ «Запоріжсталь»

Можливості:	Загрози:
1. Пожвавлене залучення інвестицій; 2. Проведення маркетингових досліджень по вивченню нових каналів збуту; 3. Стійкий попит на продукцію; 4. Швидке зростання ринку; 5. Розвинутий фондовий та інші фінансові ринки.	1. Соціально-політична нестабільність; 2. Наявність старого, зношеного устаткування на підприємствах; 3. Неповне використання виробничих потужностей; 4. Виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами; 5. Зміни в структурі державного оподаткування; 6. Розширення конкурентами свого продуктового портфелю та намагання залучити до себе покупців більш комплексною пропозицією продукції.
Сильні сторони:	Слабкі сторони:
1. Висока якість продукції, широкий асортимент, вдале позиціонування; 2. Підвищення частки продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках. 3. Високий ступінь охоплення ринку 4. висококваліфікований персонал; 5. Досвід роботи компанії більше 10 років; 6. Надійні партнери;	1. Відсутність можливості чіткої побудови стратегії на довгострокову перспективу; 2. Підвищення цін на сировину, природний газ та залізничні тарифи; 3. Посилення конкуренції з боку Китаю, Туреччини. 4. Недостатньо ефективного використання маркетингових інструментів просування продукції

7.Налагоджена система партнерів та постачальників; 8. Монопольне становище на ринку; 9. Позитивний імідж організації;	5. Вузька спеціалізація; 6.Відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів.
---	---

Тепер можна провести PEST-аналіз ПАТ «Запоріжсталь», який застосовуємо для аналізу макросередовища підприємства, а саме основних чотирьох його складових: політичну, економічну, соціальну та технологічну. Як видно з таблиці основні фактори впливу на підприємство розділені за групами та рівнем впливу (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

## Матриця PEST-аналізу для ПАТ «Запоріжсталь»

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
1)Стойкість політичної влади 2)Податкова політика (тарифи і пільги) 3)Теперішнє та майбутнє законодавство, що регулює правила роботи в галузі 4)Торгова політика та тенденції до регулювання галузі	1)Рівень інфляції, зростання цін на енергоносії, сировину. 2)Темпи росту економіки 3)Курси основних валют 4)Кредитно-грошова та податково-бюджетна політика країни
Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
1)Вимоги до якості продукції 2)Відношення до роботи, кар'єри та виходу на пенсію 3)Активність споживачів 4)Зміна структури доходів	1)Рівень інновації та технології розвитку галузі 2)Законодавство в області технологічного оснащення галузі 3)Витрати на дослідження та розробки 4)Доступ до нових технологій

Проаналізувавши вплив сильних та слабких сторін та можливостей і загроз, на розвиток компанії ПАТ «Запоріжсталь», підсумувавши отримані результати, можна сказати, що підприємство являється конкурентоспроможним на ринку товарів України і здатне в майбутньому успішно продовжувати свою діяльність.

В таблиці 2.9 зовнішні стратегічні фактори розділені за можливостями та загрозами та кожному з них присвоєна своя вага, яка в сумі можливості плюс

загрози повинна дорівнювати одиниці, та експертна оцінка, в залежності від важливості того чи іншого чинника.

Таблиця 2.9

## Зовнішні фактори впливу на ПАТ «Запоріжсталь»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<b>Можливості</b>			
1	2	3	4
Економічна стабілізація	0,10	3	0,3
Удосконалення податкової політики	0,05	2	0,1
Освоєння нових ринків збуту	0,10	4	0,4
Залучення інвестицій та розвиток інноваційної діяльності	0,25	5	1,25

Продовження таблиці 2.9

<b>Загрози</b>			
1	2	3	4
Конкуренція на внутрішньому ринку	0,20	4	0,8
Зниження активності споживачів	0,10	3	0,3
Посилення державного регулювання	0,05	2	0,1
Нові технології	0,15	4	0,6
Сумарна оцінка	1		3,85

Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища. У цьому випадку оцінка 3,85 показує, що реакція підприємства на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні.

Аналізуючи динаміку інноваційної діяльності ПАТ «Запоріжсталь», можна сказати, що його розвиток відносно стабільний протягом всього аналізованого періоду, але потребує проведення більш детальнішого аналізу та вдосконалення моделі інноваційної діяльності підприємства.

### 2.3 Оцінка інноваційного потенціалу підприємства ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Інноваційний потенціал будь-якого підприємства залежить від специфіки і масштабів його діяльності, а ступінь використання потенціалу визначають інноваційні можливості і сприйнятливість підприємства до нововведення.

Оцінка й аналіз рівня інноваційного потенціалу дозволяє конкретно планувати заходи, ставити цілі і способи їх досягнення, що, в свою чергу, є однією з найважливіших умов втілення системного підходу до впровадження інновацій, розвитку творчої активності кадрів. Враховуючи, що частина показників може мати тільки якісну оцінку, для аналізу стану інноваційного потенціалу підприємства можна рекомендувати використання бальної оцінки його елементів [46, с. 296]. Така оцінка здійснюється за допомогою розробленої шкали балів кожного показника і коефіцієнтів, які визначають важливість кожного елементу у формуванні інноваційного потенціалу підприємства.

Показники згруповано за відповідною ознакою і кожній групі присвоюється відповідні бали, які визналися за допомогою експертів (додаток В). Оцінка окремих характеристик проводилась експертним шляхом, а саме анкетуванням, в якому взяло участь 30 осіб різної вікової категорії. Цільовою аудиторією опитування були працівники підприємства, які могли адекватно оцінити усі показники. Для бальної оцінки було обрано шкалу від 1 до 3 балів, відповідно бальна оцінка:

- 0 балів – зовсім не використовується потенціал елементу;
- 1 бал – низький рівень використання потенціалу елементу;
- 2 бали – середній рівень використання потенціалу елементу;
- 3 бали – високий рівень використання потенціалу елементу.

Підсумковий анкетний лист наведено в додатку В. Заповнимо чек – лист, який в нашому випадку має наступний вигляд (таблиця 2.11)

Таблиця 2.11

Чек-лист бальної оцінки складових інноваційного потенціалу підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Складові ІІІ	Параметри	Бали
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>

1. Виробничі можливості (ВМ)	1.1. Рівень використання виробничої потужності	3
	1.2. Рівень прогресивності застосованих технологій	2
	1.3. Рівень гнучкості виробництва	1
<b><i>Підсумкова оцінка</i></b>		<b>6</b>
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
<b><i>Підсумкова оцінка</i></b>		<b>6</b>
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
<b><i>Підсумкова оцінка</i></b>		<b>3</b>

Продовження таблиці 2.11

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
<b>Підсумкова оцінка</b>		<b>6</b>
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
<b>Підсумкова оцінка</b>		<b>5</b>
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
<b>Підсумкова оцінка</b>		<b>9</b>

Для більш зрозумілого сприйняття оцінки складових інноваційного потенціалу підприємства ПАТ «Запоріжсталь» побудуємо графічне зображення (рис. 2.8).

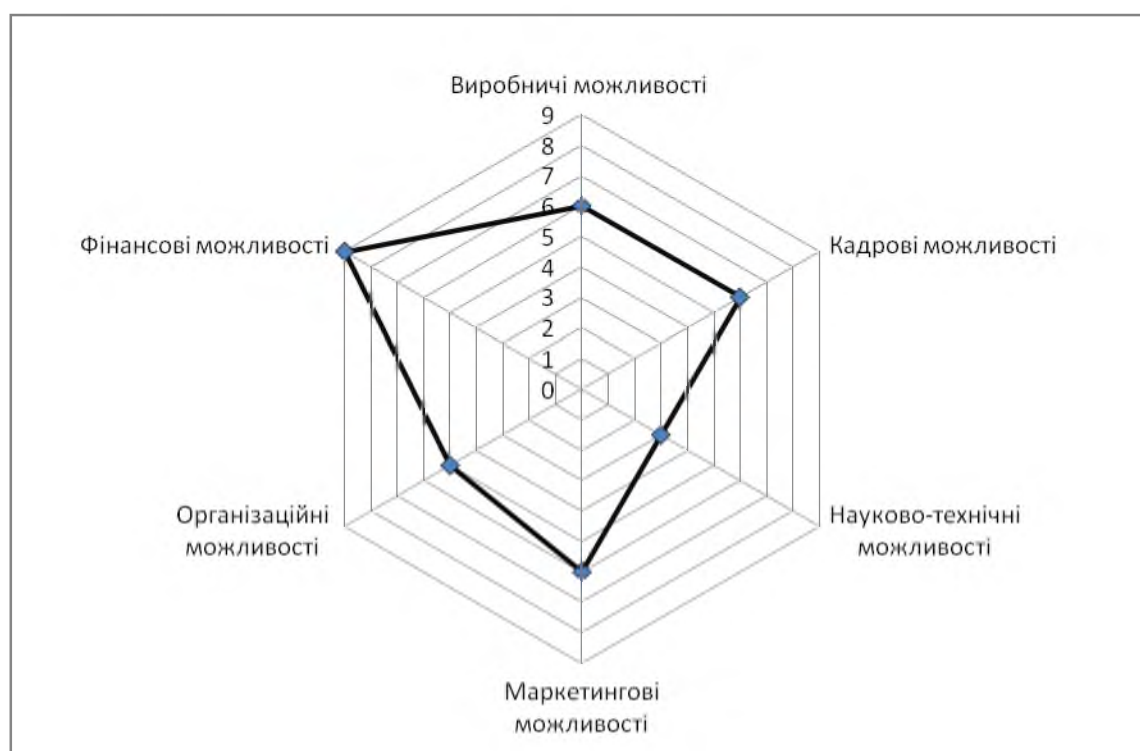


Рис.2.8 Діаграма оцінки складових інноваційного потенціалу підприємства

За результатами аналізу чек – листа та діаграми можна зробитися висновок, що науково-технічні можливості в інноваційному потенціалі мають середній рівень використання. Дослідження інноваційного потенціалу, дало змогу зробити висновок, що керівництво ПАТ «Запоріжсталь» приділяє йому увагу, але не в достатньому обсязі, так, аналізуючи динаміку стало видно, що інтенсивність використання інноваційного потенціалу є найменшою за останні роки. В цьому випадку для вирішення цієї проблеми потребує вживання нагальних заходів щодо реформування кадрової політики і стратегії підприємства.

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства буде найбільш достовірною при одночасному використанні всіх зазначених підходів, оскільки вони не відособлені один від одного, а знаходяться в нерозривному взаємозв'язку і доповнюють один одного.

Для комплексної оцінки інноваційного потенціалу підприємства використовуємо інтегрований показник темп зростання інноваційного потенціалу, як середню геометричну, який характеризує інтенсивність використання всіх трудових, матеріальних, нематеріальних, фінансових та інших видів ресурсів, а також дозволяє оцінити ефективність діяльності в цілому в динаміці.

Для визначення інтенсивності використання інноваційного потенціалу необхідно розрахувати темпи зростання показників за формулою (2.1)

$$T_{\text{Зр}} = \frac{P_i}{P_{i-1}} - 1 \quad (2.1)$$

де  $P_i$  - значення показника  $i$ -го року;

$P_{i-1}$  - значення показника попереднього року

Розрахуємо інтегрований показник «Темп зростання інноваційного потенціалу» для кожного року за формулою (2.2)

$$T_{\text{Ін}} = \sqrt[n]{T_1 * T_2 * \dots * T_n}, \quad (2.2)$$



де  $T_1 * T_2 * \dots * T_n$ - зміна (темпи зростання) показників, які прийняті для оцінки інноваційного потенціалу,

$n$ -кількість показників, прийнятих для оцінки.

Результати обчислень занесемо до таблиці 2.12.

Таблиці 2.12

## Темп зростання показників інноваційного потенціалу підприємства

Показник	Роки					Відхилення, %			
	2013	2014	2015	2016	2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт оновлення обладнання	0,05	0,06	0,07	0,08	0,08	1,20	1,17	1,14	1,00
Кількість дослідних зразків, розроблених власними силами підприємства, од.	4	6	7	6	8	1,50	1,17	1,00	1,33
Рівень підвищення кваліфікації науково-технічного персоналу	0,04	0,05	0,05	0,06	0,07	1,25	1,00	1,20	1,17
Рентабельність (прибутковість реалізованої інновації)	0,23	0,21	0,25	0,26	0,28	0,91	1,19	1,04	1,08
Відсоток витрат на інновації від загальних витрат на підприємстві	8	6,5	11	9,3	10,7	0,81	1,69	0,85	1,15
<b>Значення інтегрованого показника «Темп зростання інноваційного потенціалу»</b>						1,58	1,47	1,40	1

Використовуючи дані результати представимо графічно отриманий результат на рис. 2.7. Аналізуючи динаміку інноваційного потенціалу ПАТ «Запоріжсталь», можна сказати, що його розвиток відносно стабільний протягом всього аналізованого періоду.

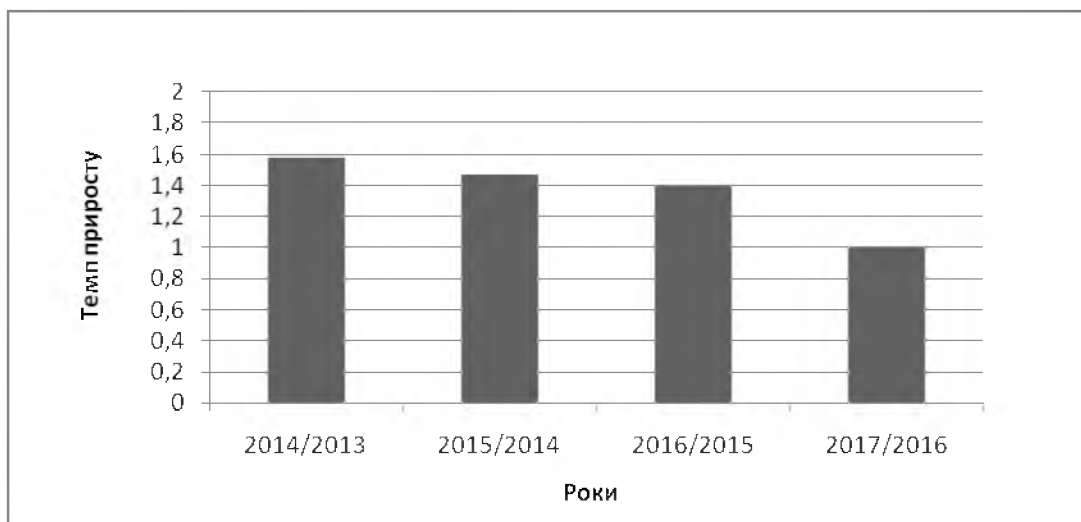


Рис.2.7. Інтенсивність використання інноваційного потенціалу на ПАТ «Запоріжсталь» за період 2013-2017 років

Інтенсивність використання інноваційного потенціалу була найменшою у 2017 році (ТПП = 1) за рахунок того, що коефіцієнт оновлення обладнання не змінювався відносно попереднього періоду. При цьому значна кількість працівників науково-технічного персоналу підвищила свою кваліфікацію.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що для підтримки належних показників інноваційного потенціалу і для збереження тенденції попередніх років ПАТ «Запоріжсталь», потрібно щороку приділяти належну увагу для підтримки інновацій.

### Висновки до другого розділу

Отже, ПАТ «Запоріжсталь» є одним з найбільших металургійних підприємств України з обсягів виробництва. Товариство залишається єдиним в Україні постачальником холоднокатаного листа особливої складної витяжки, що використовується в автомобільній промисловості, чорної жерсті, деяких видів холоднокатаного прокату для інструментальної та машинобудівної галузей, а також великим постачальником гнутих профілів.

Сьогодні ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» за обсягами виробництва продукції входить до четвірки найбільших підприємств України та у число 80-ти кращих

підприємств світу. Підприємство з повним металургійним циклом виробляє майже 11 відсотків чавуну і сталі, а також 29% листового прокату в Україні, поставляє продукцію на зовнішній ринок.

ПАТ «Запоріжсталь» займає стратегічно вигідне положення, оскільки розташоване на однаковій відстані від головних ринків збуту, джерел постачання сировини, на перехресті важливих транспортних магістралей, що дає можливість використовувати усілякі види транспортування (у тому числі річковий транспорт) продукції з метою оптимізації потоків.

Чистий прибуток ПАТ «Запоріжсталь» протягом аналізованого періоду мав тенденцію до зростання. В 2016 році він збільшився на 3029463 тис. грн., або на 245,03% порівняно з попереднім роком, а в 2017 році – на 1304848 тис. грн., або на 125,4% порівняно з 2015 роком. На це вплинуло зростання обсягів реалізації продукції підприємства, а також прибутку від звичайної діяльності до оподаткування. Зростання чистого прибутку підприємства є позитивною тенденцією в його діяльності.

Можна зробити висновок про те, що підприємство є досить стійким, оскільки воно отримує прибуток, який зростає з кожним роком, а також ефективно використовує свої оборотні кошти.

За результатами дослідження науково-технічні можливості в інноваційному потенціалі мають низький рівень використання. В цьому випадку для вирішення цієї проблеми потребує вживання нагальних заходів щодо реформування кадрової політики і стратегії підприємства та для підтримки належних показників інноваційного потенціалу і для збереження тенденції попередніх років ПАТ «Запоріжсталь», потрібно щороку приділяти належну увагу для підтримки інновацій.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»**

### **3.1 Розроблення моделі удосконалення процесу інноваційної діяльності підприємства**

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок щодо напрямків створення сприятливих умов удосконалення інноваційної діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» і передумов трансформацій стратегій розвитку інноваційної діяльності підприємства.

Стратегія розвитку інноваційної діяльності підприємства - це узгоджена сукупність управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки.

Виділяють три аспекти інноваційної стратегії підприємства, які впливають на ефективність її розвитку:

1) загальний рівень уваги керівництва до інноваційної діяльності. Інновації можуть займати високе місце в списку пріоритетів організації, а можуть і досить низьке. Це впливатиме на обсяг ресурсів і ту увагу керівників, яка буде приділятися генерації ідей і інноваційним проектам. Врешті-решт це впливатиме на інтерес співробітників до розвитку інноваційних ідей;

2) бачення того, як розвиватиметься галузь і організація. Детальне бачення тенденцій розвитку ринку, майбутнього технологічного розвитку і тієї ролі організації, яку вона може грати в цих процесах, може надихнути значну інноваційну активність. Воно також може стати керівництвом для інвестицій і проведення наукових досліджень.

3) ухвалення рішень про те, з ким конкурувати, а з ким кооперуватися. Включення постачальників або споживачів в процес розвитку нововведення розширює об'єм наявної інформації, досвід, знання.

Можна виділити такі недоліки інноваційних стратегій:

- типова бізнес-стратегія компанії сьогодні розглядає інноваційну стратегію як функціональну НДДКР.

- існуюча стратегія розглядає інноваційні ініціативи не як інвестиції, а як витрати. Сприйняття їх як витрат перешкоджає інноваційним ініціативам в організації.

Для розроблення якісної стратегії, яка б дійсно максимально доцільно відповідала б умовам та особливостям здійснення процесів інноваційного розвитку на ПАТ «Запоріжсталь» необхідно розглянути, визначити та сформулювати програму стратегічної діяльності, що буде узгоджена з цілями та напрямом інноваційного розвитку підприємства (рис. 3.2.).

Для удосконалення процесу інноваційної діяльності підприємства першим етапом є визначення цілей та формулювання задач.

Основними цілями та задачами для ПАТ «Запоріжсталь» є:

- унікальний товар, який приносить споживачу додаткові переваги;
- потужна маркетингова орієнтація на ринок і клієнта;
- глобальна концепція товару, який первісно орієнтований на міжнародний ринок;
- інтенсивний первісний аналіз з метою виділення відповідних ресурсів і техніко-економічного обґрунтування;
- точне формулювання концепції: перелік конкретних завдань, вибір цільового ринку; набору властивостей і позиціонування товару;

- структурований план освоєння: перехід від наміченого позиціонування до плану операційного маркетингу (ціна, збут, комунікації);
- міжфункціональна координація: підтримка керівництва (структура підтримки інновації, ресурси і правильне сприйняття процесу);
- використання синергії, реалізувати сильні сторони, використовуючи технологічний і комерційний синергізм;
- привабливість ринків;
- контроль за перебігом розробки, доступ до кадрових, фінансових і технічних ресурсів, використання чинника часу.



Рис. 3.2. Модель стратегічного управління розвитку інноваційної діяльності підприємства

Проведене дослідження обґрунтовує необхідність вибору такої стратегії інноваційної діяльності розвитку підприємства, як — модернізація інноваційних процесів ПАТ «Запоріжсталь», шляхом їх перепроектування та впровадження систем автоматизації.

Таким чином, всі заходи стратегічного управління інноваційного розвитку ПАТ «Запоріжсталь» будуть спрямовані на удосконалення та оптимізацію відповідних процесів, шляхом їх регулярного аналізу та перепроєктування.

Заходи пов'язані з реорганізацією інноваційної діяльності та їх складових допоможуть скоротити термін реалізації модернізованої продукції, та відповідно пов'язані з ними витрати на забезпечення ресурсами. Гарний зв'язок і зворотний зв'язок необхідні протягом всього процесу стратегічного управління. Ці зустрічі дозволяють підвести підсумки виконаних задач, оцінити ефективність роботи та її відповідність загальним стратегічним цілям інноваційного розвитку підприємства. Дуже часто поринаючи в операційну діяльність, компанія та її діяльність може зійти зі шляху тієї стратегії, що була затверджена раніше. Завдяки таким зустрічам, в керівництва є можливість звірити відповідність дій стратегічним заходам та зробити відповідні коригування. Сформулювавши та обґрунтувавши перелік, зміст, учасників та координаторів цілей, потрібно розробити максимально оптимальну кількість відповідних стратегічних заходів та дій, за допомогою яких будуть реалізовуватись вищезгадані цілі та якісно втілюватиметься стратегія управління інноваційними процесами та відповідно буде відбуватись розвиток та зростання ефективності інноваційних процесів на підприємстві.

### **3.2 Основні напрямки підвищення ефективності інноваційної діяльності ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»**

Перевагою ПАТ «Запоріжсталь» є розвинена структура збуту на ринку, раціональне співвідношення ціни на металопрокат та його якості, наявність висококваліфікованих фахівців, раціональна структура кадрового складу й управлінського персоналу, наявність сформованої мережі транспортних перевезень.



Важливу роль у підвищенні інноваційної активності підприємств відіграє вибір і реалізація відповідної стратегії інноваційного розвитку підприємства [41]. Для цього потрібна інформація щодо величини інноваційного потенціалу та рівня його використання. Моніторинг та оцінка рівня інноваційного потенціалу є актуальним завданням, оскільки його розв'язання дає змогу приймати стратегічні й тактичні рішення щодо інноваційного розвитку підприємства й розвитку його стійких конкурентних переваг.

Після проведення аналізу інноваційної діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» можна зробити висновок, що на даному етапі життєдіяльності підприємство має сильну конкурентну позицію. Проте з подальшим розвитком підприємства необхідним є закріплення позицій в очах споживачів та скористатися наступними рекомендаціями:

1. Перш за все проводити дослідження ринку постійно, а не періодично, як проводиться на сьогоднішній день. Постійне проведення патентних та маркетингових досліджень середовища підприємства допоможе виявити зміни, дасть змогу швидше адаптуватися до них та провести сегментацію ринку з урахуванням цих змін, що дозволить в більш повному обсязі задовольнити потреби споживачів. У результаті підприємство підвищить свій прибуток та імідж.

2. Формування іміджу підприємства, що займається інноваційним розвитком, залежить не тільки від зовнішніх факторів, але й насамперед від персоналу, що працює на підприємстві. Тому для підвищення кваліфікації працівників доцільно застосувати наступні заходи :

- перепідготовки, тренінги, семінар;
- запровадження системи безперервного навчання на виробництві;
- забезпечення соціального захисту працівників підприємства;
- створення сприятливого клімату для плідної роботи персоналу.

Повинна створитися досконала система інноваційно інформаційного забезпечення шляхом об'єднання фахівців з різних підрозділів, які займаються

науково-дослідними розробками, проектно-конструкторськими роботами, маркетинговими дослідженнями, виробничою реалізацією інновацій, управлінням фінансами та іншими видами діяльності, які пов'язані з реалізацією інноваційних проектів.

Забезпечення розвитку інноваційної культури персоналу, вивчення схильності працівників до творчості, можливостей використання їх здібностей і знань в інноваційній діяльності підприємства.

Слід зазначити те, що точного і однозначного рішення задачі прогнозування ефективності стратегії інноваційної діяльності ще ніхто не знайшов. Це безпосередньо пов'язано з тим, що поведінка впливу реклами являє собою складний і багатофакторний процес, який має ефект, відстрочений у часі. З цього випливає, що в прогнозі ефективності будуть переважати якісні та іміджеві показники підприємства, а не чіткі цифри.

Слід розуміти, що ефективність стратегії інноваційної діяльності безпосередньо залежить від правильного визначення цілей і дотримання цих цілей на етапі розробки і виконання.

Сьогодні вже нікому не треба доводити, що із всіх ресурсів для будь-якого підприємства головним є персонал. Але від людей можна одержати максимальну віддачу лише за певних умов: самовіддача персоналу, готовність внести найбільший внесок в роботу визначаються власним бажанням працювати в повну силу, настроєм на роботу, в основі яких лежить мотивація праці. Висока мотивація працівників - це найважливіша умова успіху підприємства. Жодне підприємство не може досягти успіху без настрою співробітників на роботу з високою віддачею, без високого рівня прихильності персоналу, без зацікавленості членів підприємства в кінцевих результатах і без їх прагнення внести свій внесок в досягнення поставленої мети.

Сьогодні імідж є однією з найважливіших характеристик підприємства, чинником довіри до неї та її власних торгових марок, а отже, є умовою її процвітання. Мета створення іміджу полягає не в отриманні організацією популярності, а у забезпеченні позитивного ставлення до неї. Імідж є

динамічним і може змінюватися під впливом обставин і нової інформації. Він створюється цілеспрямованими зусиллями та залежить від кожного працівника.

Безперечно, керівництво підприємства має комбінувати різні методи мотивації задля досягнення успіху, не концентруючись лише на матеріальній складовій. Було проведено дослідження шляхом анкетування для визначення важливості для працівників різних стимулів до праці. За ступенем важливості методи мотивації розподілилися таким чином (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

### Ставлення працівників до різних методів мотивації

№	Стимул	Ступінь важливості, %
1	Підвищення заробітної плати	20,3
2	Перспективи кар'єрного зростання	17,9
3	Грошові премії	9,6
4	Навчання і підвищення кваліфікації за рахунок підприємства	16,5
5	Додаткова відпустка за рахунок підприємства	5,7
6	Сприятливі умови для роботи	12
7	Безплатне харчування у робочий час	5,5
8	Соціальне страхування	12,5
	Всього	100

Як бачимо, в наш час заробітна плата так само важлива для працівників, як і перспективи кар'єрного зростання. Неабияку роль відіграють соціальні страхування та підвищення кваліфікації за рахунок підприємства. Усі ці стимули на підприємстві реалізуються через побудову системи мотивації, як інструмент стимулювання бажаної поведінки працівників.

3. Оновлення кадрової політики підприємства на основі її орієнтації на вибір, підготовку та збереження висококваліфікованих кадрів, здатних до розробки й упровадження інновацій

4. Для забезпечення подальшого інноваційного розвитку, ПАТ «Запоріжсталь» може організувати співпрацю з аналогічними підприємствами, такими як ПАТ «Азовсталь» та ПАТ «Дніпрспецсталь». Співпраця передбачає передачу навичок, знань, технологій, методів виробництва, зразків виробництва, що забезпечить розвиток науково-технічного прогресу шляхом створення нових продуктів, процесів, матеріалів та послуг.

5. Також дуже важливо створення маркетингових груп на підприємстві, які займатимуться інформаційним забезпеченням новинок на ринку та братимуть активну участь у генеруванні нових ідей щодо оновлення асортименту продукції, впровадження нових технологій та впровадження організаційних інновацій на підприємстві.

Для підприємства, що функціонує в умовах нестабільного ринку маркетинг є необхідним об'єктивним засобом управління і одночасно методологією його ринкової діяльності. Забезпечення ефективності власної інноваційної діяльності з використанням основних принципів маркетингу у виробництві.

Основними інструментами просування інноваційної продукції для ПАТ «Запоріжсталь» є реклама, а саме відеофільми, плакати, довідники, презентації, інтернет. Також стимулювання збуту за допомогою демонстрацій, розважальних заходів, публікацій.

Такими питаннями мають займатися інноваційні команди, які займатимуться інноваціями, в тому числі в маркетингу. Команди повинні складатися з фахівців з різних галузей. Об'єднувати їх має прагнення працювати над новими підходами, продуктами або послугами, відсутність боязні провалу, свобода ідей і думок. До її складу обов'язково повинні входити люди з вищої менеджерської ланки і ті, хто безпосередньо відповідає за стратегію розвитку компанії. Саме вони зобов'язані усвідомлювати необхідність в інноваційному маркетингу, щоб ідеї отримали втілення і дали бажаний результат. Адже інноваційний маркетинг може зачіпати і питання скорочення ресурсів організації для здійснення тієї чи іншої діяльності, наприклад, інновації у сфері процесу виробництва нового товару та доставки його споживачу.

6. Керівництво підприємства повинно зайнятися вихованням інноваційно мислячої молоді шляхом її спрямування на генерування перспективних науково-технічних ідей та пошуку шляхів їх практичної

реалізації. Це можуть бути різноманітні олімпіади, конкурси, семінари, тренінги та презентації в освітніх закладах різних рівнів.

7. Підприємство повинно постійно проводити заходи, щодо збереження існуючих ринкових сегментів та свого місця в них, проте не забувати про розширення та опанування нових сегментів.

8. Розробка інвестиційних проектів щодо підвищення якості, конкурентоспроможності між підприємствами та інтелектуальної складової продукції, яка випускається підприємством.

9. Впровадження програмного забезпечення щодо моніторингу інноваційного потенціалу за допомогою багатofакторної моделі, сприятиме підвищенню ефективності використання інформаційних ресурсів. заміну аналітичних підходів щодо оцінки інноваційних проектів на основі використання комплексу додаткових системних програм оцінки бізнес процесів та економію витрат пов'язаних з експлуатацією системи. Також сприятиме розвитку рівня інформаційних ресурсів, як складового елемента інноваційного потенціалу підприємства.

Пропозиція спрямована на підвищення ефективності використання інформаційних ресурсів та зміну аналітичних підходів щодо оцінки інноваційних проектів на основі використання комплексу додаткових системних програм, що послужить підвищенню якості процесу оцінки ефективності розвитку та реалізації інноваційного потенціалу на ПАТ «Запоріжсталь».

Об'єднання інвестиційного відділу та відділу удосконалення виробничої діяльності спрямований на об'єднання інвестиційного відділу та відділу безперервного удосконалення виробничої діяльності, а також пропонується скоротити працівників для економії витрат на заробітну плату у кількості 1 особи.

Основним завданням відділу є проведення стратегічної, інноваційної та технічної політики, направленої на вдосконалення виробничої діяльності підприємства, досягнення високого техніко-економічного рівня проєктованих і

експлуатованих об'єктів, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості проектної документації, відповідність прийнятих технологій, технічних рішень, організації виробництва і праці новітнім досягненням вітчизняної і зарубіжної науки і техніки, організація процесу автоматизації на підприємстві. При цьому основні функції відділу: визначення виробничої політики і напряму технічного розвитку підприємства; розробка проектів перспективних планів; визначення доріг реконструкції і технічного переозброєння виробництва, що діє; розробка і керівництво в проведенні заходів щодо реконструкції виробництва; пошук і впровадження технічних новин, наукових відкриттів і винаходів, передового досвіду, сприяючих поліпшенню технології, організації виробництва і зростанню продуктивності праці; організація взаємодії з науково-дослідними інститутами, організаціями. Створення інвестиційно-інноваційного як частини структури управління потребує не лише постійних, але і тимчасових витрат. Реалізація цих пропозицій передбачає підвищення обґрунтованості ефективності інноваційних проектів та зменшення інвестиційного ризику, контроль за збалансованим розвитком елементів інноваційного потенціалу та ефективністю його реалізації, забезпечення якості та достовірності інформаційних ресурсів на ПАТ «Запоріжсталь».

Основними рекомендаціями для покращення показників інноваційної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» та продукції, що виробляє підприємство є постійний контроль стану зовнішнього та внутрішнього середовища, постійне слідкування за новітніми тенденціями в сфері визначення та оцінки цільових ринків підприємства та впровадження в діяльність заходів щодо адаптації до змін та успішного функціонування в будь-яких умовах.

Практичні рекомендації були сформульовані на основі вивченої теоретичної бази і підкріплені результатами кількісного дослідження. На практиці їх застосування здатне дати ще більший позитивний ефект, а комплексне застосування роздрібною мережею інструментів вдосконалення стратегій інноваційної діяльності підприємстві дозволить домогтися ще більшого конкурентного переваги: підвищення обізнаності про продукцію

підприємства, підвищення рівня сприйманого якості з боку споживачів і рівня лояльності.

### **Висновки до третього розділу**

Основну роль в підвищенні інноваційної діяльності підприємств відіграє вибір та реалізація конкретної стратегії інноваційного розвитку підприємства. Аналіз інноваційного потенціалу передбачає дослідження сукупних ресурсів, а саме інтелектуальних, матеріальних, фінансових, кадрових, інфраструктурних та додаткових джерел підвищення результатів інноваційної діяльності. На сучасному етапі для управління підприємством найбільше значення має фінансова здатність підприємств розвивати інноваційну сферу.

Також, з метою підвищення рівня інноваційного потенціалу підприємств слід запропонувати такі заходи, як проводити дослідження ринку постійно, а не періодично, як проводиться на сьогоднішній день; забезпечити розвиток інноваційної культури персоналу, вивчення схильності працівників до творчості, можливостей використання їх здібностей і знань в інноваційній діяльності підприємства; оновлення кадрової політики підприємства на основі її орієнтації на вибір, підготовку та збереження висококваліфікованих кадрів, здатних до розробки й упровадження інновацій; організувати співпрацю з аналогічними підприємствами; зайнятися вихованням інноваційно мислячої молоді шляхом її спрямування на генерування перспективних науково-технічних ідей та пошуку шляхів їх практичної реалізації; розробка інвестиційних проектів щодо підвищення якості, конкурентоспроможності між підприємствами та інтелектуальної складової продукції, яка випускається підприємством. Реалізація запропонованих напрямів підвищити рівень інноваційного потенціалу та діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

## ВИСНОВКИ

У випускній бакалаврській роботі обґрунтуванні теоретико-практичні основи інноваційної діяльності підприємства Детально розглянуто види стратегій, етапи їх розробки, та особливості впровадження інновацій на підприємства. Зокрема, були розглянуті різні підходи авторів до визначення поняття інноваційної діяльності підприємства.

Інноваційна діяльність – це комплексний процес, спрямований на розробку інновацій, реалізацію результатів завершених наукових досліджень або певних науково-технічних досягнень в новий чи вдосконалений продукт, що реалізується на ринку, у новий або вдосконалений технологічний процес, що використовується в практичній діяльності, а також пов'язані з цим процесом наукові розробки та дослідження.

Слід зазначити, що інноваційна діяльність складна динамічна система дій і взаємодії різних методів, факторів і органів управління, які займаються науковими дослідженнями, створенням нових видів продукції, удосконаленням обладнання і предметів праці, технологічних процесів, форм організації виробництва на основі найновітніших досягнень науки і техніки; плануванням, фінансуванням і координацією науково – технічного прогресу; удосконаленням економічних важелів і стимулів; розробкою системи заходів по регулюванню комплексу взаємопов'язаних заходів, які спрямовані на прискорення інтенсивного розвитку науково – технічного прогресу і підвищення його соціально – економічної ефективності.

Досліджуване нами відкрите акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»» є найбільший та найпотужніший металургійний комбінат України, продукція підприємства добре відома і користується попитом у споживачів як на внутрішньому ринку так і на зовнішньому. Основними споживачами є виробники зварних труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники побутової техніки.



ПАТ «Запоріжсталь» займає стратегічно вигідне положення, оскільки розташоване на однаковій відстані від головних ринків збуту, джерел постачання сировини, на перехресті важливих транспортних магістралей, що дає можливість використовувати усілякі види транспортування (у тому числі річковий транспорт) продукції з метою оптимізації потоків.

Чистий прибуток ПАТ «Запоріжсталь» протягом аналізованого періоду мав тенденцію до зростання. В 2016 році він збільшився на 3029463 тис. грн., або на 245,03% порівняно з попереднім роком, а в 2017 році – на 1304848 тис. грн., або на 125,4% порівняно з 2015 роком. На це вплинуло зростання обсягів реалізації продукції підприємства, а також прибутку від звичайної діяльності до оподаткування. Зростання чистого прибутку підприємства є позитивною тенденцією в його діяльності.

Розглянувши показники ефективності основних фондів підприємства можна сказати, що матеріаломісткість продукції має тенденцію до зменшення з кожним досліджуваним роком. Зменшення матеріаломісткості говорить про те, що з кожним роком з однакової кількості матеріальних ресурсів отримуємо більше готової продукції.

Можна зробити висновок про те, що підприємство є досить стійким, оскільки воно отримує прибуток, який зростає з кожним роком, а також ефективно використовує свої оборотні кошти.

Після проведення аналізу інноваційної діяльності підприємства можна зробити висновки, що науково-технічні можливості в інноваційному потенціалі мають низький рівень використання. Проте з подальшим розвитком підприємства ПАТ «Запоріжсталь» необхідним є закріплення позицій в очах споживачів та скористатися наступними рекомендаціями: 1) проводити дослідження ринку постійно, а не періодично, як проводиться на сьогоднішній день; 2) забезпечити розвиток інноваційної культури персоналу, вивчення схильності працівників до творчості, можливостей використання їх здібностей і знань в інноваційній діяльності підприємства; 3) оновлення кадрової політики підприємства на основі її орієнтації на вибір, підготовку та збереження

висококваліфікованих кадрів, здатних до розробки й упровадження інновацій; організувати співпрацю з аналогічними підприємствами; 4) зайнятися вихованням інноваційно мислячої молоді шляхом її спрямування на генерування перспективних науково-технічних ідей та пошуку шляхів їх практичної реалізації; 5) розробка інвестиційних проектів щодо підвищення якості, конкурентоспроможності між підприємствами та інтелектуальної складової продукції, яка випускається підприємством.

Перелічені заходи спрямовані на підвищення ефективності реалізації інноваційного потенціалу через підвищення ефективності використання матеріально технічних, інформаційних, кадрових ресурсів та фінансового забезпечення, як складових елементів інноваційного потенціалу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Інноваційна діяльність - Бібліотека економіста URL: <https://library.if.ua/book/4/465.html>
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. № 1561-12 URL.: <http://zakon.rada.gov.ua>.
3. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL.: <http://zakon.rada.gov.ua>.
4. Кузнецова А.Я. Удосконалення банківського і небанківського фінансування інноваційної діяльності в Україні, 2009. 175 с.
5. Павлов, В. І. Інноваційний потенціал регіону: діагностика та реалізація, 2004. 244 с.
6. Бандурка, И. В. Технологическая инновационная деятельность: Финансово – экономический аспект, 2003. 320 с.
7. Райко Д. В. Економічна оцінка споживацької привабливості інноваційних товарів, 2002. с. 12.
8. Ілляшенко, С. М. Управління інноваційним розвитком. Проблеми, концепції, методи, 2003. 278 с.
9. Коюда П.М. Ефективність економічної діяльності підприємств: теорія та практика, 2013. 332 с.
10. Коваленко О.В. Проблемні аспекти становлення інноваційної системи України в контексті теорії технологічного розвитку. 2015. С. 31
11. Поліщук О.О. Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії, 2010. с. 169–171.
12. Федулова І.В. Управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств хлібопекарної промисловості, 2009. 35 с.
13. Сербенівська А. Ю. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємств. URL.: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

14. Олійник Ю.А. Теоретичні засади визначення сутності інноваційних процесів в Україні, 2014. с. 182–187.
15. Ратушняк О. Г. Аналіз інноваційної активності промислових підприємств, 2015. с. 132-135.
16. Критерії управління інноваційної діяльності. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Conference%20економіки%20України.pdf>
17. С.А. Мехович. Організація та управління інноваційною діяльністю, 2008. с. 125.
18. Федоренко В.Г. Основи інвестиційно-інноваційної діяльності. Навчальний посібник, 2008. 432 с.
19. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент, 2009. 408 с.
20. Гриньов А.В. Дослідження основних тенденцій і форм управління інноваціями на підприємстві, 2002. с. 202 – 212.
21. Гриньов А.В. Дослідження розвитку уявлень про інноваційні процеси. 2003 с. 5 – 9
22. Погореловська І.Д. Інноваційні рішення та особливості їх прийняття, 2001. с. 31 - 36.
23. Федулова Л. І. Підходи до формування дієвої інноваційної стратегії України, 2010. с. 5–15.
24. Водянка Л.Д. До питання про економічну сутність поняття інновацій та їх класифікації, 2014. с. 173-178.
25. Гриньов А. В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, 2004. 37 с.
26. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент, 2005. 440 с.
27. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань», 2016. 192 с
28. Кантаєва О. Удосконалення методики аналізу інноваційної діяльності для прийняття управлінських, 2008. с. 35–46.
29. Кузьмін О. Є. Інвестиційна та інноваційна діяльність, 2003. 233 с.

30. Петрова І. Л. Інноваційна діяльність: стимули і перешкоди, 2010. 320 с.
31. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності, 2012. 210 с.
32. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL: <http://www.zaporizhstal.com/uk/>
33. Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» . URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/D0%BB%D1%8C>
34. Запорізький металургійний комбінат Запоріжсталь. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/00191230/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00191230/)
35. Публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь». URL: <http://rada.com.ua/ukr/catalog/8161/>
36. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі, 1994. - 319 с.
37. Завлин П. Н. Инновационный менеджмент, 2007. 558 с.
38. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник, 2007. 1072 с.
39. Крикуненко Д.О. Проблеми впровадження інновацій на підприємствах, 2015, с. 45-49.
40. Матриця бостонської консультативної групи. URL: <http://pidruchniki.com/73373/investuvannya/portfelniy.html>
41. Кушнір І.В. Стратегічне планування розвитку, 2006. с. 135-140.
42. Лаврук В.В. Методичні основи інноваційного бізнес-планування в контексті формування галузевої стратегії, 2014. с. 15-19.
43. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: навч. посіб, 2003. 376 с.
44. Макаровська Т.П. Інноваційний розвиток гірничо-металургійного комплексу як складова інноваційної безпеки України, 2012. с. 120-127.
45. Механік О.В. Інновації, історія їх виникнення, суть та значення для підвищення конкурентоспроможності країни, 2005. с. 7.
46. Микитюк П.П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства, 2007. 296 с.
47. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент, 2007. 400 с.

48. Мицюк С. Удосконалення системи управління оновлення продукції в інноваційно активних підприємствах, 2006 с. 53 - 55.
49. Морозов Ю. П. Инновационный менеджмент, 2001. 446 с.
50. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник, 2005. 16 с.
51. Оголева Л. Н. Инновационный менеджмент, 2000. 263 с.
52. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом, 2002. 472 с.
53. Покропивний С. Ф. Інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання, 1995. с. 24.
54. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємства у транзитивній економіці, 2005. 582 с.
55. Слатвінський М. А. Проблеми оцінювання інвестиційно-інноваційних проектів у довгостроковому періоді, 2015. с.146-149.
56. Сухарський В.С. Економічний словник-довідник, 2002. 328 с.
57. Темченко О.О., Русаков В.В. Визначення основних умов та принципів формування інноваційної політики підприємств ГМК України, 2014. с. 354 - 357.
58. Титаренко Б.Д. Показники та прогнози в інвестиційно-інноваційній сфері, 2005. с. 59-61.
59. Ткаченко В.А. Управління проектами, 2004. 224 с.
60. Управління інноваційною діяльністю в економіці України: Колективна наукова монографія, 2012. 116 с.
61. Фатхутдинов Р. А. Інноваційний менеджмент, 2012.
62. Федулова Л.І. Інноваційна економіка, 2006. 480 с.
63. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів, 2003. 326 с.
64. Чухрай Н. І. Маркетингове дослідження інноваційної діяльності промислових підприємств, 2000. с. 53-60.
65. Василенко, В. О. Креативне управління розвитком соціально-економічних систем, 2010. 72 с.

66. Брич В. Я., Гевко Б. Р. Проблеми застосування сонячної енергії в сфері житлово-комунального господарства // Інноваційна економіка. – 2016. – №. 1-2. – С. 152-157.

67. Брич В.Я., Федірко М.М., Артемчук Т.О. Трансформація організаційної структури енергокомпанії // Економічний аналіз. – 2017. – Т. 27. – №. 3. – С. 166-172.